



Gestão por Competências

- Breve introdução: Gestão por competências
- Importância das competências transversais
- Exemplos de competências transversais e respectivos indicadores comportamentais
- Competências transversais e práticas de RH: exemplo Transcom
- Novo paradigma organizacional

2

**TRANSCOM**

This slide has a blue header with the text 'Gestão por Competências' in white. The main content area is white and contains a bulleted list of five items. The Transcom logo is in the bottom right corner, and the number '2' is in the bottom left corner.

O grande objectivo da Gestão actual de Recursos Humanos é conseguir:

- **Atrair / Obter**
- **Manter**
- **Desenvolver**

Pessoas de elevada competência.

Competências são... Todas as características humanas (conhecimentos, capacidades, motivações, etc.) relacionadas com o elevado desempenho numa função.

Tipos de competência:

- Intelectuais (saber)
- Técnicas (saber como se faz)
- Instrumentais (saber fazer)
- Emocionais
- Sociais, etc...

Há competências que podem ser estratégicas: gestão de pessoas, orientação para o cliente, integridade, comunicação, flexibilidade, adaptação à mudança...

## 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



## 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 ameaças 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



**Orientação para o cliente:** promover padrões elevados de qualidade de serviço 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

**Desenvolvimento das pessoas:** promover (e praticar) a cooperação no grupo de trabalho, fomentar a co-responsabilidade perante os resultados, a partilha dos recursos, a circulação de informação e a participação dos colaboradores.

Indicadores comportamentais:

- Envolve as pessoas nas decisões que podem afectá-las
- Promove a circulação de informação dentro de equipa
- Fornece feedback regular à equipa
- Estimula a confiança e a franqueza entre todos os elementos da equipa

**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....

**Relacionamento:** adoptar práticas de comunicação altamente eficazes e orientar o relacionamento interpessoal pelos valores de respeito pelo outro e interesses da empresa.

Indicadores comportamentais:

- Escuta as pessoas com disponibilidade e atenção (escuta activa)
- Comunica oralmente de uma forma estruturada, clara, objectiva e concisa.
- É influente e persuasivo na forma como expõe as suas ideias
- Compreende com facilidade os pontos de vista e necessidades dos outros...

**Auto-motivação:** manter o rumo, a clarividência, a auto-confiança e a persistência, em situações difíceis, imprevistas e/ou frustrantes, 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 frustração
- 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...

**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...

**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...

**Liderança (pessoas e/ou grupos):** Dirigir e guiar indivíduos ou grupos no desempenho / performance das suas actividades. Promover a cooperação 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...

Competências transversais e Práticas GRH:  
exemplo Transcom

| Níveis de Intervenção                 | Práticas GRH  | Competências Chave   |
|---------------------------------------|---|--|
| <b>Recrutamento &amp; Seleção</b>     | Metodologia STAR<br>CBQ – Competence Based Questions  | <p>Nível gestão:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Liderança</li> <li>■ Línguas estrangeiras</li> <li>■ Negociação</li> <li>■ Planeamento e organização</li> <li>■ Orientação para o cliente</li> </ul> <p>Nível operacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tecnologias da informação</li> <li>■ Comunicação</li> <li>■ Orientação para o cliente</li> </ul> |
| <b>Gestão do Desempenho</b>           | Feedback 360º / Plano de Melhoria<br>PDP (Personal Development Plan)  |  |
| <b>Desenvolvimento &amp; Formação</b> | Plano de Formação<br>Job Enrichment & Job Rotation<br>Projectos Internacionais: “Transborders”<br>Feedback e reconhecimento<br>Reuniões / Eventos / projectos internos<br>Coaching<br>Assessments |  |
| <b>Gestão de Carreira</b>             | Talent Pool & Plano de sucessão   |  |
| <b>Remuneração &amp; Incentivos</b>   | Comissões / Bónus / Incentivos<br>Exemplo: “Best Team players”  |  |

15



Competências transversais e Práticas GRH:  
exemplo Transcom

Metodologia STAR

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

16





Aplicação da **metodologia GITP (set of behavioural Competencies)**: 45 competências desdobradas em 3 níveis organizacionais.



**Competence Based Questions (CBQ)**

Exemplos: Liderança

- Já alguma vez teve de repreender severamente um subordinado? Como é que o fez?
- Já alguma vez deparou com um elemento da sua equipa cujo desempenho se diferenciava negativamente dos colegas? O que é que fez para melhorar a performance desse elemento?

| Visão Tradicional                            | Competency-Based Management   |
|--|---|
| Enfoque na empresa em si                     | Enfoque no activo humano da empresa e 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...

**Our people make the difference**

