

WEBNAR 13/03/2024

GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E DO CONHECIMENTO
NT6

GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E DO CONHECIMENTO

NT6

- HISTÓRICO DA GESTÃO DE RH
- COMO A GESTÃO POR COMPETÊNCIA PODE BENEFICIAR SEU RH
- A ENTREVISTA POR COMPETÊNCIA
- Preparando-se para a avaliação

Sala de Aula Invertida

Neste modelo acadêmico, seja para uma aula, seja para uma avaliação, você é quem provoca a reflexão a partir de estudos prévios. A sua tarefa terá como base todas as 6 apostilas disponibilizadas para seus estudos.

Com base nas seis apostilas, você deverá:

- 1) Elaborar DUAS questões de múltipla escolha (a, b, c, d, e)
- 2) Apresentar o gabarito
- 3) Apresentar "o endereço/fonte" de onde tirou a questão

INTRODUÇÃO

Histórico da Administração de Recursos Humanos

Iniciou no século XIX, com a necessidade de “contabilizar” os registros dos trabalhadores: horas trabalhadas, faltas, atrasos p efeito de pagto ou descontos.

Responsável: Capo del personale ou personal chief ou chefe de pessoal, com as características: Frieza incalculável, inflexibilidade e rigidez.

Áreas de Responsabilidade da função de pessoal:

Chefe de Pessoal – até 1950	Gerente das RI – de 1950 a 1970	Gerente de RH – de 1970 até 2000
<p>Controle da frequência Faltas no trabalho Pagamentos Admissões e demissões Cumprimento da CLT</p>	<p>MAIS: Serviços gerais Medicina e higiene Segurança patrimonial Segurança industrial Contencioso trabalhista Cargos e salários Benefícios Recrutamento e seleção Treinamento</p>	<p>MAIS: Avaliação de desempenho Qualidade de vida Desenvolvimento gerencial Relações trabalhistas Sindicalismo Desenvolvimento organizacional Estrutura organizacional Estratégia organizacional</p>

Gestão de pessoas/ Capital Humano/ Desenvolvimento Organizacional/ Gestão de talentos
Século XXI – RH Estratégico (Cultura Organizacional, Gestão por Competências ...)

Períodos e Fases no Brasil

Antes de 1930: fase contábil

- ✓ chamada de "pré histórica"
- ✓ preocupação existente com os custos da organização.
- ✓ trabalhadores vistos exclusivamente sob o enfoque contábil: comprava-se a mão-de-obra.

Períodos e Fases

De 1930 à 1950: fase legal

- ✓ aparecimento da função de chefe de pessoal
- ✓ preocupação centrada no acompanhamento e na manutenção das recém-criadas leis trabalhistas da era getulista.
- ✓ poder passa dos feitores (chefes de produção) para as mãos do chefe de pessoal.

Períodos e Fases

De 1950 à 1965: fase tecnicista

- ✓ implantou no Brasil o modelo americano de gestão de pessoal
- ✓ alavancou a função de RH ao status orgânico de gerência
- ✓ organogramas com a figura do GRI
- ✓ avanço na qualidade das relações entre capital e trabalho
- ✓ serviços de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios e outros.

De 1965 à 1985: fase administrativa (ou sindicalista, segundo Tose)

- ✓ marco histórico nas relações entre capital e trabalho
- ✓ De gerente de relações industriais para gerente de recursos humanos.
- ✓ transferir a ênfase em procedimentos burocráticos e operacionais para as responsabilidades de ordem mais humanísticas, voltadas para os indivíduos e suas relações (com os sindicatos, a sociedade etc.).

De 1985 à 1995: O RH passa a ter uma orientação mais voltada para o Desenvolvimento Global da Organização, com preocupações com a sua cultura e perenidade. Passa a ser chamado de Área de Desenvolvimento Organizacional (DO)

De 1995 a 2005: As características exigidas da Área de Recursos Humanos são: amplitude de competências (administrativas, financeiras, marketing, produção, logística), por isso passou a ser visto como RH Estratégico.

De 2005 até hoje: RH contingencial.

UMA PERSPECTIVA CONTINGENCIAL

A **Teoria da contingência** ou **Teoria contingencial** enfatiza que não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa. Tudo é relativo. Tudo depende. A *abordagem contingencial* explica que existe uma *relação funcional* entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização.

Uma forma de compreensão da perspectiva contingencial, é perceber que ela faz parte das organizações orgânicas que resultam de toda a evolução histórica, pode ser através da comparação com as organizações mecanicistas, com as características mais recentes na história das organizações e ainda muito presente:

As organizações **mecanicistas** apresentam as seguintes características:

- ✓ Estrutura burocrática organizada a partir de uma minuciosa divisão de trabalho. Ciclos de atividades rotineiras que se repetem indefinidamente.
- ✓ Cargos ocupados por especialistas com atribuições fixas, definidas e delimitadas.
- ✓ Centralização das decisões: tomadas somente pela cúpula da organização
- ✓ Hierarquia de autoridade rígida: com pouca permeabilidade entre os níveis hierárquicos.
- ✓ Sistemas rígido de controle: com estreita amplitude administrativa. Cada supervisor tem um certo número de subordinados.
- ✓ Sistema simples de comunicação: o fluxo de informação com ordens de cima para baixo e retorno de baixo para cima.
- ✓ Ênfase nas regras e nos procedimentos: formalizados por escrito que definem os comportamentos das pessoas.
- ✓ Sistema fechado e introspectivo, determinístico e racional, voltado para si mesmo, ignorando os acontecimentos e ocorrências externas.

As organizações **orgânicas** apresentam:

- ✓ Estrutura organizacional flexível e adaptável
- ✓ Os cargos são continuamente modificados e redefinidos
- ✓ Descentralização das decisões
- ✓ Hierarquia flexível
- ✓ Amplitude de comando do supervisor e extensa
- ✓ Maior confiabilidade nas comunicações informais
- ✓ Predomínio da interação lateral e horizontal
- ✓ Ênfase nos princípios do bom relacionamento humano
- ✓ Sistema vivo, aberto e complexo, extrovertido e voltado principalmente para a sua interação com o ambiente externo. A adaptação e o ajustamento as demandas ambientais provocam constantes mudanças internas na organização.

Pergunta:

Em qual dos modelos organizacionais a Gestão por Competências é mais viável?

Resposta:

Em ambos. Sendo que em um a implantação é mais rápida, porém com mais riscos de não conseguir cumplicidade e na outra a cumplicidade é maior, porém com mais dificuldade para a implantação.

Por que?

Porque é necessário o envolvimento e a participação de todos na implantação.

COMO A GESTÃO POR COMPETÊNCIA PODE BENEFICIAR SEU RH?

SELEÇÃO – foco nas competências exigidas

TREINAMENTO – para diminuir riscos e lacunas

CARREIRA – desenvolvimento sustentável

Por que uma pessoa fica na empresa?

Pela sensação de 2 fatores fundamentais:

- Crescimento
- Reconhecimento

A ENTREVISTA POR COMPETÊNCIAS

Fase inicial:

- 1) Retomar: Empresa, vaga, condições, processo seletivo, prazos, comitê de busca.
- 2) Resumo da vida pessoal, familiar, social, acadêmica, lazer;
- 3) Resumo da vida profissional: atividades principais, empresas, períodos, motivos de permanência.
- 4) Compreensão das competências adquiridas

EXEMPLOS

Criatividade

Conte-me sobre uma situação imprevista que você teve que administrar na sua função e como se saiu.

Conte-me sobre uma situação em que você teve que administrar falta de recursos para solucionar um problema e como conseguiu.

Flexibilidade

Fale-me sobre uma situação em que você coordenou um projeto de mudanças que não era bem aceito pela equipe.

Conte-me uma situação em que você rejeitou uma mudança imposta por seu superior imediato.

Iniciativa

Descreva-me uma situação em que você assumiu responsabilidade por uma tarefa que não fazia parte de suas atribuições e por quê.

Conte-me sobre mudanças que você implementou nas suas rotinas.

Negociação / Persuasão

Conte-me sobre a negociação mais importante e com melhor resultado que você obteve.

Conte-me sobre uma negociação na qual você foi convencido a mudar de ideia. Como foi?

Empreendedorismo (competência necessária)

O que você tem feito para se manter atualizado?

Quais os principais investimentos feitos em sua carreira profissional?

Foco em resultados (competência necessária)

Conte-me sobre algum projeto de que você participou ou coordenou e precisou Ter prazo prorrogado.

Conte-me sobre algum resultados inesperado, que tenha ultrapassado as expectativas.

Autoconfiança

Qual a coisa mais importante que você acha que fez por você mesmo?

Qual a situação mais perigosa que você já enfrentou com sucesso?

Liderança

Que estilo de liderança você usou com sua última equipe?

Como você reagiu a sugestões para melhorar seu estilo de liderança? Se nunca recebeu sugestões como acha que reagiria?

Estabelecimento de metas

Quando você começou a estabelecer metas na sua vida pessoal?

Quais metas foram abandonadas, reformuladas ou substituídas?

Tomada de decisão

Conte-me sobre uma situação em que você perdeu uma boa oportunidade por não ter sido ágil na decisão a ser tomada.

Qual o maior risco que você correu numa decisão que teve que tomar sozinho.

Porque resolveu aceitar o nosso convite e participar deste processo seletivo, o que o motiva a vir para esta Empresa.

Preparando-se para a avaliação!

- Fases da Implantação da Gestão por Competências
- Cuidados e dificuldades na Implantação da GC
- Quadrantes da GC
- Competências de liderança e Gestão
- Resultado da GC – PDI

Obrigado!