GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

Lideli Crepaldi
lideli@uol.com.br

VALORIZAÇÃO DO SER HUMANO

- A personalidade ocupa um espaço no conjunto de propósitos e metas empresariais, redimensionando sua missão e respectivos objetivos
- Visão que valorize o todo em detrimento das partes
- A organização busca um espaço no qual convergem valores e tendências complementares e contraditórias.

COMPETÊNCIA X COMPETENTE

- Ter competências é diferente de ser competente
- Ser competente está relacionado com um bom desempenho numa determinada tarefa
- Ser competente não garante que sempre será bom
- Pode ter ocorrido por casualidade

COMPETÊNCIAS

- É um saber agir de maneira peculiar com responsabilidade agregando valor econômico à organização e valor social ao indivíduo
- São características de um indivíduo abrangendo conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis aos negócios da empresa
- Esses elementos são interligados e utilizados pela pessoa para facilitar a obtenção dos resultados desejados.

COMPETÊNCIA

é um resultado de três eixos:

COMPETÊNCIAS

- A pessoa tem de ser capaz de colocar esse potencial em prática sempre que for necessário
- As competências devem ser criadas em características e expectativas claras e duradouras

COMPETÊNCIAS

- Sistema que se liga menos às atividades cotidianas e operacionais que têm por base o cargo
- Está mais voltado para a estratégia da organização
- Empresas que não possuem estratégias claras terão dificuldades em estabelecer competências para desenvolvimento do negócio
- As organizações que possuem transparência e adequação das competências terão uma vantagem competitiva sobre as demais

COMPETÊNCIAS

- O detalhamento da estratégia da empresa e como elas podem construir um modelo de respostas para o mercado gerindo pessoas de maneira competitiva
- Identificar quais as competências organizacionais que adicionem valor à estratégia da organização

COMPETÊNCIAS

•Confundir competências com características de personalidade

•Intenção estratégica é preciso:

1.Definir competências essenciais da organização

2.desdobramento em competências coletivas por áreas ou grupos

3.detalhamento das competências individuais.

COMPETÊNCIAS

- Competências Técnicas/Profissionais: específicas para uma operação, ocupação ou tarefa
- Competências Sociais: atitudes e comportamentos necessários para o relacionamento entre pessoas
- Competências do Negócio: compreensão do negócio, seus objetivos, relações com o mercado, ambiente sociopolítico

COMPETÊNCIAS

- O perfil de competências tem a ver com o diferencial competitivo de cada pessoa ou profissional.

Para haver um perfil de competências

•Competências técnicas

•Competências comportamentais

•Competências do negócio

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

- Pré-requisitos para o desenvolvimento do trabalho
- Conhecimentos específicos e habilidades específicas para atribuições específicas
- Muitas vezes precisa de cursos e experiências específicas da área
- Escolaridade
- Treinamentos
- Conhecimentos técnicos

COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

- Atitudes e comportamentos compatíveis com as atribuições a serem desempenhadas

Algumas atitudes:
- Criatividade
- Comunicação verbal
- Espírito de equipe
- Bom humor
- Empatia
- Agilidade

COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

- Aprender novos conceitos e tecnologias
- Trabalho em equipes
- Criatividade
- Visão de mundo global
- Comprometimento organizacional
- Comunicabilidade
- Lidar com incertezas e ambiguidades
- Domínio de novos conceitos
- Inovação

COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

- Relacionamento interpessoal
- Iniciativa de ação e decisão
- Geração de resultados efetivos
- Autocontrole emocional
- Empreendedorismo
- Lidar com novas situações

COMPETÊNCIA INDIVIDUAL

- Encontra seus limites
- Mas não encontra sua negação no nível dos saberes alcançados pela sociedade
- Ou, pela profissão do indivíduo, numa determinada época

IDENTIFICAR COMPETÊNCIAS

Levantar as competências organizacionais e individuais

Início à elaboração dos níveis de complexidade do trabalho, *work levels*, alinhados às competências individuais.

elaborar o modelo de competências e as respectivas ferramentas – remuneração, treinamento, recrutamento e seleção, programas de carreira.

MODERNIDADE ORGANIZACIONAL

- Encorajamento da iniciativa e responsabilidade
- Processos de tomada de decisão participativos e transparentes
- Regime político organizacional democrático
- Processo decisório descentralizado
- Autonomia para tomada de decisões
- Estratégia, missão, objetivos definidos

MODERNIDADE ORGANIZACIONAL

Estímulos:

- **à iniciativa e ação das pessoas**
- **ao processo contínuo de aprendizagem**
- **de idéias novas e criativas**
- **à superação profissional**
- **ao trabalho em equipes**
- **ao desenvolvimento pessoal e profissional**
- **à busca contínua de atualização**

COMPETÊNCIA CONTEXTUALIZADA

- **Competências são sempre contextualizadas**
- **Os conhecimentos e o know-how não adquirem status de competência a não ser que sejam comunicados e trocados**
- **A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere competências**

COMPETÊNCIA INDIVIDUAL X CONTEXTUALIZADA

- **O trabalho é o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa**
- **Dessa maneira, a complexidade de situações torna o imprevisto cada vez mais rotineiro.**

PROFISSIONAIS HOJE

Para a entrada ou manter-se nas organizações é necessário:

- **Definir metas, caminho, estabelecer critérios avaliativos e refletir sobre o que fez e o que fará. Planejar o que é sólido e viável**
- **Observação e estudo que permita atuar sobre base concreta e contextualizada à realidade sócio econômica onde irá atuar**
- **Buscar experiência de profissionais que desempenharam trajetória complexa até encontrarem o sucesso relativo na carreira.**

PROFISSIONAIS HOJE

Com as mudanças ocorridas a característica para a atuação profissional é a inovação

Para isso deve-se ter:

- **Visão estratégica**
- **Preparar-se para a mudança**
- **Busca de excelência**

BUSCAR A MELHORIA PROFISSIONAL

- Jack Welch nasceu em Salem, Massachusetts. Bacharelou-se em ciências pela Universidade de Massachusetts e alcançou seu mestrado em ciências e Ph.D. em engenharia química pela Universidade de Ilinóis. Iniciou sua carreira na General Electric Company em 1960 e, em 1981, tornou-se o oitavo chairman e CEO da empresa. Nos seus 20 anos como CEO da General Electric, tirou a empresa de uma burocracia incomensurável para transformá-la em uma central elétrica dinâmica e respeitada. Durante seu mandato, o valor de mercado da GE cresceu de 13 bilhões para 400 bilhões de dólares. Nesse processo, as inovações gerenciais de Welch conferiram-lhe a posição de CEO mais influente de sua época.

  Quando se aposentou da GE em 2001, Jack Welch escreveu sua autobiografia, campeã de vendas internacional e do *New York Times, JACK: Straight From The Gut (Jack, definitivo)*. Ele também dedica grande parte do seu tempo viajando pelo mundo, falando com pessoas em todos os níveis da empresa, respondendo às suas indagações sobre uma dezena de tópicos abrangentes. Esses encontros proveram a inspiração para seu novo best-seller, *Winning* (Paixão por Vencer).
  Em 2000, foi nomeado Gerente do Século pela revista *Fortune*. Em 2005, foi eleito o CEO Mais Admirado dos últimos 20 anos pelos leitores da revista *Chief Executive* e o Maior Líder Mundial da atualidade em uma pesquisa realizada pela revista *Fast Company*.

  Jack Welch é, atualmente, diretor da Jack Welch, LLC, onde trabalha como consultor para um pequeno grupo de 500 CEOs empresariais da *Fortune*, proferindo palestras para pessoas e estudantes em todo o mundo. Ele e sua esposa Suzy mantêm uma coluna mensal na revista *Business Week*, escrevendo também para uma coluna em uma publicação de grande divulgação mundial, com presença em 30 países, respondendo perguntas sobre negócios, empresa ou desafios na carreira.