

Importância das Competências Transversais

Razões?

- Redução do ciclo de vida competencial
- Valorização das competências cognitivas em detrimento das físicas
- Desafio constante para aprender, desaprender e reaprender
- Flexibilização do desempenho funcional
- Crescente abstracção dos conteúdos funcionais.
- •

O que conta já não é só o conhecimento de que se dispõe ou a informação que está disponível. É essencial a capacidade para aprender.

5

TRANSCOM

Competências Transversais

Perspectiva Estratégica: possuir uma compreensão global, profunda e actualizada do negócio, conhecer a organização e o seu contexto, ser capaz de definir uma estratégia para a sua área, em conformidade com a estratégia geral do negócio, e adoptar uma perspectiva de médio-longo prazo nas tomadas de decisão.

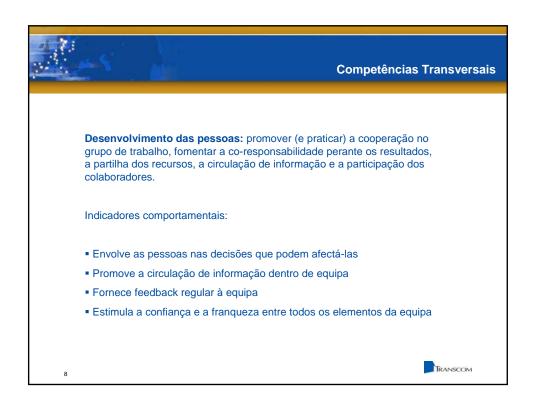
Indicadores comportamentais:

- Identifica as oportunidades e ameacas do mercado
- Analisa os problemas na sua vertente estratégica
- Identifica os pontos fortes e fracos da empresa
- Tem uma compreensão global do negócio, a nível nacional e internacional...

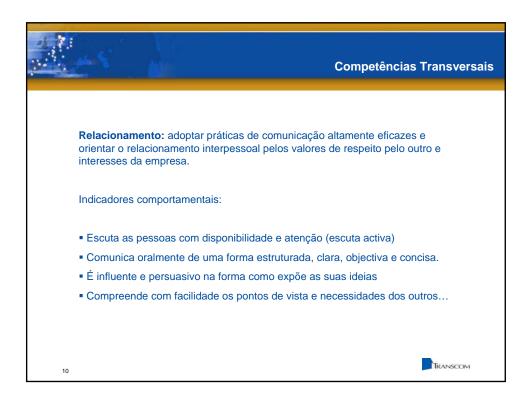
6

TRANSCOM

Competências Transversais Orientação para o cliente: promover padrões elevados de qualidade de servico ao cliente interno e externo, bem como apoiar acções tendentes a cumprir a satisfação das necessidades e expectativas dos clientes. Indicadores comportamentais: Antecipa as necessidades e expectativas dos clientes Mantém com os clientes uma relação de colaboração, integrando-os na cadeia de valor Utiliza o feedback dos clientes como um factor de melhoria contínua Respeita integralmente os compromissos assumidos com os clientes



Adaptabilidade: ser eficaz a desencadear e coordenar processos de mudança, mobilizar os recursos e meios necessários, superar os obstáculos e resistências, manter um enfoque e envolver as pessoas. Indicadores comportamentais: Aceita com abertura pontos de vista diferentes Encoraja novas ideias e soluções criativas Propõe projectos e acções de mudança Encoraja e suporta os outros a alterarem as formas de pensamento e acção....



Competências Transversais

Auto-motivação: manter o rumo, a clarividência, a auto-confiança e a persistência, em situações difíceis, imprevistas e/ou frustantes, sob fortes pressões ou em ambientes de elevado stresse.

Indicadores comportamentais:

- Adapta-se facilmente a situações adversas e ambientes hostis
- Mantém-se optimista e persistente, em situações adversas e de grande frustação
- Recupera com facilidade de situações problemáticas
- Mantém o rumo e o enfoque no objectivo final, mesmo em situações de complexidade, crise e/ou elevada incerteza...

11

TRANSCOM

Competências Transversais

Tomada de decisão: capacidade para reagir prontamente ou antecipar-se às situações / problemas, recolhendo informação, gerando alternativas de decisão e colocando em prática acções concretas, com impacto positivo no desempenho e resultados.

Indicadores comportamentais:

- Analisa as diferentes alternativas antes de decidir
- Toma as decisões no tempo certo
- Toma decisões equilibradas e fundamentadas
- Toma decisões difíceis e ou controversas, se necessário...

12

TRANSCOM

Competências Transversais

Planeamento, Organização e Controlo: revelar eficiência e eficácia no modo como utilizam os recursos que lhe estão alocados, gerir os processos e alcançar os resultados pretendidos.

Indicadores comportamentais:

- Dá prioridade às acções que mais contribuem para os objectivos estratégicos da empresa
- Controla os resultados para medir rentabilidade e adoptar medidas correctivas e/ou preventivas
- Estabelece critérios de sucesso e avaliação dos objectivos...

13

TRANSCON

Competências Transversais

Liderança (pessoas e/ou grupos): Dirigir e guiar indivíduos ou grupos no desempenho / performance das suas actividades. Promover a cooperacao para alcançar os objectivos pré-definidos. Criar relação "buy-in" relativamente aos objectivos da empresa.

Indicadores comportamentais:

- Comunica de forma clara e objectiva os resultados esperados e os comportamentos pretendidos.
- Fornece feedback regular sobre resultados alcançados, pontos fortes e menos fortes.
- Promove coaching aos seus subordinados sempre que estes deparam com problemas persistentes e/ou mais complexos no seu desenvolvimento pessoal.
- Possibilita oportunidades de carreira aos seus subordinados...

14

TRANSCOM

| | exemplo Transcom | | |
|----------------------------------|---|--|--|
| Níveis de Intervenção | Práticas GRH | Competências Chave | |
| Recrutamento & Selecção | Metodologia STAR CBQ – Competence Based Questions | Nível gestão: Liderança Línguas estrangeiras Negociação Planeamento e organização Orientação para o client Nível operacional: Tecnologias da informação Comunicação Orientação para o client | |
| Gestão do Desempenho | Feedback 360° / Plano de Melhoria PDP (Personal Development Plan) | | |
| Desenvolvimento & Formação | Plano de Formação Job Enrichment & Job Rotation Projectos Internacionais: "Transborders" Feedback e reconhecimento Reuniões / Eventos / projectos internos Coaching Assessments | | |
| Gestão de Carreira | Talent Pool & Plano de sucessão | | |
| Remuneração & Incentivos | Comissões / Bónus / Incentivos Exemplo: "Best Team players" | | |

| exemplo Transc | | | |
|---|---|--|--|
| Metodologia STAR | | | |
| Situação | Tarefa / Objectivo | | |
| O que aconteceu? Quem esteve envolvido? Quais as circunstâncias inibidoras? Quais as circunstâncias estimulantes? | Qual o objectivo que estava em mente nessa situação? Qual o objectivo formal? | | |
| Acções | Resultados | | |
| Quais as acções que foram tomadas? O que é que foi dito ou feito? | Qual foi a reacção perante as acções? Qual foi o resultado final nesta situação? | | |



| £8 N | Novo paradigma Organizacional |
|--|---|
| Visão Tradicional | Competency-Based Management |
| Enfoque na empresa em si | Enfoque no activo humano da empresa compromisso com a sua formação e desenvolvimento. |
| Enfoque na operacionalização dos recursos | Enfoque na gestão do conhecimento |
| Enfoque na organização vertical | Enfoque nas metodologias de equipa e de gestão participada |
| Enfoque na função e na tarefa | Enfoque na competência e no resultado |
| Enfoque no desempenho funcional e individual | Enfoque no resultado, no desempenho da equipa e na performance da empresa |

Como avançar para um Modelo de Gestão Integrada de Recursos Humanos baseado no Competency-Based Management? Identificação dos objectivos que a empresa e as suas pessoas têm que atingir. Identificação das competências necessárias à sua consecução. Identificação das competências disponíveis Planeamento da aquisição ou desenvolvimento das competências necessárias, em alinhamento com aqueles objectivos e com a sua evolução ao longo do tempo. Desafios e implicações no exercício da função GRH: Exigência de adopção de novos conceitos no léxico e prática quotidianos: Cultura organizacional Gestão da mudança Qualidade Empenhamento Flexibilidade...

