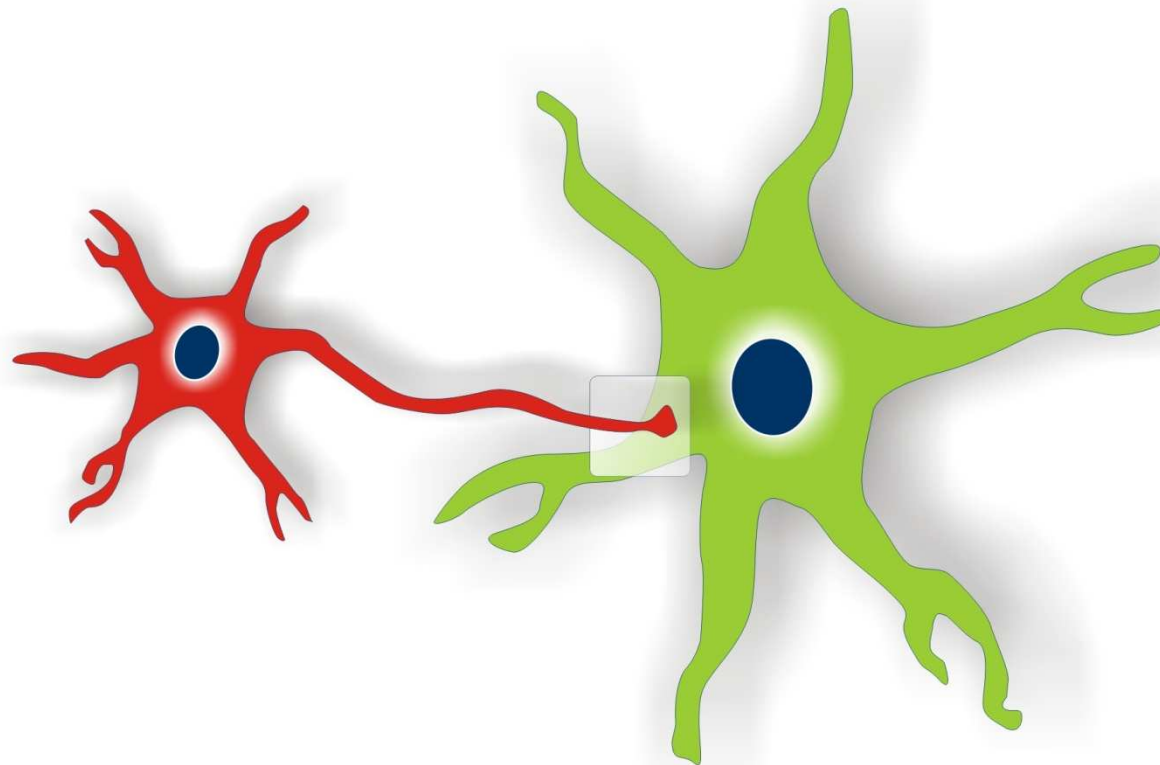


# Gestão de Competências

## Gestão do Conhecimento

### A Organização Qualificante



Produção apoiada pelo Programa Operacional Emprego, Formação e Desenvolvimento Social (POEFD),  
co-financiado pelo estado português e pela União Europeia, através do Fundo Social Europeu:



# Plano de apresentação

- ✧ Ficha de Produto
- ✧ Objectivos
- ✧ Componente 1 – Gestão de Competências
- ✧ Componente 2 - Gestão de Conhecimento e Organização Qualificante

# Objectivos

- ✧ Perceber o conceito de Gestão de Competências, Gestão do Conhecimento, Capital Intelectual e Organização Qualificante;
- ✧ Avaliar a importância de implementar uma estratégia de Organização Qualificante tendo em vista o aumento de produtividade;
- ✧ Referir as principais preocupações associadas à temática abordada;
- ✧ Identificar os suportes / plataformas tecnológicas utilizadas;

# Gestão de Competências

## Componente 1

## Clarificar o conceito de competência

Segundo o dicionário Webster (1981, p. 63):

- ✧ “qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa”.

Foca dois pontos principais ligados à competência:

- ✧ Conhecimento
- ✧ Tarefa

## Clarificar o conceito de competência

Literatura académica

Textos que fundamentam  
a prática administrativa

### Conceito de competência:

tarefa ou conjunto de tarefas pertinentes  
para o desempenho de um cargo.

## Clarificar o conceito de competência

Competência:

- \* não é um estado;
- \* não se reduz a um conhecimento ou *know-how* específico.

Segundo Le Boterf (1995), competência é o cruzamento de três eixos:

- \* pessoa (sua biografia e socialização);
  - \* formação educacional;
  - \* experiência profissional.
- Saber agir responsável e reconhecido.  
- Implica saber como mobilizar,  
- Integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades...

## A gestão das competências na empresa de hoje

**As estratégias** que as organizações desenvolvem e implementam de forma a **responder às modificações** no seu contexto de actuação (tecnológico, económico, sócio-cultural, e político) têm influenciado decisivamente a **evolução no entendimento** que estas fazem dos **recursos humanos e da sua gestão**.

O desenvolvimento de **políticas e práticas integrativas de gestão dos recursos humanos**, tem-se evidenciado como uma forma de **aumentar as vantagens competitivas** das empresas.

Implementação de mudanças nos sistemas organizativos:  
tecnológico, físico, social, estrutural e estratégico.

## A gestão das competências na empresa de hoje

As empresas que procuram colaboradores são unânimes em considerar que necessitam de empregados com níveis de qualificação diferentes dos actuais.

Recorrem a três práticas distintas:

- ✧ Utilização criteriosa de técnicas de **recrutamento e selecção**, com vista a admitir empregados mais qualificados;
- ✧ Implementação de uma **política de formação** que permita o desenvolvimento das qualificações e das competências dos colaboradores;
- ✧ Subcontratação de outras organizações (outsourcing) que realizem o trabalho pretendido, geralmente em áreas consideradas não nucleares.

# Metodologia genérica de implementação do sistema de gestão de competências

O **Plano Estratégico da Organização** deve estar alinhado com o **Plano Estratégico de Recursos Humanos**, sendo necessário para a configuração deste novo modelo recorrer ao conceito de mapa estratégico de Kaplan e Norton, em especial à estrutura de perspectivas:



## Metodologia genérica de implementação do sistema de gestão de competências

As competências e aptidões são as fundações da Gestão de Recursos Humanos:

- ✧ Competências Principais;
- ✧ Competências Multi-Funcionais;
- ✧ Competências Funcionais.

Partindo da análise das competência existentes e das competências necessárias nos Recursos Humanos de uma Organização, e da respectiva comparação, deve ser elaborado o diagnóstico de necessidades de formação.

só terá êxito se a actividade da formação for considerada vital e imprescindível para o desenvolvimento sócioeconómico dessas instituições, assente numa base de valorização das competências técnicas, motivacionais e relacionais dos colaboradores

## A gestão de competências e a construção de cursos de estrutura modular

Biblioteca de Eventos Formativos:

- ✧ visa responder às necessidades de formação de carácter multidisciplinar vitais ao desenvolvimento de novas e/ou melhoria de competências;
- ✧ Organiza-se numa estrutura modular que privilegia inicialmente formações aprofundadas específicas, de acordo com percursos individuais de formação, avançando posteriormente para acções de carácter fortemente especializado.
- ✧ Organizada por Objectos de Aprendizagem.

## Determinação das competências críticas da organização

Identificar as competências críticas de uma organização:

Os métodos actualmente mais referenciados são:

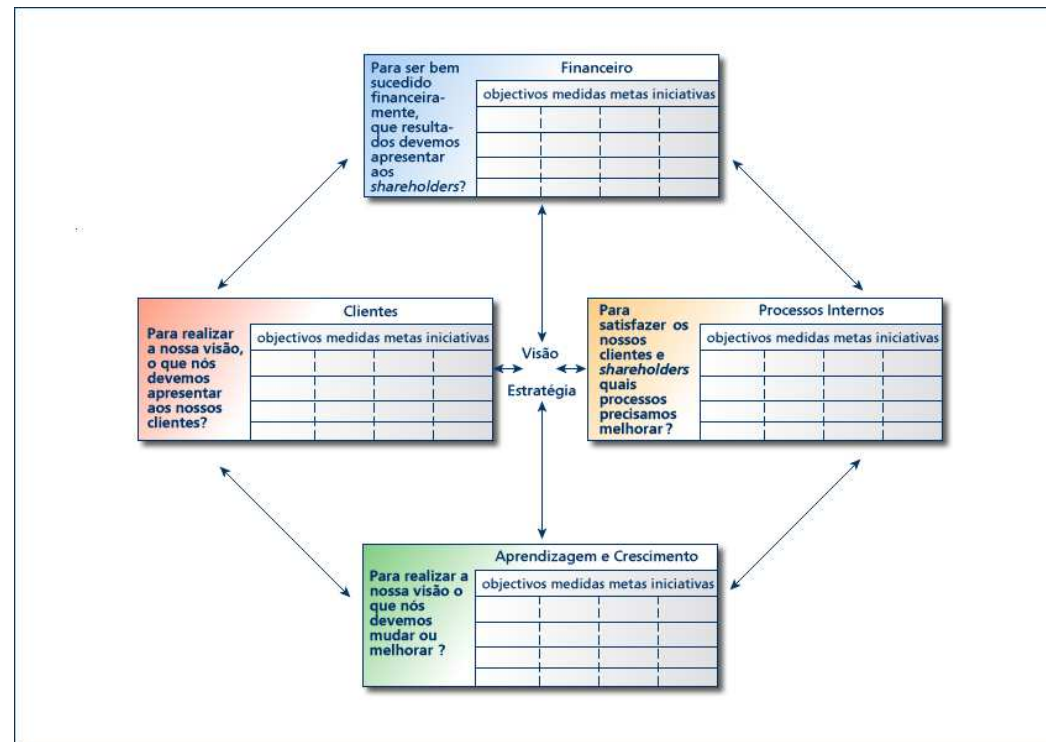
- \* o Balanced Scorecard (BSC);
- \* a Pirâmide de Desempenho – Performance Pyramide;
- \* o Prisma de Desempenho – Performance Prism;

O BSC tem sido o mais difundido nas empresas e deve levar à criação de uma rede de indicadores de desempenho que deve atingir todos os níveis organizacionais, tornando-se, assim, uma ferramenta para comunicar e promover o comprometimento geral com a estratégia da corporação.

Resume num único documento, indicadores de performance em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

# Determinação das competências críticas da organização

O modelo Balanced Scorecard (BSC) (Kaplan e Norton, 1992)



## Avaliar as competências

Para o alcance dos objectivos da organização, a avaliação é essencial.

A avaliação de desempenho humano nas empresas constitui uma ferramenta de estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho e, por isso, do potencial humano de toda a organização.

Para a realização da avaliação de competências, Rabaglio (2004) indica que cada cargo deve ter definido seu perfil de competências.

A observação e feedback contínuo são hoje instrumentos de avaliação de competências essenciais numa organização que gere competências. Tanto a pessoa que recebe a informação dada através destes métodos, como a que a fornece, devem estar receptivas e flexíveis à mudança para que os resultados sejam alcançados.

## Elaborar os planos de acção necessários à gestão do sistema de gestão das competências

A carreira não deve ser entendida como um caminho ao qual a pessoa não se pode desviar, mas sim como uma sucessão de etapas profissionais a realizar pela pessoa, articuladas de forma a serem conciliadas com os objectivos organizacionais.

Numa organização cada carreira pode ser caracterizada como um eixo, ou seja, um conjunto de referências que servirá como molde para que o desenvolvimento de cada pessoa concilie as expectativas pessoais com as da organização, tendo como proveito no futuro um plano de sucessão definido.

O processo de formação e desenvolvimento de uma organização, deve criar eixos de práticas que permitam a agregação de qualificações isoladas para a criação de uma cultura de aprendizagem contínua.

## Elaborar os planos de acção necessários à gestão do sistema de gestão das competências

Para atingir esses objectivos é necessário:

- ✧ Actuar com uma visão ampliada sobre as necessidades e expectativas da organização;
- ✧ Participar nas definições estratégicas;
- ✧ Ampliar a capacidade de diversificação de métodos, técnicas e tecnologias educacionais;
- ✧ Criar uma maior proximidade com gestores e unidades de negócio;
- ✧ Ampliar a sua capacidade de fazer leituras de cenários e elaborar diagnósticos para propor soluções adequadas ao atendimento das necessidades empresariais.

# Elaborar os planos de acção necessários à gestão do sistema de gestão das competências

## A avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é uma forma de apreciação do desempenho, tem como principal objectivo, diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como um melhor desempenho.

A avaliação do desempenho está centrada no colaborador da organização, constituindo uma técnica de direcção imprescindível na actividade administrativa.

É um meio através do qual se podem localizar problemas de supervisão pessoal, de integração do empregado na empresa ou função, do não aproveitamento de colaboradores com mais potencial do que aquele que é exigido pelo cargo, de motivação...

## Elaborar os planos de acção necessários à gestão do sistema de gestão das competências

Remuneração e incentivos:

A grande maioria das empresas tem demorado em dar um sentido estratégico à remuneração.

O sistema de remuneração estratégica é composto por três formas de recompensas, as quais não causarão problemas de injustiça e de custos incontrolados, e apresentam características fortemente motivadoras e mobilizadoras. São elas:

- ✧ Programas de participação nos lucros ou resultados da empresa;
- ✧ O novo paradigma de remuneração fixa, ou do salário básico;
- ✧ Planos de Incentivos.

## Elaborar os planos de acção necessários à gestão do sistema de gestão das competências

A intervenção ao nível da estrutura de gestão da empresa:

Os novos contextos organizacionais preconizam a procura de uma nova relação entre a empresa e as pessoas, baseada na participação, envolvimento e comprometimento.

Para as pessoas, este contexto possibilita um aumento da motivação e expansão do seu desenvolvimento, tanto pessoal como profissional, começando a fazer parte da organização como membros que poderão dar significativas contribuições no desenvolvimento de processos importantes, podendo tomar iniciativas, sendo gestores da sua própria carreira e desenvolvendo novas aptidões técnicas e de gestão.

## Elaborar os planos de acção necessários à gestão do sistema de gestão das competências

A implementação de um sistema de gestão de competências acarreta mudanças na estrutura organizacional, nos relacionamentos interpessoais, entre outros, sendo para tal necessário um meio de “venda” que facilite a aceitação das mudanças previstas.

O “Marketing-in” tem como função relacionar práticas de administração de pessoas com a satisfação de clientes alcançando resultados nas organizações.

Esta função pode ser traduzida na aplicação das teorias, técnicas e princípios do marketing, administração de recursos humanos entre outras teorias, com o intuito de motivar, mobilizar, comprometer e administrar empregados em todos os níveis organizacionais de forma a continuarem a procurar a melhor maneira de servir todos os clientes.

# Gestão de Conhecimento e Organização Qualificante

## Componente 2

# As organizações qualificantes no contexto da economia baseada no conhecimento

O desenvolvimento da ciência e da tecnologia fizeram do conhecimento um elemento valioso nas organizações, não só na elaboração dos produtos, como já sucedia na era da revolução industrial, mas também no tratamento da informação e dados já existentes na organização, através de cada um dos seus colaboradores.

## Conhecer:

- ✧ processos de negócio;
- ✧ estratégias de comunicação;
- ✧ detalhes sobre os clientes;
- ✧ detalhes sobre a concorrência;
- ✧ modos de trabalho;
- ✧ conhecimento sobre práticas nos grupos de trabalho

Proporciona a descoberta de novas oportunidades a uma organização.

# As organizações qualificantes no contexto da economia baseada no conhecimento

Surge a necessidade da aposta na formação dos colaboradores de um modo contínuo e progressivo, e a necessidade de formalização do conhecimento detido por cada colaborador.

O capital intelectual vai ganhando o seu lugar de destaque, estando o tangível a passar o lugar ao intangível.

O conhecimento, na medida em que gera valor, passa a ter que ser considerado na medida do valor de uma empresa, tendo a contabilidade que passar a considerar não apenas os meios tangíveis e claramente mensuráveis, mas também o valor as pessoas que constituem a organização, e o valor do conhecimento que detêm.

# As organizações qualificantes no contexto da economia baseada no conhecimento

## A diferença entre os conceitos de conhecimento organizacional e capital intelectual

Segundo Argyris (1997), o conhecimento organizacional é o “processo de detecção e correcção de erros”.

Existem 4 construções que estão interligadas com a aprendizagem organizacional:

- \* aquisição de conhecimento;
- \* distribuição de informação;
- \* interpretação da informação;
- \* memória organizacional.

Podemos concretizar o conhecimento organizacional como o conjunto do conhecimento tácito detido pelos colaboradores de uma empresa e do conhecimento explícito que nela circula.

# As organizações qualificantes no contexto da economia baseada no conhecimento

## A diferença entre os conceitos de conhecimento organizacional e capital intelectual

Uma das definições mais aceites e mais conhecidas do Capital Intelectual é a da diferenciação do capital em 3 grandes blocos:

- \* Capital Humano;
- \* Capital Estrutural;
- \* Capital Relacional;

A fórmula adequada para gerir o capital intelectual terá que ter sempre em conta estes activos intelectuais, sendo essa estratégia de gestão determinante para o desenvolvimento e sucesso da empresa.

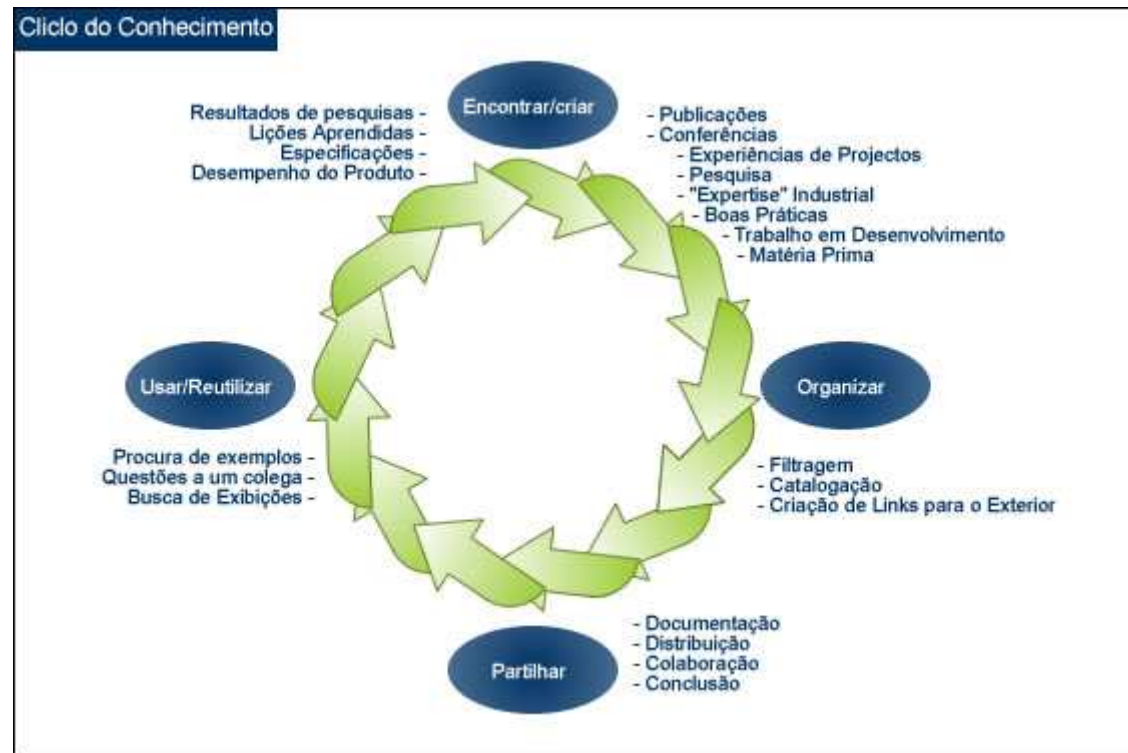
# As organizações qualificantes no contexto da economia baseada no conhecimento

A necessidade de partilhar conhecimentos

A Gestão de Conhecimento procura passar o **conhecimento** existente na cabeça **de cada colaborador** de uma empresa para um formato que permita a **respectiva partilha**. Basicamente, a gestão de conhecimento ajuda a **assegurar** que a **informação correcta** chega as **pessoas correctas** no **momento certo** e a tempo de tomar as **decisões mais acertadas**.

Para que isto suceda, é necessário que **as organizações conheçam o Ciclo do Conhecimento** e saibam adaptá-lo às suas realidades, desenvolvendo o seu próprio modelo de Gestão do Conhecimento.

# As organizações qualificantes no contexto da economia baseada no conhecimento



# Ampliando a equação do capital intelectual: “stakeholder” e concorrentes:

Obter conhecimento através da concorrência e do ambiente:

## *Benchmarking:*

O *Benchmarking* consiste na procura das melhores práticas na indústria que conduzem a um desempenho superior.

Existem diversos tipos de *Benchmarking*:

- ✧ *Benchmarking* Competitivo
- ✧ *Benchmarking* Interno
- ✧ *Benchmarking* Genérico
- ✧ *Benchmarking* Funcional

# Ampliando a equação do capital intelectual: “stakeholder” e concorrentes:

Obter conhecimento através da concorrência e do ambiente:

O processo de Inteligência Competitiva:

A inteligência competitiva passa geralmente por um conjunto de instrumentos utilizado pelas organizações para identificar, recolher, sistematizar e interpretar informações importantes sobre seu ambiente de concorrência.

Inteligência Competitiva consiste no resultado da análise de informações e dados recolhidos; resultado esse que servirá de base a decisões futuras.

## Medindo e monitorando o capital intelectual

Obter conhecimento através da concorrência e do ambiente:

Até aqui, quando se enumeravam os bens que constituem o capital de uma empresa, só a parte material era mencionada, embora, o capital intelectual dessa empresa fosse o mais valioso, pois toda empresa de sucesso deve o seu resultado ao talento dos seus recursos humanos.

**E o talento pode ser treinado.** Qualquer coisa, antes de se tornar um bem, foi antes uma **ideia implementada pelo capital intelectual.**

## Medindo e monitorando o capital intelectual

Obter conhecimento através da concorrência e do ambiente:

É mais fácil mencionar os bens visíveis, de modo directo; o caso do capital intelectual tem que ser medido indirectamente através de resultados conseguidos pelo colaborador, com a ajuda de:

- \* cursos que tenha frequentado;
- \* de seminários em que tenha participado;
- \* de conferências a que tenha assistido;
- \* de congressos a que tenha ido;
- \* etc.

# Medindo e monitorando o capital intelectual

Como contabilizar o Capital Intelectual?

A medida do “capital intelectual” talvez seja um dos mais difíceis desafios a serem enfrentados pela contabilidade.

Sveiby, (1999,), propõe fórmulas de medida dos activos intangíveis, classificando-os em três grupos:

- a) competência: (do pessoal): escolaridade, experiência etc.;
- b) estrutura interna: a organização e sua cultura: gerência, estrutura legal, sistemas, manuais, atitudes, pesquisa e desenvolvimento, softwares etc.;
- c) estrutura externa: imagem, marca, relações com clientes e fornecedores.

## Medindo e monitorando o capital intelectual

Como monitorar o capital intelectual? As abordagens do tipo “Balanced Scorecard” e Navigator (Skandia)

O BSC foca-se no desempenho organizacional partindo de quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento.

À semelhança do Balanced Score Card, o Skandia Navigator consiste num conjunto de métodos de medida de activos intangíveis, implementados pela primeira vez por Leif Edvinsson na empresa Skandia. Este modelo consiste num “Navegador” que compreende uma visão holística de uma organização, seu desempenho e objectivo que pretende atingir.

# Tecnologias para a gestão do conhecimento

O Sistema de Gestão de Conhecimento não deve ser considerado de forma isolada, nem mesmo a gestão do próprio sistema, mas sim contextualizado na organização que dele fará uso, resultando um todo coerente e eficaz, desenhado à medida dos utilizadores finais.

Uma das questões essenciais para a gestão do conhecimento é a identificação do conhecimento que é importante para o desenvolvimento da actividade da organização e qual o conhecimento dispensável.

Uma parte bastante considerável do conhecimento existente nas organizações está, por diversas razões, integrado no segundo grupo, sendo portanto inútil, não sendo possível retirar dele qualquer contributo para o valor acrescentado que pretende gerar a empresa.

# Tecnologias para a gestão do conhecimento

Hoje, os investimentos em processos e tecnologias tomam em consideração o factor humano como principal combustível para a competitividade e inovação nas organizações.

Claramente, o uso das tecnologias, isoladamente, não consegue assegurar benefícios para as organizações, sendo necessário uma verdadeira “mutualização” do conhecimento, ou seja, uma partilha do conteúdo e experiência, em clima profícuo à confiança e transparência entre os indivíduos que a compõem.

É inegável que o auxílio das tecnologias e sistemas de informação e comunicação são imprescindíveis à Gestão do Conhecimento, da mesma forma em que o factor humano o é.

# Sistemas organizacionais para a gestão do conhecimento

## A cultura organizacional

Os aspectos culturais de uma organização têm que ser considerados aquando do desenho e estruturação de uma solução de Gestão do Conhecimento.

A Gestão do Conhecimento pode ser definida e conceituada segundo diferentes abordagens, devendo optar-se por aquela que melhor se adequar à cultura da organização em causa.

É necessário reavaliar os pressupostos vigentes, o valores e os comportamentos que vão de encontro ao modelo de gestão tradicional e definir em que medida se podem enquadrar num modelo de Gestão de Conhecimento.

# Sistemas organizacionais para a gestão do conhecimento

## A cultura organizacional

A formação de redes e comunidades de prática para a implementação da Gestão do Conhecimento é já uma realidade. Sejam estas para o desenvolvimento de trabalhos ou projectos em equipa ou pela “simples” partilha de ideias e debate de pontos de vista.

As tecnologias facilitam as trocas de informações, existindo ferramentas de colaboração que facilitam o trabalho em projectos e interacções “*anytime, anywhere*” para a resolução de problemas ou desenvolvimento de aprendizagens.

No seguimento destas inovações e novos modos de interacção, surgem também novos modelos de parcerias, em épocas de trabalhos integrados por recursos tecnológicos, assim como, novos modos de partilha de dados, informações e conhecimentos em tempo real.

## Acessos ao Recurso Didático:

Envio de email solicitando inscrição para:

[smendes@sinfic.pt](mailto:smendes@sinfic.pt)

Obrigada.