

COMPETÊNCIAS EMPRESARIAIS



Prof. Luciano Vignochi, Dr.

lvignochi1@gmail.com

MBA – UNIVALI 2017

PLANO DE ENSINO

The New York Times

| <https://nyti.ms/2lnA2Kn>

Sunday Review

Why We Believe Obvious Untruths

Gray Matter

By PHILIP FERNBACH and STEVEN SLOMAN MARCH 3, 2017

Aprendizagem

Qualquer **mudança relativamente
permanente no **comportamento** que
ocorre como resultado da
experiência.**

Robbins (2011)

AN ORGANIZATIONAL LEARNING FRAMEWORK: FROM INTUITION TO INSTITUTION

MARY M. CROSSAN

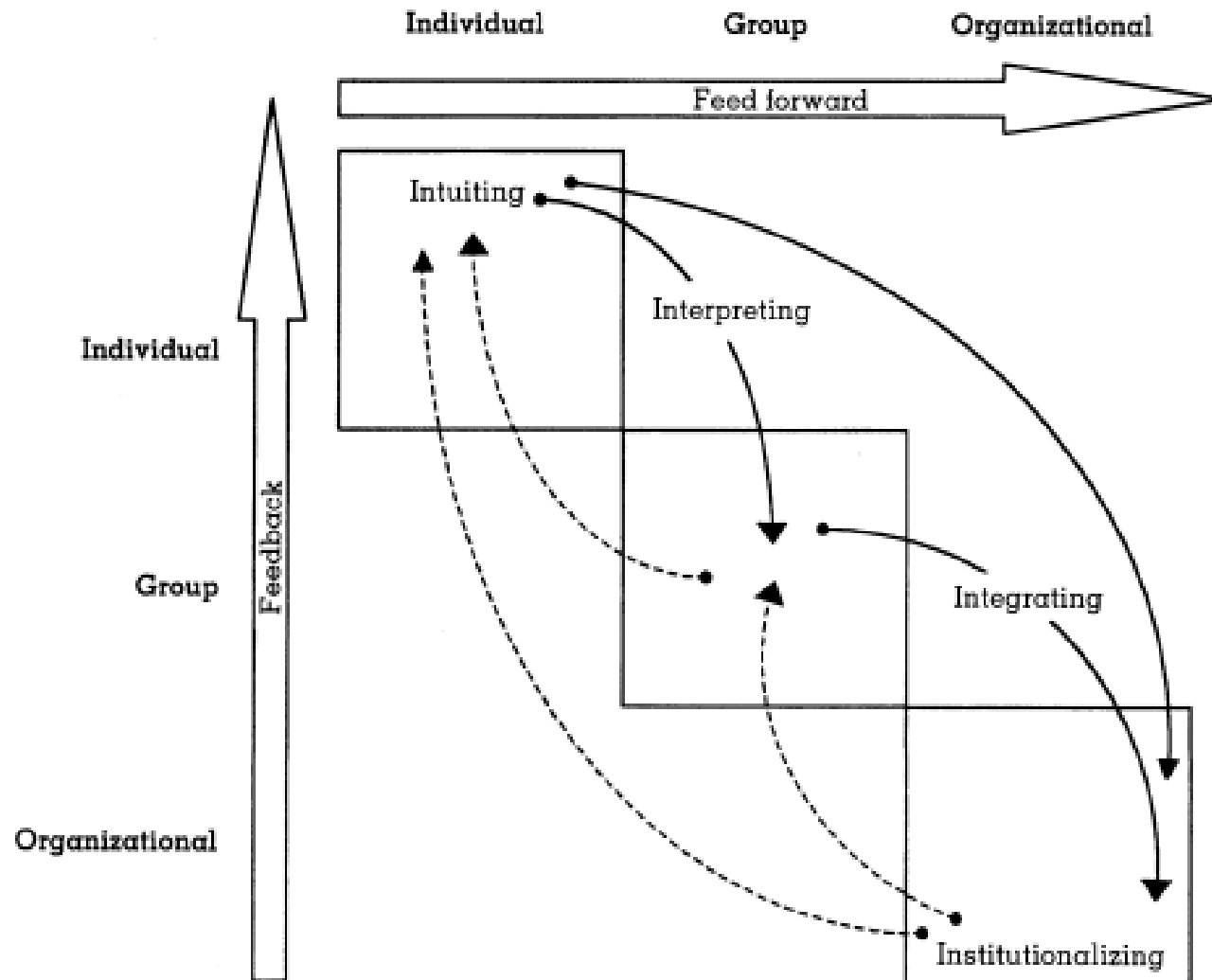
HENRY W. LANE

RODERICK E. WHITE

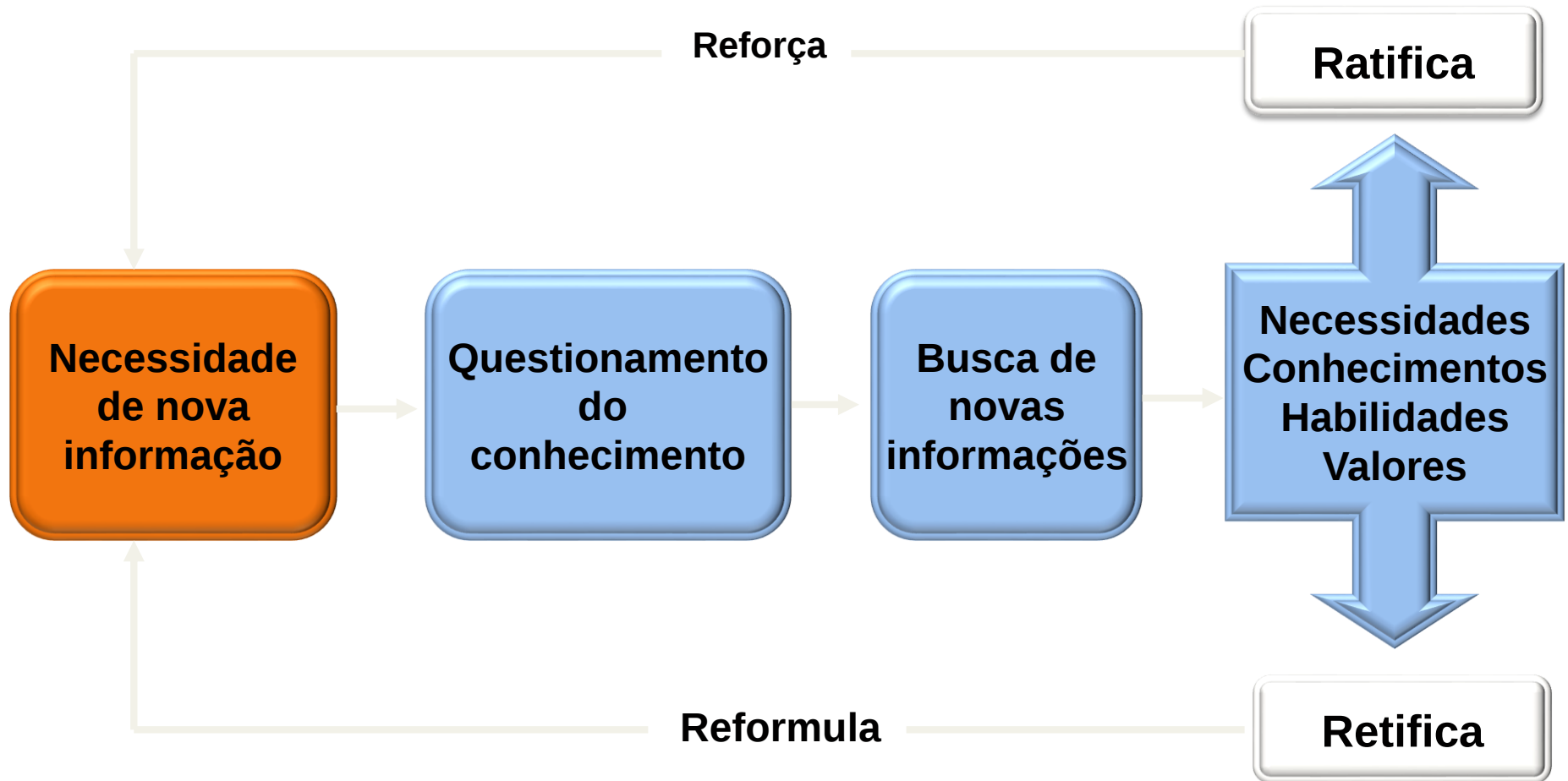
Richard Ivey School of Business

Although interest in organizational learning has grown dramatically in recent years, a general theory of organizational learning has remained elusive. We identify renewal of the overall enterprise as the underlying phenomenon of interest and organizational learning as a principal means to this end. With this perspective we develop a framework for the process of organizational learning, presenting organizational learning as four processes—intuiting, interpreting, integrating, and institutionalizing—linking the individual, group, and organizational levels.

FIGURE 1
Organizational Learning As a Dynamic Process

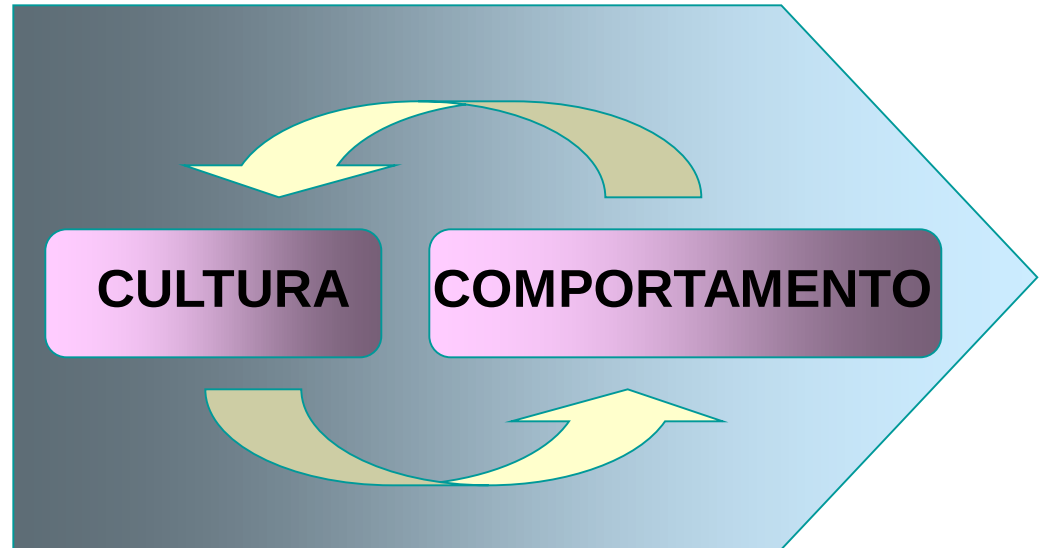


Ciclo cognitivo

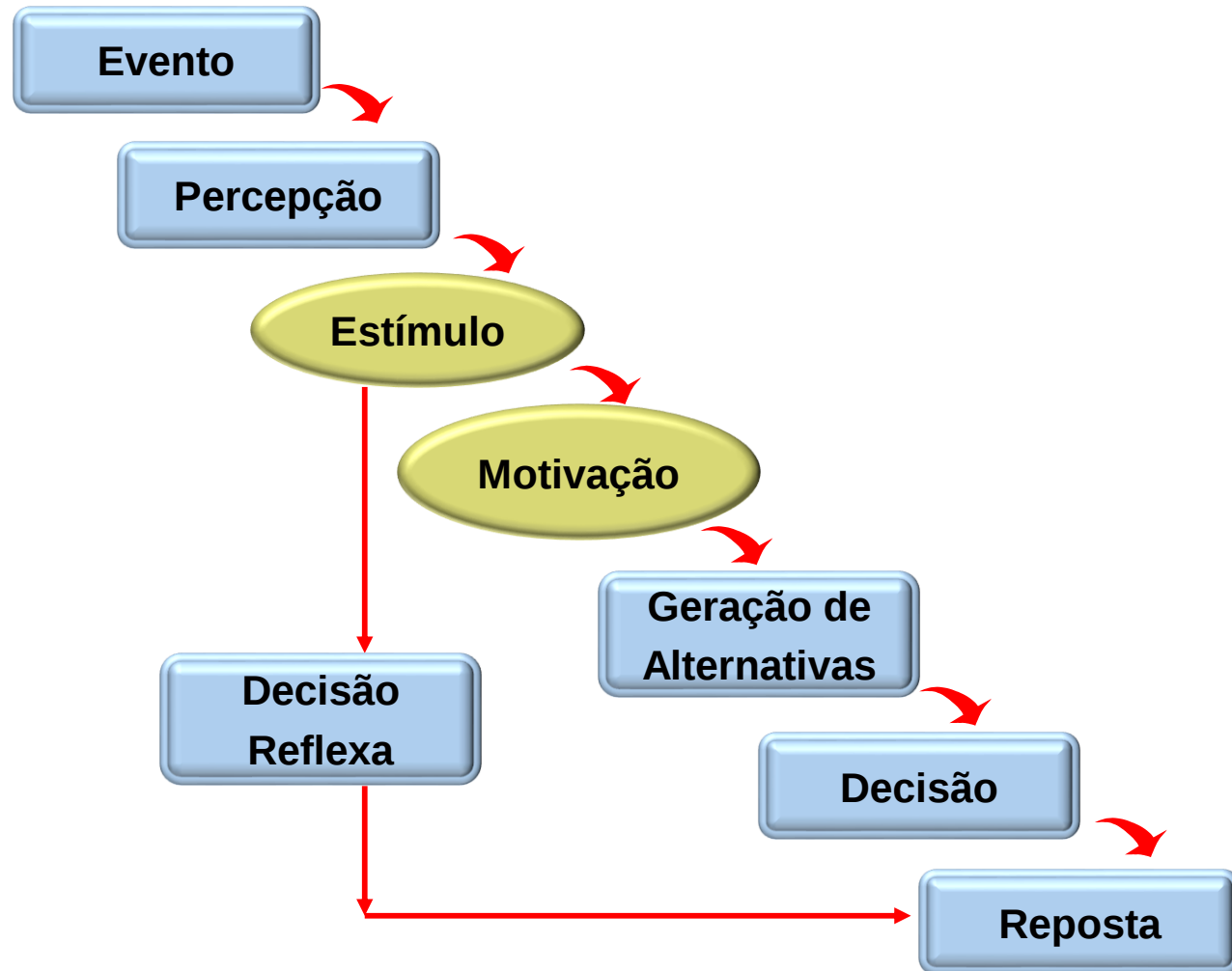


Cultura e comportamento

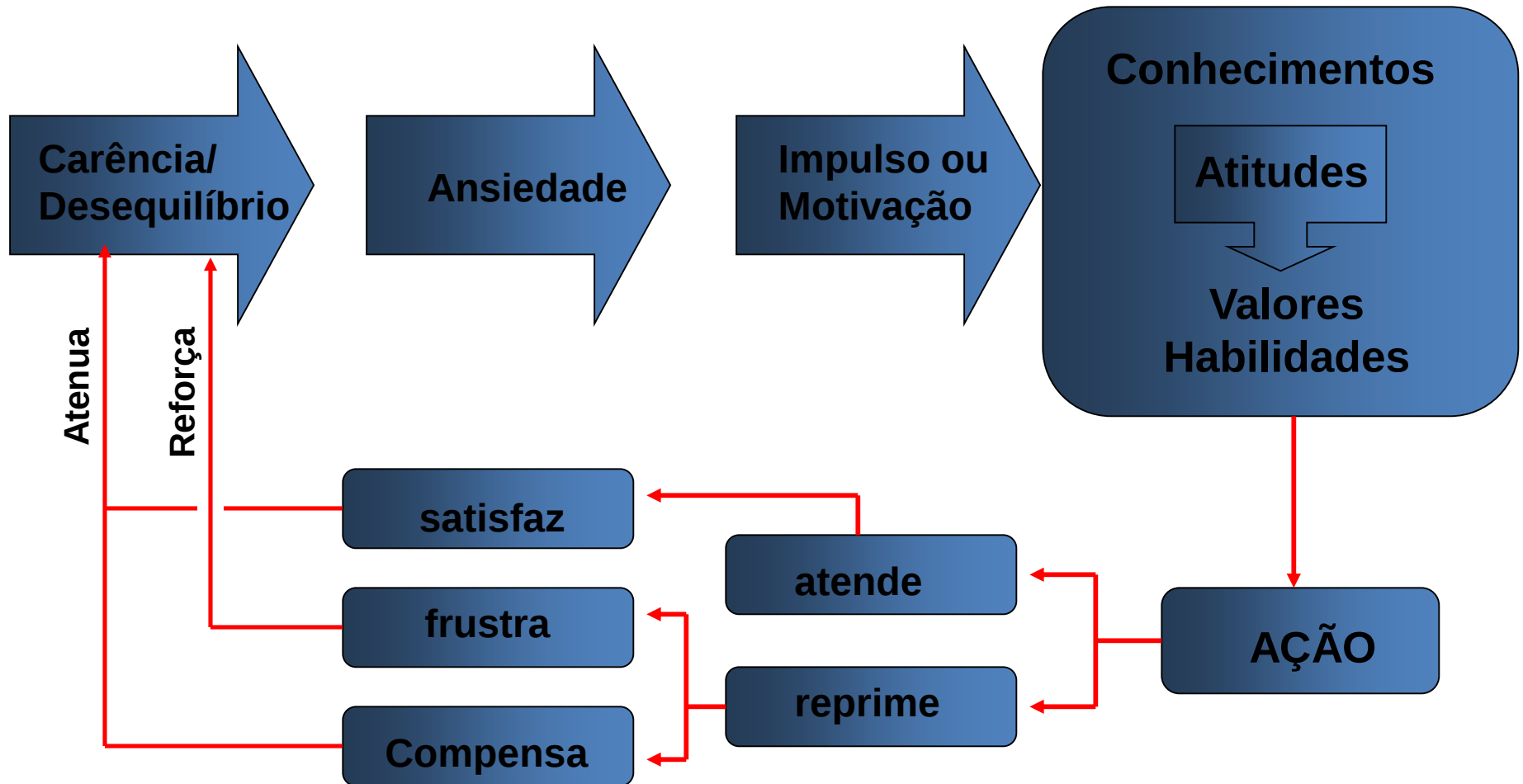
**Necessidades
Conhecimentos
Habilidades
Valores**



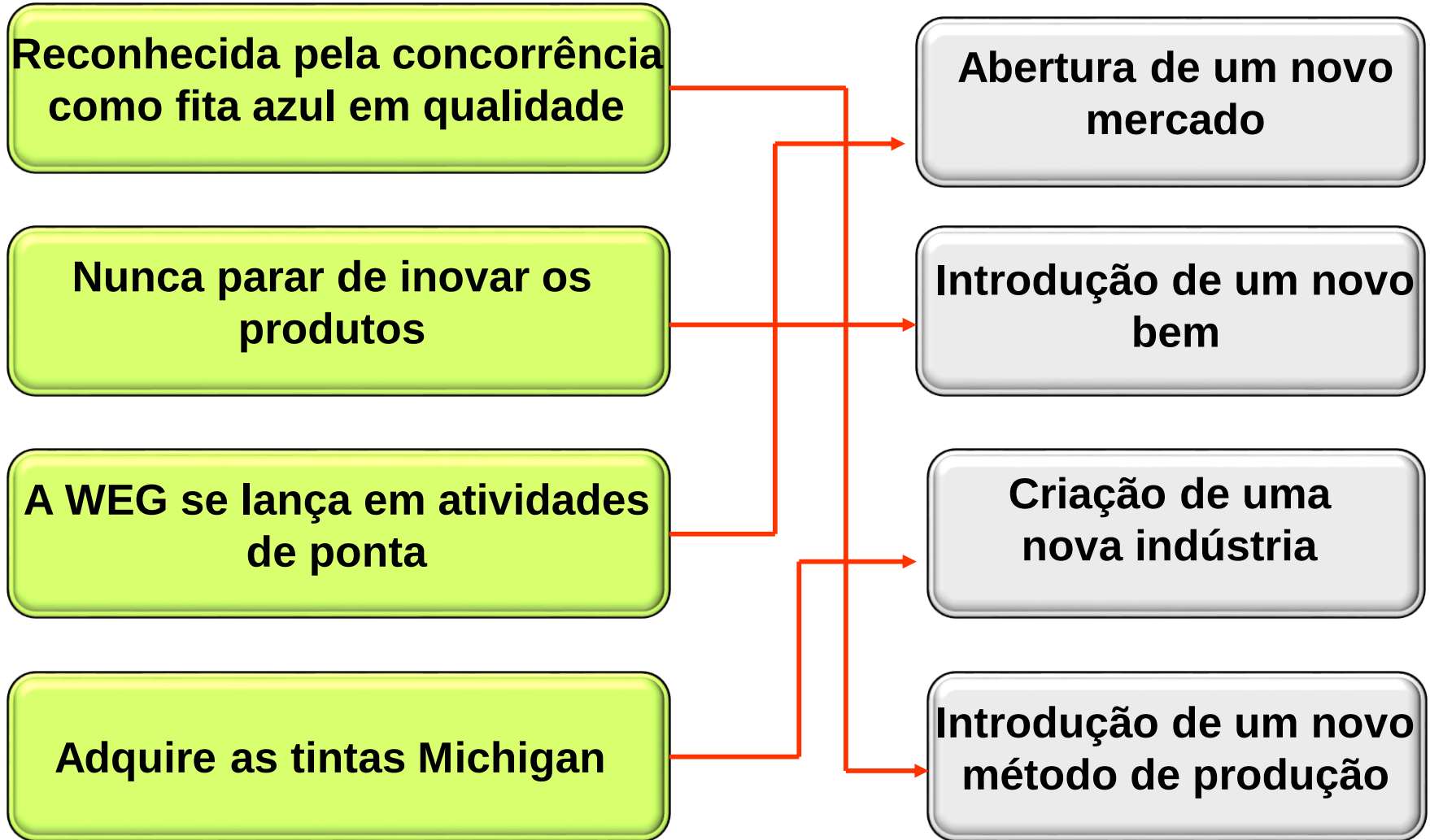
O Processo Comportamental



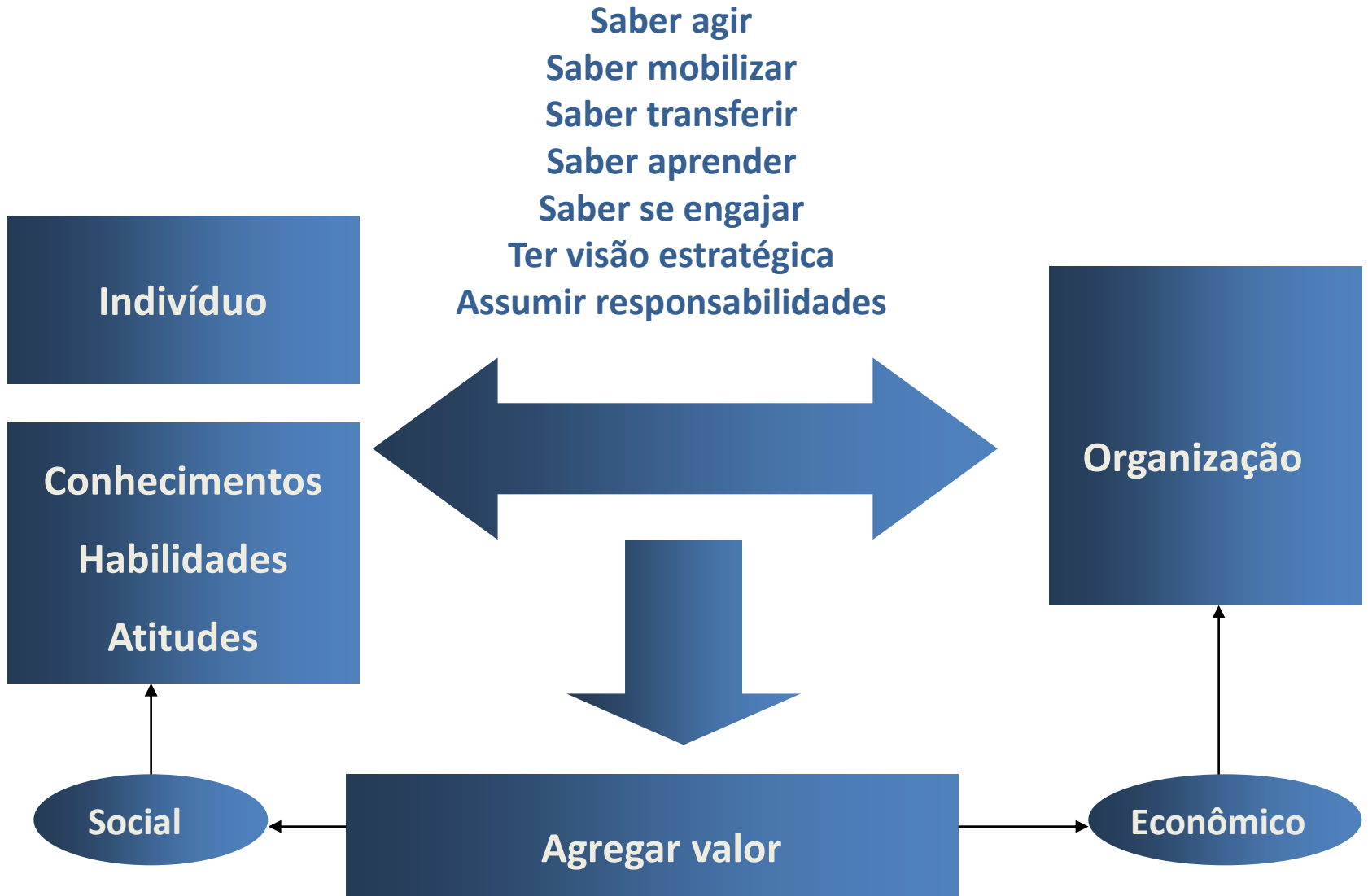
Ciclo motivacional



O caso WEG



Competências



Competências



Exemplos de Perfil de Competências

- CONSULTOR DE RH
- TREINADOR
- RESULTADO

CONSTRUINDO O DIÁLOGO ENTRE COMPETÊNCIA, RECURSOS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

RESUMO

Este artigo objetiva estudar como os recursos impactam o desempenho organizacional. Partindo da noção de competência como processo de coordenação e mobilização de recursos, utilizou-se o referencial do *balanced scorecard* (BSC) para mensurar a influência dessa coordenação sobre os indicadores de desempenho nas múltiplas perspectivas do BSC. A revisão da literatura sobre esse tema mostrou que se privilegia o uso de indicadores financeiros ou de processos internos, e que menos estudos avaliam indicadores de aprendizagem, impactos sobre os clientes, ou analisam mais de uma perspectiva simultaneamente. Um estudo de caso em profundidade em empresa de saneamento utilizando dados e indicadores sugere que fatores ambientais relacionados à demanda são os maiores determinantes do desempenho. A satisfação dos funcionários sugere associação com todas as perspectivas do BSC.

Bruno Henrique Rocha Fernandes

Centro Universitário Positivo

Maria Tereza Leme Fleury

FEA-USP

John Mills

Institute for Manufacturing - University of Cambridge

Figura 2 – Relação entre competências e desempenho organizacional

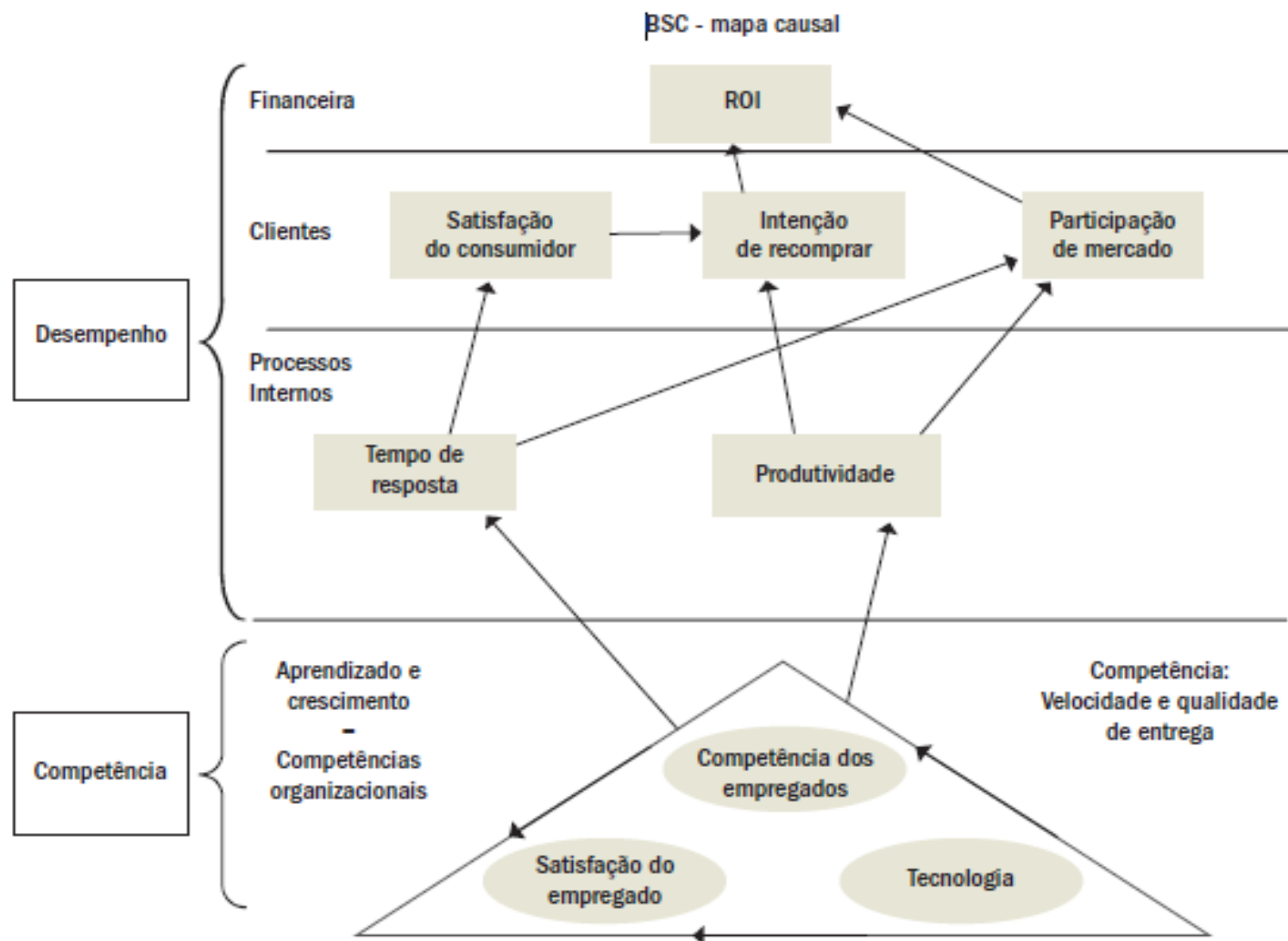


Figura 4 - Representação de parte do mapa cognitivo causal elaborado pelo grupo de gestores

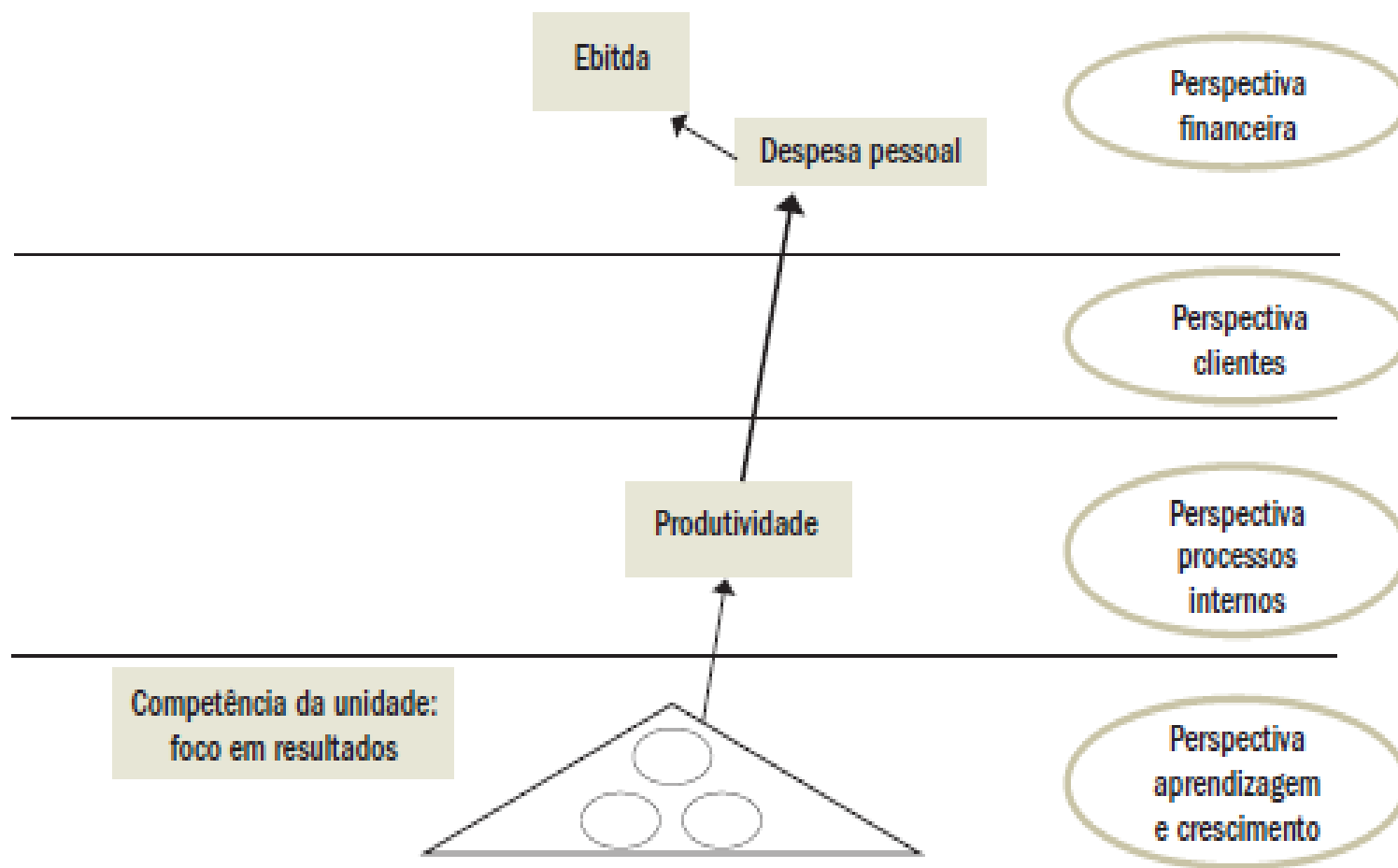


Figura 5 - Mapa causal com variáveis reduzidas e adicionadas

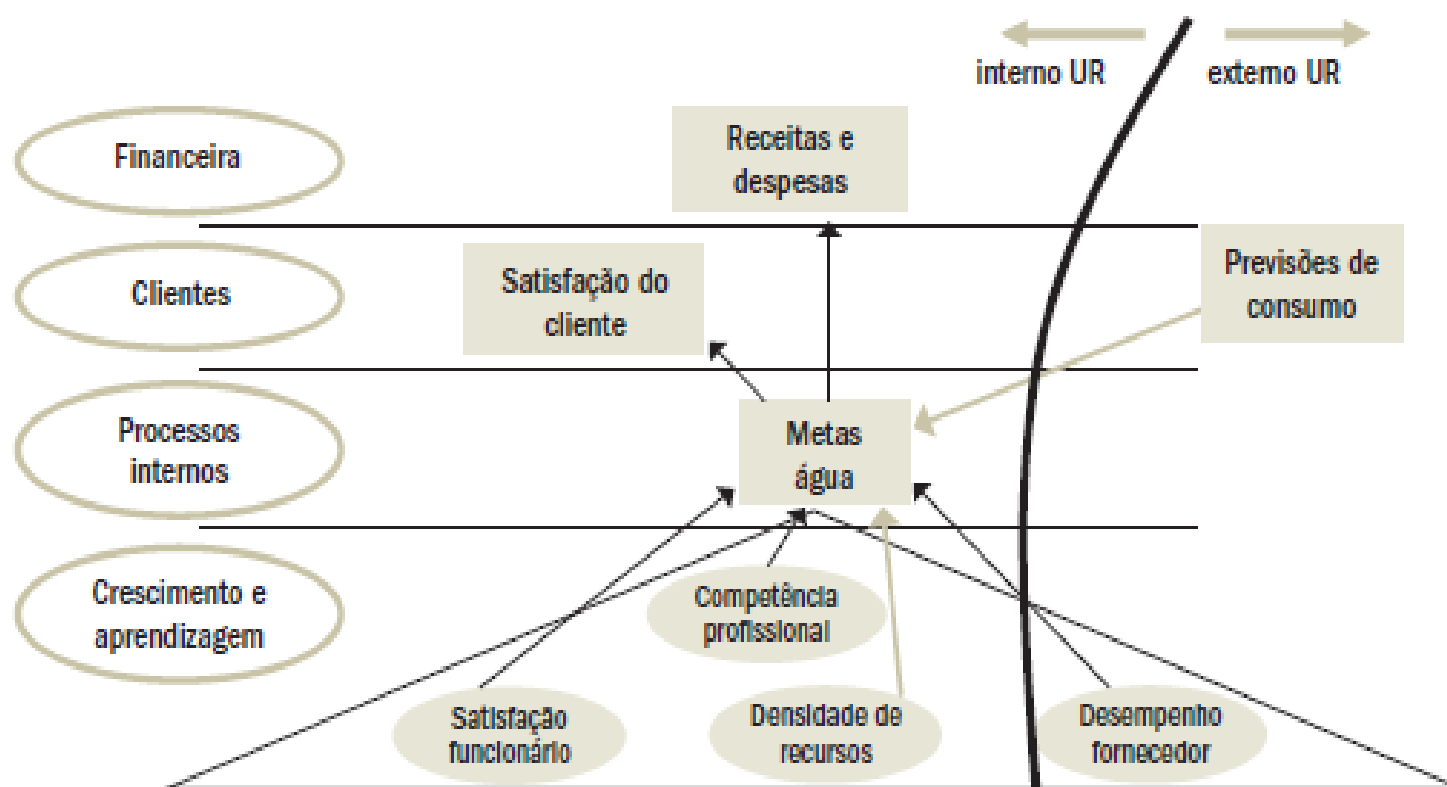
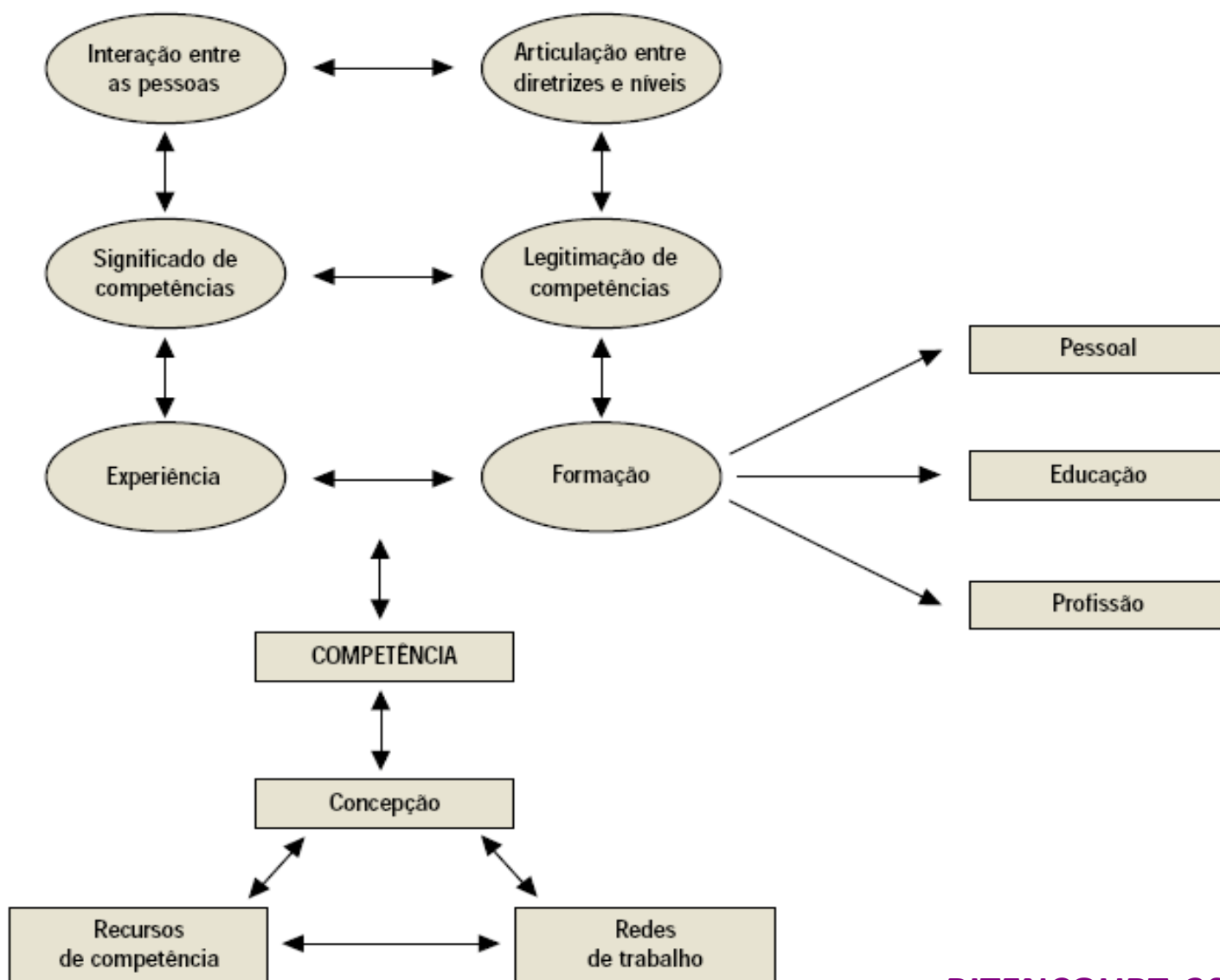
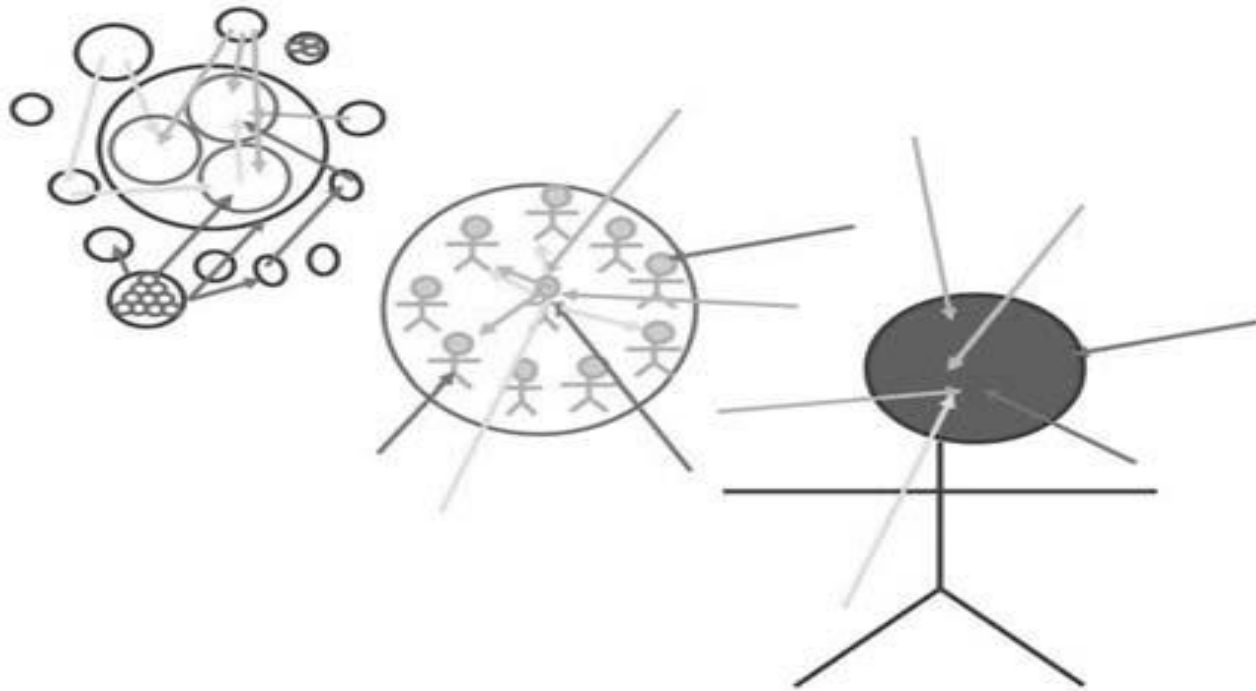


Figura 1 – Análise de competências – comparação entre as visões de Sandberg (1994) e Boterf (1997).



COMPETÊNCIAS PARA O TRABALHO EM REDE



[MORENO et al. \(2011\)](#)

CASOS DO GRUPO



Competências



COMPETÊNCIAS EMPRESARIAS

(SETOR DE ENERGIA)

**Geração, transmissão distribuição de energia elétrica
fornecimento ininterrupto de energia,
baixo custo de produção,
máxima economia de recursos financeiros,
segurança do pessoal de campo,
minimização de danos ao equipamento e
manutenção coordenada do sistema
(WG78-4, 1986).**

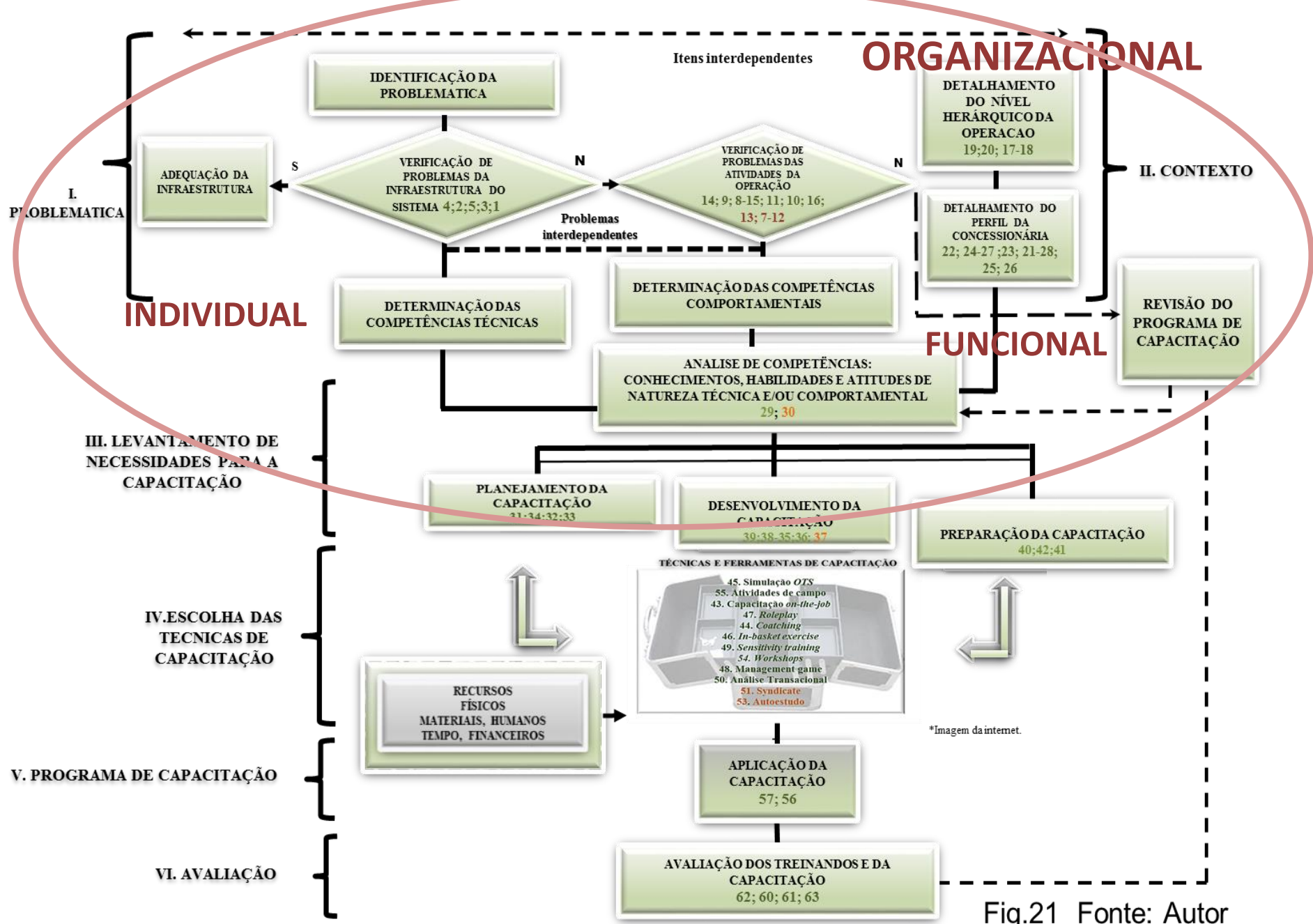


Fig.21 Fonte: Autor

ORGANIZACIONAL

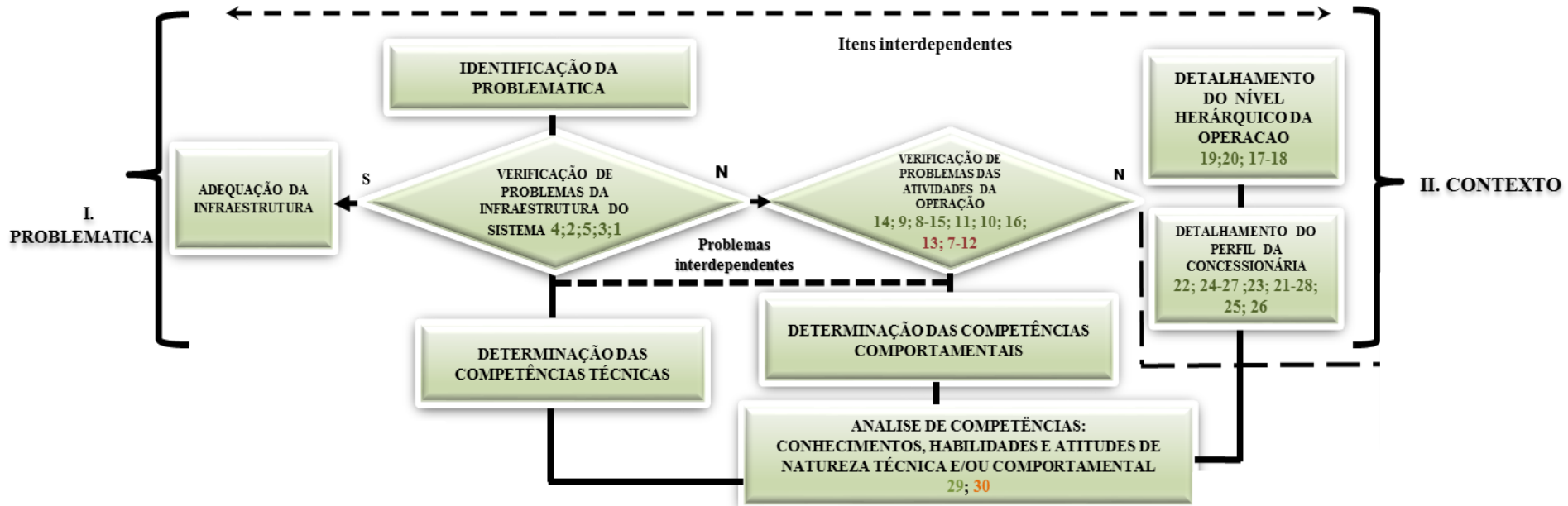
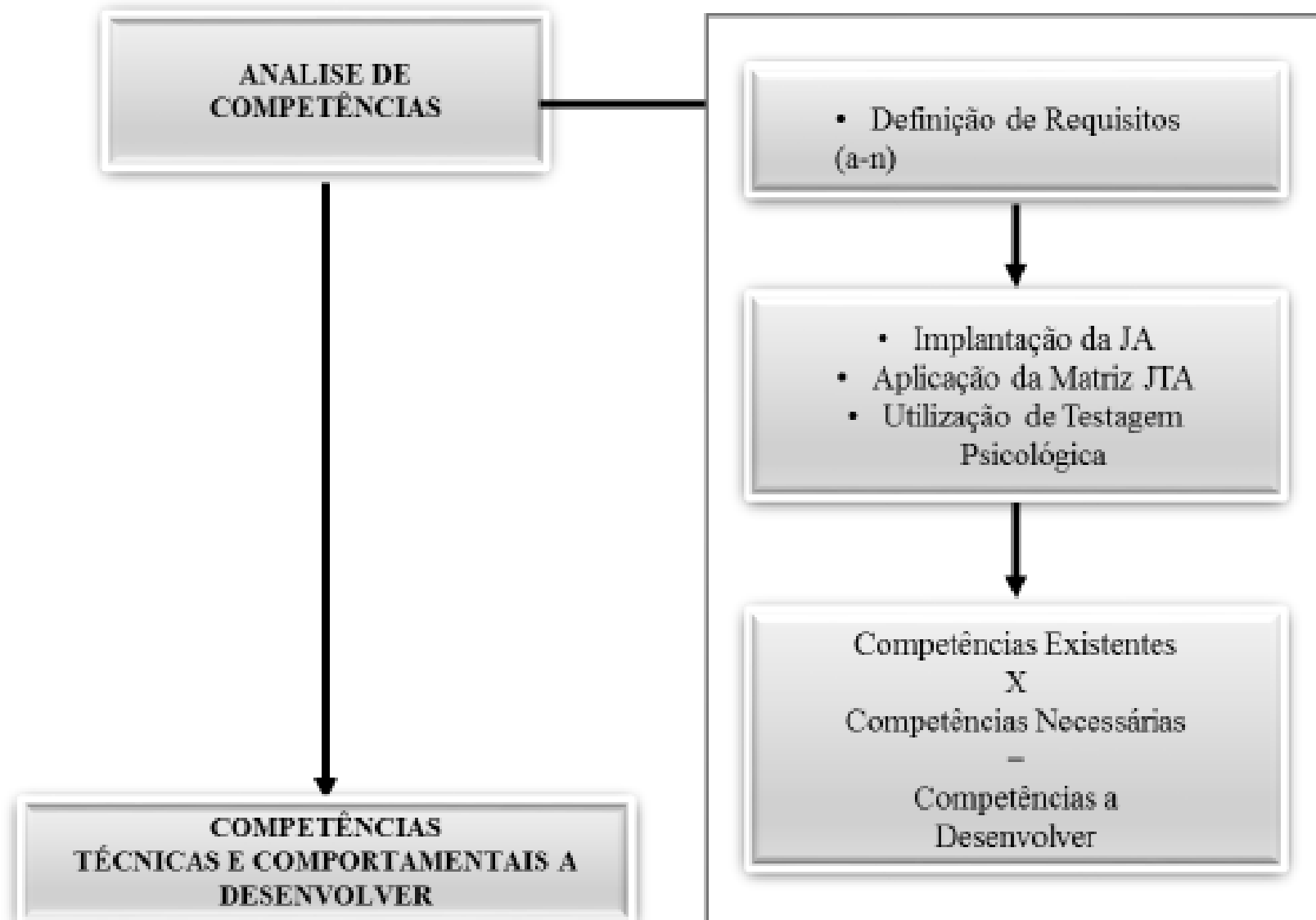


Figura19i - Análise de Competências



MATRIZ DE ANÁLISE TRABALHO/TAREFA

(conhecimentos = c, habilidades = h e atitudes = a).

POSTO DE TRABALHO	c1	c2	c3	h1	h2	h3	a1	a2	a3
Função 1									
Tarefa 1									
Tarefa 2									
Tarefa n									
Função 2									
Tarefa 1									
Tarefa 2									
Tarefa n									

Competências

Conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para realização de determinada função ou tarefa de trabalho
(U.S. DEPARTMENT OF LABOUR, 2012).

RANKING

INTENSIDADE DE IMPORTÂNCIA 81%-100%

INFRAESTRUTURA

4.2. Nº OPERADORES / DOCUM.
5. SIMULADORES

NÍVEL HIERÁRQUICO

19.LOCAL

ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS

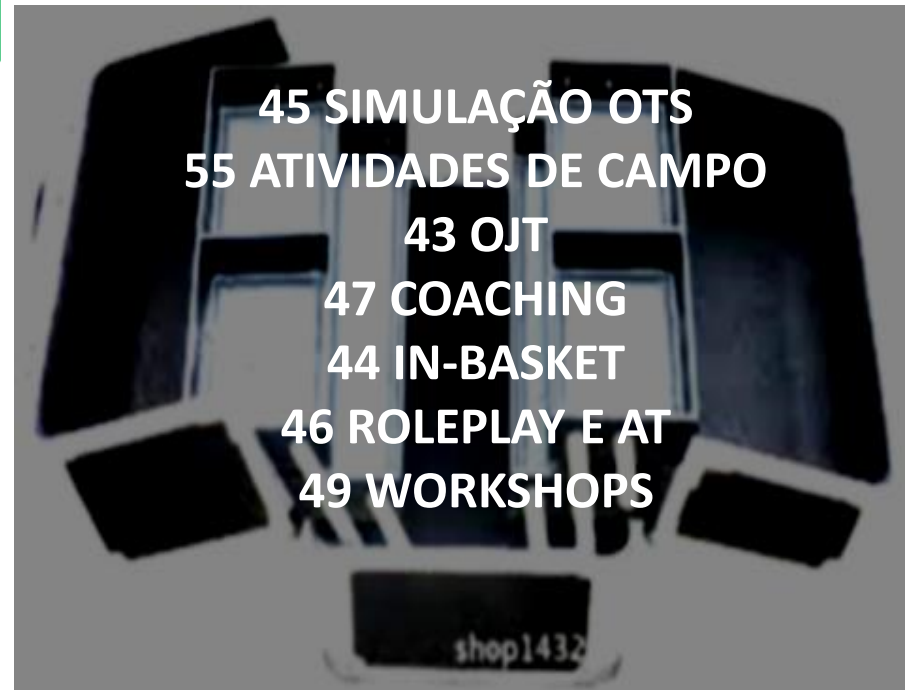
29.JTA

ATIVIDADES

14. CONCENTRAÇÃO
9. ANALISAR CENÁRIOS

PERFIL DA CONCESSIONÁRIA

23.REGIME DE TRABALHO
22.OPERADORES POR TURNO



MÓDULOS DE CAPACITAÇÃO INICIAL E CONTINUADA



PAINEL DO SIMULADOR ALIMENTADO COM CASO
(EXPERIÊNCIA PASSADA)

Trainees



Espelho



INSTRUTORES EXPERIENTES encenando o papel de outros agentes.

ROLE PLAY

OBJETIVO: VERIFICAR COMO OS TRAINEES REAGEM
AOS ESTÍMULOS FRENTE AS COMPETÊNCIAS
COMPORTAMENTAIS REQUERIDAS.
VERIFICAR NECESSIDADE DE ENCAMINHAMENTO PARA
WORKSHOPS.

AVALIADORES



Especialista em CH - Especialista em RH - Instrutor Experiente

- Consegue manter o autocontrole para tomar decisões sob condições de estresse?
- Consegue desenvolver comunicação verbal e escrita de modo adequado aos padrões estabelecidos pelas normas e instruções com seus interlocutores?
- Possui empatia , consegue identificar necessidades e está disposto ao trabalho em equipe?
- Consegue influenciar seus interlocutores durante um processo de decisão dentro dos limites estabelecidos nas normas de operação?
- Consegue envolver a equipe, liderando, para tomada de decisão eficaz dentro dos limites estabelecidos nas normas de operação?
- Executa atentamente as IOs?
- Busca formas alternativas e rápidas para tomada de decisão de acordo com os padrões operacionais estabelecidos ?
- É flexível no uso de procedimentos ?

Tarefa: SINTESE DA DISCIPLINA

COMPETÊNCIAS EMPRESARIAIS

Comentários sobre os temas discutidos em aula:

1 – APRENDIZAGEM E COMPETÊNCIAS	• O conhecimento como instrumento de compartilhamento de experiências • Conceito de aprendizagem • Processos de aprendizagem organizacional • Cognição
2 – COMPETÊNCIAS HUMANAS E ORGANIZACIONAIS	• Conhecimentos, habilidades e atitudes • Competências funcionais e competências organizacionais
3 -GESTÃO DE DESEMPENHO E GESTÃO DE COMPETÊNCIAS	• Competências, recursos e desempenho: BSC E MAPAS CAUSAIS • Modelos de gestão de competências e desempenho • Ferramentas de análise e gestão de competências.

COMPETÊNCIAS EMPRESARIAIS

Prof. Luciano Vignochi, Dr.

lvignochi1@gmail.com

MBA – UNIVALI 2017