

GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA

Baseado no material do Prof. Joel Dutra e Profa. Maria Tereza Leme Fleury

Até os anos 80, no Brasil, o alicerce de gestão de pessoas era a estrutura de cargos.

Vantagens:

- Objetividade, padrões de desempenho

Ponto negativo

- Falta de flexibilidade

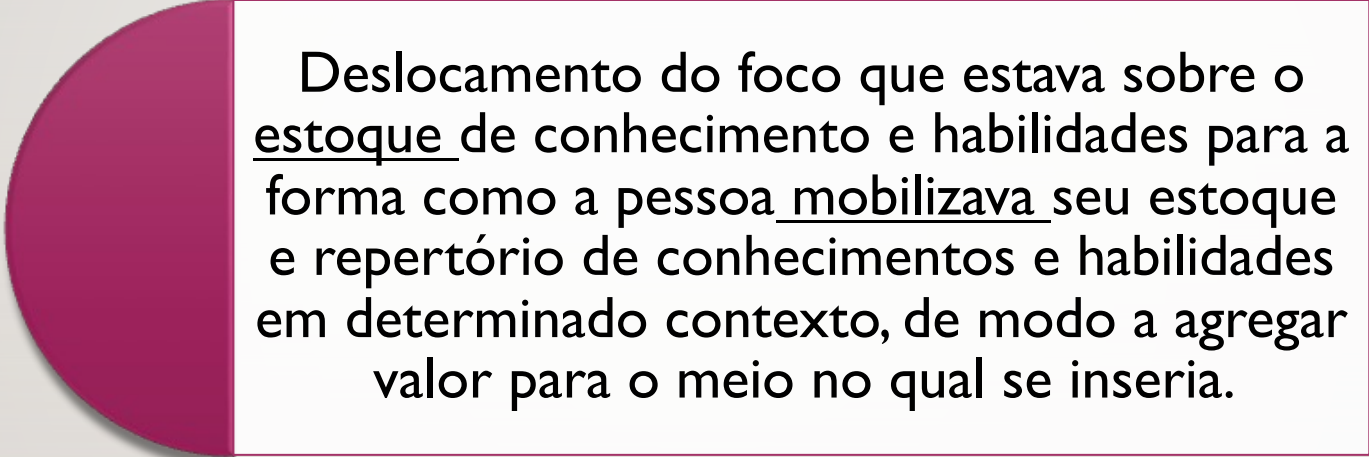
FORÇAS QUE MOVEM AS ORGANIZAÇÕES DE ESTRUTURAS BASEADAS EM CARGO PARA COMPETÊNCIA (LAWLER)

- Natureza do trabalho:
 - estandardização, enriquecimento do cargo, produção em massa, estratégias. Vantagem competitiva sustenta-se na capacidade da organização de desenvolver competências organizacionais específicas.
- Competição global:
 - performance, qualidade, velocidade de resposta. Ambientes em transformação constantes. Habilidades e capacidades, e aprendizagem tornam-se parte importante da capacidade da empresa de competir. Adaptabilidade e capacidade de aprender.
- Mudança Organizacional
 - Rápida mudança ambiental demanda rápida mudança de estrutura.
- Estrutura organizacional
 - Estruturas planas para reduzir custos e aumentar competitividade.
 - Auto gerenciamento e assumir responsabilidade pelo seu desempenho

ENTRA A DISCUSSÃO DE COMPETÊNCIA

- Mudança do foco de cargo para competência.
- Vertente norte americana (McClelland, Boyatzis, Spencer)
 - Conjunto de qualificações pessoais (conhecimentos, habilidades, atitudes) que permitem ao individuo um desempenho superior no trabalho.
- Vertente Francesa (Le Boterf, Zarifian)
 - Competências profissionais são reveladas quando as pessoas agem frente as situações com as quais se deparam no trabalho.

ENTRA A DISCUSSÃO DE COMPETÊNCIA



Deslocamento do foco que estava sobre o estoque de conhecimento e habilidades para a forma como a pessoa mobilizava seu estoque e repertório de conhecimentos e habilidades em determinado contexto, de modo a agregar valor para o meio no qual se inseria.

ESTRUTURAS BASEADAS NAS HABILIDADES E COMPETÊNCIAS

- Ambientes mais competitivos exigem flexibilidade, melhoria contínua, aprendizado de qualidade e contínua redução de custos e
 - as estruturas de remuneração baseadas nas habilidades e competências reforçam mais a flexibilidade, o aprendizado e a melhoria contínua do que as de cargo.
- Estruturas baseadas em cargos são muito complicadas. muito burocratizadas, rígidas e pesadas para se adaptar a mudanças constantes

- Aspectos importantes da gestão de pessoas:
 - Entrega exigida pela organização,
 - Caracterização da entrega,
 - Forma de mensurar a entrega.
- Possibilidade de integrar a gestão de pessoas ao objetivo da empresa através da discussão das competências organizacionais.

ARTICULAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

- Competência é atribuída a diferentes atores: organização e pessoas.
- São as pessoas que colocam em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto.
- A agregação de valor das pessoas é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo.

- Há uma relação estreita entre competências organizacionais e individuais.
- As pessoas estão inseridas em todos os recursos, independentemente da forma como são classificadas, e , portanto, na geração e sustentação das competências organizacionais.

CARACTERIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

Prof. Gilberto Skirnyashnik FEARP-USP

- Para efeitos de admissão, demissão, promoção, aumento salarial etc, a pessoa é avaliada e analisada em função de sua capacidade de entrega para a empresa.
- Considerar as pessoas por sua capacidade de entrega dá-nos uma perspectiva mais adequada para avaliá-las, orientar seu desenvolvimento e estabelecer recompensas.

COMPETENCIAS

- Características combinadas de uma pessoa que a possibilita a dar conta das exigências do trabalho.
- Competências essenciais são derivadas das estratégias da empresa

-
- Com essa abordagem, Parry (1996) resume o conceito de competência como
 - “um cluster de conhecimentos, *habilidades* e atitudes relacionadas que afetam a maior parte de um *job* (papel ou responsabilidade), que se correlaciona com a *performance* do *job*, que possa ser medida contra parâmetros bem aceitos, e que pode ser melhorada através de treinamento e desenvolvimento”.

Inputs

Conhecimentos

Habilidades

Atitudes



Outputs

→
Agregação de Valor

Ciclo das Competências

Prof. Gilberto Shinyashiki FEARP-USP



GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Prof. Dr. Joel Souza Dutra

RUPTURA DO MODELO TRADICIONAL



PRESSÕES AMBIENTE EXTERNO



Ambiente Externo

- Turbulência
- Tecnologias disruptivas
- Arquitetura Organizacional
- Globalização
- Nova geração



Impactos

- Flexibilidade
- Velocidade
- Entrega: Posse para Uso
- Maior comprometimento das pessoas



PRESSÕES AMBIENTE INTERNO



Ambiente Interno

- Autonomia e liberdade
- Volatilidade do conhecimento
- Longevidade profissional
- Qualidade de Vida

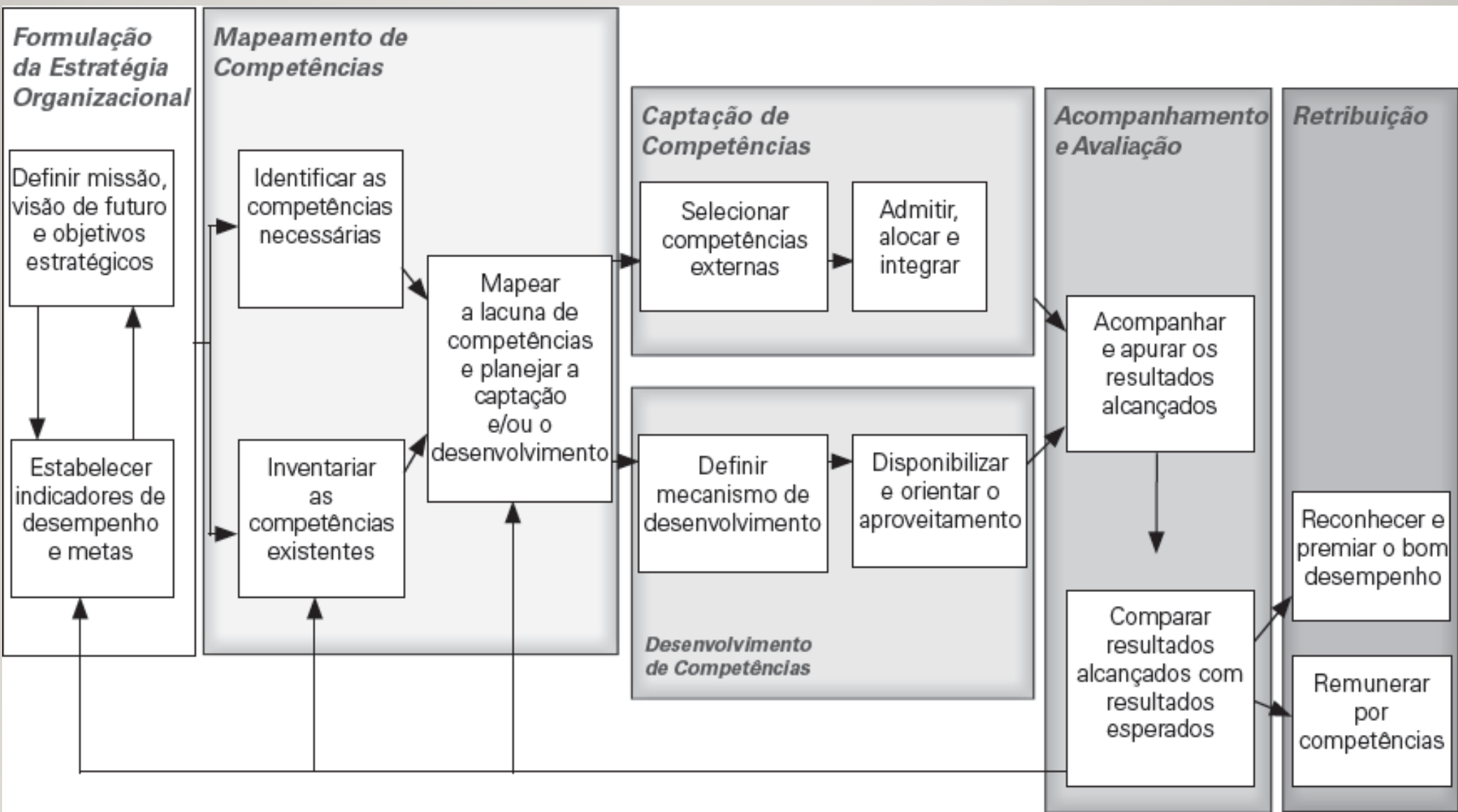
Respostas

- Novos padrões de Liderança
- Gestão do Conhecimento
- Comprometimento
- Atrair e reter talentos



COMPARAÇÃO ENTRE OS MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS

FOCO DA GESTÃO	PAPEL DA PESSOA	PAPEL DA EMPRESA
Tradicional		
Comando e Controle	Passivo objeto do controle	Ativo controle das pessoas
Estrutura de gestão de Pessoas	Cargo	Cargo
Novo		
Interdependência	Ativo	Ativo
Estrutura de gestão de Pessoas	Competências	Competências
Desenvolvimento Individual e Organizacional	Gestão do seu desenvolvimento e carreira	Suporte ao desenvolvimento das pessoas

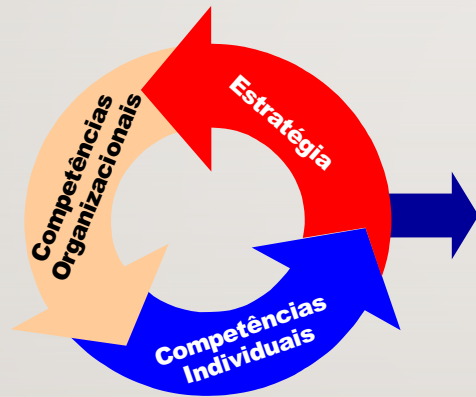


Pena, Brandão, H., 2017.

ESPAÇO OCUPACIONAL NA ORGANIZAÇÃO

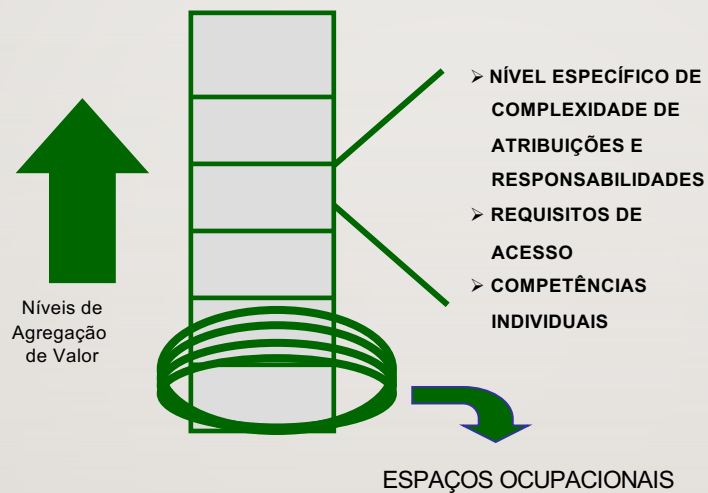


Estabelecimento das Competências

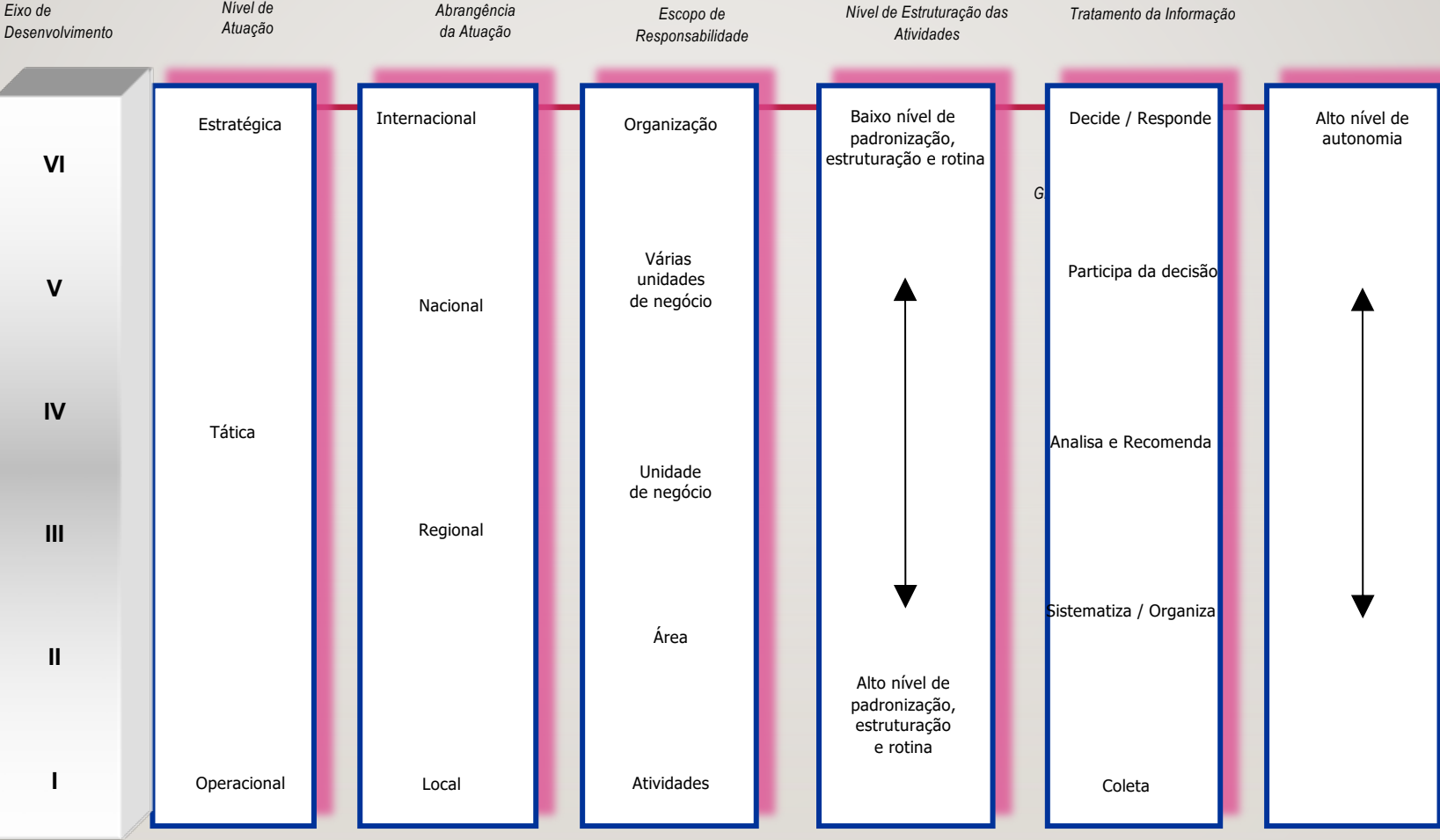


GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO

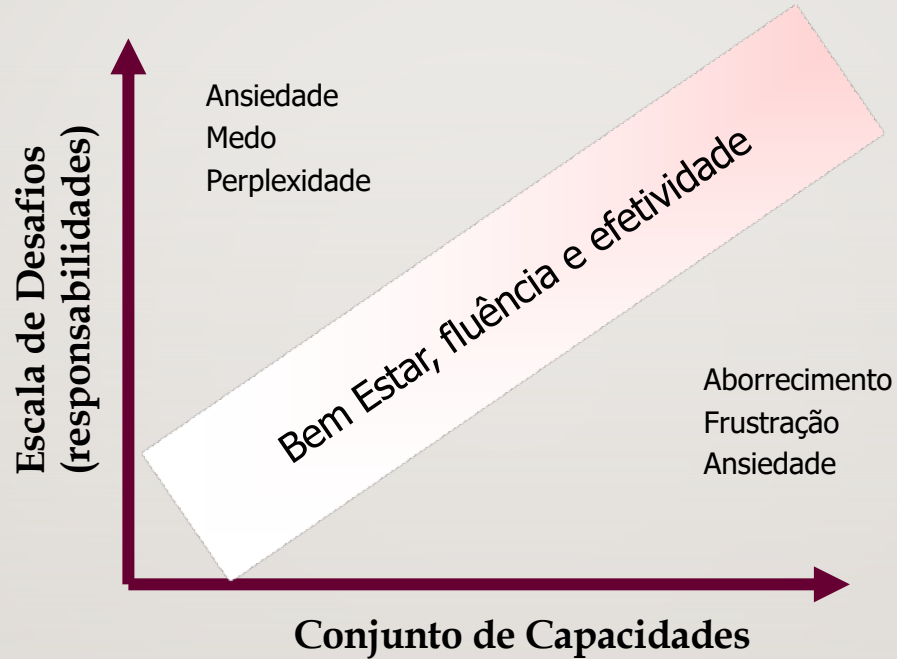
SISTEMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS - EIXO DE CARREIRA



Variáveis Diferenciadoras



Integração entre Complexidade e Capacidade

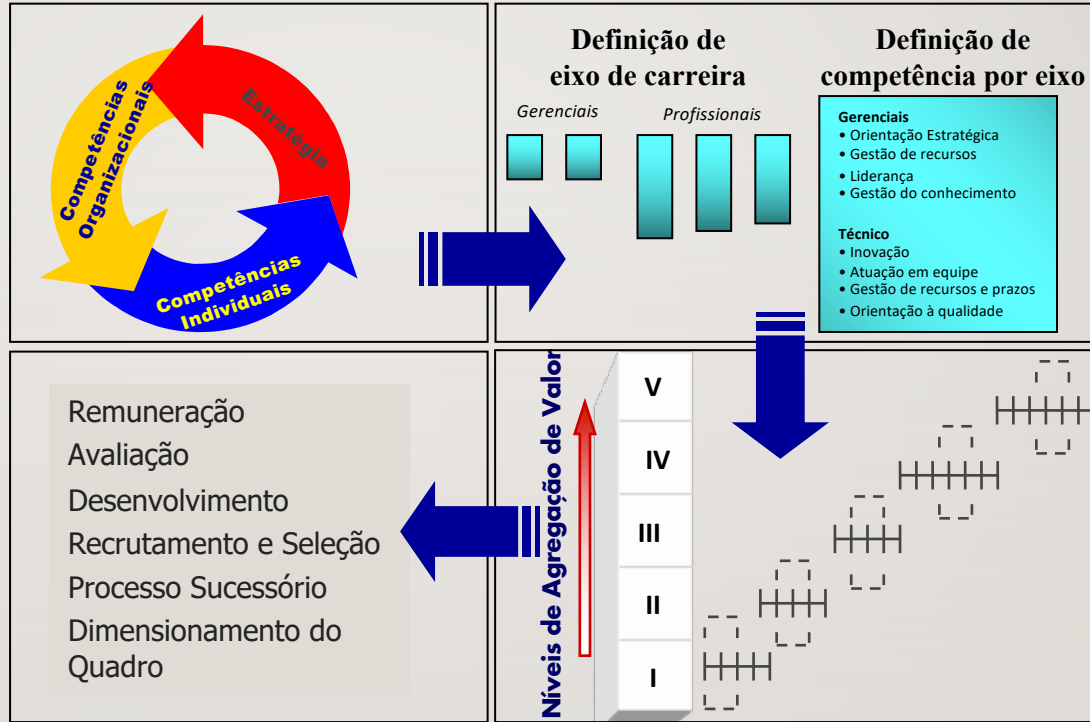


Fonte: Stamp (1989)

SISTEMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS - REMUNERAÇÃO



Modelo de Gestão de Pessoas com Base em Competências e Agregação de Valor



PROCESSO DE AVALIAÇÃO



EXEMPLO DE FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO

Eixo de Engenharia e Tecnologia / Nível 4

Compet.	Atribuições e Responsabilidades	NA	D	A	S
Visão do Negócio	Executa atividades de apoio à operação que exigem a aplicação de conhecimento técnico, sob supervisão.	0	1 ✓	2	3
Domínio Tarefa/ Processo	Domina a execução de atividades que requerem a aplicação de conhecimento técnico específico, com autonomia.	0	1 ✓	2	3
Foco no Cliente	Troca informações e experiências, junto às equipes das atividades com as quais se relaciona, mantendo-se atualizado com as possíveis tendências do mercado e da empresa.	0	1	2	3 ✓
Orientação Resultados	É orientado por resultados na execução de atividades que requerem o uso de conhecimentos técnicos específicos.	0 ✓	1	2	3
Inovação	Identifica a melhor solução para problemas designados à sua equipes de trabalhos.	0	1	2 ✓	3
	Desenvolve alternativas técnicas visando a manutenção e o aprimoramento de padrões, garantindo que as operações de sua área se desenvolvam em conformidade com o estabelecido.	0	1	2 ✓	3
Gestão Integr. Proc., Rec. E Prazos	Acompanha/ responde pela utilização de recursos e cumprimento de prazos de projetos sob sua responsabilidade.	0	1	2 ✓	3
Gestão do Conhecimento	Disponibiliza informações relevantes das atividades que desempenha a outras áreas da organização.	0	1	2	3 ✓
Capacidade de Análise	Analisa situações de trabalho que requerem conhecimento técnico e sugere o melhor encaminhamento, dentre as alternativas possíveis.	0	1 ✓	2	3
		0	3	6	6

Média = $(0+3+6+6)/9$ atribuições = **1,66**

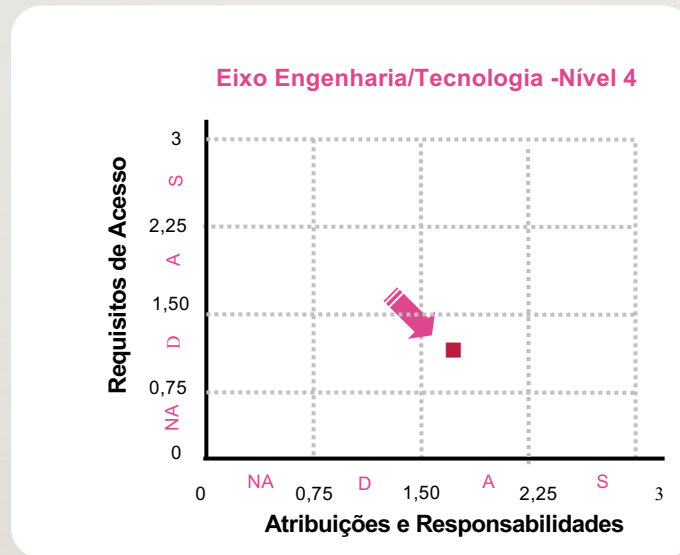
EXEMPLO DE FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO

Eixo de Engenharia e Tecnologia - Nível 4

Requisitos de Acesso		NA	D	A	S
Formação	Técnico na área.	0	1	2 ✓	3
Experiência	3 anos	0	1 ✓	2	3
Conhecimentos	Inglês intermediário.	0	1 ✓	2	3
	Word Básico.	0	1	2 ✓	3
	Excel Básico.	0 ✓	1	2	3
OU					
Formação	Graduação em Engenharia.	0	1	2	3
Experiência	Estágio	0	1	2	3
Conhecimen-tos	Inglês Básico.	0	1	2	3
	Word Básico.	0	1	2	3
	Excel Básico.	0	1	2	3
		0	2	4	0

Média = (0+2+4+0)/5 requisitos = **1,2**

EXEMPLO DE SAÍDA GRÁFICA DA AVALIAÇÃO



NA - Não atende

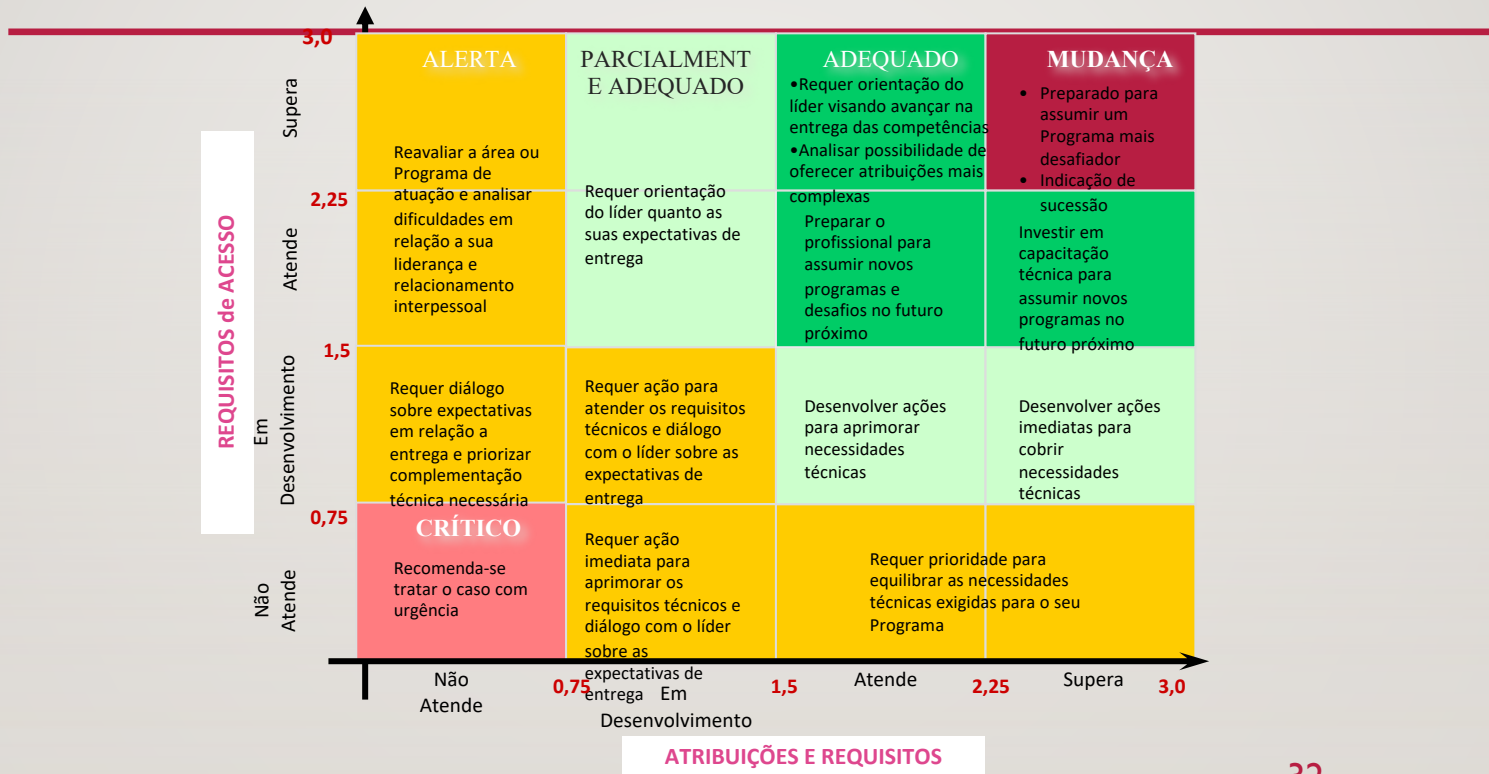
D - Em Desenvolvimento

A - Atende

S - Supera

MATRIZ DE ANÁLISE/AVALIAÇÃO

Exemplo



Ações de Desenvolvimento



Flexibilidade/Adaptabilidade à Mudanças

Estágios e visitas:

Propiciando *Benchmarking*.
Estudar necessidades dos clientes.
Estudar forma de negócios paralelos/alternativas.



Participação em grupos de trabalho:

Com o objetivo de desenvolver alguma mudança/ inovação no trabalho.

Rotação:

Entre posições, áreas e/ou unidades - rotação para áreas dinâmicas.
Designar-se ao trabalho com um superior particularmente bom em conduzir mudanças/ inovar.
Interação com outros chefes e superiores

Tutoria (coaching):

Ser orientado por alguém mais experiente no desenvolvimento profissional.

Auto-instrução: Fazer um planejamento próprio de estudo com o objetivo de alavancar sua capacidade de planejar/conduzir mudanças.

