



Open Doors

A SHL Portugal abre as portas às Organizações

Lisboa, 25 de maio de 2011



People Intelligence. Business Results.



Gestão Integrada do Talento



People Intelligence. Business Results.

Agenda

- Introdução
- A visão da SHL sobre a gestão do talento
- Caso prático
- *Software* da Escrita Digital



Quem vai estar convosco

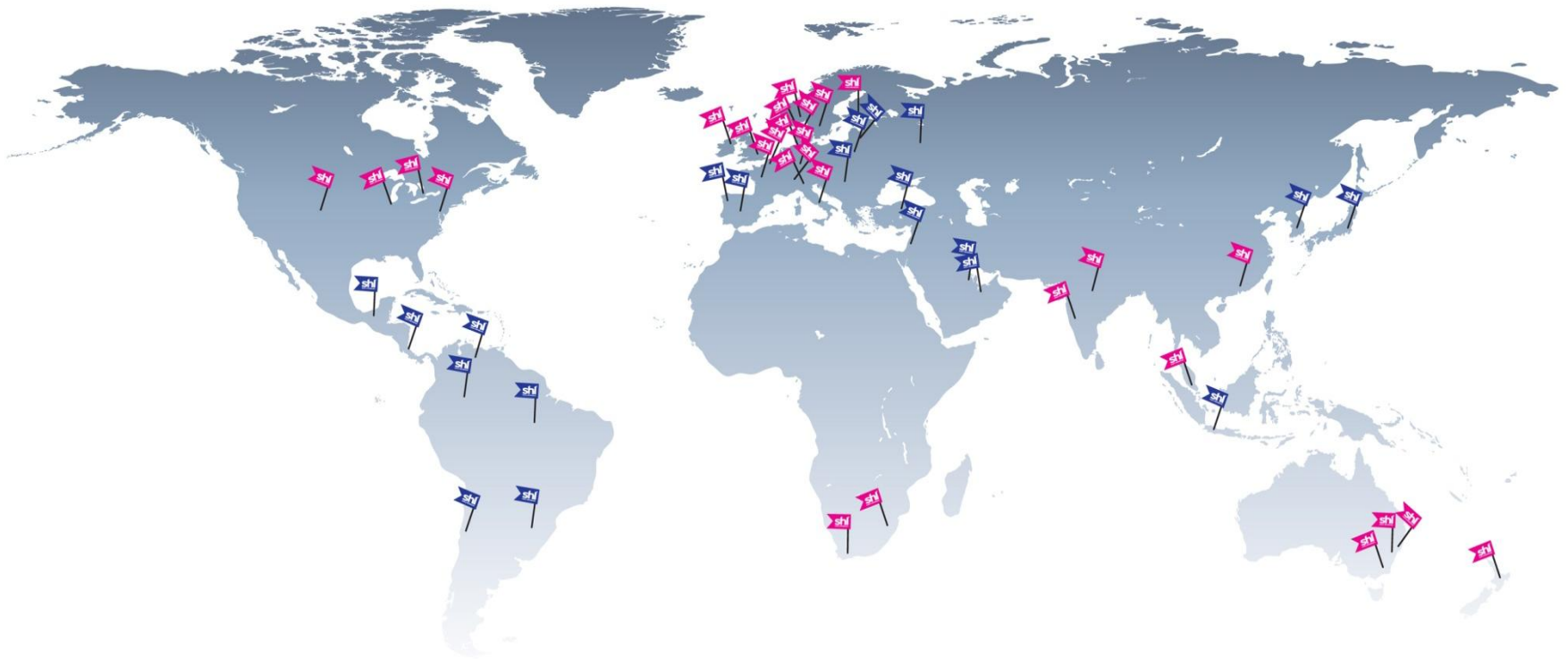
- Isabel Paredes – *Technical Director*
isabel.paredes@shlportugal.pt
- Tomé Gil – *Managing Director*
tome.gil@escritadigital.pt

Quem somos

SHL Portugal - People Solutions Consultores em Gestão de Recursos Humanos

- Representantes e distribuidores exclusivos do SHL Group:
 - Comercialização das **técnicas** de avaliação e
 - **Consultoria** em *Assessment & Development*
- Serviços de consultoria em todas as áreas da gestão dos recursos humanos
- Os produtos da SHL Portugal e os serviços neles apoiados permitem aos clientes **medir** e **prever** os **comportamentos** das pessoas e das equipas com impacto no sucesso da **organização**.

Grupo SHL



- Fusão entre a SHL e a PreVisor: Líder Global em Gestão do Talento
- Estamos presentes em 50 países e operamos em 150
- Trabalhamos em mais de 30 línguas
- Temos, anualmente, cerca de 10 000 clientes
- Infraestrutura tecnológica do mais elevado nível

Em Portugal

- Consultores desde 1979
- Ligação ao SHL Group desde 1989
- Escritórios em Lisboa e no Porto
- O que é diferente na SHL Portugal:
 - Estrutura Universal de Competências (UCF) como critério para a gestão integrada de RH
 - Técnicas originais, estandardizadas e objetivas para a avaliação e o desenvolvimento das pessoas no trabalho
 - Aplicação de testes e questionários pela internet
 - Transparência das técnicas utilizadas - conteúdos profissionais e organizacionais
 - *Assessment* objetivo e feedback dos resultados
 - Transferência do *know how* para as Organizações



Damos as respostas...

Como posso planear a **mudança** na minha organização?

Como posso saber se as pessoas estão **motivadas** e se ajustam à **cultura** da organização?

Como reconhecer o potencial e **desenvolver** os meus colaboradores?

Como posso aumentar o **compromisso** da minha equipa?

Como me asseguro de que tenho as **pessoas certas** no **lugar certo**, agora e no futuro?

Como identifico os **líderes para o futuro**?

Como me asseguro de que **avalio** com objetividade e **recompens** os melhores?

Como **aumento** a eficácia das vendas?

Como posso **reter** as pessoas de que necessito?

Apoiamos a vossa capacidade para tomar as melhores decisões possíveis sobre as pessoas



GERIR O TALENTO EM TEMPOS DE CRISE



People Intelligence. Business Results.

- Desafios e Tendências do Mercado
- O que é o Talento?
- O que é a Gestão do Talento?
- A Visão da SHL – Uma Gestão Integrada do Talento
 - Quais são os seus requisitos em relação ao talento?
 - Que talento tem na sua organização?
 - Onde estão os seus futuros líderes?
 - Em que medida o seu talento está comprometido/envolvido?

Desafios para os RH

Quatro tópicos no topo da Agenda RH*

- Melhorar o desenvolvimento em liderança
- Gerir o talento
- Aumentar o compromisso/*engagement* dos colaboradores
- Avaliar o desempenho da Força de Trabalho

**(Boston Consulting Group, 2010)*

Identificar e concretizar o Talento Escondido...



O que é o Talento?

O que é o Talento?

- Valioso
- Diferenciador
- Difícil de imitar

O que é a Gestão do Talento?

Da Estratégia para o Talento aos Resultados



Gestão integrada do talento ao longo de todo o ciclo de vida do colaborador

A Visão da SHL: uma Gestão Integrada do Talento

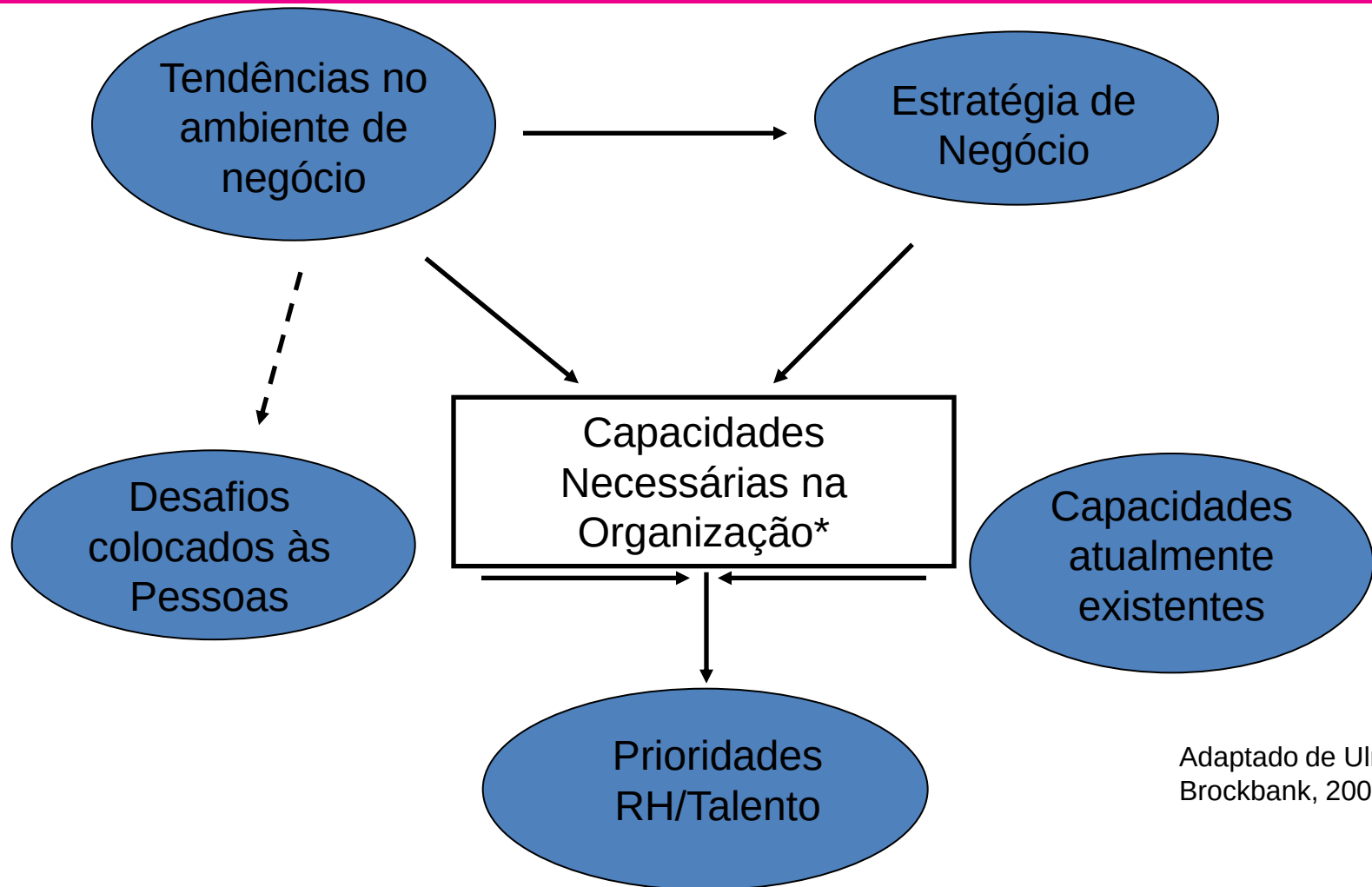
Gestão Integrada do Talento



Quadro de referência para a gestão integrada do talento

Quais são os requisitos da sua
organização relativamente ao Talento?

Uma estrutura para definir a sua agenda RH para a Gestão do Talento



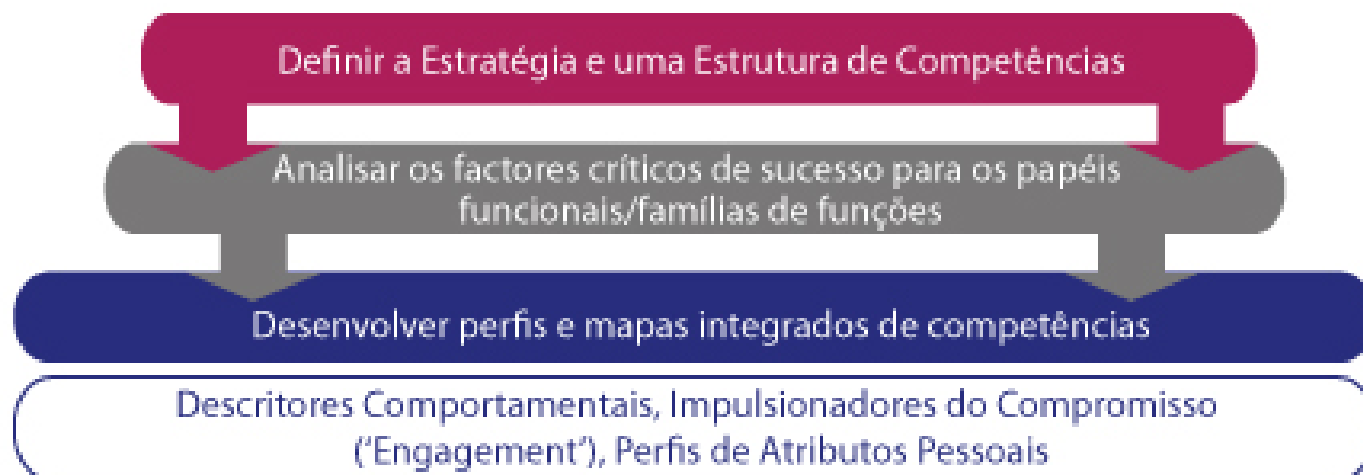
Adaptado de Ulrich & Brockbank, 2005

* Definidas não apenas como as capacidades/competências requeridas, mas também como as pessoas necessitam de se comportar coletivamente (e. g. valores organizacionais, cultura)

Estratégia Integrada de Gestão do Talento

- DEFINIR
- MEDIR
- CONCRETIZAR

Definir



Gestão das Competências

O que é uma competência?



O modelo SHL de desempenho no trabalho

Medir



Matriz Desempenho/Potencial

Medir



Avaliação ao longo do ciclo de vida do colaborador

Exemplos de 'Assessment'

Resultados: Entrevista de Avaliação de Competências, Resultados de Experiências de Gestão de Projectos, informação do Sistema de Gestão do Desempenho

Comportamentos: 'Assessment Centres' – 'Role-plays', Exercícios de grupo, Exercícios de apresentação, 360º

Potencial: Personalidade, Motivação, Valores, Testes de Aptidões



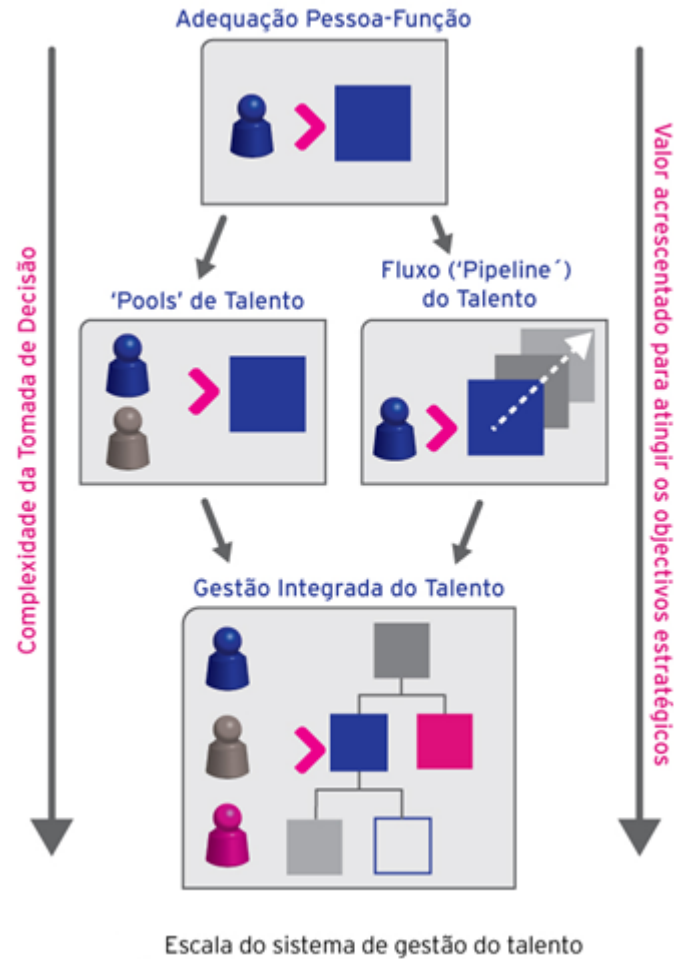
Combinações de 'assessments'

Concretizar



Impulsionadores do Negócio para os Sistemas de Gestão do Desempenho (Bersin e Associados, Maio 2007) (adaptado para a gestão do talento)

Escala e flexibilidade do sistema



Tecnologia e Gestão do Talento



O poder de um processo tecnológico unificado

The background of the slide is divided into three main sections. The top section features a light gray world map on a white background. The middle section is a solid dark blue horizontal band. The bottom section is white. On the left side, there is a vertical strip showing a blue globe made of puzzle pieces.

Caso Prático de Gestão do Talento



People Intelligence. Business Results.

Caso Prático de Gestão do Talento

Objetivo:

Identificar eventuais desvios em relação às exigências da função, para a definição de programas de desenvolvimento e de *coaching*, e posterior decisão sobre a orientação e progressão na carreira

População alvo:

Colaboradores considerados de Elevado Potencial na Avaliação do Desempenho

Intervenção da SHL:

Definição das competências críticas

Assessment & Development Centre

Avaliação e Feedback 360º

Entrevista de Feedback (*Assessment & Development Centre* e 360º)

Construção dos Planos de Desenvolvimento Pessoal

Coaching Individual (reuniões mensais)

Avaliação do Projeto – Avaliação e Feedback 360º - 1 ano depois

Caso Prático de Gestão do Talento - Definição das competências

Perfil de Competências utilizado

- Liderar
- Planear e Organizar
- Decidir
- Adaptar-se à Mudança
- Ser Autónomo(a)
- Ter Orientação para os Resultados
- Ter Orientação para o Cliente
- Negociar e Persuadir
- Analisar / Mostrar Sentido Crítico

Caso Prático de Gestão do Talento – *Assessment e Development Centre*

- Inventário de Comportamentos Profissionais
 - Perfil Geral
 - Perfil de Competências de Gestão
 - Relatório de Estilos de Liderança, Trabalho em Equipa e Colaboração
- Exercício de Grupo
- Exercício de *Role Play*
- Questionário de Motivação
- Testes de Aptidões
- Entrevista de Avaliação de Competências

Caso Prático de Gestão do Talento – Assessment e Development Centre

Inventário de Comportamentos Profissionais

opq32



COMPETÊNCIAS

Este relatório de desenvolvimento fornece de exemplo em competências-chave importantes no local de trabalho. A seleção das competências mais importantes e a análise da informação recolhida sobre a eficácia de exemplo nestas áreas permitir-lhe, com maior probabilidade, recrutar a pessoa que reúne melhores condições para o desenvolvimento da função em causa. As classificações nas competências de exemplo apresentadas abaixo baseiam-se nas suas respostas ao OPQ. O Guia de Referência da Biblioteca Universal de Competências inclui as perguntas sobre a eficácia e as instruções para a análise de uma das competências-chave. Também inclui Códigos de Atividade do Perfil de Competências que ajudam a identificar as competências essenciais ou desejáveis. Para mais informações, consulte o seu representante da SHL.

Competência	1	2	3	4	5	Importante para o Sucesso?
Liderar e Decidir						
1.1 Definir a Visão e Ação						
1.2 Liderar e Inspirar						
Ajudar e Cooperar						
2.1 Tratar com Pessoas						
2.2 Definir Principios e Valores						
Interagir e Apresentar						
3.1 Relacionar-se e Tratar em Rede						
3.2 Representar e Influenciar						
3.3 Comunicar e Comunicar Informação						
Analisar e Interpretar						
4.1 Pensar e Analisar Relações						
4.2 Pensar e Comunicar Relações e Utilizar a Tecnologia						
4.3 Analisar						
Criar e Conceptualizar						
5.1 Inovar e Imaginar						
5.2 Criar e Inovar						
5.3 Formular Estratégias e Conceitos						
Organizar e Executar						
6.1 Planejar e Organizar						
6.2 Apresentar Resultados e Corresponder às Expectativas da Empresa						
6.3 Cumprir Instruções e Procedimentos						
Adaptar-se e Tolerar						
7.1 Adaptar-se e Responder à Mudança						
7.2 Lidar com a Mudança e as Limitações						
Empreender e Realizar						
8.1 Alcançar Objectivos Profissionais						
8.2 Ser Empreendedor e Ter Orientação Comercial						

A performance em cada uma das competências é avaliada em termos de cinco níveis de desempenho, variando de 1 (baixo) a 5 (alto). A performance em cada uma das competências é avaliada em termos de cinco níveis de desempenho, variando de 1 (baixo) a 5 (alto).

1. O OPQ32 é um instrumento de avaliação de competências baseado em princípios de psicologia organizacional e de desenvolvimento humano.

2. A avaliação de competências pode ser realizada através de uma entrevista.

3. O OPQ32 é um instrumento de avaliação de competências baseado em princípios de psicologia organizacional e de desenvolvimento humano.

4. A avaliação de competências pode ser realizada através de uma entrevista.

5. O OPQ32 é um instrumento de avaliação de competências baseado em princípios de psicologia organizacional e de desenvolvimento humano.

6. A avaliação de competências pode ser realizada através de uma entrevista.

7. O OPQ32 é um instrumento de avaliação de competências baseado em princípios de psicologia organizacional e de desenvolvimento humano.

8. A avaliação de competências pode ser realizada através de uma entrevista.

9. O OPQ32 é um instrumento de avaliação de competências baseado em princípios de psicologia organizacional e de desenvolvimento humano.

10. A avaliação de competências pode ser realizada através de uma entrevista.

11. O OPQ32 é um instrumento de avaliação de competências baseado em princípios de psicologia organizacional e de desenvolvimento humano.

12. A avaliação de competências pode ser realizada através de uma entrevista.

13. O OPQ32 é um instrumento de avaliação de competências baseado em princípios de psicologia organizacional e de desenvolvimento humano.

14. A avaliação de competências pode ser realizada através de uma entrevista.

15. O OPQ32 é um instrumento de avaliação de competências baseado em princípios de psicologia organizacional e de desenvolvimento humano.

16. A avaliação de competências pode ser realizada através de uma entrevista.

17. O OPQ32 é um instrumento de avaliação de competências baseado em princípios de psicologia organizacional e de desenvolvimento humano.

18. A avaliação de competências pode ser realizada através de uma entrevista.

19. O OPQ32 é um instrumento de avaliação de competências baseado em princípios de psicologia organizacional e de desenvolvimento humano.

20. A avaliação de competências pode ser realizada através de uma entrevista.

21. O OPQ32 é um instrumento de avaliação de competências baseado em princípios de psicologia organizacional e de desenvolvimento humano.

22. A avaliação de competências pode ser realizada através de uma entrevista.

23. O OPQ32 é um instrumento de avaliação de competências baseado em princípios de psicologia organizacional e de desenvolvimento humano.

24. A avaliação de competências pode ser realizada através de uma entrevista.

25. O OPQ32 é um instrumento de avaliação de competências baseado em princípios de psicologia organizacional e de desenvolvimento humano.

26. A avaliação de competências pode ser realizada através de uma entrevista.

27. O OPQ32 é um instrumento de avaliação de competências baseado em princípios de psicologia organizacional e de desenvolvimento humano.

28. A avaliação de competências pode ser realizada através de uma entrevista.

29. O OPQ32 é um instrumento de avaliação de competências baseado em princípios de psicologia organizacional e de desenvolvimento humano.

30. A avaliação de competências pode ser realizada através de uma entrevista.

31. O OPQ32 é um instrumento de avaliação de competências baseado em princípios de psicologia organizacional e de desenvolvimento humano.

32. A avaliação de competências pode ser realizada através de uma entrevista.

33. O OPQ32 é um instrumento de avaliação de competências baseado em princípios de psicologia organizacional e de desenvolvimento humano.

34. A avaliação de competências pode ser realizada através de uma entrevista.

35. O OPQ32 é um instrumento de avaliação de competências baseado em princípios de psicologia organizacional e de desenvolvimento humano.

36. A avaliação de competências pode ser realizada através de uma entrevista.

37. O OPQ32 é um instrumento de avaliação de competências baseado em princípios de psicologia organizacional e de desenvolvimento humano.

38. A avaliação de competências pode ser realizada através de uma entrevista.

39. O OPQ32 é um instrumento de avaliação de competências baseado em princípios de psicologia organizacional e de desenvolvimento humano.

40. A avaliação de competências pode ser realizada através de uma entrevista.

41. O OPQ32 é um instrumento de avaliação de competências baseado em princípios de psicologia organizacional e de desenvolvimento humano.

42. A avaliação de competências pode ser realizada através de uma entrevista.

43. O OPQ32 é um instrumento de avaliação de competências baseado em princípios de psicologia organizacional e de desenvolvimento humano.

44. A avaliação de competências pode ser realizada através de uma entrevista.

45. O OPQ32 é um instrumento de avaliação de competências baseado em princípios de psicologia organizacional e de desenvolvimento humano.

46. A avaliação de competências pode ser realizada através de uma entrevista.

47. O OPQ32 é um instrumento de avaliação de competências baseado em princípios de psicologia organizacional e de desenvolvimento humano.

48. A avaliação de competências pode ser realizada através de uma entrevista.

49. O OPQ32 é um instrumento de avaliação de competências baseado em princípios de psicologia organizacional e de desenvolvimento humano.

50. A avaliação de competências pode ser realizada através de uma entrevista.

51. O OPQ32 é um instrumento de avaliação de competências baseado em princípios de psicologia organizacional e de desenvolvimento humano.

52. A avaliação de competências pode ser realizada através de uma entrevista.

53. O OPQ32 é um instrumento de avaliação de competências baseado em princípios de psicologia organizacional e de desenvolvimento humano.

54. A avaliação de competências pode ser realizada através de uma entrevista.

55. O OPQ32 é um instrumento de avaliação de competências baseado em princípios de psicologia organizacional e de desenvolvimento humano.

56. A avaliação de competências pode ser realizada através de uma entrevista.

57. O OPQ32 é um instrumento de avaliação de competências baseado em princípios de psicologia organizacional e de desenvolvimento humano.

58. A avaliação de competências pode ser realizada através de uma entrevista.

59. O OPQ32 é um instrumento de avaliação de competências baseado em princípios de psicologia organizacional e de desenvolvimento humano.

60. A avaliação de competências pode ser realizada através de uma entrevista.

61. O OPQ32 é um instrumento de avaliação de competências baseado em princípios de psicologia organizacional e de desenvolvimento humano.

62. A avaliação de competências pode ser realizada através de uma entrevista.

63. O OPQ32 é um instrumento de avaliação de competências baseado em princípios de psicologia organizacional e de desenvolvimento humano.

64. A avaliação de competências pode ser realizada através de uma entrevista.

65. O OPQ32 é um instrumento de avaliação de competências baseado em princípios de psicologia organizacional e de desenvolvimento humano.

66. A avaliação de competências pode ser realizada através de uma entrevista.

67. O OPQ32 é um instrumento de avaliação de competências baseado em princípios de psicologia organizacional e de desenvolvimento humano.

68. A avaliação de competências pode ser realizada através de uma entrevista.

69. O OPQ32 é um instrumento de avaliação de competências baseado em princípios de psicologia organizacional e de desenvolvimento humano.

70. A avaliação de competências pode ser realizada através de uma entrevista.

71. O OPQ32 é um instrumento de avaliação de competências baseado em princípios de psicologia organizacional e de desenvolvimento humano.

72. A avaliação de competências pode ser realizada através de uma entrevista.

73. O OPQ32 é um instrumento de avaliação de competências baseado em princípios de psicologia organizacional e de desenvolvimento humano.

74. A avaliação de competências pode ser realizada através de uma entrevista.

75. O OPQ32 é um instrumento de avaliação de competências baseado em princípios de psicologia organizacional e de desenvolvimento humano.

76. A avaliação de competências pode ser realizada através de uma entrevista.

77. O OPQ32 é um instrumento de avaliação de competências baseado em princípios de psicologia organizacional e de desenvolvimento humano.

78. A avaliação de competências pode ser realizada através de uma entrevista.

79. O OPQ32 é um instrumento de avaliação de competências baseado em princípios de psicologia organizacional e de desenvolvimento humano.

80. A avaliação de competências pode ser realizada através de uma entrevista.

81. O OPQ32 é um instrumento de avaliação de competências baseado em princípios de psicologia organizacional e de desenvolvimento humano.

82. A avaliação de competências pode ser realizada através de uma entrevista.

83. O OPQ32 é um instrumento de avaliação de competências baseado em princípios de psicologia organizacional e de desenvolvimento humano.

84. A avaliação de competências pode ser realizada através de uma entrevista.

85. O OPQ32 é um instrumento de avaliação de competências baseado em princípios de psicologia organizacional e de desenvolvimento humano.

86. A avaliação de competências pode ser realizada através de uma entrevista.

87. O OPQ32 é um instrumento de avaliação de competências baseado em princípios de psicologia organizacional e de desenvolvimento humano.

88. A avaliação de competências pode ser realizada através de uma entrevista.

89. O OPQ32 é um instrumento de avaliação de competências baseado em princípios de psicologia organizacional e de desenvolvimento humano.

90. A avaliação de competências pode ser realizada através de uma entrevista.

91. O OPQ32 é um instrumento de avaliação de competências baseado em princípios de psicologia organizacional e de desenvolvimento humano.

92. A avaliação de competências pode ser realizada através de uma entrevista.

93. O OPQ32 é um instrumento de avaliação de competências baseado em princípios de psicologia organizacional e de desenvolvimento humano.

94. A avaliação de competências pode ser realizada através de uma entrevista.

95. O OPQ32 é um instrumento de avaliação de competências baseado em princípios de psicologia organizacional e de desenvolvimento humano.

96. A avaliação de competências pode ser realizada através de uma entrevista.

97. O OPQ32 é um instrumento de avaliação de competências baseado em princípios de psicologia organizacional e de desenvolvimento humano.

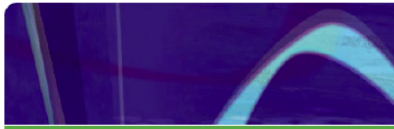
98. A avaliação de competências pode ser realizada através de uma entrevista.

99. O OPQ32 é um instrumento de avaliação de competências baseado em princípios de psicologia organizacional e de desenvolvimento humano.

100. A avaliação de competências pode ser realizada através de uma entrevista.

Caso Prático de Gestão do Talento – Assessment e Development Centre

Questionário de Motivação

Questionário de Motivação

> Perfil MQ

Nome: **Exemplo**

Data: 10 de Outubro de 2008

Impacto provável das características da função no nível de motivação de EXEMPLO no trabalho:

	Desempenho Alto	Desempenho	Sem Efeito	Medio	Medio Baixo
ENERGIA E DINAMISMO	Nível de Actividade				
	Realização				
	Competição				
	Medo do Fracasso				
	Poder				
	Envolvimento				
	Orientação Comercial				
	Afiliação				
	Reconhecimento				
	Ética				
ENERGIA	Segurança e Condições de Trabalho				
	Desenvolvimento Pessoal				
	Interesse				
	Flexibilidade				
	Autonomia				
INTENSIDADE	Recompensas Monetárias				
	Progressão				
	Estatuto				
EXTENSÃO					
	Desempenho Alto	Desempenho	Sem Efeito	Medio	Medio Baixo

> 3 Perfil MQ

© SHL Group Limited 2008

Exemplo: 10 Outubro 2008

Caso Prático de Gestão do Talento – *Assessment e Development Centre*

- Testes de Aptidões
 - Raciocínio Verbal
 - Raciocínio Numérico
- Entrevista de Avaliação de Competências

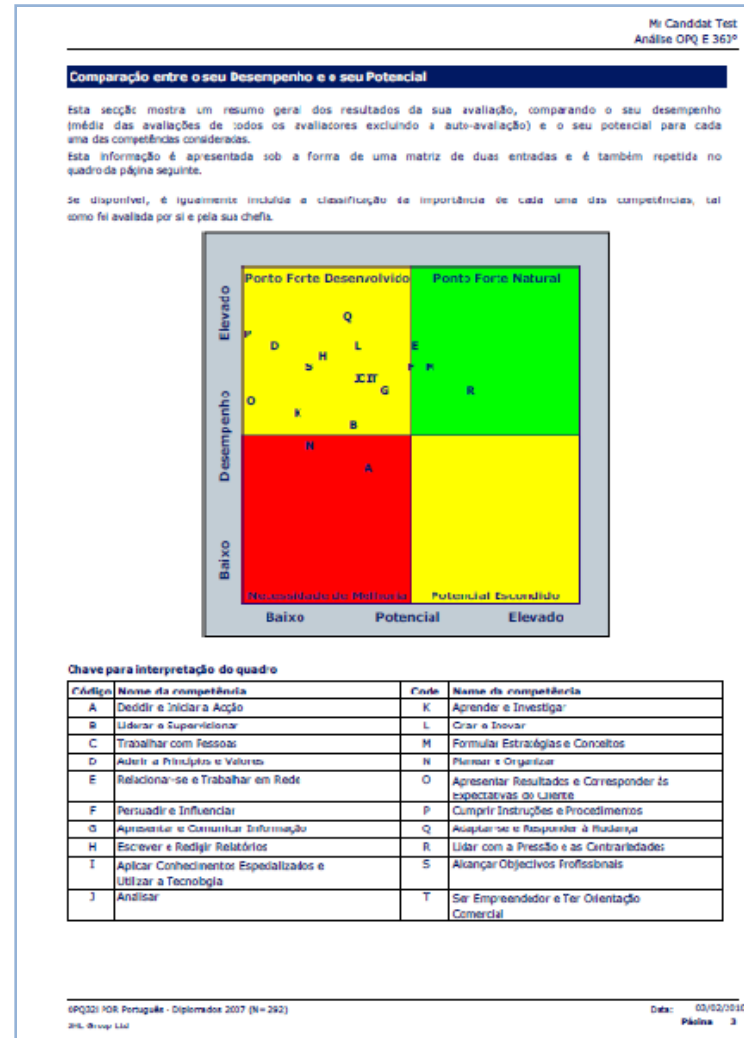
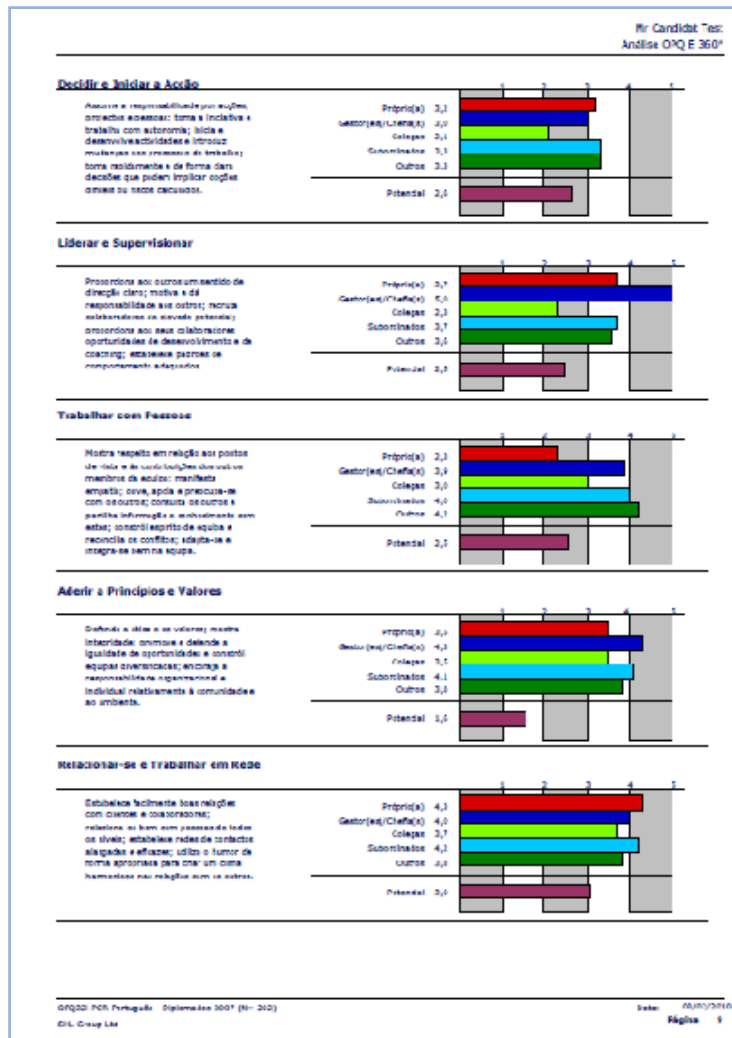
Caso Prático de Gestão do Talento – *Assessment e Development Centre*

Técnicas Utilizadas Competências Avaliadas					
	Exercício de <i>Role Play</i>	Exercício de Grupo	OPQ 32	Testes de Aptidões	Entrevista de Avaliação de Competências
Liderança	✓		✓		
Planeamento e organização	✓		✓		
Capacidade de decisão	✓	✓	✓	✓	
Capacidade de adaptação			✓		✓
Autonomia		✓	✓		
Orientação para os resultados	✓		✓		
Orientação para o cliente	✓	✓	✓		
Negociação e persuasão	✓	✓	✓		

Caso Prático de Gestão do Talento – Avaliação e Feedback 360º



Caso Prático de Gestão do Talento – Avaliação e Feedback 360º



Caso Prático de Gestão do Talento – Entrevista de Feedback

- Apresentação dos resultados
- Integração dos resultados da auto e da heteroavaliação
- Reflexão sobre os resultados
- Integração com outras fontes de informação
- Identificação da(s) competência(s) a desenvolver
- Entrega do Plano de Desenvolvimento Pessoal (PDP) ajustado às competências da organização cliente

Caso Prático de Gestão do Talento – Plano de Desenvolvimento Pessoal



O **PDP** é uma ferramenta de desenvolvimento concebida para facilitar a conversão dos planos de desenvolvimento em ações.

Caso Prático de Gestão do Talento – Plano de Desenvolvimento Pessoal

- Identificar as competências necessárias à função desempenhada
- Identificar as competências que já possui e as competências que precisa adquirir
- Determinar os objetivos pessoais de desenvolvimento para essas competências
- Refletir sobre o estilo preferencial de aprendizagem
- Identificar as atividades de desenvolvimento possíveis
- Incluí-las no plano de desenvolvimento pessoal
- Planejar, registrar e rever a aprendizagem

Caso Prático de Gestão do Talento – Reuniões de *Coaching*

- Confidenciais
- Duração: cerca de 1 hora
- Periodicidade: 1 vez por mês
- Número: 7 reuniões
- Objetivo:
 - revisão do plano definido,
 - avaliação da situação,
 - partilha de experiências,
 - dificuldades / obstáculos,
 - definição de ações para as ultrapassar.

Caso Prático de Gestão do Talento – Avaliação do Projeto

- Aplicação de novo 360º
- Comparação com o anterior
- Reflexão sobre as conclusões
- Elaboração de um relatório individual

Caso Prático de Gestão do Talento – Avaliação do Projeto

- Autoavaliação:
 - Melhoria em todas as competências
- Heteroavaliação:
 - Melhoria nas competências Liderança, Negociação e Persuasão, Capacidade de Decisão, Capacidade de Adaptação e Planeamento e Organização.
 - Descida na competência Orientação para os Resultados

Caso Prático de Gestão do Talento – Avaliação do Projeto

- Feedback positivo por parte dos participantes
- Maior abertura
- Reflexão sobre o próprio comportamento
- Maior atenção às ações, à interação e integração nas equipas
- Sensibilização para os aspetos comportamentais
- Gestão mais focalizada

Obrigada pela vossa participação...perguntas?

