

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM GESTÃO/MBA

PROPOSTA DE UMA METODOLOGIA PARA A GESTÃO DAS COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES

António Arnaldo Loureiro Pinheiro

Orientação: Doutor João Pina da Silva

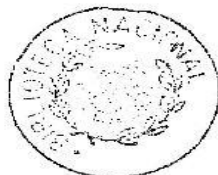
Constituição do Júri:

Presidente - **Doutora Maria Clara Peres Sousa Cabrita dos Santos**,
professora auxiliar do Instituto de Economia e Gestão da
Universidade Técnica de Lisboa.

Vogais - **Doutor João Pina da Silva**, professor auxiliar da Faculdade
de Economia da Universidade de Coimbra.
- **Doutor Albino Pedro Anjos Lopes**, professor auxiliar do
Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Lisboa

Fevereiro 1998



ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.	3
LISTA DE FIGURAS.	7
PREFÁCIO.	8
PARTE 1 - ABORDAGEM CONCEPTUAL	
CAPÍTULO 1 - COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS	11
1.1 - Considerações Gerais.	11
1.2 - As Competências Individuais	12
1.3 - As Competências Organizacionais.	16
SINTESE.	17
CAPÍTULO 2 - A COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS.	18
2.1 - Considerações Gerais.	18
2.2 - As Competências Estratégicas.	19
2.3 - Orientações base para a Identificação de Competências Estratégicas.	22
2.4 - A Arquitectura Estratégica	24
SINTESE.	28
CAPÍTULO 3 - O PROCESSO DE APRENDIZAGEM .	29
3.1 - Considerações Gerais.	29
3.2 - O Processo de Aprendizagem Individual	30
3.2.1 - A Aprendizagem Experimental.	34
3.3 - A Aprendizagem Organizacional.	39

3.3.1 - A Criação e Disseminação do Conhecimento	41
3.4 - A Organização em Aprendizagem Constante.	48
3.5 - O Papel dos Líderes na Criação da Aprendizagem.	54
3.5.1 - Construir Perspectivas Comuns.	55
3.5.2 - Testar Modelos Mentais.	56
3.5.3 - Análise dos Sistemas de Pensamento.	57
3.5.4 - A Liderança “Facilitadora”.	58
SINTESE.	59
 PARTE II - PROPOSTA DE UMA METODOLOGIA TÓRICA PARA A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES.	
INTRODUÇÃO.	61
CAPÍTULO 4 - A IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS.	63
4.1 - Considerações Gerais	63
4.2 - As Competências Estratégicas.	64
4.3 - As Competências Individuais.	67
4.4 - A Definição de Funções Estratégicas.	72
 CAPÍTULO 5 - A AQUISIÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS	
5.1 - Considerações Gerais	75
5.2 - O Benchmarking.	77
5.3 - Gráficos Comparativos de Competências.	82
5.4 - A Formação e o Desenvolvimento dos Empregados.	84
5.4.1 - A Análise das Necessidades de Formação e Desenvolvimento.	86

5.4.2 - Planeamento de Programas de Formação e de Desenvolvimento.	89
5.4.3 - Os Métodos de Formação.	94
5.4.4 - A Avaliação do Processo de Formação.	99
5.5 - O Recrutamento e a Selecção pelas Competências.	102
5.6 - A Aquisição de Competências através das Alianças	112
CAPÍTULO 6 - A GESTÃO DO DESEMPENHO COMO INSTRUMENTO	
AVALIAÇÃO E CONTROLE DA GESTÃO DE COMPETÊNCIAS.	
6.1 - Métodos de Avaliação de Desempenho.	125
6.2 - O Sistema de Gestão de Desempenho e a Motivação.	132
6.3 - A Gestão das Remunerações e dos Incentivos Financeiros.	138
6.4 - O Reconhecimento e as Recompensas Não Financeiras.	145
CONCLUSÕES	149
BIBLIOGRAFIA.	154