

DesenvolveRH



GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

BRUNO H. ROCHA FERNANDES
2016

BIBLIOGRAFIA

FERNANDES, B. H. R. *Gestão Estratégica de Pessoas com foco em Competências*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2013.

FERNANDES, B. H. R. *Competências e desempenho: o que há além do balanced scorecard*. São Paulo: Ed. Saraiva, 2006

DUTRA, J. S.; FLEURY, M. Y; RUAS, R. *Competências: conceitos e experiências*. São Paulo: Ed. Atlas, 2008.

DUTRA, J. S. *Competências: conceitos e instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna*. São Paulo: Ed. Atlas, 2004.

DUTRA, J. S. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Ed. Atlas, 2002.



ALINHAMENTO CONCEITUAL

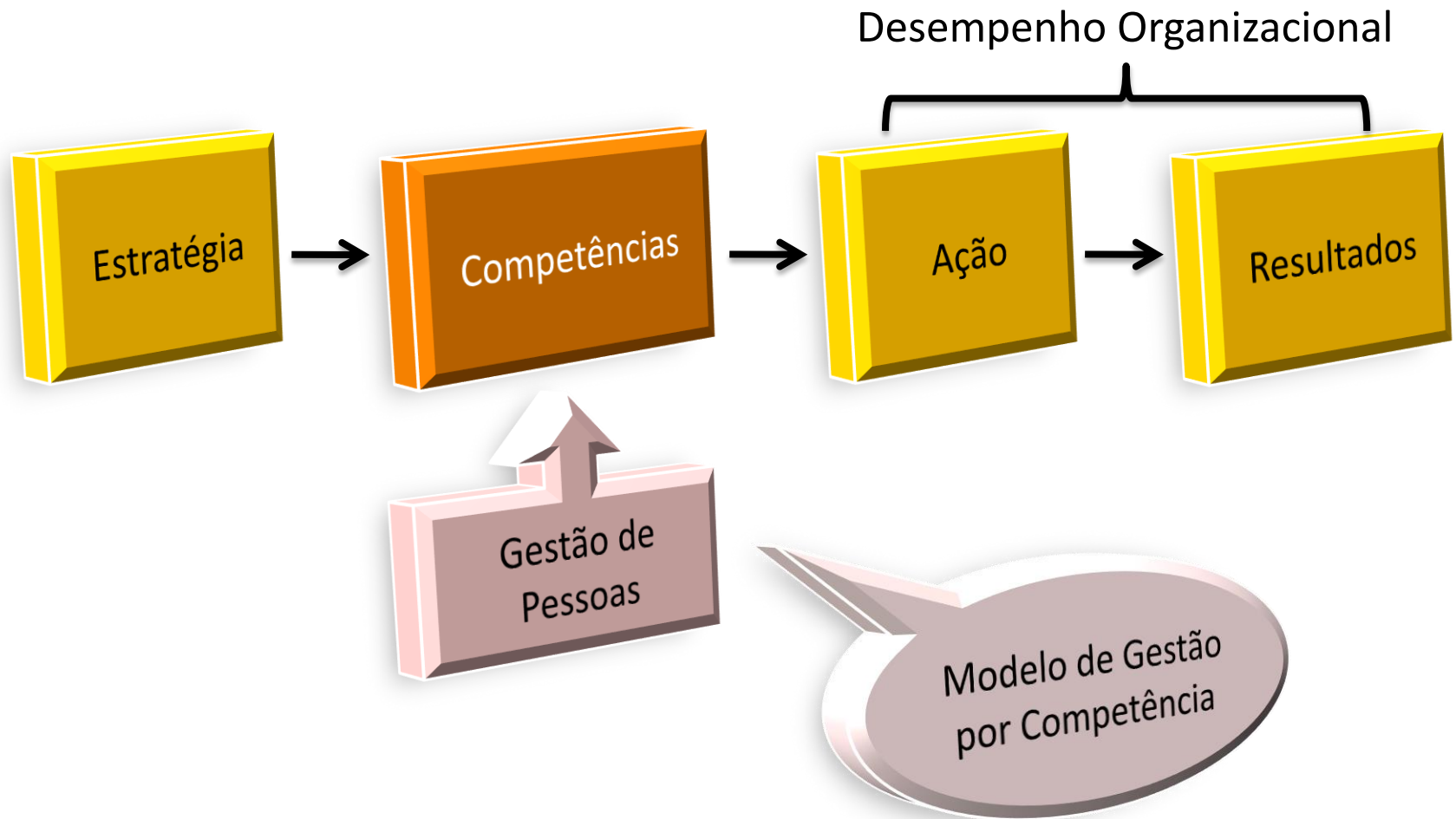
Gestão por Competências

Por que as sucessivas estratégias apresentadas no filme dão errado?



CONCEITOS

Estratégia e Gestão de Pessoas RH Estratégico



ALINHAMENTO CONCEITUAL

Competências

- Conjunto de capacidades (conhecimentos, habilidades, atitudes e valores) que um indivíduo aplica habitualmente no trabalho, de forma a agregar valor para a organização (entregas) e para si mesmo.



EXEMPLOS DE COMPETÊNCIAS

Comuns ou transversais

Orientação para a Qualidade

- Age para fazer certo as coisas na primeira vez, sem retrabalho, e dentro dos padrões exigidos para a atividade – sendo o ideal superar estes padrões.
- Cuida dos detalhes, analisa pormenores, estuda as implicações das decisões, e revisa as ações antes de levá-las à prática.

Técnicas

Condução de Pesquisa de Mercado

- Desenvolve plano de pesquisa baseado nas necessidades de negócio e estratégia.
- Desenha a pesquisa com base em conhecimento adequado de técnicas de pesquisa e padrões da empresa.
- Gera informações relevantes com base no uso de ferramentas de pesquisa.
- Conduz pesquisas de mercado, gerando informações e recomendações relevantes.
- Acompanha novas metodologias, técnicas de análise, modelagem e projeção e traz para a empresa.

Gestão

Desenvolvimento de pessoas

- Desenvolve a equipe: cria oportunidades para as pessoas, sugere ações de desenvolvimento, compartilha conhecimentos, experiências e atribuições para enriquecer suas habilidades e competências.
- Delega atribuições como instrumento para desenvolver pessoas.
- Acompanha e avalia constantemente o desempenho individual e de sua equipe, dá feedback e propõe ações de melhoria.



ALINHAMENTO CONCEITUAL

Competência e conceitos associados

Conhecimentos

- Apropriação de realidade pelo pensamento

Habilidades

- Destreza para operação manual ou mental

Atitudes

- Predisposição em relação a algo

Valores

- Princípios norteadores

Potencial

- Aptidão

Resultados

- Alcance de metas




ALINHAMENTO CONCEITUAL

Níveis de complexidade

NÍVEL	COMPLEXIDADE
I	Define em colegiado as estratégias organizacionais. Responde pela organização diante de <i>stakeholders</i> . Inspira e conduz as pessoas para realizar a missão da organização. Olha o curto, médio e longo prazo.
H	Concebe, sugere e gerencia projetos que têm impacto na empresa como um todo. Influencia decisões estratégicas.
G	Exerce trabalho gerencial de nível tático. Coordena projetos corporativos. Subsidia com informações a tomada de decisão em assuntos de grande impacto.
F	Exerce trabalho gerencial de nível operacional ou coordena projetos e equipes na sua unidade. Conhece em profundidade todos os processos da unidade, e pode atuar em qualquer um deles. Participa de projetos de impacto corporativo.
E	É referência nos processos técnicos de sua unidade OU domina um processo tecnológico. Realiza coordenação operacional e técnica (coordenação de pessoas de nível até técnico).
D	Demonstra desenvoltura em todos os processos técnicos dentro de sua unidade, recebendo orientações gerais e levando os resultados ao conhecimento da chefia OU atua sob supervisão em aplicações que requerem conhecimento tecnológico (nível de graduação).
C	Exerce trabalho que exige conhecimento técnico. Demonstra desenvoltura no processo técnico em que atua, com noções de como este processo se relaciona com os demais na sua unidade. Analisa informações. Lida com autonomia, planeja e toma decisões em questões estruturadas em seu processo (...)
B	Exerce trabalho que exige conhecimento técnico elementar. Coleta e organiza dados. Manuseia mais informações do que objetos, mas com ênfase na execução e não análise; foco em atividades. (...)
A	Exerce trabalho rotineiro, repetitivo, padronizado, operacional, demandante de conhecimento básico, com abrangência local e interna, e foco em tarefas. Manuseia mais objetos do que informações. (...)



NÍVEIS DAS COMPETÊNCIAS

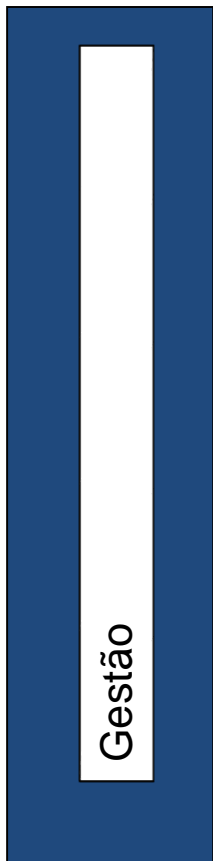
<i>maior complexidade</i>	<i>Posição</i>
	Diretor
	Gerente / especialista
	Coordenador
	Analista senior
	Analista pleno
	Analista junior
	Assistente
	<i>menor complexidade</i>



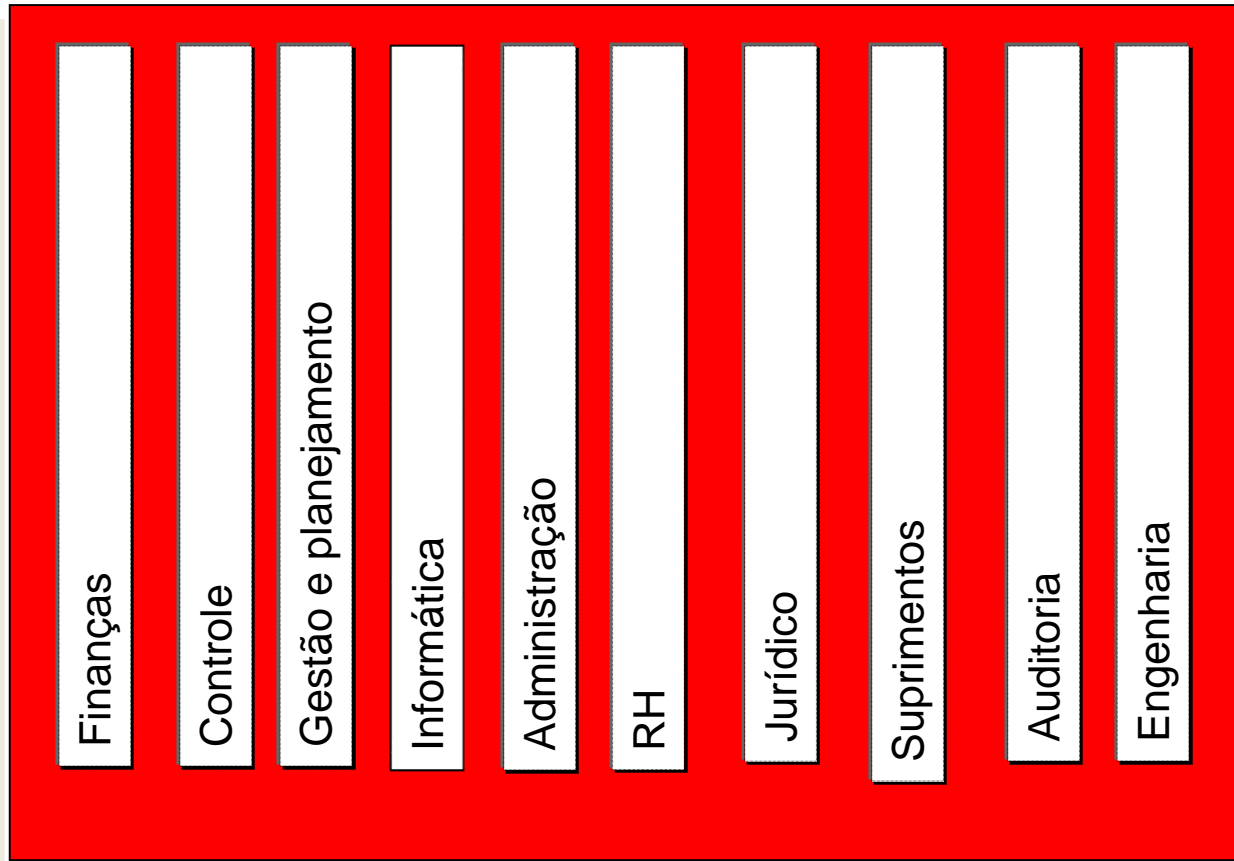
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS: EIXOS

Exemplo 1: uma organização do Sistema S

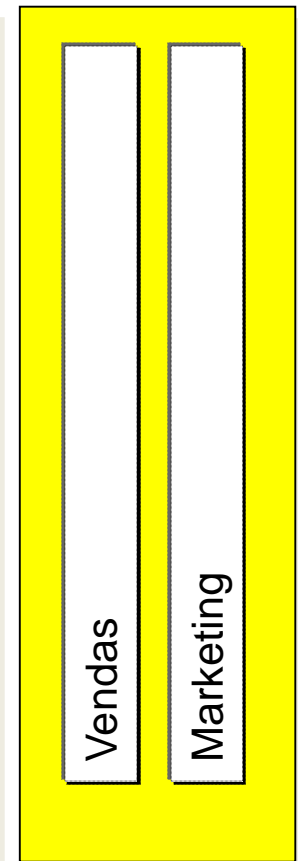
Gerencial



Suporte



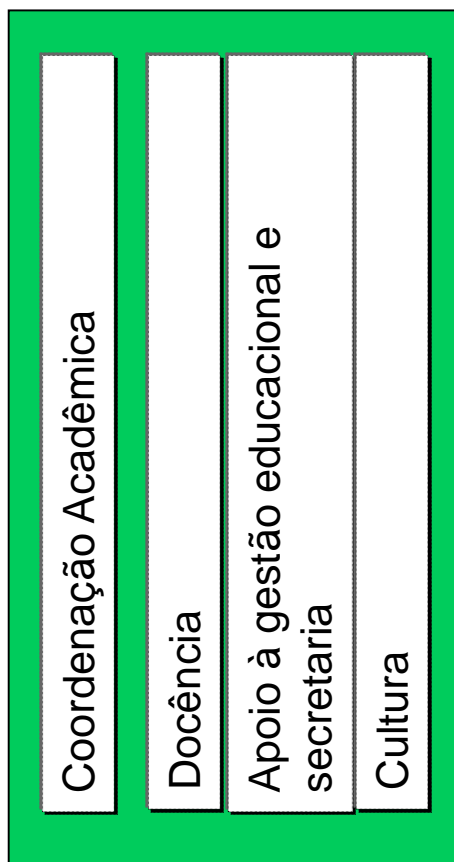
Comercial



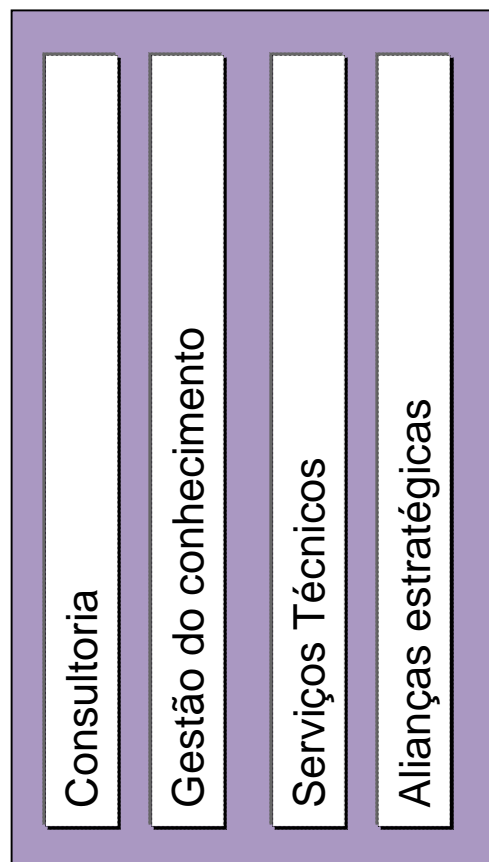
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS: EIXOS

Exemplo 1: uma organização do Sistema S

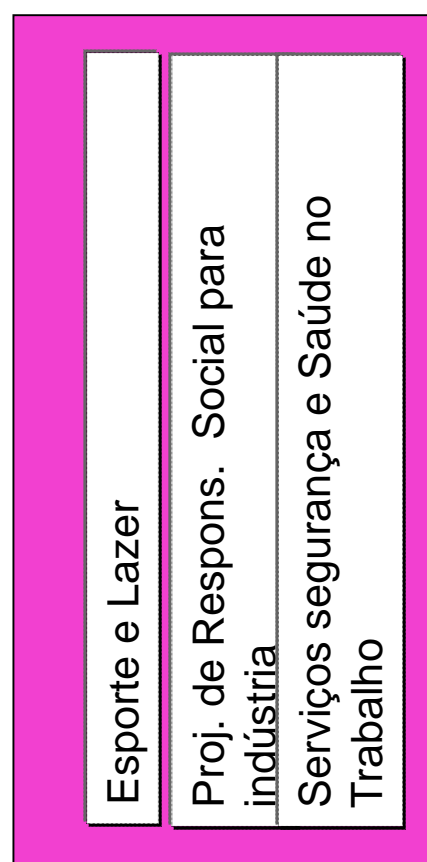
Educação



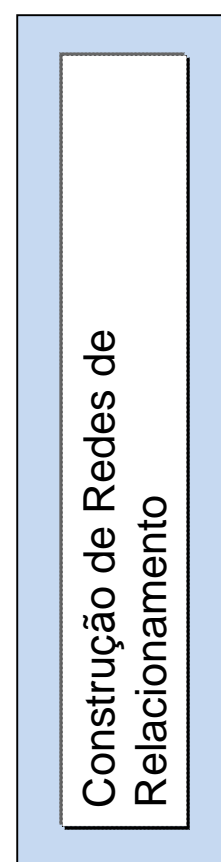
Transferência de Tecnologia e Serviços



Qualidade de Vida



Articulação Político-institucional



	Eixo comercial		Eixo educação			Eixo Político-institucional	
	<u>Comercial</u>	<u>Marketing</u>	<u>Coordenação acadêmica</u>	<u>Docência</u>	<u>Apoio Acadêmico</u>	<u>Cultura</u>	<u>Construção de redes de relacionamento</u>
Técnicas	Geração de negócios	Gestão de Marketing	Gestão Acadêmica	Educação e ensino	Apoio ao docente	Promoção de eventos Culturais	Articulação e manutenção de redes de relacionamento
	Gestão da informação de mercado	Organização de Eventos					Promoção da indústria paranaense
	2	2	1	1	1	1	2
Sistêmica	Foco no cliente e qualidade						
	Orientação para inovação						
	Trabalho em equipe						
	Orientação para resultados						
	4	4	4	4	4	4	4
Total não gestores	6	6	5	5	5	5	6
Gestores	Liderança e Gestão de Pessoas						
	Gestão de recursos						
	Desenv. Negócio e estratégia						
	Gestão de Projetos						
Total gestores	8	8	7	7	7	7	8



Eixos de Suporte

	<u>Finanças</u>	<u>Controle</u>	<u>Informática</u>	<u>Administrativo</u>	<u>RH</u>	<u>Auditoria</u>	<u>Jurídico</u>	<u>Suprimentos</u>	<u>Planj.Gestão</u>	<u>Engenharia</u>
Técnicas	Gestão dos Valores a Pagar e Receber	Gestão Contábil, Tributária e Orçamentária	Desenv. e manutenção de sistemas	Manutenção de infraestrutura e logística	Atração e retenção de pessoas	Auditoria e transparência	Consultoria jurídica	Assessoria em compras e ao cliente interno	Gestão do Planejamento e gestão	Gestão de Obras Civis
	Gestão de investimentos			Assessoria e apoio de gestão	Gestão do Desenv. e do conhecimento					
				Gestão de serviços gerais	Serviços de RH					
	2	1	1	3	3	1	1	1	1	1
Sistêmica	Foco no cliente e qualidade									
	Orientação para inovação									
	Trabalho em equipe									
	Orientação para resultados									
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Total não gestores	6	5	5	7	7	5	5	5	5	5
Gestores	Liderança e Gestão de Pessoas									
	Gestão de recursos									
	Desenv. Negócio e estratégia									
	Gestão de Projetos									
Total gestores	8	7	7	9	9	7	7	7	7	7



Transferência de Tec. e Serviços

Qualidade de Vida para o Trabalho

	<u>Consultoria</u>	<u>Gestão da informação e conhec.</u>	<u>Serviços Técnicos</u>	<u>Alianças Estratégicas</u>	<u>Esporte e lazer</u>	<u>Projetos de Responsabilidade Social para as Indústrias</u>	<u>Segurança e Saúde do Trabalhador</u>
Técnicas	Desenvolvimento de Soluções p/Prest.Serviços	Gestão da Informação e do Conhecimento	Ensaio Laboratoriais e Serviços Metrológicos	Alianças Estratégicas	Atividades de Esporte e lazer	Projetos de R&S	Gestão de riscos ambientais e saúde ocupacional
					Instrução e orientação para Qualidade de Vida do Trabalhador	Instrução e orientação para Qualidade de Vida do Trabalhador	Instrução e orientação para Qualidade de Vida do Trabalhador
							Qualidade de Vida do Trabalhador
	1	1	1	1	2	2	3
Sistêmica	Foco do cliente e qualidade						
	Orientação para inovação						
	Trabalho em equipe						
	Orientação para resultados						
	4	4	4	4	4	4	4
Total não gestores	5	5	5	5	6	6	7
Gestores	Liderança e Gestão de Pessoas						
	Gestão de recursos						
	Desenv.Negócio e estratégia						
	Gestão de Projetos						
Total gestores	7	7	7	7	8	8	9



Exemplo 2: uma organização pública

Realizar a administração tributária

Gerir recursos orçamentários e financeiros do Estado

Administrar Sefaz

Promover o planejamento da Sefaz

- Planejamento político tributário
- Gestão da arrecadação
- Gestão do cumprimento da legislação tributária

- Controle da execução orçamentária e financeira do Estado
- Gestão de despesa de pessoal
- Auditoria e controle

- Gestão de informações e conhecimento
- Administração do clima organizacional e da qualidade de vida
- Gestão de Contratos
- Administração de licitações da Sefaz

- Estudos e análises econômicos
- Gestão do planejamento estratégico

COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS

EXCELÊNCIA NO TRABALHO

ORIENTAÇÃO A INOVAÇÃO

ATUAÇÃO INTEGRADA

LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS (PARA CARGOS DE GESTÃO)



COMPETÊNCIAS E NÍVEIS DE COMPLEXIDADE

Capacidades

(Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Valores)

Níveis de Complexidade da Carreira

Entregas

Conhecimento: Estratégia empresarial (...)

Habilidade: articulação (...)

Atitude / valor: (...)

Atuação estratégica

Liderança

Gestão de Recursos

Gestão de Projetos

Estratégia corporativa: diversificação e sinergia. Governança corporativa. Processo estratégico. Análise do ambiente: PEST analysis (...).

Negociação de interesses de diversos *stakeholders* (acionistas no país e fora, governo, sindicatos, grandes fornecedores e clientes, unidades, comunidade (...)).

Diretor

1. Traz cenários, identifica e analisa as principais tendências que afetam a indústria alertando aos demais diretores, superintendência, Conselhos e gerentes sobre os aspectos relevantes para a estratégia da instituição.
2. Constrói uma visão, persuade e clarifica para equipe de gestores e funcionários quais os impactos de suas ações para atingir a estratégia.
3. Articula alianças e/ou parcerias estratégicas (governo, comunidades, associações, entidades, Sistema S, instituições de ensino e internacionais etc.) que contribuem para a realização das estratégias da organização. (...)

Processo estratégico. Análise do ambiente: PEST, análise da indústria, tamanho de mercado, concorrência (...).

Negociação e composição de interesses de áreas funcionais, direção, fornecedores, clientes, equipes etc.(...).

Gerente

1. Identifica e analisa as principais tendências que afetam a sua área de atuação e a comunidade industrial, alertando seu diretor e pares sobre os aspectos relevantes a fim de alcançar os objetivos definidos.
2. Articula alianças e/ou parcerias (prefeitura, comunidades, associações, entidades, Sistema S, etc.) que contribuem para a realização das estratégias na sua gerência.
3. Concilia e valida planos para a consecução de objetivos da sua gerência.
4. Promove e mobiliza coordenadores e equipe para promover correções no planejamento da gerência, ajustando "desvios de rumo" a fim de alcançar os objetivos definidos.

Noções sobre o processo estratégico. Missão, visão, objetivos, metas. Indicadores e sistemas de mensuração de desempenho (...)

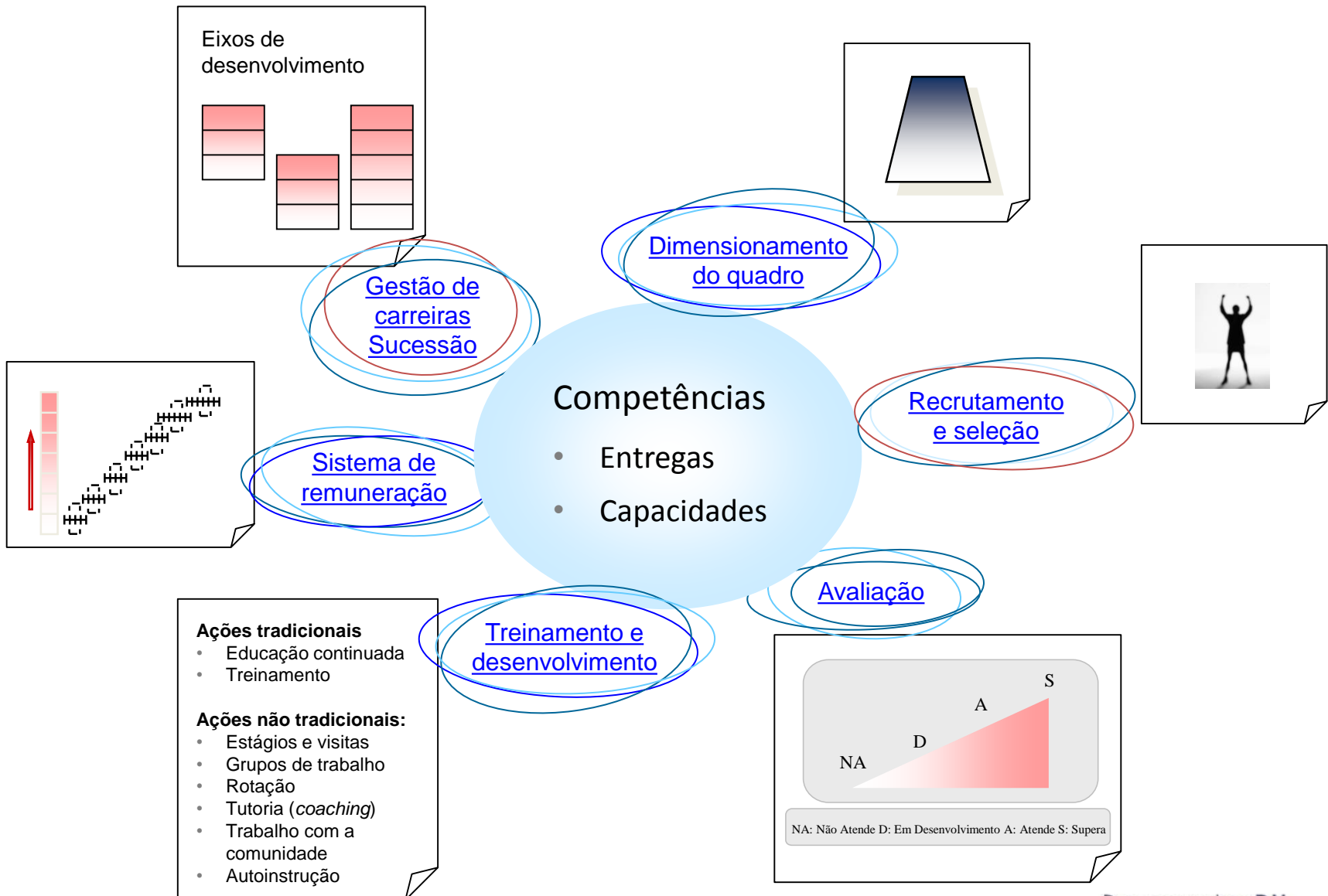
Negociação e composição de interesses entre pares, equipes etc.(...).

Coordenador

1. Identifica e analisa impactos das estratégias em sua área de atuação, alertando seu gerente sobre os aspectos relevantes a fim de alcançar os objetivos definidos.
2. Articula alianças e/ou parcerias com agentes locais para a realização das estratégias da área que coordena.
3. Desenvolve planos de ação para a área que coordena, considerando os objetivos da gerência.
4. Promove e mobiliza a equipe para promover "correções de rumo" quando necessário.

Respeito, Diálogo, Resultados, Bem comum

MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS



AVALIAÇÃO PROFISSIONAL

É o processo de determinar quão bem empregados realizam seu trabalho comparado a um conjunto de padrões, comunicando tal informação a estes funcionários (Chukwuba, 2011, p. 2).

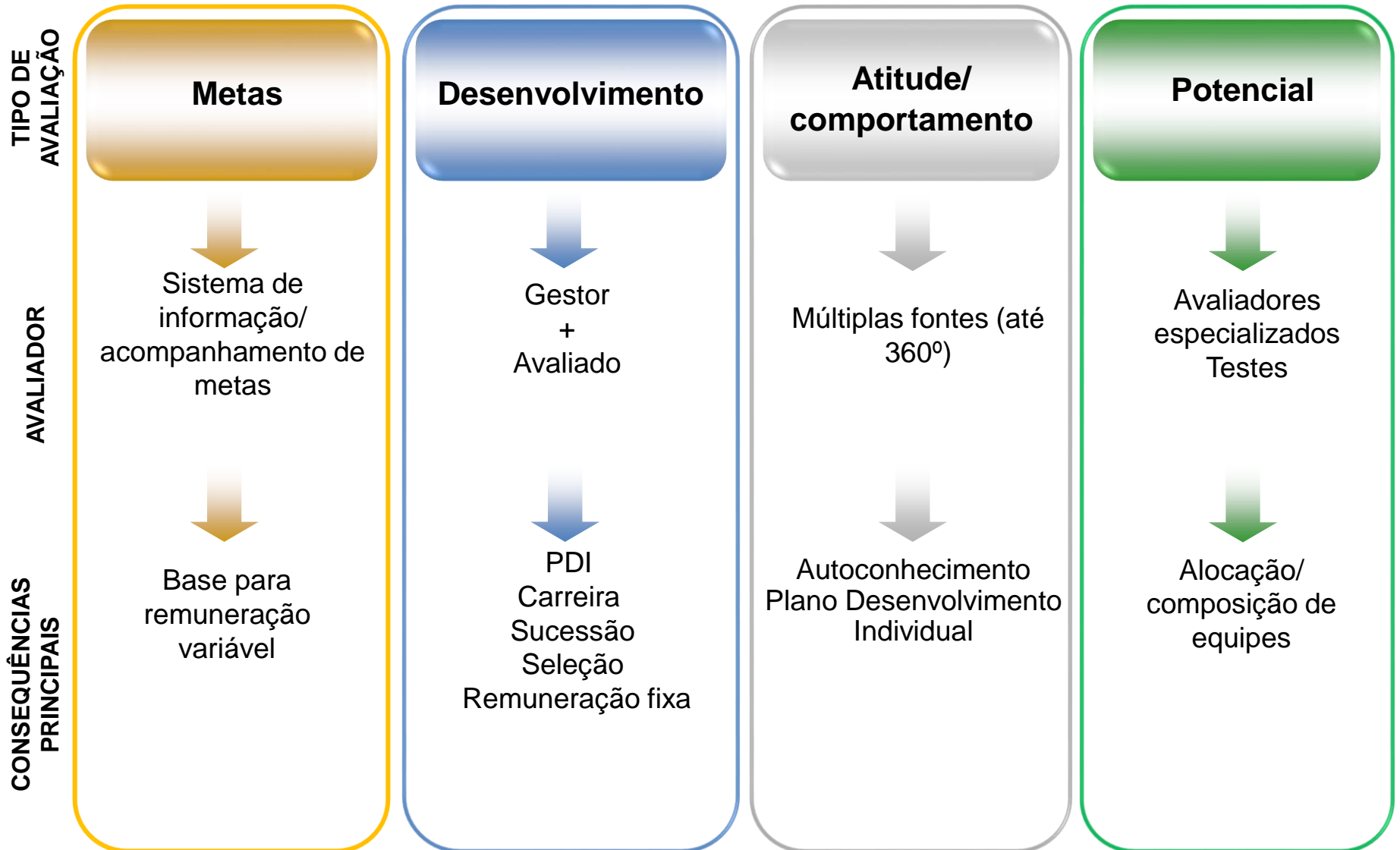


AVALIAÇÃO PROFISSIONAL E COMPETÊNCIAS

1. Homogeneiza e esclarece para funcionários objetivos, valores, estratégias e expectativas da organização.
2. Possibilita *feedback* estruturado.
3. Orienta a estruturação de ações de desenvolvimento individuais e coletivas.
4. Oferece uma visão mais ampla e apurada do quadro.
5. Subsidiar decisões de valorização, remuneração e reconhecimento.
6. Auxilia na seleção de candidatos a movimentações, promoções ou demissões.
7. Ampara a organização contra ações trabalhistas.
8. Equaliza critérios de avaliação na empresa, favorecendo equidade.
9. Documenta e dá suporte a decisões organizacionais.



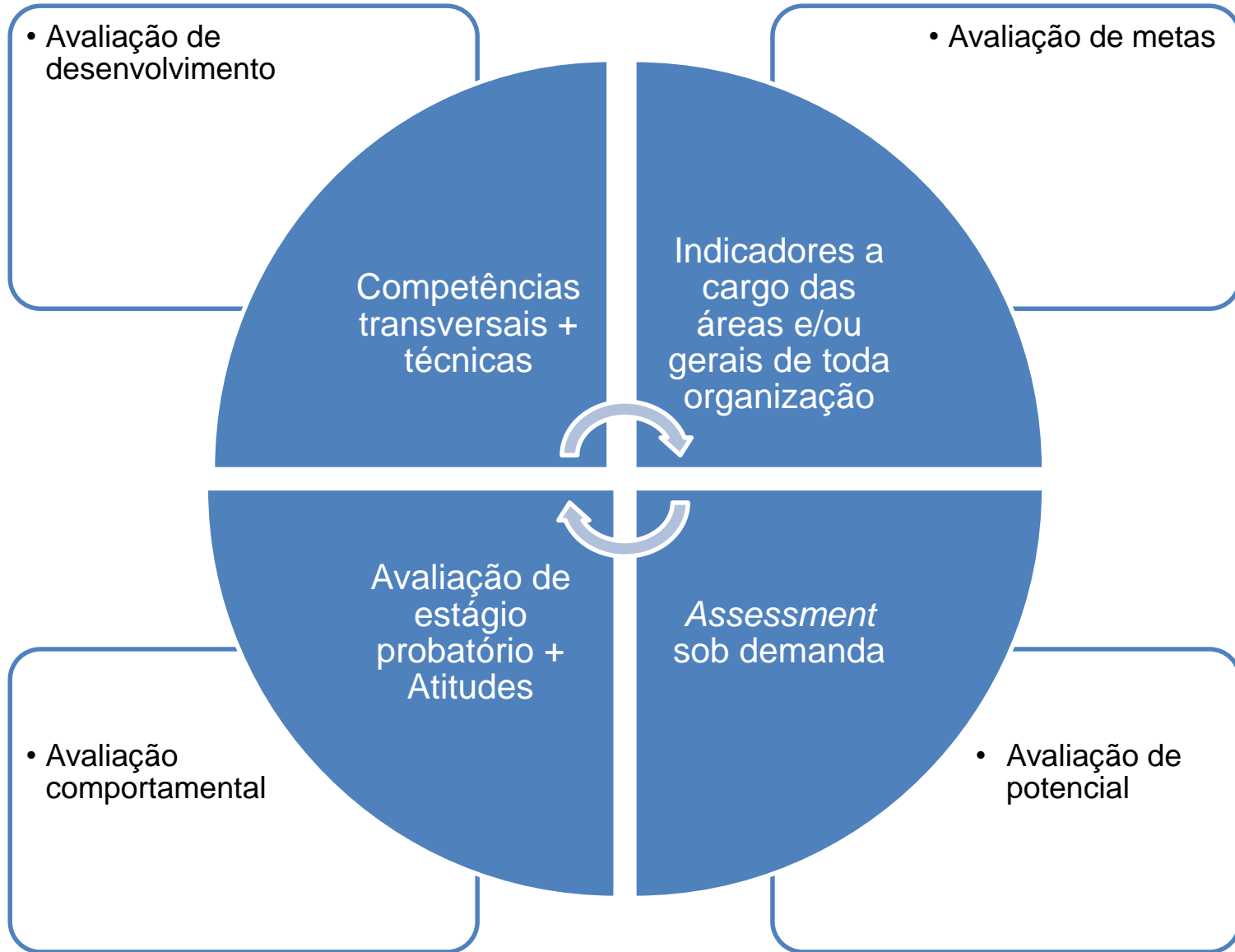
INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO - TIPOS



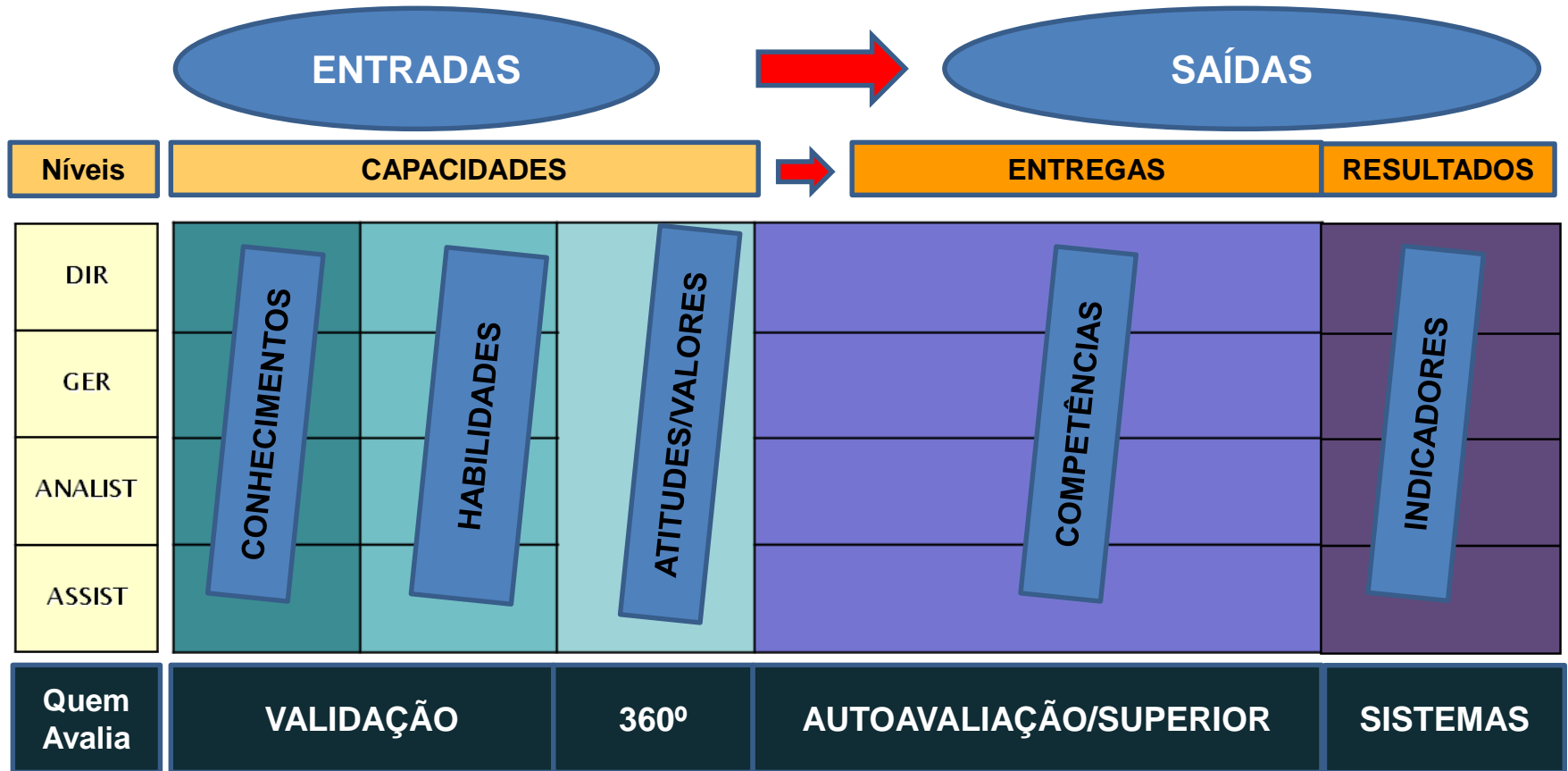
Fonte: Fernandes, 2013



EXEMPLO



MODELO INTEGRADO DE AVALIAÇÃO PROFISSIONAL



AValiação

LEGENDA

NA (0)	Não Atende	Não atende a descrição do nível de complexidade no qual está alocado: falta qualidade, falta pro atividade, comete atrasos, descuida de detalhes, extrapola custos etc. com frequência ou em situações críticas; ou sua atuação é melhor descrita pelo nível de complexidade anterior; ou não atende plenamente o nível anterior.
D (2)	Em desenvolvimento	Atende completamente o nível de complexidade anterior e atende parcialmente o nível de complexidade no qual está alocado, por não realizar todas as atividades descritas no nível (as aplicáveis ao trabalho) ou por realizar trabalho em que falta qualidade, falta pro atividade, comete atrasos, descuida de detalhes, extrapola custos etc. em algumas ocasiões.
A (3)	Atende	Atende completamente o nível de complexidade no qual está alocado, realizando habitualmente trabalho com qualidade, pro atividade, pontual, atento a detalhes, dentro ou com economia de custos etc. A avaliação "atende" pressupõe um trabalho muito bem realizado.
SP (4)	Supera parcialmente (Atende parcialmente o nível seguinte)	Atende completamente o nível de complexidade no qual está alocado, dentro das condições de qualidade assinaladas, e já realiza, com qualidade, algumas atividades do nível de complexidade seguinte.
S (6)	Supera (Atende totalmente o nível seguinte)	Atende completamente o nível de complexidade seguinte; realiza com qualidade TODAS as atividades descritas no nível seguinte.



MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Ferramenta de Avaliação – Exemplo

Eixo Gerencial

NÍVEL F

COMPETÊNCIAS	ENTREGAS	AVALIAÇÃO				
		NA (0)	D (2)	A (3)	SP (4)	S (6)
Liderança e Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> Atua como líder educador na área que coordena: treina, acompanha de perto o desempenho, dá feedback constante apontando erros e acertos, e estimula o crescimento por meio de um plano com ações concretas de desenvolvimento. Forma supervisores e prepara sucessores. 		X			
Gestão Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> Contribui para a definição das estratégias para a gerência onde trabalha (...) Desdobra os objetivos de sua gerência para a área que coordena: comunica com clareza metas e informações, envolve a equipe para prepará-la e obter sua adesão, estimula a geração de idéias, (...) 			X		
Inovação	<ul style="list-style-type: none"> Pactua resultados desafiadores para a área junto à gerência e engaja a equipe para atingir Monitora, desafia-se e desafia a equipe (supervisores, analistas e técnicos) para alcançar as metas da área que coordena, com criatividade (se necessário) e economia de recursos. 		X			
Atendimento qualificado	<ul style="list-style-type: none"> Coordena uma área, participa de projetos de grande impacto ou está à frente de projetos menores tendo como foco satisfazer o Cliente final, seja direta ou indiretamente. Realiza estudos em questões complexas: lidera projetos, com foco no cliente final, que demandam conhecimentos especializados. 			X		
<p>Total = (0+4+6) = 10 ←</p> <p>→ Média = (10/4) = 2,5</p>		0	4	6		

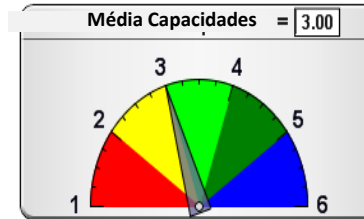
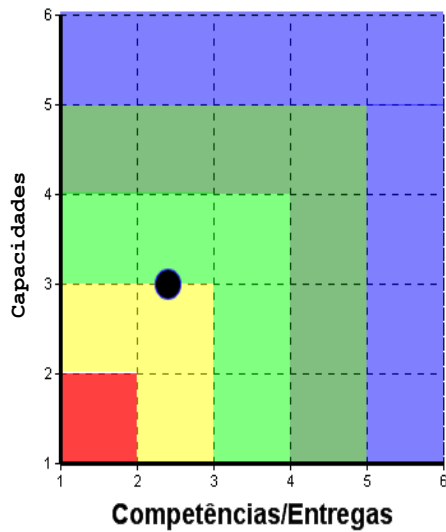


Identificação

Avaliado:	EDSON LUIZ PEREIRA		
Função:	Analista Sistemas Inform. SR	Escolaridade:	-
Eixo:	Suporte Administrativo	Nível:	C
Data da Avaliação:	21/01/2008	Data Alteração:	27/07/2008 18:24:43
Avaliador:	LINDOLFO PEREIRA JUNIOR		

Legenda

01 - NÃO ENTREGA
02 - ENTREGA PARCIAL
03 - ENTREGA
04 - SUPERA PARCIALMENTE
06 - SUPERA



Imprimir



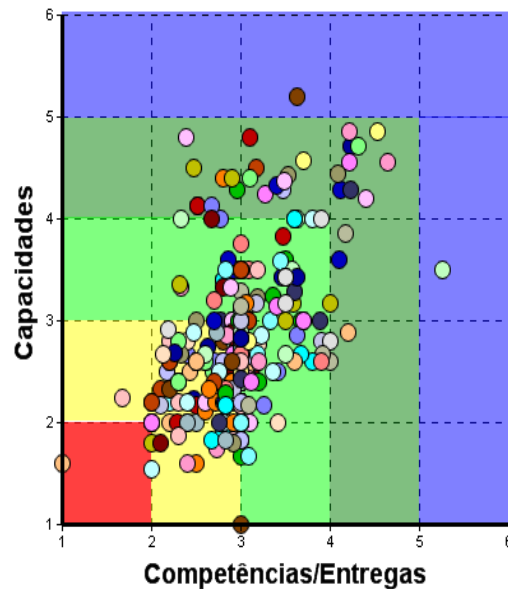
- Avaliação
- Cadastros
- Consultas
- Relatórios
- Administração
- Ajuda

Avaliação das Competências

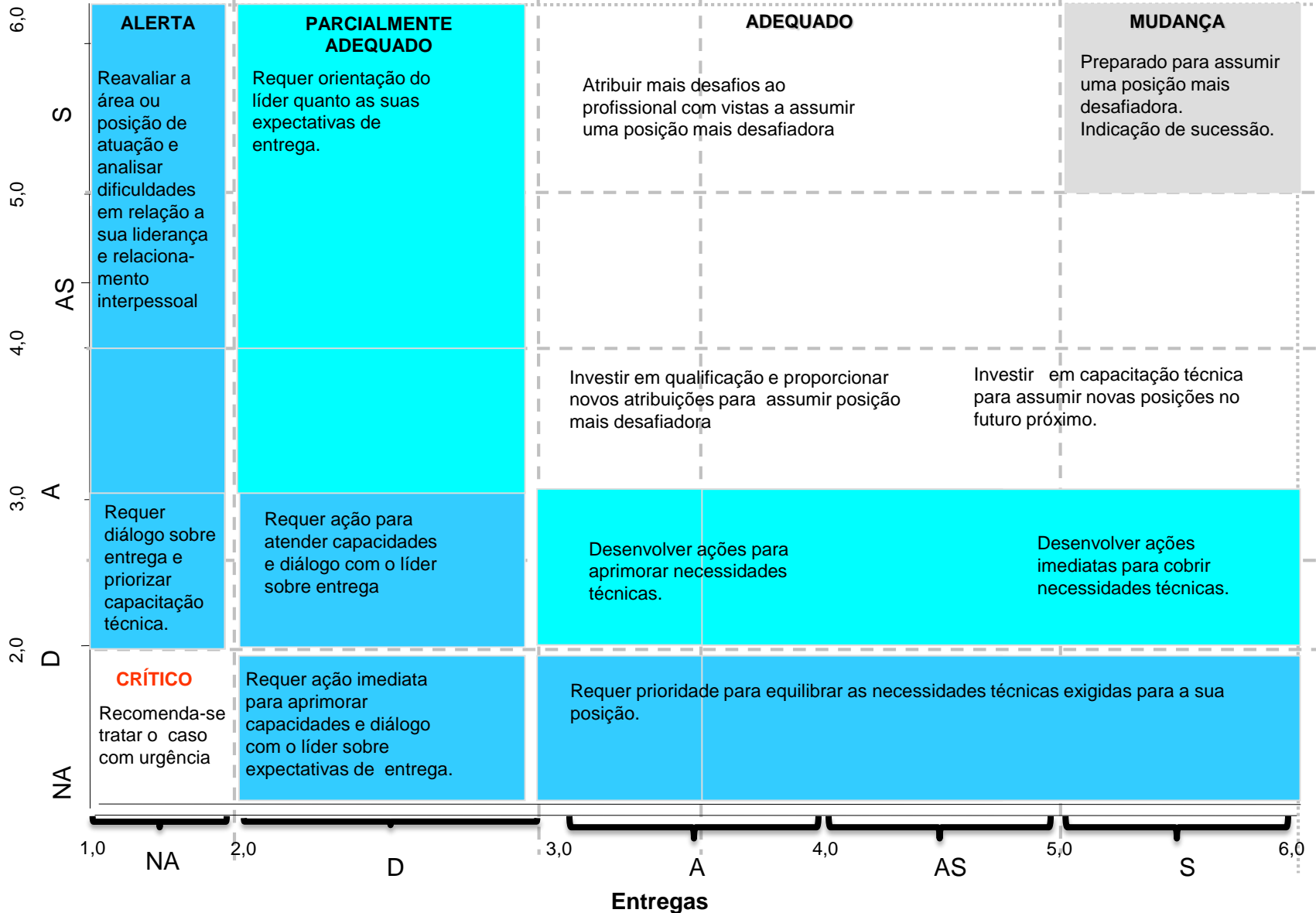
FILTROS:

Tipo de Avaliação: Superior - Eixo: Industrial - Coprocessamento, Industrial - Manutenção, Industrial - Mineração, Industrial - Produção, Industrial - Projetos - Período Avaliação: Avaliações 2012/2013 - 7/1/2013 a 15/2/2013
Quantidade de Avaliações: 303

Core Consultores



Capacidades- conhecimentos/ habilidades



AVALIAÇÃO – ATITUDES E VALORES

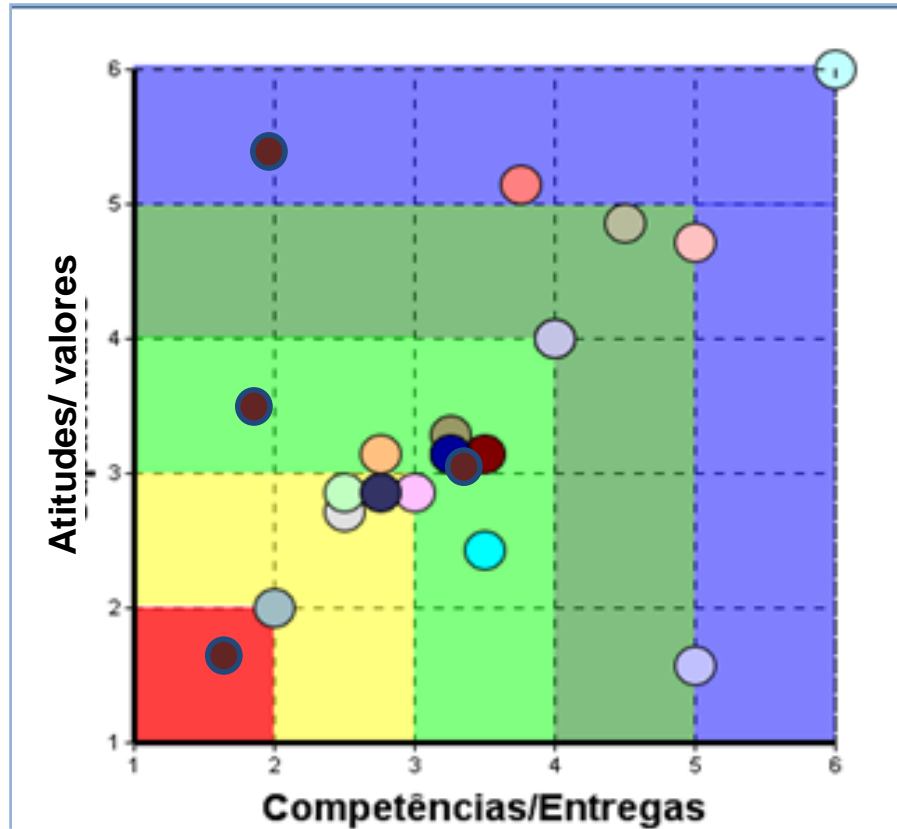
ESCALA		
Categoria	Descrição	Nota
Não apresenta	Não apresenta ou apresenta raramente o comportamento (atitude ou valor).	1
Apresenta abaixo do desejável	Apresenta o comportamento (atitude ou valor) descrito, porém abaixo da intensidade / frequência desejada.	2
Apresenta	Apresenta o comportamento (atitude ou valor) descrito na intensidade/frequência esperada.	4
Referência	É a referência/exemplo na aplicação do comportamento (atitude ou valor) descrito.	6



AVALIAÇÃO PROFISSIONAL

Exemplo

COMPETÊNCIAS X ATITUDES / VALORES

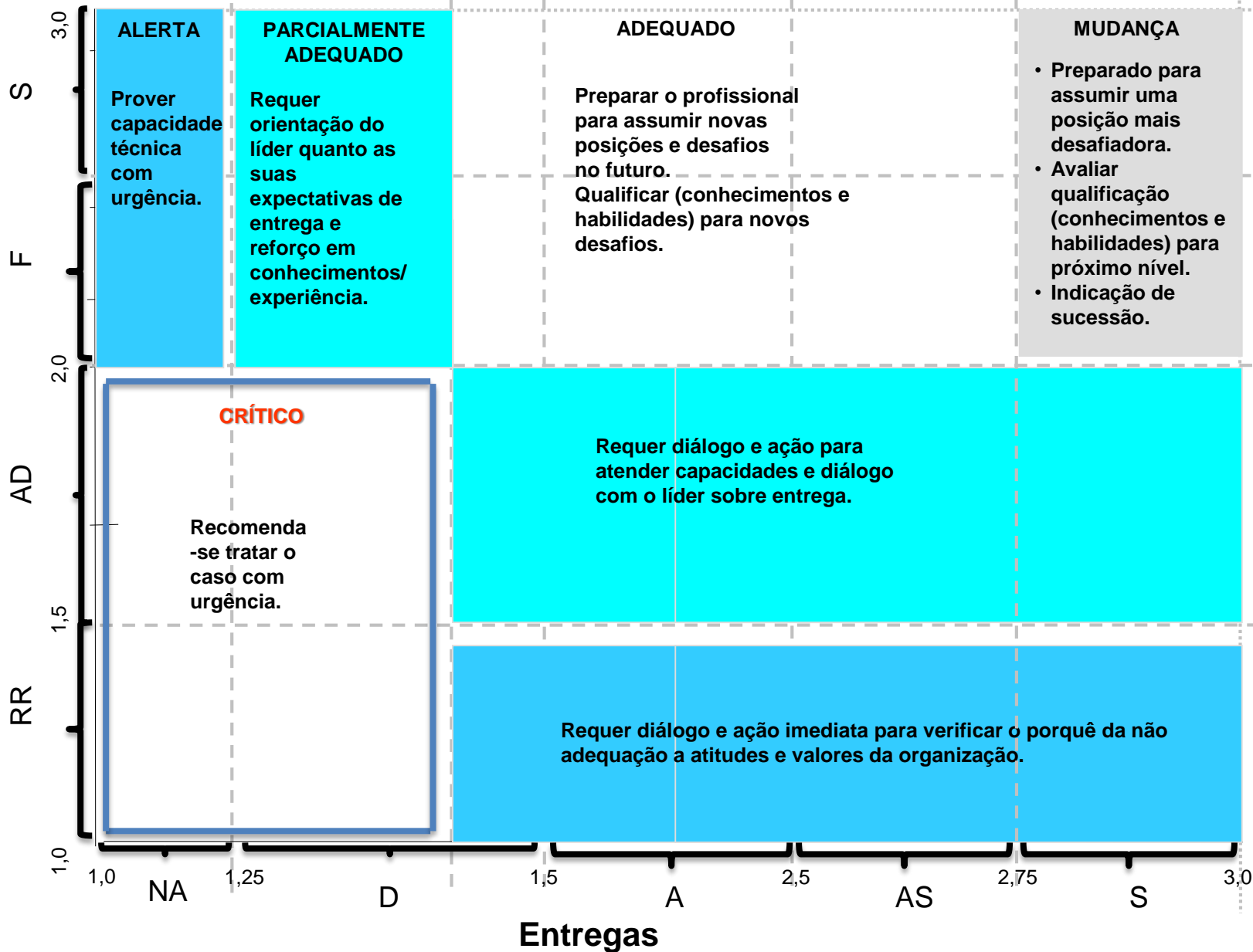


Atitude/
Valores →

NA	Não apresenta	AE	Apresenta abaixo do desejável	A	Apresenta	RF	Referência
----	---------------	----	-------------------------------	---	-----------	----	------------



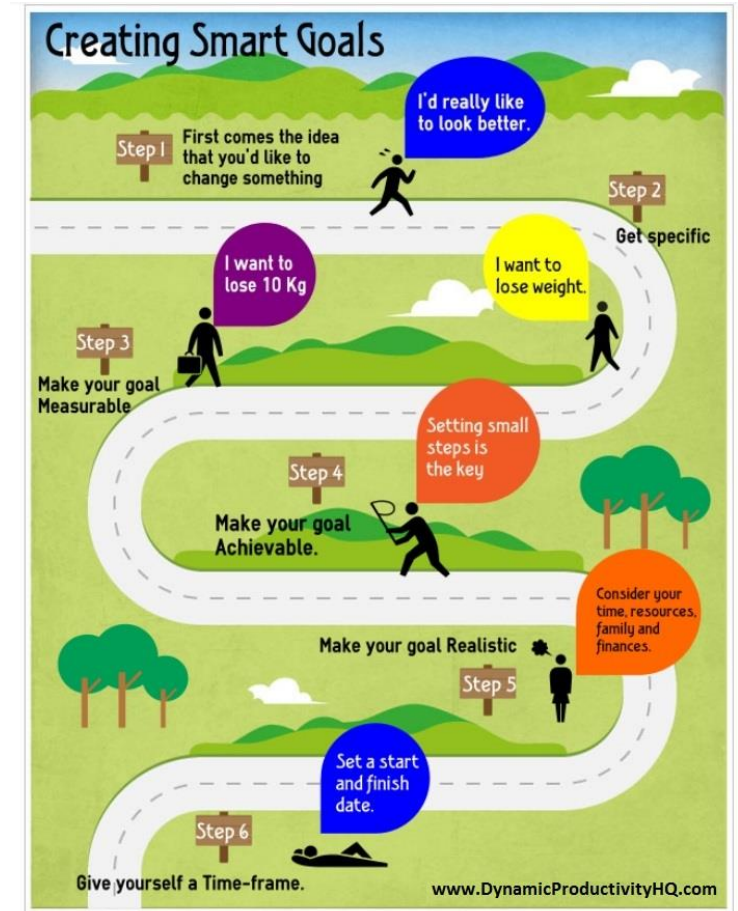
Capacidades- atitudes/ valores



AVALIAÇÃO – METAS

Devem ser SMART:

- S (**S**pecific) - específicos
- M (**M**easurable) - mensuráveis
- A (**A**ttainable) – alcançáveis
- R (**R**elevant) - relevantes
- T (**T**imely) - temporais



Fonte: <http://getrealgurlsnutrition.com/2013/03/18/week-23-getthehealthy-challenge-be-s-m-a-r-t/>



AVALIAÇÃO PROFISSIONAL

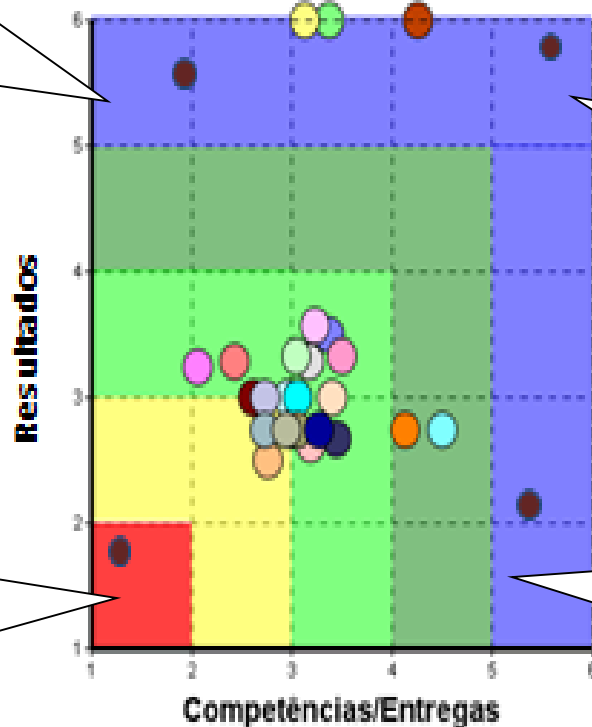
Exemplo

COMPETÊNCIAS X RESULTADOS

Superou resultados mas sem competências: “sorte” ou “metas frouxas”.

Superou metas do período e supera competências: considerar promoção

Situação crítica: não entrega e não atingiu metas.

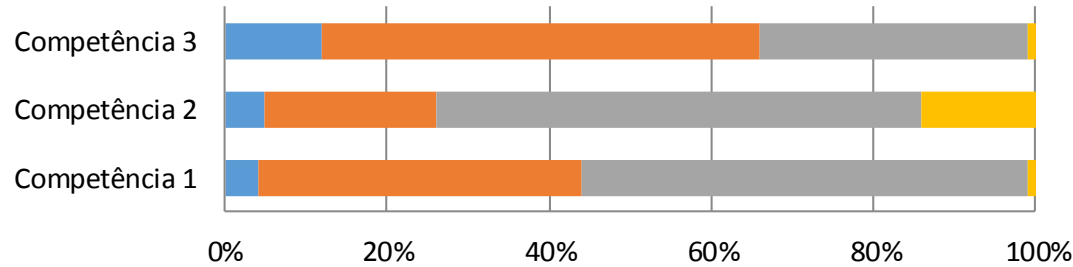


Tem competências mas não atingiu metas para período: “azar” ou metas excessivamente exigentes



RESULTADOS DA AVALIAÇÃO - EXEMPLOS

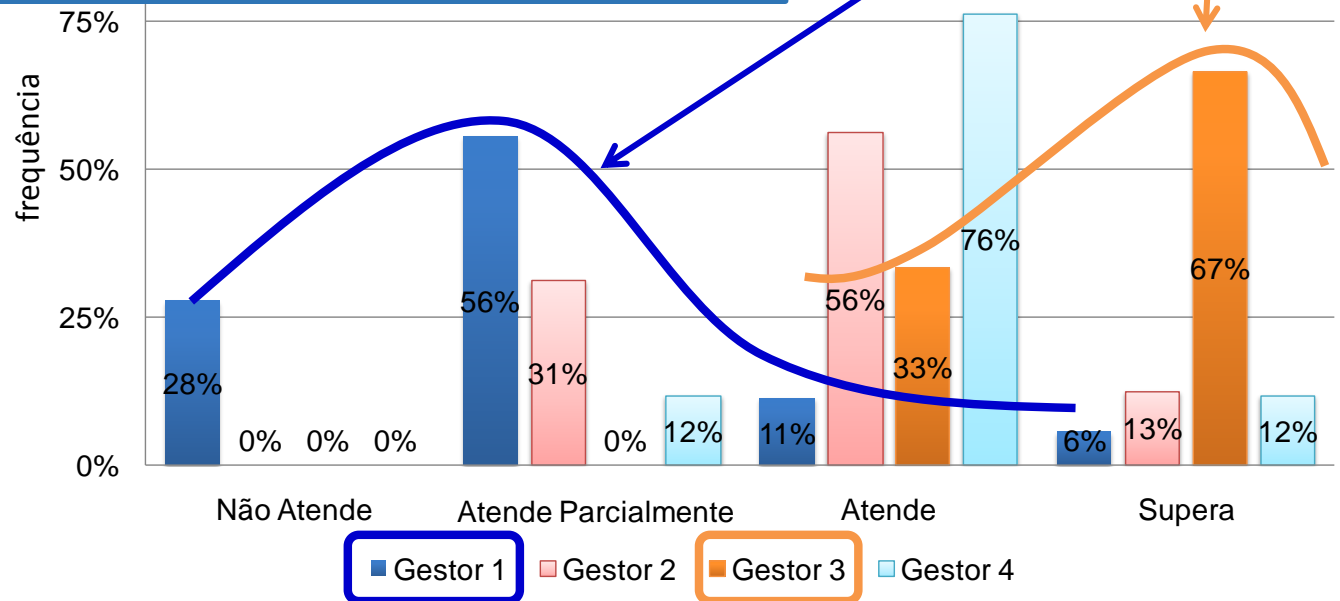
Análise dos resultados



	Competência 1	Competência 2	Competência 3
■ Não Atende	4	5	12
■ Atende Parcialmente	40	21	54
■ Atende	55	60	33
■ Supera	1	14	1

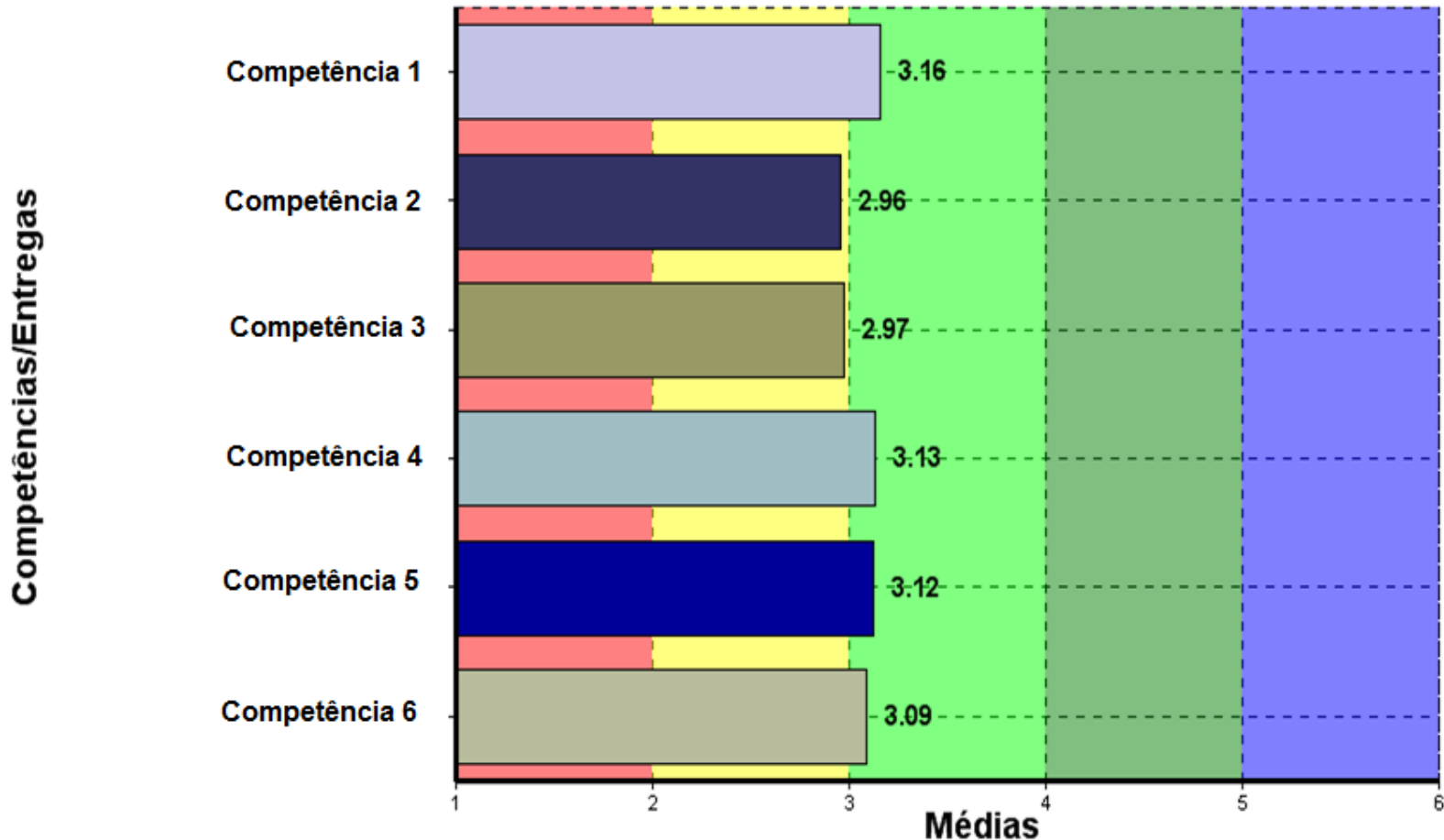
Resultado Coletivo (uma equipe)

Tendência de análise do gestor



TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO

Nível de competências instaladas na organização
Exemplo genérico



EXERCÍCIO

Para o filme apresentado:

Avaliar:

- o nível de complexidade em que o protagonista atua;
- as competências de liderança do protagonista para o nível de complexidade assinalado.



Fonte: <http://www.fanpop.com/clubs/ratatouille/images/1847030/title/ratatouille-production-stills-screencap>



GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Nível	Atuação Estratégica
D	<ul style="list-style-type: none"> • Define com o Conselho, promove e responde pelo sucesso na implantação da estratégia da empresa. • Avalia os impactos das estratégias na empresa como um todo, observando tendências internacionais e nacionais da indústria, diretrizes da empresa, impacto das decisões nas diversas áreas do negócio e o impacto da estratégia na operação diária. • Assegura o alinhamento e a sinergia entre as áreas: cria e usa instrumentos, certifica-se da atuação integrada das diretorias e negócios, etc. • Propõe metas desafiadoras para a empresa e seus diretores, oferecendo as condições para serem alcançadas. • Define indicadores quantitativos e qualitativos: acompanha o atingimento dos objetivos do negócio; seleciona e analisa com critério detalhes importantes para tomar decisões.
C	<ul style="list-style-type: none"> • Colabora para a definição da estratégia da organização, antecipando tendências de sua área, levando às VPs informações e análises fundamentadas. • Atua com sinergia com outros diretores e áreas para viabilizar a estratégia. • Desdobra a estratégia da empresa para sua diretoria (várias unidades). • Analisa pormenores e a consistência dos planos de ação de seus gerentes, estuda as implicações das ações no curto e médio prazo. • Acompanha indicadores corporativos, define e monitora indicadores de sua diretoria; seleciona e analisa com critério detalhes importantes para tomar decisões.
B	<ul style="list-style-type: none"> • Desdobra e comunica com clareza as metas da unidade para seus supervisores e equipe, oferecendo os recursos e informações. • Acompanha indicadores e metas individuais dos supervisores. • Planeja com cuidado e em tempo: organiza antecipadamente as ações, os recursos necessários e o tempo para cumprir as ações da unidade, dentro dos padrões pactuados. • Segue o planejamento da unidade com disciplina, adaptando-o com rapidez se a situação exigir.
A	<ul style="list-style-type: none"> • Desdobra e comunica com clareza as metas da área para sua equipe. • Organiza as ações, os recursos necessários e o tempo para cumprir o serviço solicitado, dentro dos padrões exigidos para a atividade. • Assume atividades operacionais de alto impacto na área quando ninguém mais consegue resolver. • Segue o planejamento com disciplina, comunicando-se rapidamente com os responsáveis se a situação exigir. • Acompanha sistematicamente os indicadores da sua área e os resultados individuais de sua equipe.



GESTÃO POR COMPETÊNCIAS (cont.)

Nível	Gestão de Pessoas
D	<ul style="list-style-type: none"> • Promove e incentiva o trabalho em equipe entre VPs, diretores e empresa, buscando sinergia e o aproveitamento das competências. • Cria um clima positivo na empresa: encoraja liberdade, iniciativa e responsabilidade, e qualidade de vida. • Administra conflitos, sobretudo entre VPs e conselho, conciliando pontos de vista divergentes em prol de um objetivo comum. • Promove e pratica políticas e mecanismos corporativos para reconhecimento e valorização dos colaboradores. • Identifica talentos, cria oportunidades e forma sucessores para o nível diretivo. • É disponível e está a serviço da sua equipe, sobretudo diretores, apoiando-a para atingir suas metas.
C	<ul style="list-style-type: none"> • Promove e incentiva o trabalho em equipe na sua diretoria (várias unidades) e entre pares, buscando sinergia e o aproveitamento das competências. • Aloca gestores e pessoas-chave, conciliando aspiração e potencial com as necessidades e objetivos da diretoria. • Prepara, delega e comunica claramente atribuições e responsabilidades à sua equipe gerencial. • Cria um clima positivo na sua diretoria e entre pares: encoraja liberdade, iniciativa, responsabilidade e qualidade de vida. • Administra conflitos em sua diretoria e entre pares, conciliando pontos de vista divergentes em prol de um objetivo comum. • Seleciona, gerencia performance, fornece orientação e forma gerentes. • Identifica talentos, cria oportunidades e forma sucessores em sua diretoria. • Reconhece, celebra as conquistas e valoriza as pessoas sob sua direção. • É disponível e está a serviço da sua equipe, apoiando-a para atingir as metas da diretoria.
B	<ul style="list-style-type: none"> • Promove e incentiva o trabalho em equipe entre seus coordenadores e entre pares, buscando sinergia e o aproveitamento das competências. • Aloca supervisores e profissionais, conciliando desempenho e potencial com as necessidades e os objetivos da unidade. • Cria um clima positivo na sua unidade e entre pares: encoraja liberdade, iniciativa, responsabilidade e qualidade de vida. • Administra conflitos na sua unidade, conciliando pontos de vista divergentes em prol de um objetivo comum. • Seleciona, gerencia performance, fornece orientação e forma supervisores. • Prepara, delega e comunica claramente atribuições e responsabilidades à sua equipe de supervisores e profissionais. • Identifica talentos, cria oportunidades e forma sucessores na sua unidade. • Define e acompanha as metas individuais de seus supervisores. • Reconhece, celebra as conquistas e valoriza as pessoas na sua unidade. • É disponível e está a serviço da sua equipe na sua unidade, escuta suas demandas e a apoia para atingir suas metas.
A	<ul style="list-style-type: none"> • Aloca colaboradores segundo necessidades e objetivos da área. • Identifica talentos, cria oportunidades e forma sucessores na sua supervisão. • Cria um clima positivo na sua supervisão: encoraja liberdade, iniciativa, responsabilidade e qualidade de vida. • Administra conflitos em sua supervisão, conciliando pontos de vista divergentes em prol de um objetivo comum. • Contrata, atribui tarefas, motiva e desenvolve pessoas. • Dá (e recebe) feedback pontual e no dia a dia para sua equipe. • Delega atribuições e acompanha a realização. • Acompanha e avalia constantemente o desempenho individual e de sua equipe e propõe ações de melhoria. • Reconhece, celebra as conquistas e valoriza as pessoas na sua equipe. • É disponível e está a serviço da sua equipe, escuta suas demandas e a apoia para atingir suas metas.



GESTÃO POR COMPETÊNCIAS (cont.)

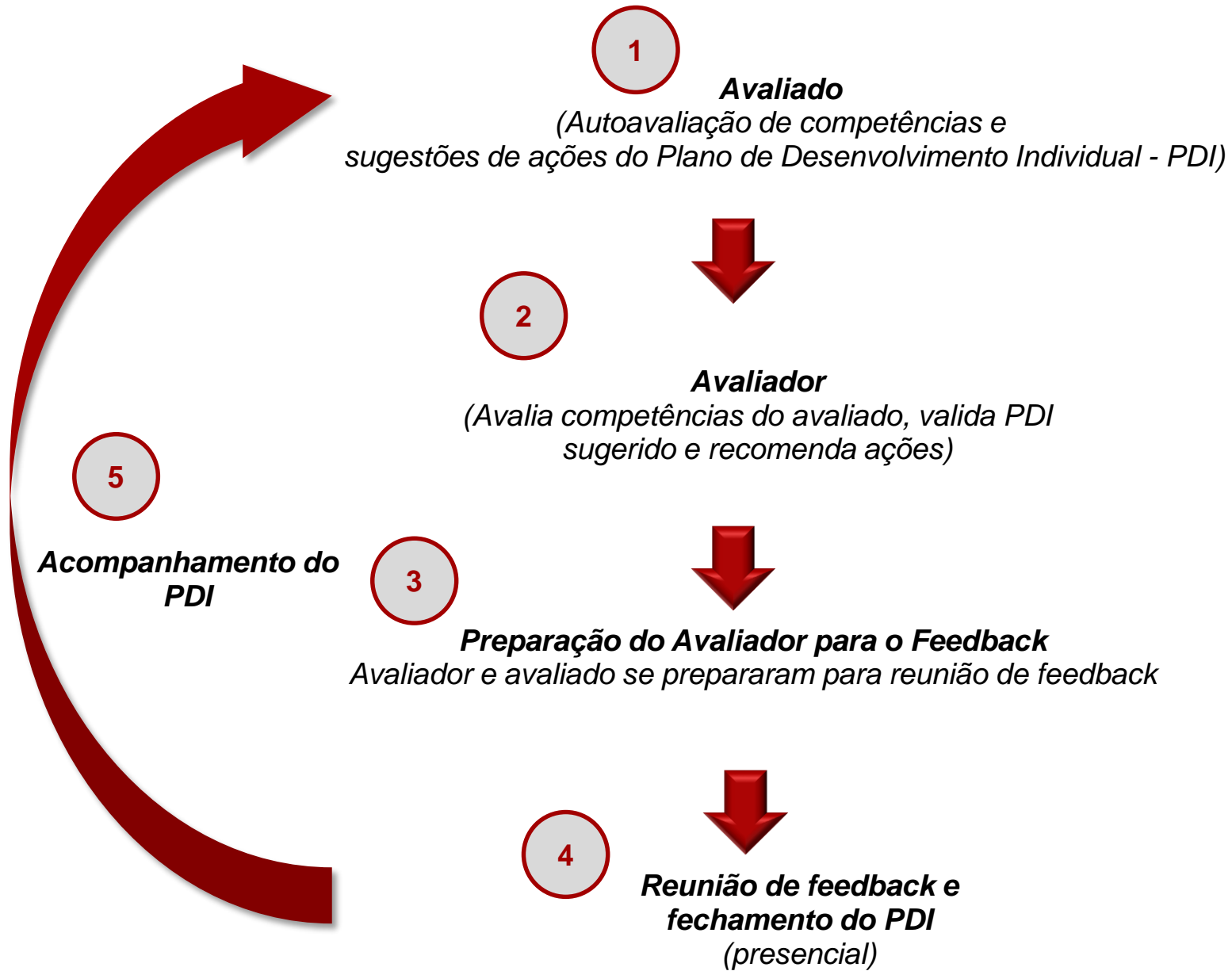
Nível	Gestão de Recursos
D	<ul style="list-style-type: none"> • Negocia junto ao Conselho, disponibiliza e distribui com equilíbrio recursos e informações necessários às VPs e à organização. • Identifica e reduz custos corporativos que não agregam valor, buscando pessoalmente oportunidades e estimulando diretores, gerentes e a organização a fazerem o mesmo. • Analisa criteriosamente, otimiza a alocação e acompanha o uso dos recursos corporativos, grandes contas e investimentos. • Analisa os números da empresa, atenta a detalhes, indica ações para otimizar o uso dos recursos, principalmente em situações que envolvem montantes expressivos. • Estabelece e faz cumprir diretrizes corporativas para planejamento e uso dos recursos financeiros e materiais. • Responde pela aprovação diante do Conselho e garante a execução do orçamento da sua VP.
C	<ul style="list-style-type: none"> • Negocia junto à VP, disponibiliza e distribui com equilíbrio os recursos e informações necessários às unidades que dirige. • Identifica e reduz custos que não agregam valor nas unidades e áreas de interface, buscando pessoalmente oportunidades e estimulando gerentes e colaboradores a fazerem o mesmo. • Analisa com critério, otimiza a alocação e acompanha o uso dos recursos das unidades. • Analisa os números da empresa, sobretudo os relacionados às unidades, atenta a detalhes, indica ações para otimizar o uso dos recursos, principalmente em situações que envolvem montantes expressivos. • Responde pela revisão, aprovação e pelo gerenciamento do orçamento e alcance dos resultados das unidades. • Estabelece e faz cumprir diretrizes da diretoria para planejamento e uso dos recursos financeiros e materiais. • Faz adequadamente a gestão econômico-financeira de processos, projetos e contratos das unidades, atentando a detalhes.
B	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica e reduz custos que não agregam valor na unidade, buscando pessoalmente oportunidades e estimulando supervisores e colaboradores a fazerem o mesmo; fornece soluções e subsídios para redução de custos em áreas de interface. • Planeja, otimiza a alocação e acompanha o uso dos recursos da unidade. • Analisa números da empresa, sobretudo os da sua unidade, atenta a detalhes, indica ações para otimizar o uso dos recursos. • Antevê necessidades, sugere sua incorporação no orçamento e controla sua execução. • Faz adequadamente a gestão econômico-financeira e operacional de processos e projetos da unidade, atentando a detalhes. • Gerencia o orçamento e garante os resultados pactuados de sua unidade.
A	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibiliza os recursos e informações necessários à sua equipe e zela pelo seu uso adequado. • Identifica e reduz custos que não agregam valor na supervisão, buscando pessoalmente oportunidades e estimulando a equipe a fazer o mesmo. • Antevê necessidades em sua supervisão, sugere sua incorporação no orçamento e controla sua execução. • Planeja a execução, otimiza a alocação e acompanha o uso dos recursos da supervisão. • Controla a execução de projetos e contratos da supervisão, atentando a detalhes. • Cumpre o orçamento e atinge os resultados pactuados com seu gerente. • Utiliza com domínio ferramentas de gestão (ex. TI, PDCA, etc.). • Age para fazer corretamente as coisas na primeira vez, sem retrabalho.



GESTÃO POR COMPETÊNCIAS (cont.)

Nível	Foco no cliente
D	<ul style="list-style-type: none"> • Monitora e responde em última instância pelo nível de serviço da organização, observando aspectos macro como diretrizes e investimentos, e a detalhes de atenção ao cliente. • Promove e dá exemplo de como se atende com excelência o cliente interno para garantir a satisfação do cliente final. • Representa a empresa e interage com <i>stakeholders</i> para garantir elevados níveis de atendimento. • Monitora o nível de serviço interno, para que todas as áreas tenham as condições necessárias de prestar o melhor serviço.
C	<ul style="list-style-type: none"> • Monitora e responde pelo nível de serviço em um conjunto de unidades, atentando a detalhes que podem aumentar a satisfação do cliente e implantando ações corretivas e preventivas com agilidade (ex.: revisões de processos/sistemas, correto dimensionamento e capacitação da equipe etc.). • Cria engajamento na diretoria em torno da importância do espírito de servir, satisfação do cliente e visão sistêmica de processos de atendimento. • Promove e pratica na diretoria um atendimento de excelência ao cliente interno para garantir a satisfação do cliente final. • Garante que sua diretoria assuma e resolva, com bom humor, os problemas dos clientes em tempo, sem jogá-lo para outras áreas e pessoas. • Estabelece metas na Diretoria para garantir a melhoria da satisfação do cliente. • Aproveita oportunidades para sustentar o relacionamento com clientes estratégicos, gerando relações prósperas, continuadas e de alto valor.
B	<ul style="list-style-type: none"> • Monitora e responde pelo nível de serviço de uma unidade, atenta a detalhes que podem aumentar a satisfação do cliente, e implanta ações corretivas e preventivas com agilidade (ex.: revisões de processos/sistemas, correto dimensionamento e capacitação da equipe etc). • Desenvolve e compartilha práticas da unidade para melhorar a satisfação. • Promove e pratica na unidade um atendimento de excelência ao cliente interno para garantir a satisfação do cliente final. • Garante que sua unidade assuma e resolva os problemas dos clientes em tempo, sem jogá-lo para outras áreas e pessoas. • Atua exemplarmente e nos "momentos da verdade" (situações críticas de contato com cliente) e prepara a equipe para tais ocasiões. • Trabalha o relacionamento com o cliente e gera relações prósperas e continuadas.
A	<ul style="list-style-type: none"> • Monitora e responde pelo nível de serviço de uma equipe operacional, atenta a detalhes que podem aumentar a satisfação do cliente, e implanta ações corretivas e preventivas com agilidade. • Desenvolve e compartilha práticas com pares para melhorar a satisfação do cliente. • Atende ao cliente interno da área com qualidade visando à satisfação do cliente final. • Garante que sua equipe assuma e resolva, com boa vontade e agilidade, os problemas dos clientes. • Atua exemplarmente nos "momentos da verdade" (situações críticas de contato com cliente). • Busca atender o cliente de forma excepcional sem ferir os procedimentos da companhia.





MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Treinamento & Desenvolvimento

Competências

- Entregas
- Capacidades



AVALIAÇÃO



NA = Não Atende
D = Em Desenvolvimento
A = Atende
S = Supera



Planos de Desenvolvimento Individuais e Coletivos

Métodos Formais:

- Educação Continuada
- Treinamento
- Educação a distância (*e-learning*)

Métodos Não Formais:

- Estágios e Visitas
- Grupos de Trabalho
- Rotação
- Tutoria (*Coaching*)
- Trabalho com a Comunidade
- Autodesenvolvimento



PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL

Ações capacitantes segundo a natureza da capacidade a ser desenvolvida

Capacidade	Tipo de capacitação
Conhecimentos	Ações voltadas ao ensino e assimilação de conhecimentos: <ul style="list-style-type: none">• Treinamento em sala de aula• Treinamento via Ensino à Distância (EAD)• Leitura de livros e artigos• Visitas / <i>benchmarking</i>• Estudo / realização de pesquisa
Habilidades	Realização e repetição de atividades práticas relacionadas à habilidade que se quer adquirir: <ul style="list-style-type: none">• On the job training (treinamento '<i>on the job</i>')• Project assignment (atribuição de projetos)• Simulações• Inserção numa comunidade de prática• Trabalhos paralelos (ex.: realizar trabalhos sociais, ministrar aulas etc.)
Atitudes	Discussão e atividades voltadas ao autoconhecimento e conscientização sobre a motivação de comportamentos: <ul style="list-style-type: none">• <i>Coaching</i>• Psicoterapia
Valores	Mas também: <ul style="list-style-type: none">• Treinamentos experienciais• Leitura de clássicos• Trabalhos sociais



PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL

Iniciativas *on the job*

- Apresentações executivas
- *Benchmark*
- *Job rotation*
- Participação em reuniões
- Projeto com outras áreas (interdisciplinares)
- Projetos na área

Autodesenvolvimento

- Leituras
- Orientação/Acompanhamento de profissional mais sênior
- Participação em Grupos/ Associações
- Vídeos

Formação acadêmica

- Curso Sequencial (2 anos)
- Graduação
- Pós-Graduação

Iniciativas formais

- Ações de calendário
- Certificações
- *Coaching*
- *E-learning*
- Idiomas
- Informática
- Treinamento comportamental
- Treinamento técnico



MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Treinamento & Desenvolvimento

Plano de Desenvolvimento Individual

- 1) O que o funcionário pode fazer por si mesmo.
- 2) O que o gestor imediato pode fazer pelo funcionário.
- 3) O que a empresa pode fazer pelo funcionário.



MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS (cont.)

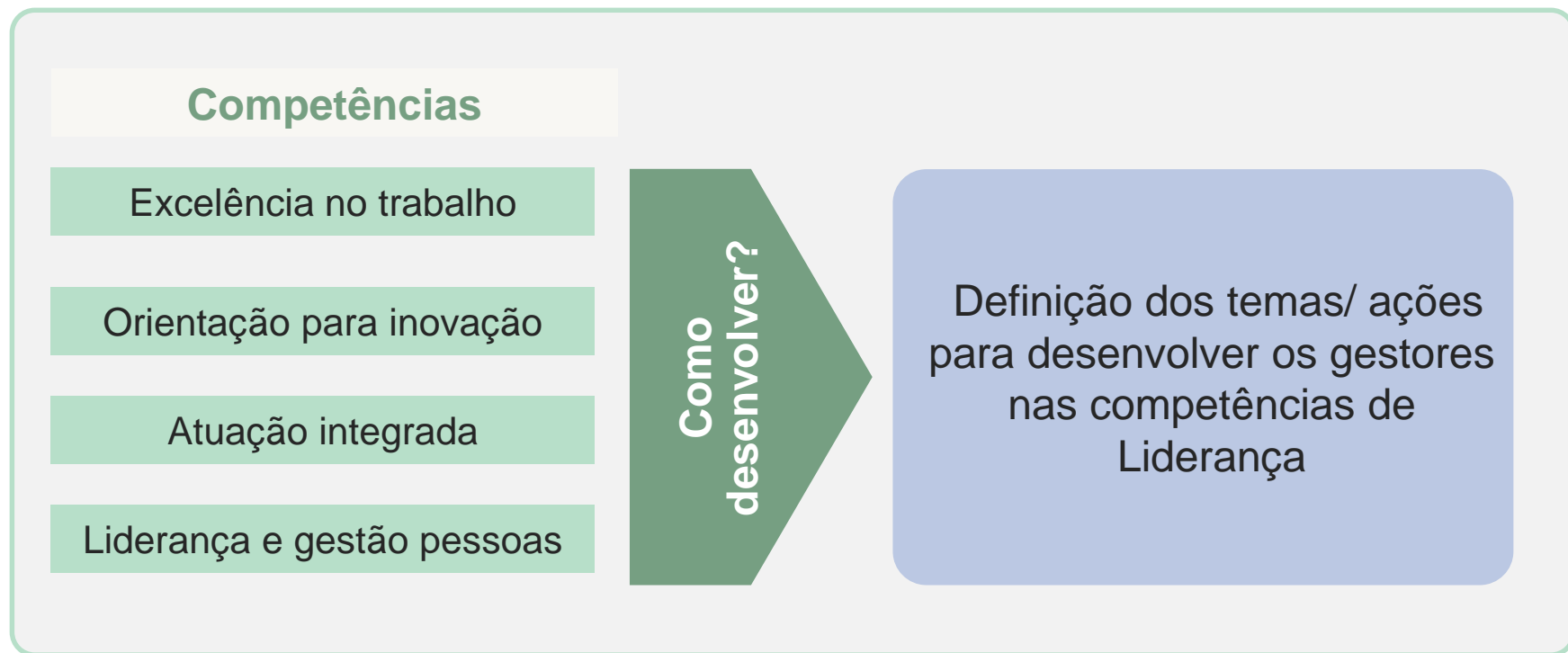
Treinamento & Desenvolvimento

Plano de Desenvolvimento Individual - exemplo

Competência	O quê	Como	Quando	Resultado	Status
Foco no cliente	Visitar outras organizações que possuam a implantação de ferramentas no almoxarifado em quesitos importantes para o cliente	Fazendo o levantamento de empresas no mercado, entrando em contato e agendando a visita	até Dez/09	Novas ideias e sugestão para a melhoria dos processos internos do almoxarifado com foco no cliente externo	
Liderança e gestão de pessoas	Implantar sessões de feedback mensais	Estabelecendo um calendário anual das sessões de feedback	até Dez/09	Coordenador desenvolvido nas competências identificadas (fortes e fracas)	
	Implantar uma sistemática de reconhecimento e celebração das conquistas na área	Desenvolvendo uma sistemática (Metas, Desafios, Projetos) e o seu acompanhamento	até Dez/09	Melhoria no clima da área (de 67 para 75)	



EXEMPLO: ESCOLA DE GESTÃO DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA

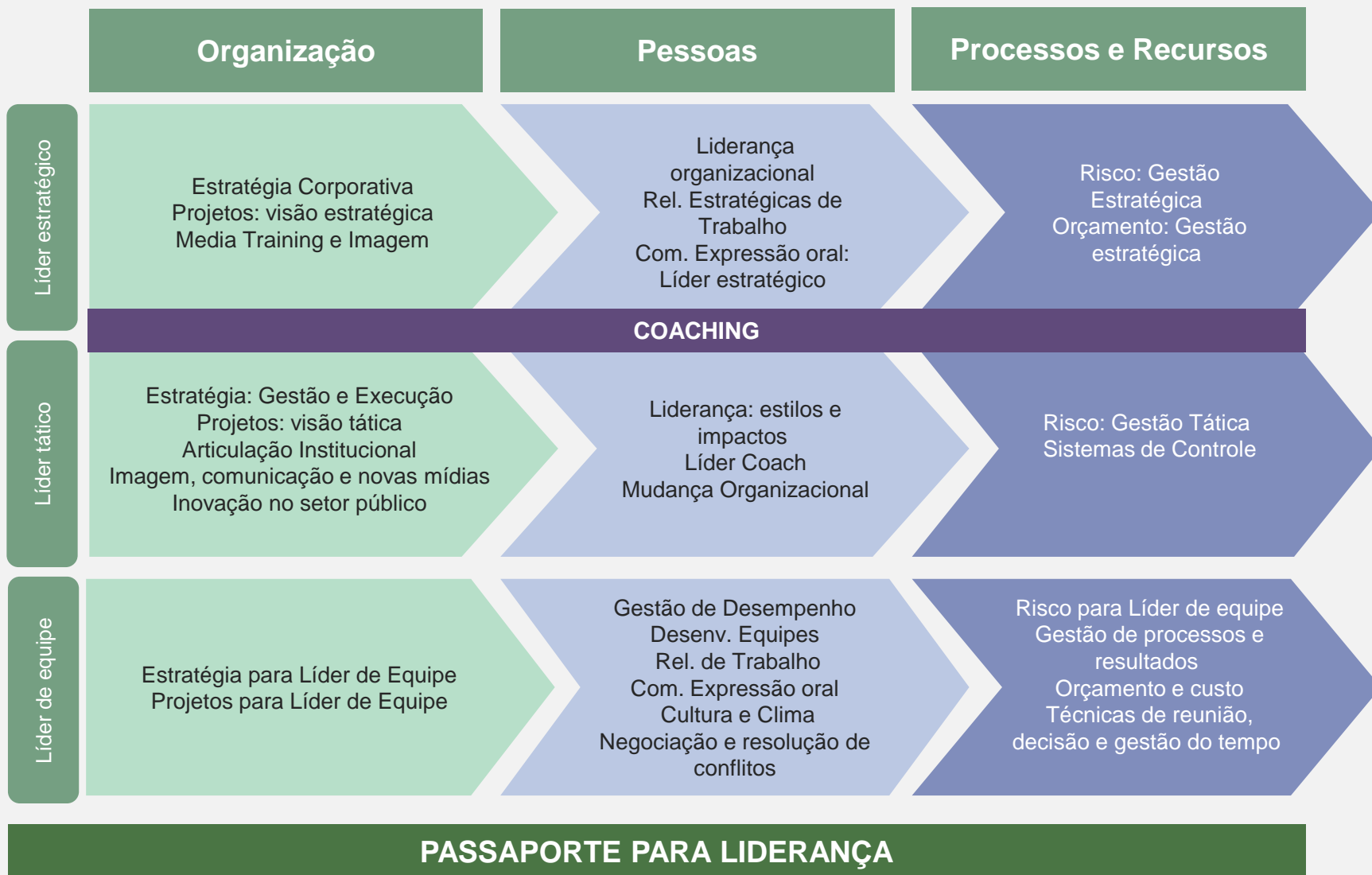


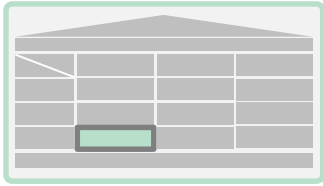
NÍVEIS DE COMPLEXIDADE / PIPELINE

Exemplo: Escola de Gestão de uma instituição pública

Líder estratégico	<p>Planejamento Estratégico</p> <p>Planeja, organiza, controla e toma decisões para a diretoria sob sua responsabilidade.</p> <p>Contribui para formulação das estratégias organizacionais; pensa além de sua função e preocupa-se com as questões estratégicas.</p> <p>Cria alinhamento (de missão, valores, práticas, estratégias e resultados) entre diretorias.</p> <p>Articula, desdobra e responde pelo orçamento e pela implantação da estratégia da organização para a diretoria sob sua responsabilidade.</p> <p>Planeja e negocia a estrutura de sua unidade; define papéis e metas, distribui atividades, comunica, incentiva, dá feedback, e avalia o desempenho da equipe na diretoria sob sua responsabilidade, sobretudo dos gerentes.</p> <p>Fornecer coaching e formar sucessores para todas as posições de liderança.</p>
Líder tático	<p>Planejamento Tático</p> <p>Dá suporte ao nível estratégico para a tomada de decisão.</p> <p>Dissemina em sua equipe (gerência) as decisões e orientações do nível estratégico.</p> <p>Mantém o nível estratégico informado sobre a situação e as sugestões das equipes (gerência).</p> <p>Articula-se com seus pares (gerentes) e pauta sua ação olhando para os demais processos relacionados.</p> <p>Gerencia a implantação do Plano de ação, na gerência sob sua responsabilidade.</p> <p>Lidera outros gestores.</p> <p>Define e acompanha indicadores dos gestores e equipes em sua gerência.</p> <p>Distribui atividades, comunica, incentiva, dá feedback e avalia e avalia o desempenho da equipe (gerência) e dos respectivos líderes.</p> <p>Seleciona e prepara pessoas para posições de gestão.</p>
Líder de equipe	<p>Planejamento operacional</p> <p>Gerencia a execução dos processos na coordenação sob sua responsabilidade.</p> <p>Distribui atividades, comunica, incentiva, dá feedback e avalia e avalia o desempenho da sua equipe (coordenação).</p> <p>Acompanha indicadores na coordenação sob sua responsabilidade.</p> <p>Assume pessoalmente atividades de maior complexidade na coordenação sob sua responsabilidade.</p> <p>Estabelece altos padrões de desempenho para si próprio e sua equipe (coordenação).</p> <p>Executa processos, conduz ou participa de projetos simultâneos.</p> <p>Pauta sua ação olhando para os demais processos da gerência / diretoria.</p> <p>Sugere e implanta ações, por própria iniciativa, para melhorar os resultados da da gerência / diretoria.</p> <p>Forma sucessores para sua posição.</p>

Exemplo: Escola de Gestão de uma instituição pública





DO I – Desenvolver a Organização ESTRATÉGIA PARA LÍDER DE EQUIPE

Objetivos	<p>Ao final da(s) ação(ões) que trata(m) deste tema, o participante deverá ser capaz de descrever a estratégia da organização, verificar a participação da sua unidade na estratégia e desdobrá-la para suas equipes.</p> <p>C: explicar conceitos básicos de estratégia, correlacionar o desdobramento do plano estratégico da sua unidade com os resultados esperados.</p> <p>H: utilizar conceitos e instrumentos de estratégia para desdobrar e acompanhar metas de sua equipe, verificar o rito e usar adequadamente as ferramentas de apoio (sistemas de informação).</p> <p>A: valorizar os elementos tangíveis do modelo de gestão da organização (plano de ação, orçamento, resultados esperados).</p>		
Conteúdo	<p>Conceito de estratégia. Modelo e ciclo de gestão. Níveis estratégico, tático e operacional. Missão, visão, valores. Objetivos, prioridades, resultados esperados e metas e indicadores. Processos (gestão da rotina), projetos (gestão da melhoria). Desdobramento das ações da estratégia. Planos de ação. Reunião de verificação de execução da estratégia, avaliação de resultados. PDCA da estratégia.</p>		
Público	Potenciais gestores, Líder de equipe	Carga horária	16h
Metodologia	<p>Leitura prévia do material indicado.</p> <p>Exposição dialogada. Estudos de caso, sobretudo da organização, ilustrativos em estratégia. Troca de experiência entre participantes: uso que fazem do planejamento. Aplicação dos conceitos na organização: apresentar os instrumentos (agenda do presidente, SPG – Sistema de Planejamento e Gestão, GPD, SIGBC etc.); convidar participantes a aplicarem os conceitos discutidos às suas áreas durante o curso (considerar um intervalo entre as aulas para aplicar os instrumentos e debater as experiências de aplicação – apresentar num mesmo dia a parte conceitual e a parte prática de cada tema); demonstrar os resultados possíveis de serem alcançados a partir do uso dos instrumentos de gestão (utilizar telas planejadas e não diretamente os sistemas, a não ser como demonstração final).</p>		
Avaliação	<p>Reação, Aprendizagem: um caso para resolverem. Impacto: questionário ao gestor imediato</p>		
Referências	<p>FERNANDES, Bruno H. R.; BERTON, Luiz H.. Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação do desempenho. S. Paulo: Ed. Saraiva, 2012, 2ª ed.</p> <p>WRIGHT, Peter; KROLL, Mark; PARNELL, John. Administração Estratégica. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.</p>		
Solução educacional	<p>DO I: Estratégia para lider de equipe Facilitador interno Fornecedores: FDC, BSP, ESPM, FGV, FIA, IBMEC, INSPER, HSM, COPPEAD</p>		

GESTÃO DE CARREIRA E COMPETÊNCIAS

Carreira

- Sucessão de experiências profissionais mediante as quais uma pessoa transita para níveis de complexidade crescentes (Spencer e Spencer, 1993, Gfroerer, 2000)

Implicações

- Crescimento sem sair da função.
- Estagnação mesmo com mudança de funções.
- Pessoas transitam para maior complexidade em ritmos diferentes.

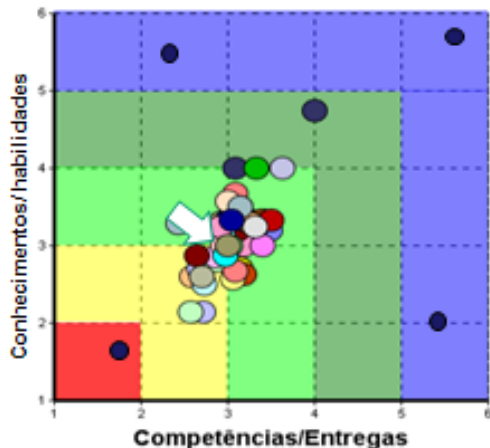


CARREIRA / PROMOÇÃO

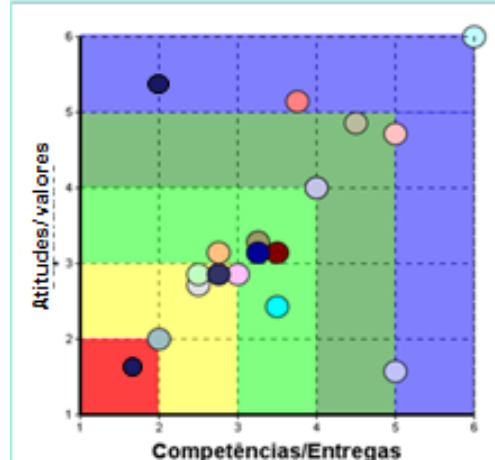
Fundamental: decisões tomadas em comitês

- Decisão comparativa sobre recursos escassos
- Gestores (pares) discutindo elegíveis e critérios

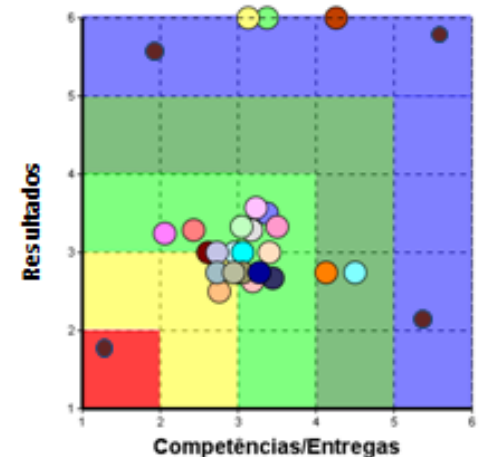
COMPETÊNCIA X CONHECIMENTOS/HABILIDADES



COMPETÊNCIA X ATITUDES/VALORES



COMPETÊNCIA X RESULTADOS



PROMOÇÃO E PROGRESSÃO

- Não utilizar diretamente resultados da avaliação de competências para fins remuneratórios - incentivo à leniência.
- Dois aspectos:
 - (1) **desenvolvimento**, *abordada entre gestor e o profissional*;
 - (2) decisões de **progressão**, comparativas, a serem abordadas em *comitês* que, com uso de várias ferramentas, deliberarão quem deve ser promovido.
- A avaliação de competências é um dos instrumentos, mas não é o único nem o principal.



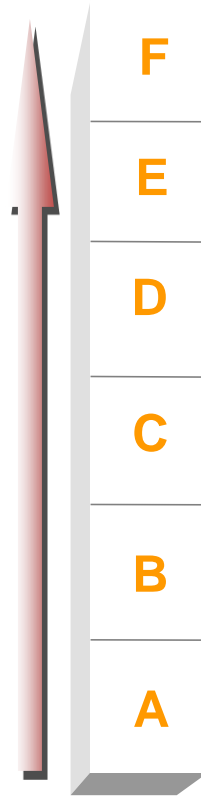
PROMOÇÃO E PROGRESSÃO (cont.)

Exemplo de Critérios

Evolução vertical (Promoção) Critérios:

Condições necessárias

- Existência de vaga.
- Atender requisitos de acesso.
- Assumir maiores níveis de complexidade
- Estar, preferencialmente, acima do ponto médio da faixa do nível atual
- Desempenho adequado



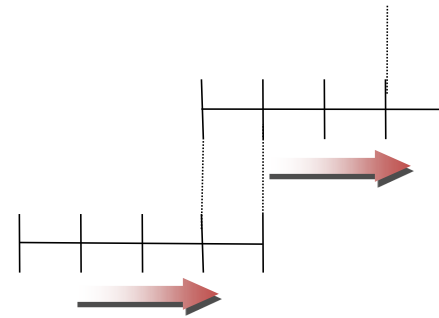
Evolução horizontal (Mérito) Critérios:

Condições eletivas:

- Disponibilidade de verba/orçamento
- Tempo mínimo após última movimentação na estrutura salarial

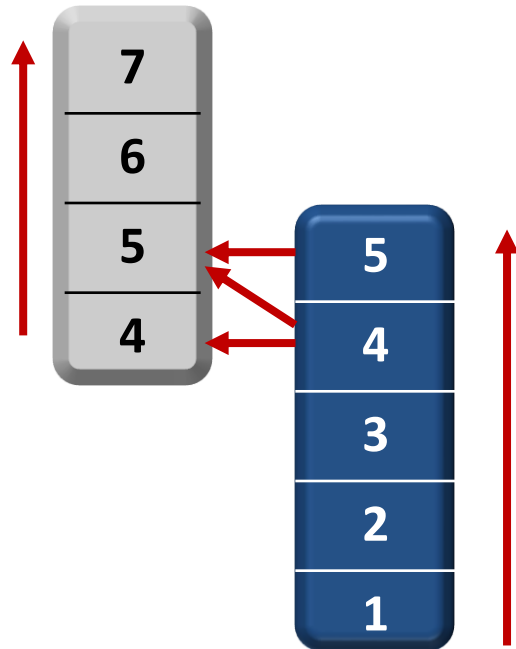
Condição seletiva :

- Desenvolvimento + Comportamento + Esforço

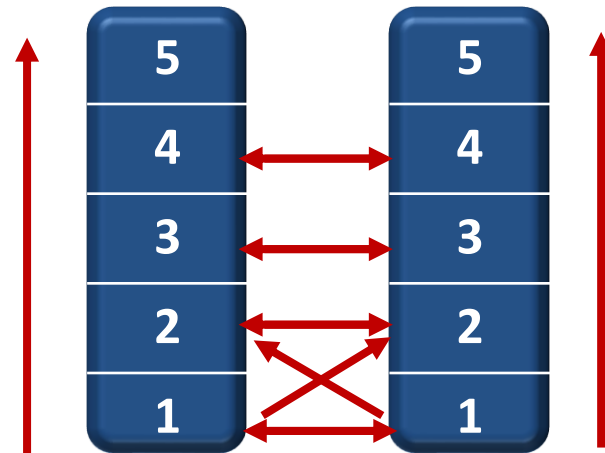


MOBILIDADE - CARREIRA

Entre eixo profissional e posições de gestão



Entre eixos profissionais



RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E COMPETÊNCIAS

Recrutamento: processo de procurar empregados, estimulá-los e encorajá-los a se candidatar às vagas de uma organização (Flippo, apud Limongi-França e Arellano, 2002, p. 64). Pode ser interno ou externo.

Seleção: escolha do candidato mais adequado à organização, entre todos os recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados (Limongi-França e Arellano, 2002, p. 66).

- Possibilidade de extrair critérios e instrumentos do modelo (entregas e capacidades).



PROCESSOS SELETIVOS COM USO DE COMPETÊNCIAS

Provas de conhecimentos e capacidades.

Análise de currículo.

Testes psicométricos e testes de personalidade.

Técnicas de simulação.

Entrevistas.



PROCESSOS SELETIVOS INTERNOS COM USO DE COMPETÊNCIAS NA ÁREA PÚBLICA

Instituições públicas: processos seletivos regidos por regras definidas e rígidas → tratamento equânime dado aos candidatos, com igual oportunidade de acesso e promoção.

Uso de Modelo de Gestão por Competências para seleção interna:

- observar a carreira de admissão do funcionário na instituição (ex.: limitação de mobilidade de funcionários ingressantes em carreiras de nível médio para outras de nível superior);
- observar capacidades e entregas da função de destino: necessidade de atender capacidades requeridas para ser elegível ao processo;
- considerar situações profissionais que o candidato vivenciou e se aproximam das entregas demandadas na nova posição;
- documentar processo, abordar questões objetivas e conduzir mediante comitês, de forma a se resguardar de posicionamentos pessoais (Lei nº 8.112/90, sobre processos seletivos internos à administração pública federal do país).
- Possibilidade de complementar estes procedimentos com outros instrumentos, como provas de conhecimento e testes psicométricos.
- Porém, algumas organizações públicas limitam as movimentações internas, e toda e qualquer abertura de vaga é disponibilizada mediante concurso público.



DIMENSIONAMENTO DE QUADRO

Adequação entre número e competência das pessoas e as necessidades organizacionais (Marinho e Vasconcellos, 2007).

Situações diagnosticadas por um modelo de competências

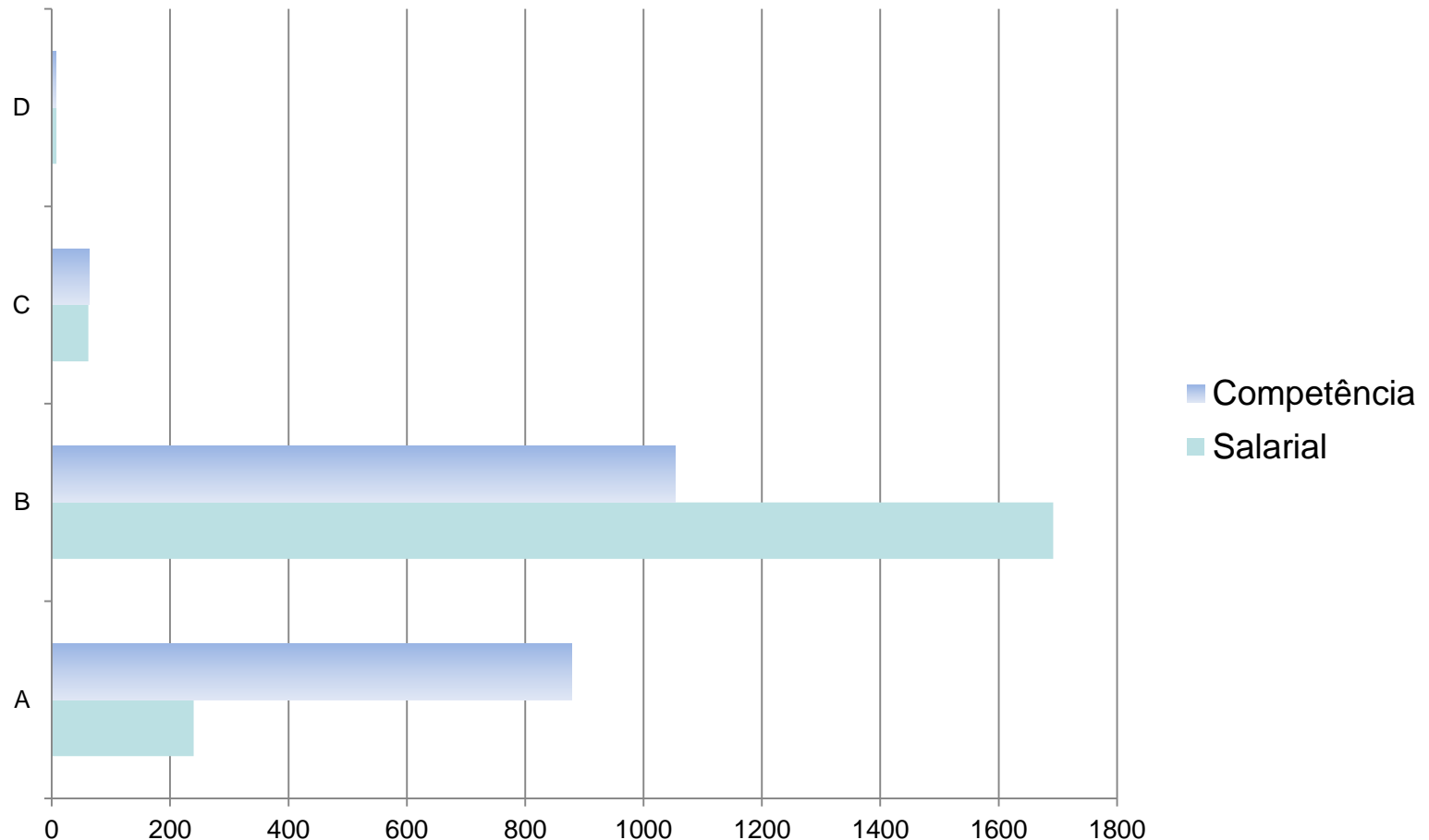
- a. Envelhecimento do quadro
- b. Crescimento acelerado
- c. Processos sucessórios
- d. Centralização sistêmica
- e. Mudança tecnológica



MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Gerenciamento do dimensionamento do quadro

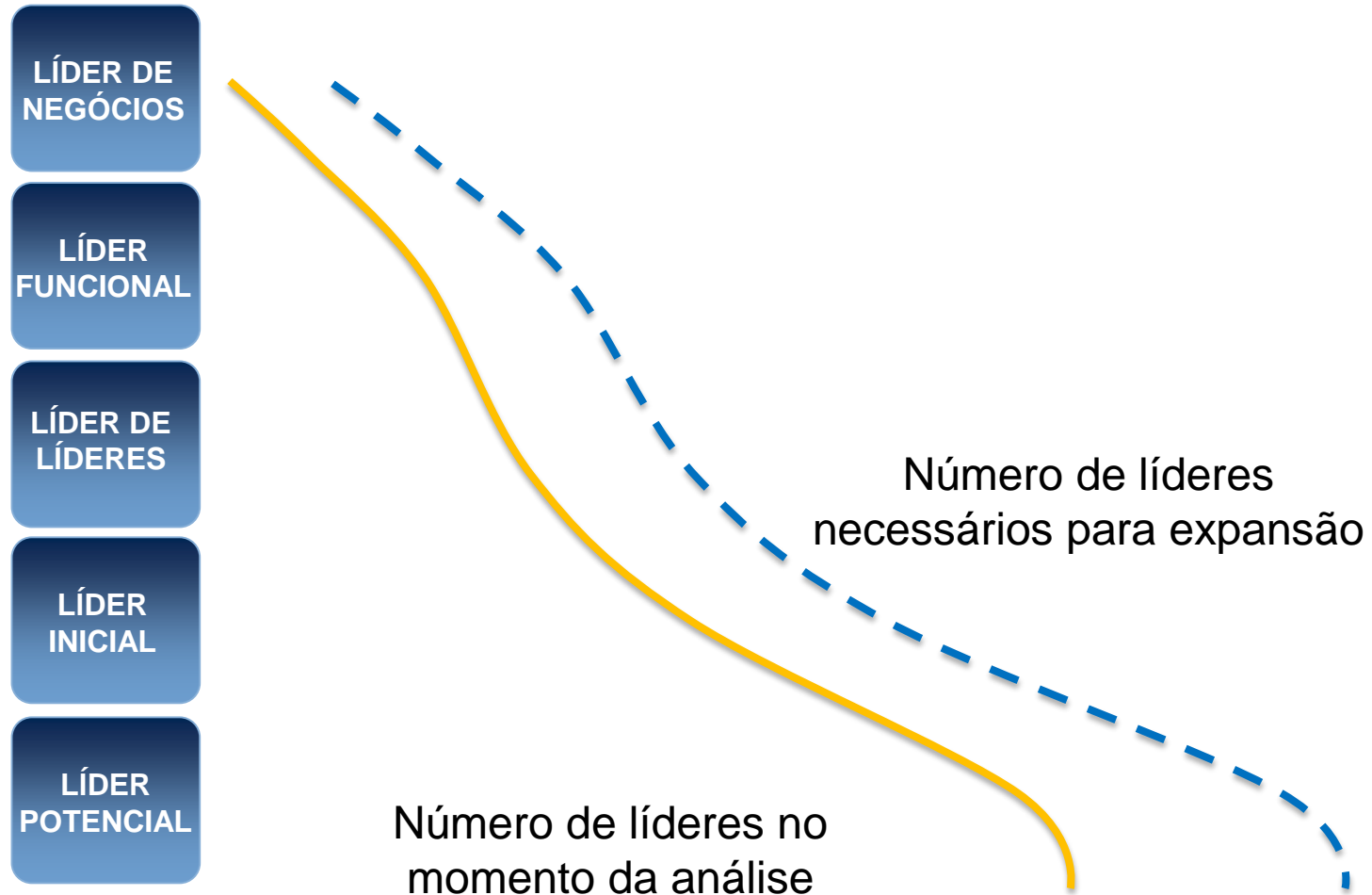
A. Envelhecimento do quadro



MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS (cont.)

Gerenciamento do dimensionamento do quadro

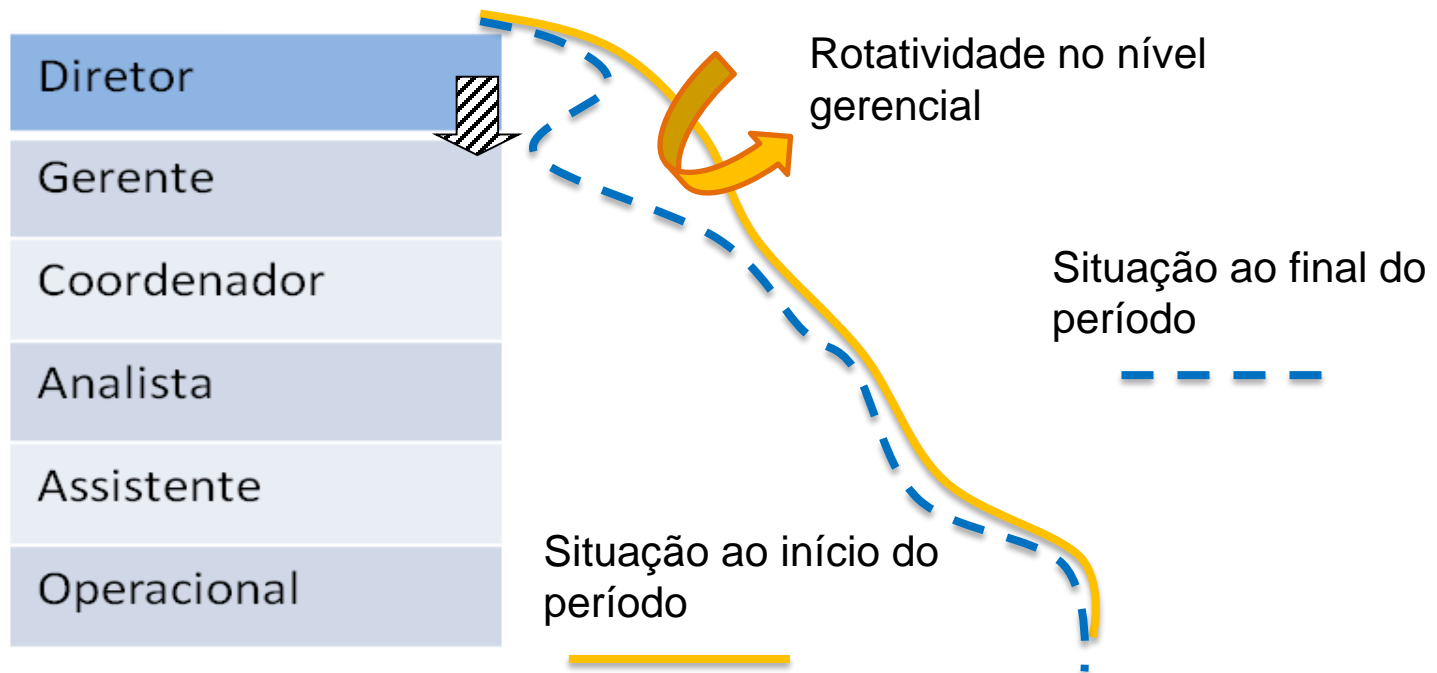
B. Crescimento acelerado



MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS (cont.)

Gerenciamento do dimensionamento do quadro

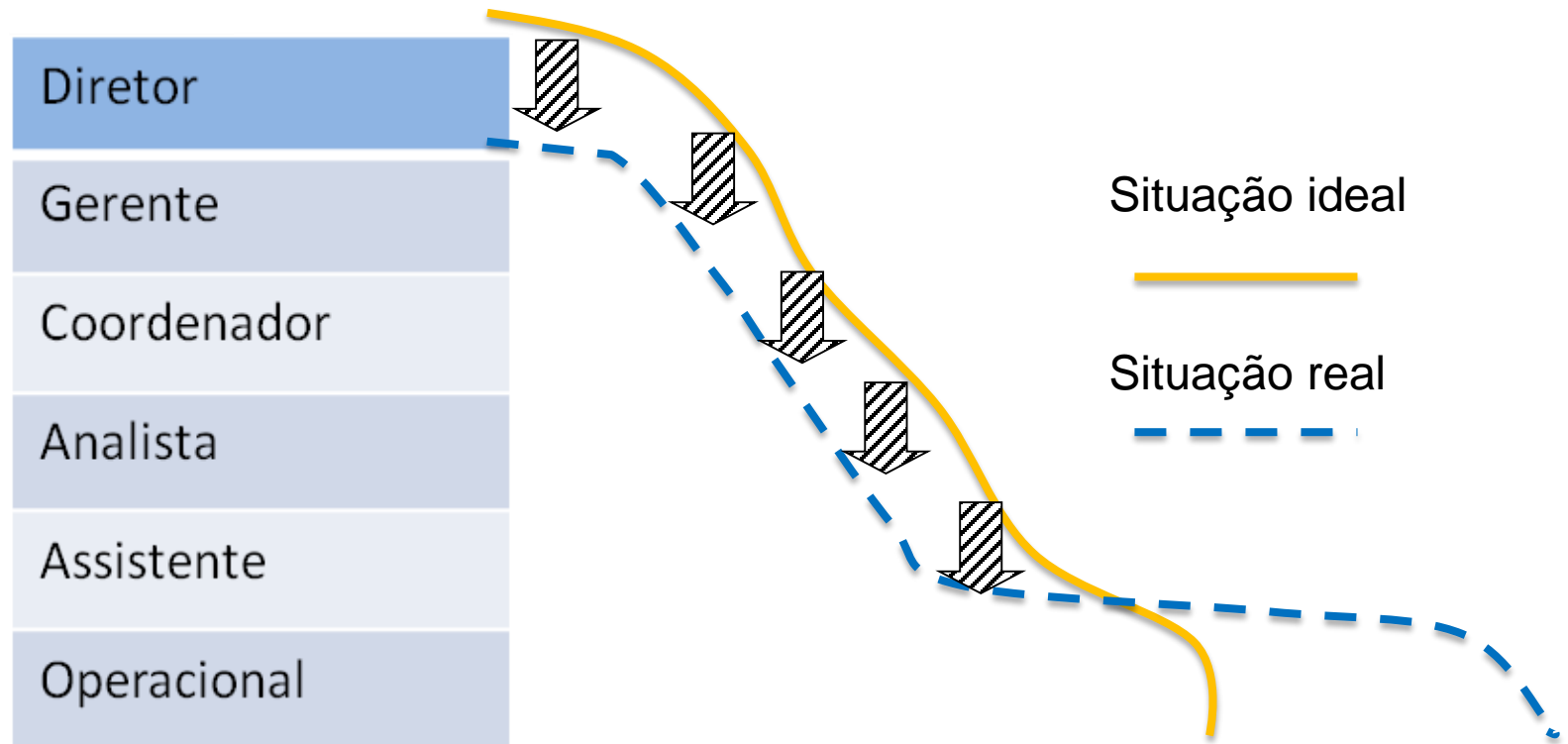
C. Processos sucessórios



MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS (cont.)

Gerenciamento do dimensionamento do quadro

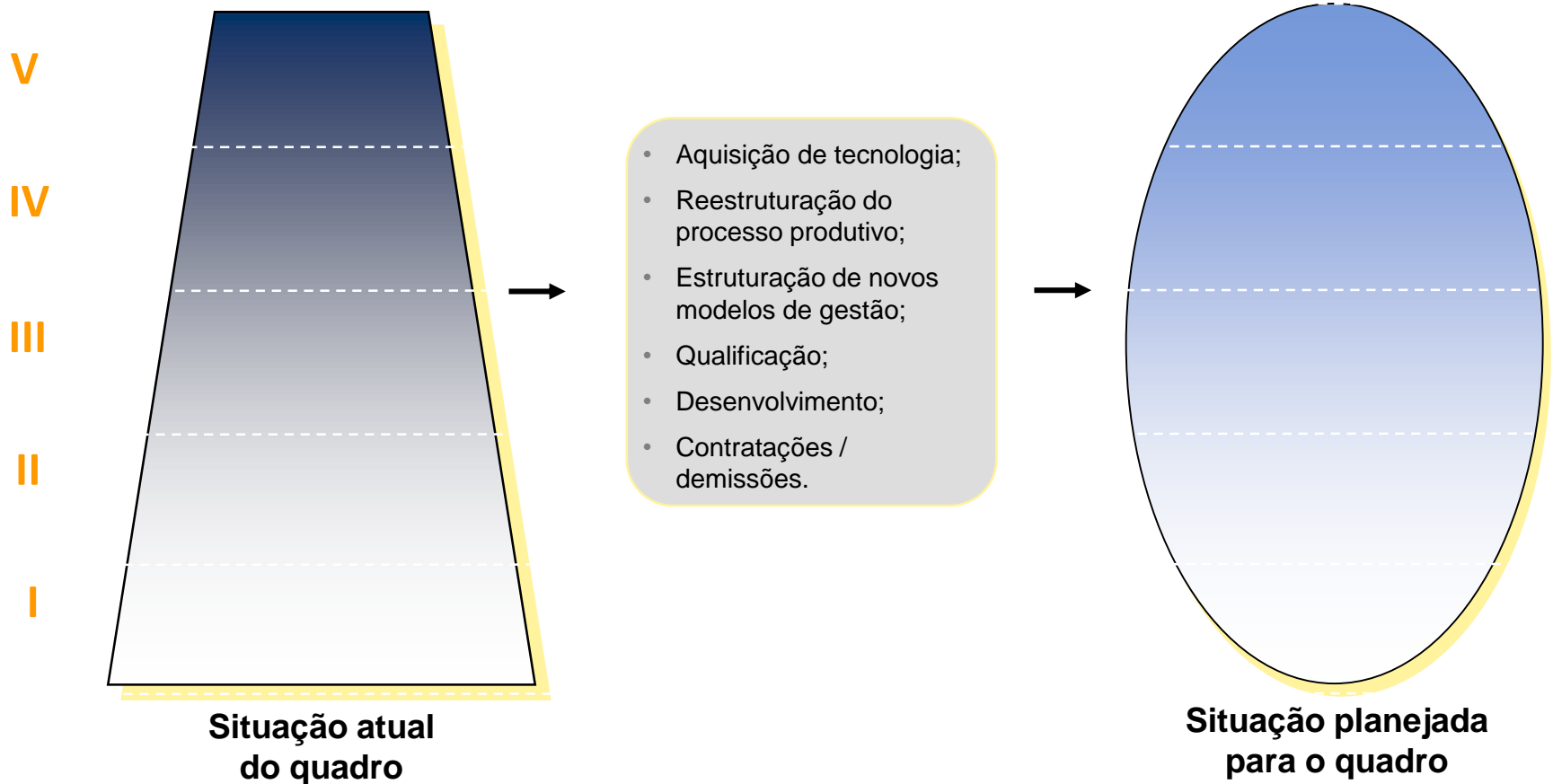
D. Centralização sistêmica



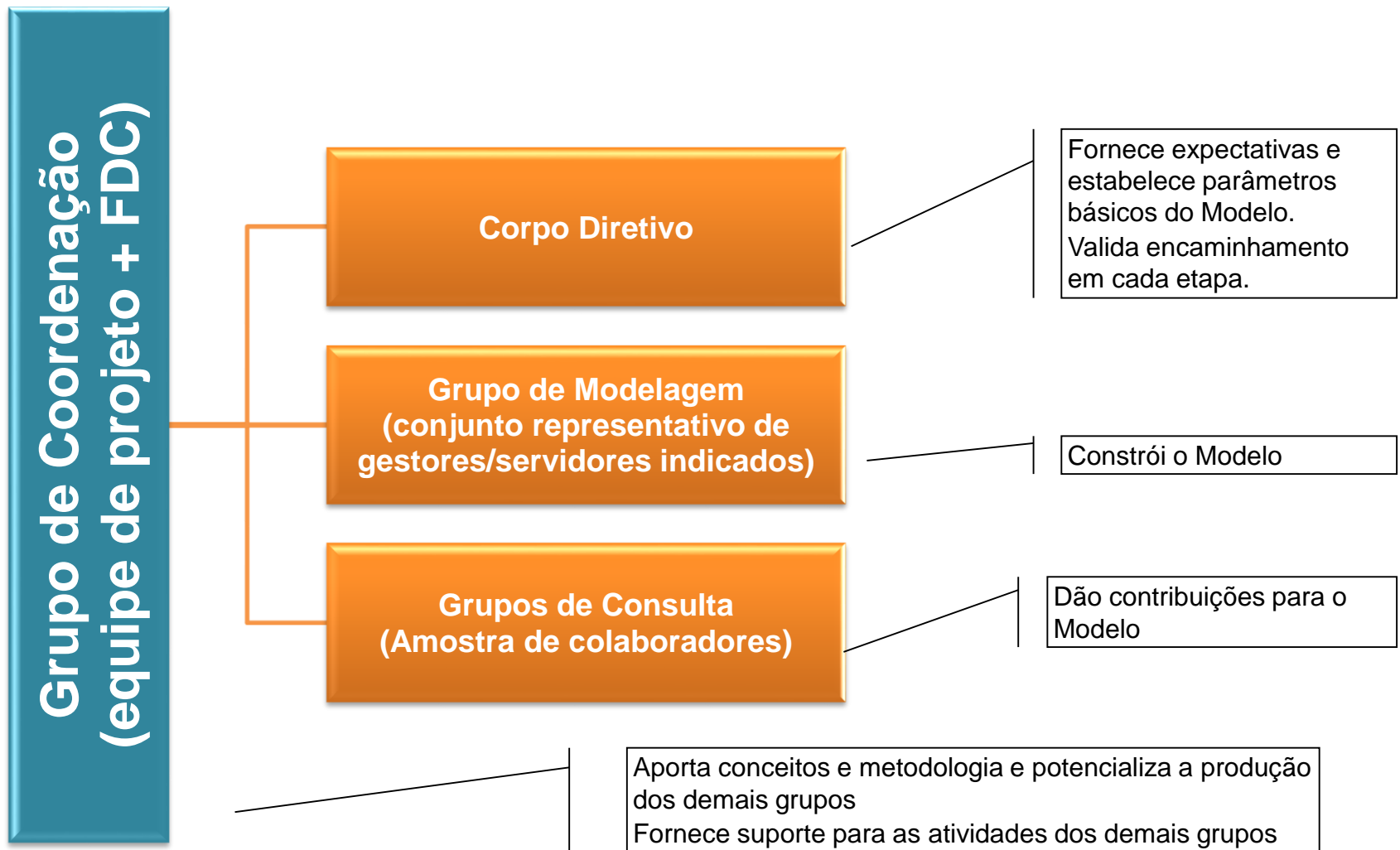
MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS (cont.)

Gerenciamento do dimensionamento do quadro

E. Mudança tecnológica



METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO DO PROJETO



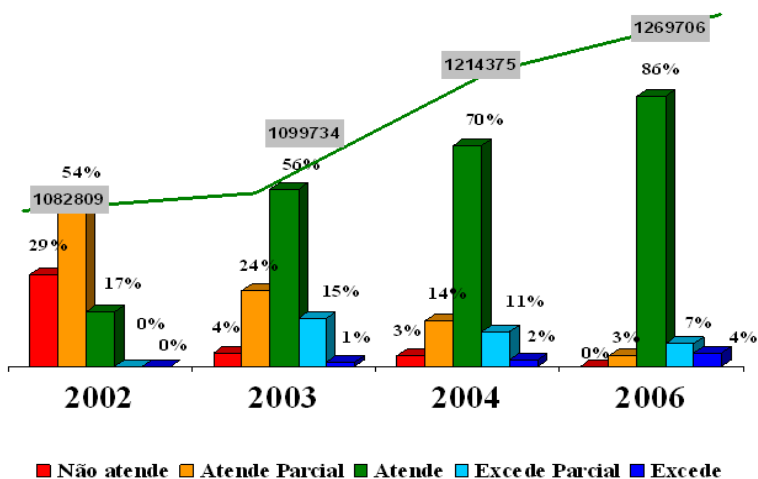
Implantação e institucionalização do Modelo de Gestão por Competências – visão geral



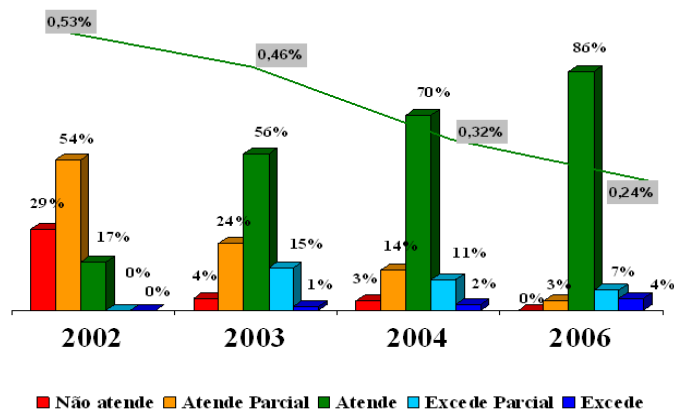
RESULTADOS

ALGUMAS EVIDÊNCIAS: AVALIAÇÕES x RESULTADOS ORGANIZACIONAIS UMA FÁBRICA DE INSUMOS

ESTATÍSTICAS DO RESULTADO
Evolução da Avaliação vs. Volume Produção (ton)

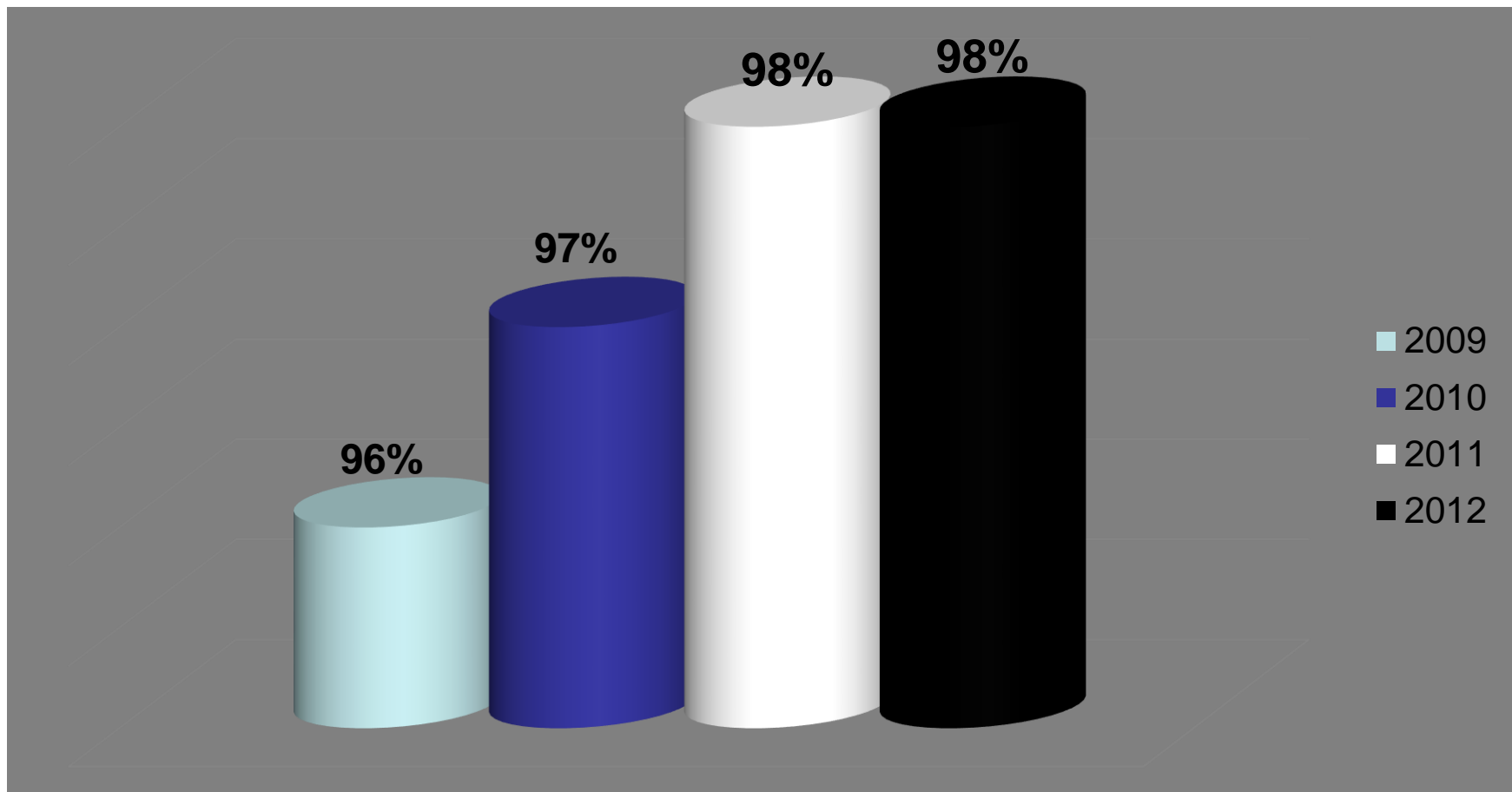


ESTATÍSTICAS DO RESULTADO
Evolução da Avaliação vs. Fora de Código (qualidade dos produtos)



RESULTADOS

ALGUMAS EVIDÊNCIAS: AVALIAÇÕES x RESULTADOS ORGANIZACIONAIS: GRPCOM
Percentual dos funcionários que receberam *feedback* de seus gestores



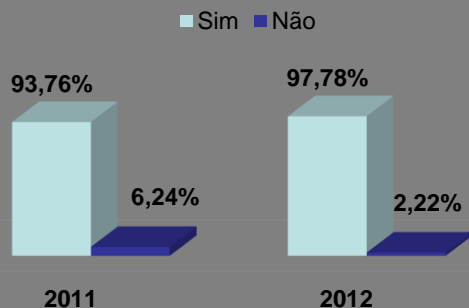
Fonte: apresentação produzida pela equipe de RH da GRPCOM



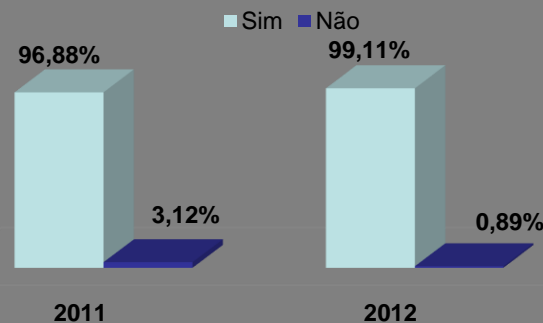
RESULTADOS

ALGUMAS EVIDÊNCIAS: AVALIAÇÕES X RESULTADOS ORGANIZACIONAIS: GRPCOM Percepção sobre *feedback* após avaliação de competências (2012)

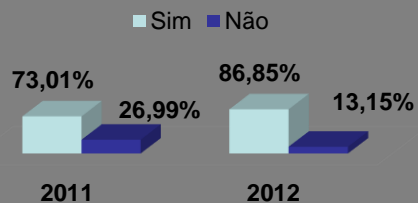
Você considera que o feedback realizado durante a avaliação de competências contribuiu para o seu desenvolvimento?



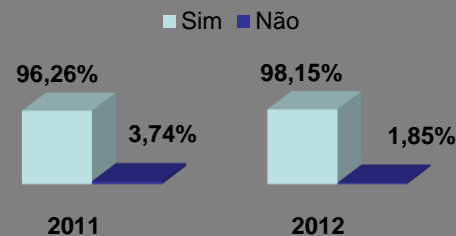
Durante o feedback, você teve oportunidade de expor sua opinião e esclarecer pontos de vista diferentes dos apontados pelo seu gestor?



Considerando que a prática do feedback deve ser uma rotina no nosso dia a dia, você está satisfeito com a frequência de feedbacks que você recebe de seu gestor sobre seu desempenho?



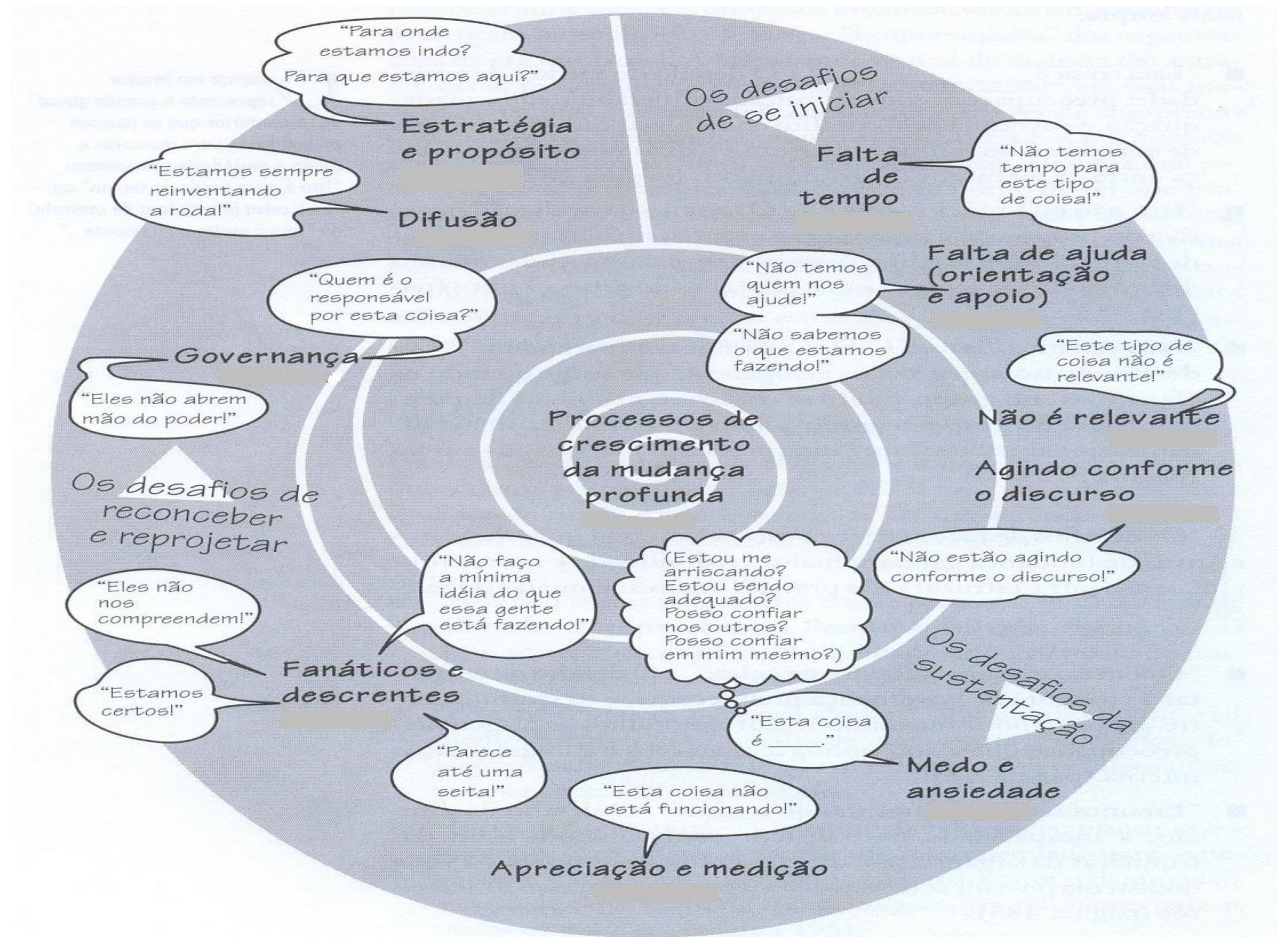
O feedback que você recebeu de seu gestor, no programa de gestão de competências foi realizado com consideração* e baseado em fatos do dia a dia?



Fonte: apresentação produzida pela equipe de RH da GRPCOM



INSTITUCIONALIZAÇÃO DE PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS



A Dança das Mudanças, Senge et al, 2000



INSTITUCIONALIZAÇÃO DE PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS (cont.)

O Desafio de iniciar

1. A falta de tempo
2. A falta de ajuda (orientação e apoio)
3. Falta de percepção de relevância
4. Ausência de coerência entre os discursos e a prática

O Desafio de sustentar

5. Medo e ansiedade
6. Apreciação e medição
7. Fanáticos e descrentes

O Desafio de reconceber e reprojeter

8. Governança
9. Disseminação
10. Estratégia e propósito



GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E ESTRATÉGIA



MUITO OBRIGADO!

