

Gestão de pessoas: desenvolvimento de liderança e organização de equipe (GP)

Principais abordagens teóricas e metodológicas para o desenvolvimento da liderança e sua aplicação: *empowerment*, organização de aprendizagem, equipes multifuncionais.

Programas e técnicas em formação e organização de equipes sinérgicas: a teoria da gestão por competências.

Gestão é o ato de gerir, administrar, organizar, planejar e liderar um projeto, pessoas de uma equipe ou uma organização.

Gestão por Competência está baseada numa tríade conhecida como CHA, que são os **conhecimentos**, as **habilidades** e as **atitudes** que uma pessoa possui.

O conhecimento tem relação com a formação acadêmica, o conhecimento teórico. **A habilidade** está ligada ao prático, a vivência e ao domínio do conhecimento.

A Atitude representa as emoções, os valores e sentimentos das pessoas, isto é, o comportamento humano.

Existem diversos modelos eficientes de Gestão que podem ser aplicados às variadas áreas do conhecimento. Mas quando se fala de Gestão de Pessoas o leque de opções de modelos eficientes se restringe. Gerenciar pessoas não é uma tarefa trivial.

Com o passar dos anos, as empresas estão entendendo que somente a avaliação técnica de uma pessoa, baseado nos conhecimentos e habilidades que possui, não é suficiente para dizer se ela será um profissional que atende a todas as exigências de um determinado cargo. Notou-se a importância de se conhecer o Perfil Comportamental, isto é, as atitudes,

Da necessidade de se gerir esse CHA, foram desenvolvidos metodologias, isto é, ferramentas capazes de fazer a Gestão de Pessoas com foco em Competências.

Esse conjunto de ferramentas capazes de promover o contínuo aperfeiçoamento dos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes de cada colaborador das empresas é chamado de Gestão por Competências.

Os subsistemas da Gestão por Competências são:
Mapeamento do Perfil de Competências
Organizacionais, Mapeamento e Mensuração por
Competências de Cargos e Funções, Seleção por
Competências, Avaliação por Competências, Plano de
Desenvolvimento por Competências, Avaliação de
Eficácia das Competências a serem desenvolvidas e
Remuneração por Competências.

Muitas metodologias foram criadas por diversos autores para realizar a Gestão por Competências, mas poucas realmente funcionam. Poucas instrumentalizam o RH e os Gestores das empresas para fazer Gestão e Desenvolvimento de Pessoas com foco, critério e principalmente, sem subjetividade.

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Teoria X e Y

COMPETÊNCIA

- **ATRIBUTO QUE É PERCEBIDO NO PERÍMETRO SOCIAL ATRAVÉS DA GERAÇÃO DE VALOR EXPRESSA POR RESULTADOS, COMPORTAMENTOS E SENTIMENTOS.**

Competência

- Segundo Chiavenato,(2009,p312),
- “competências significam características das pessoas que são necessárias para a obtenção e sustentação de uma vantagem competitiva.”

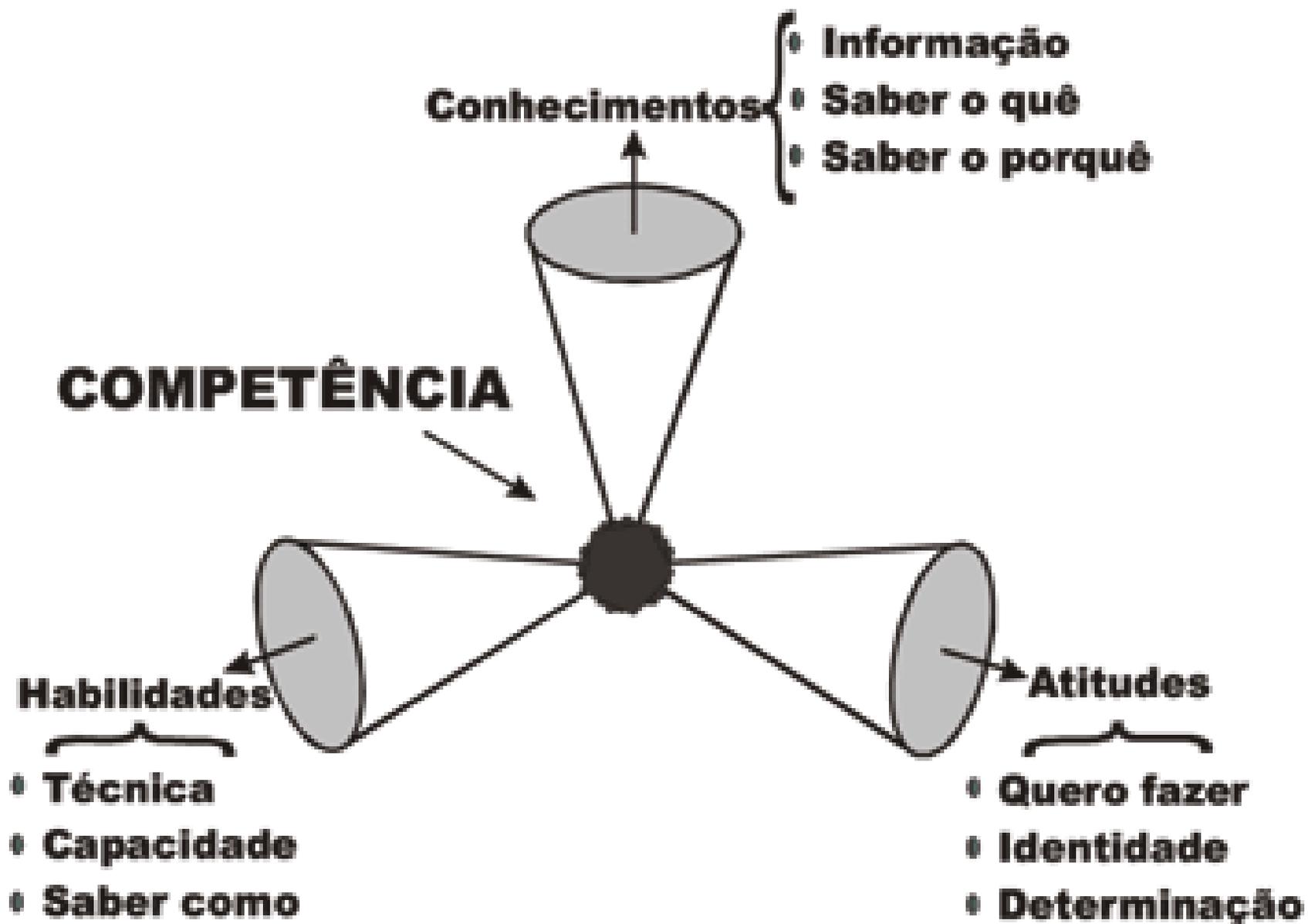
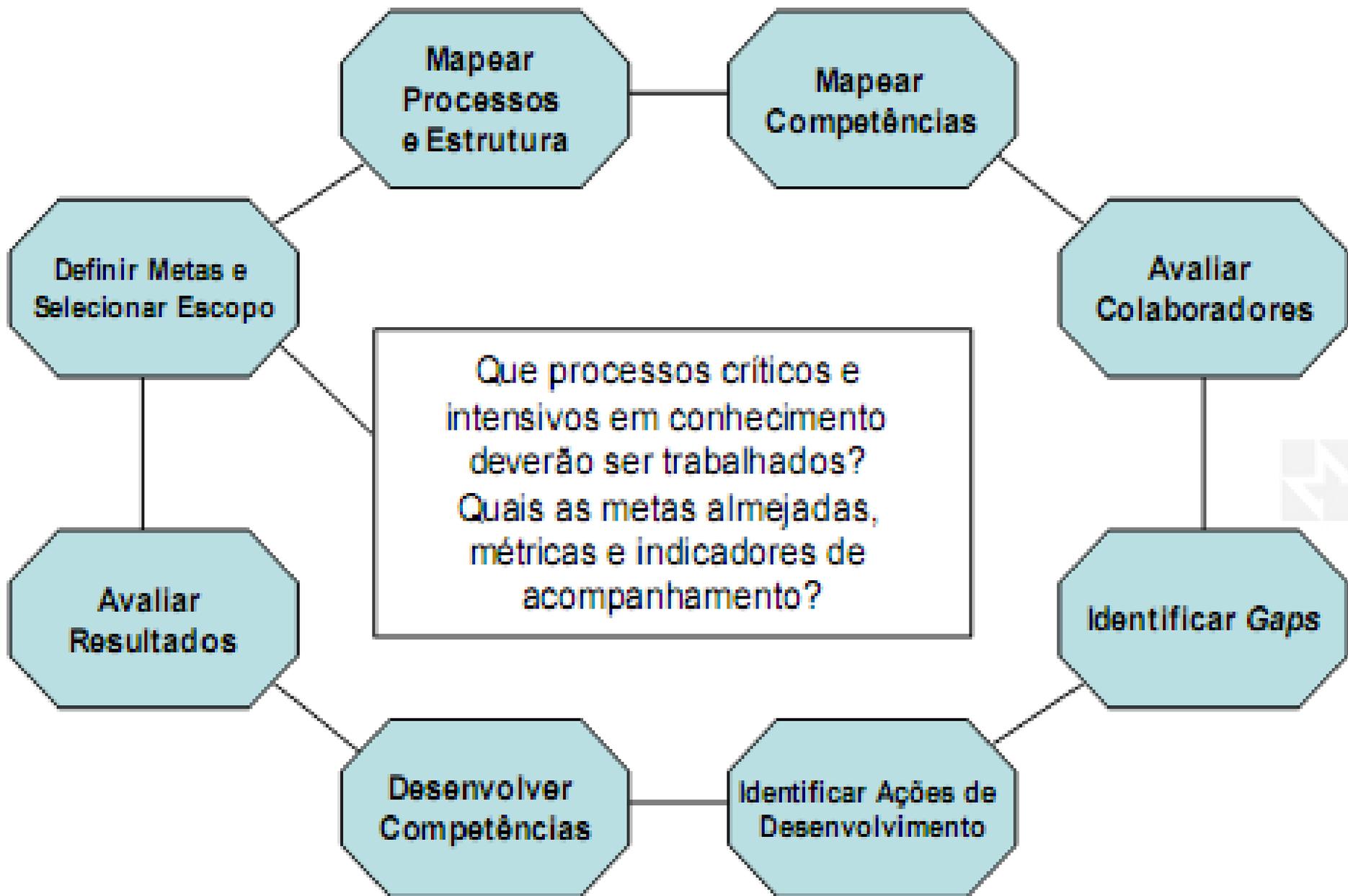


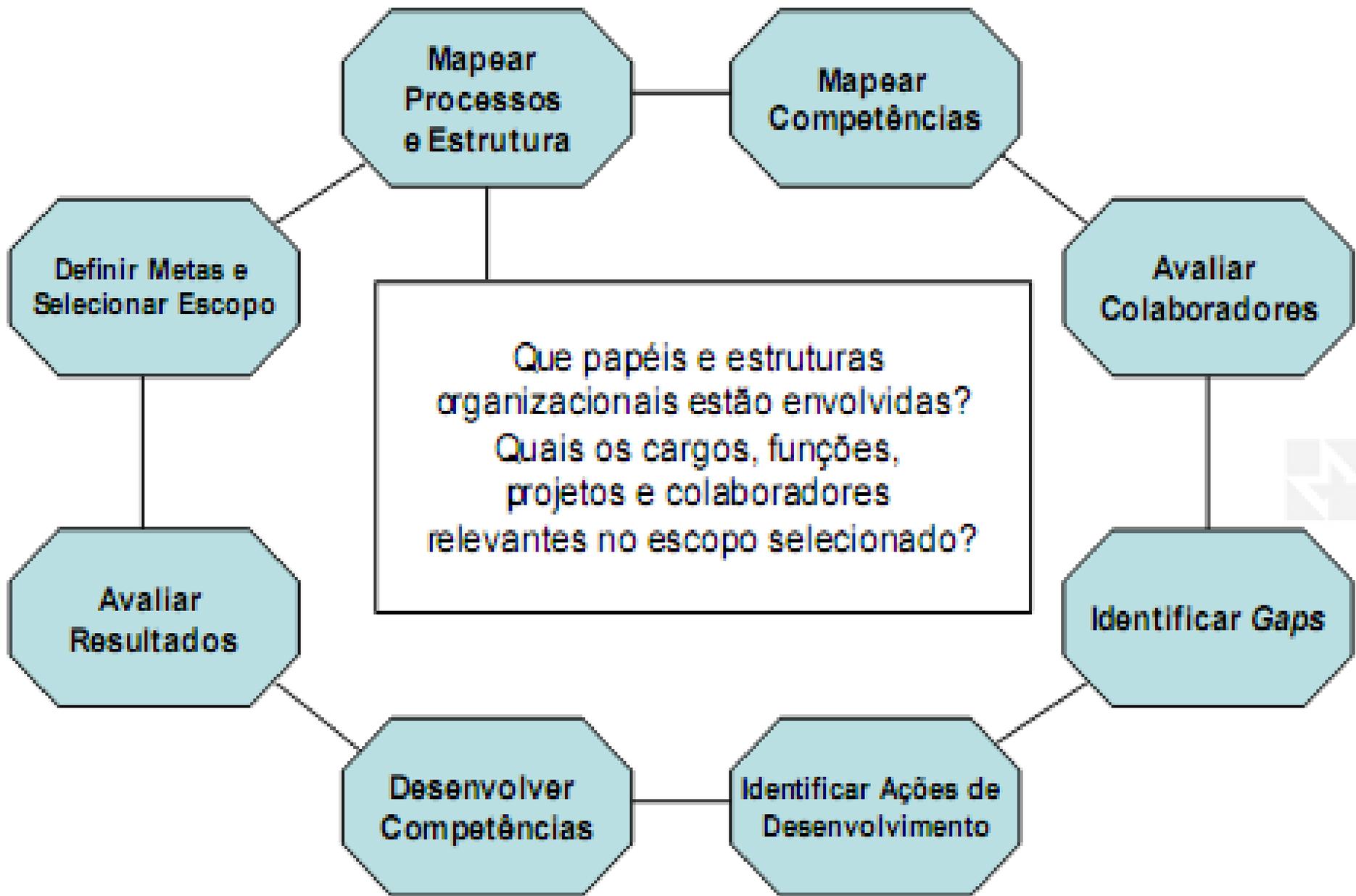
FIGURA. 1 – As três dimensões da competência

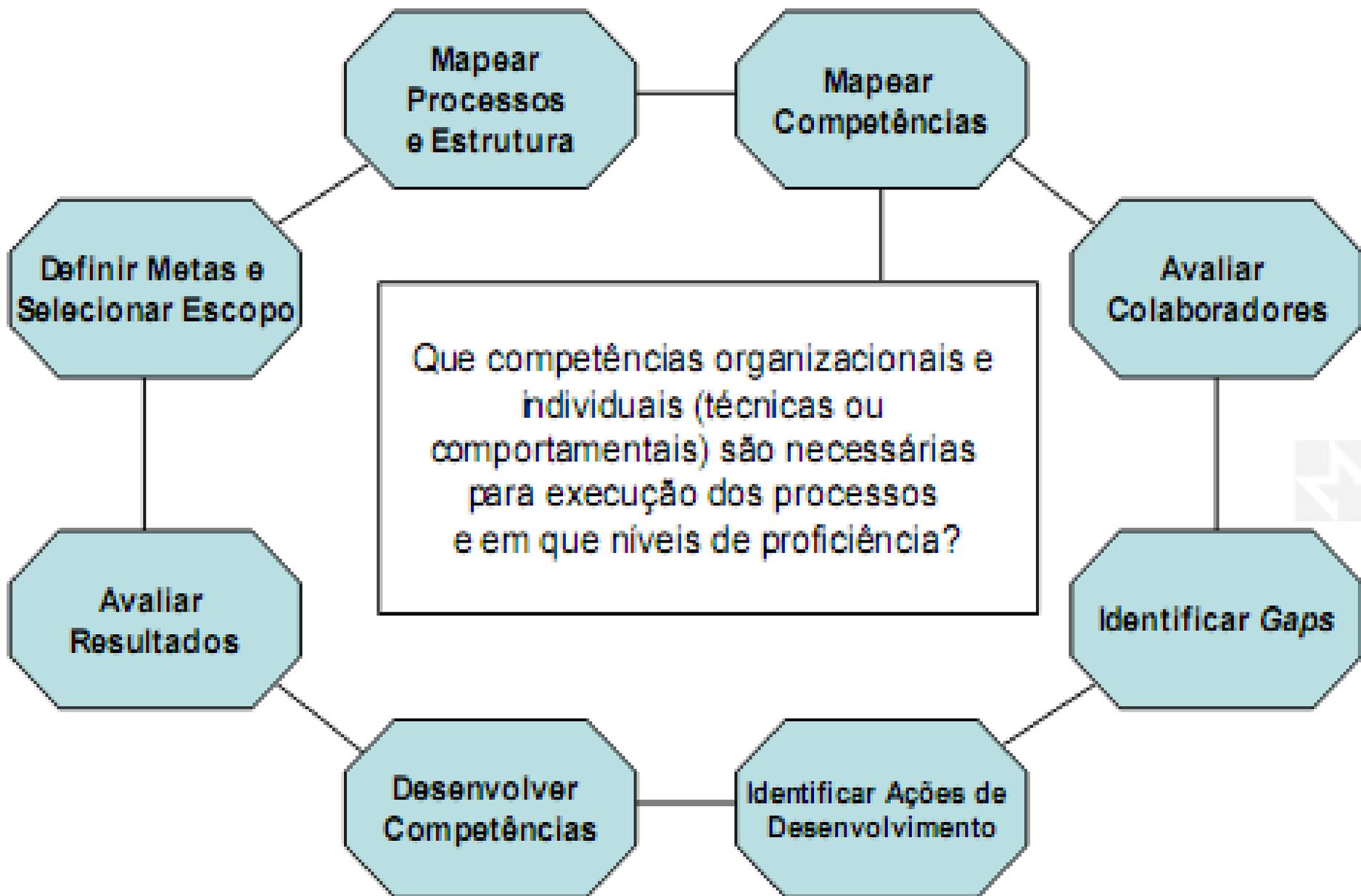
Fonte: Durand (2000) apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 10

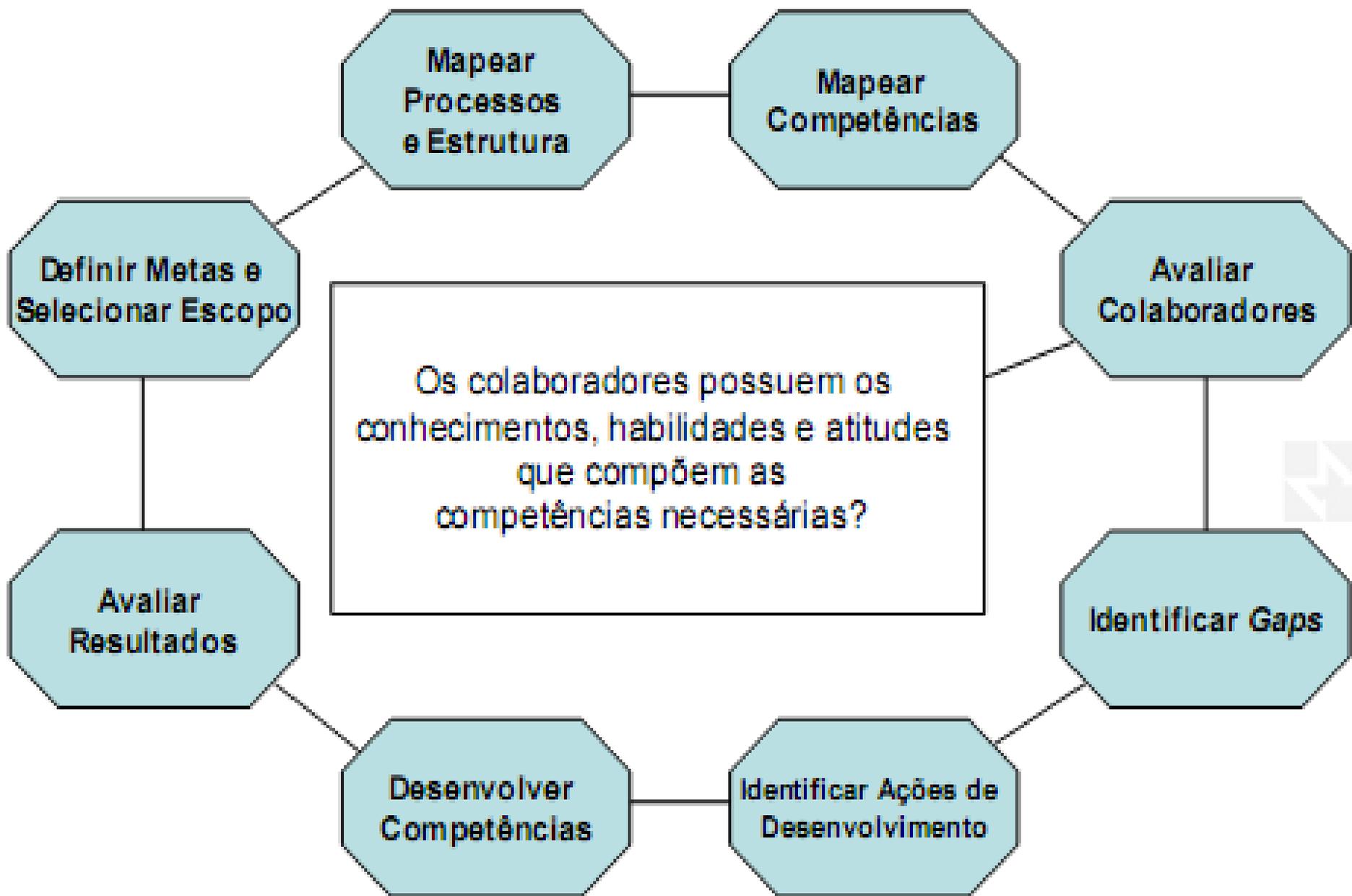
CÁ ENTRE NÓS

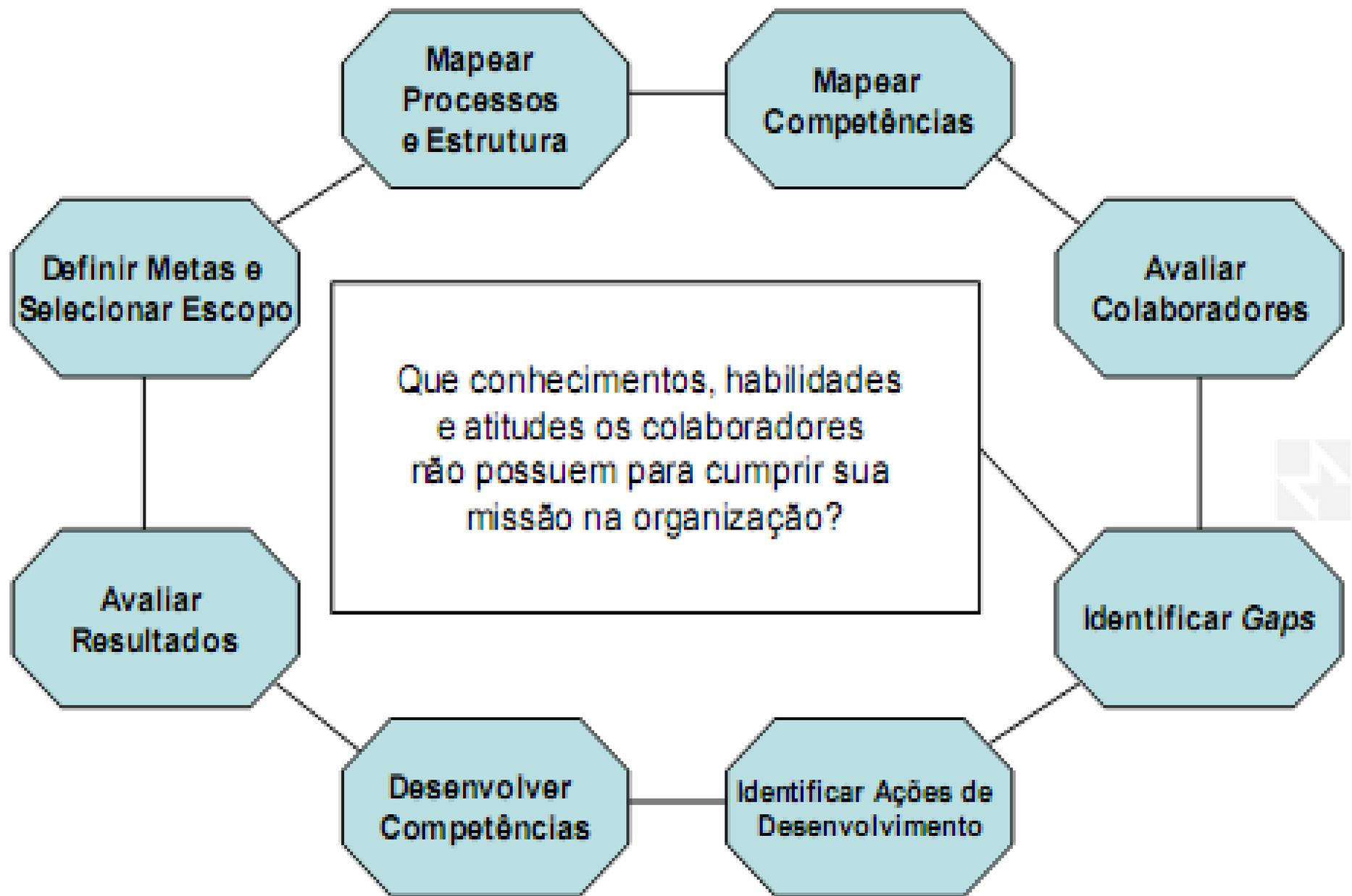
- **É AQUILO EM QUE VOCÊ É BOM.....E OS OUTROS ACREDITAM E CONTAM PARA MAIS GENTE.**

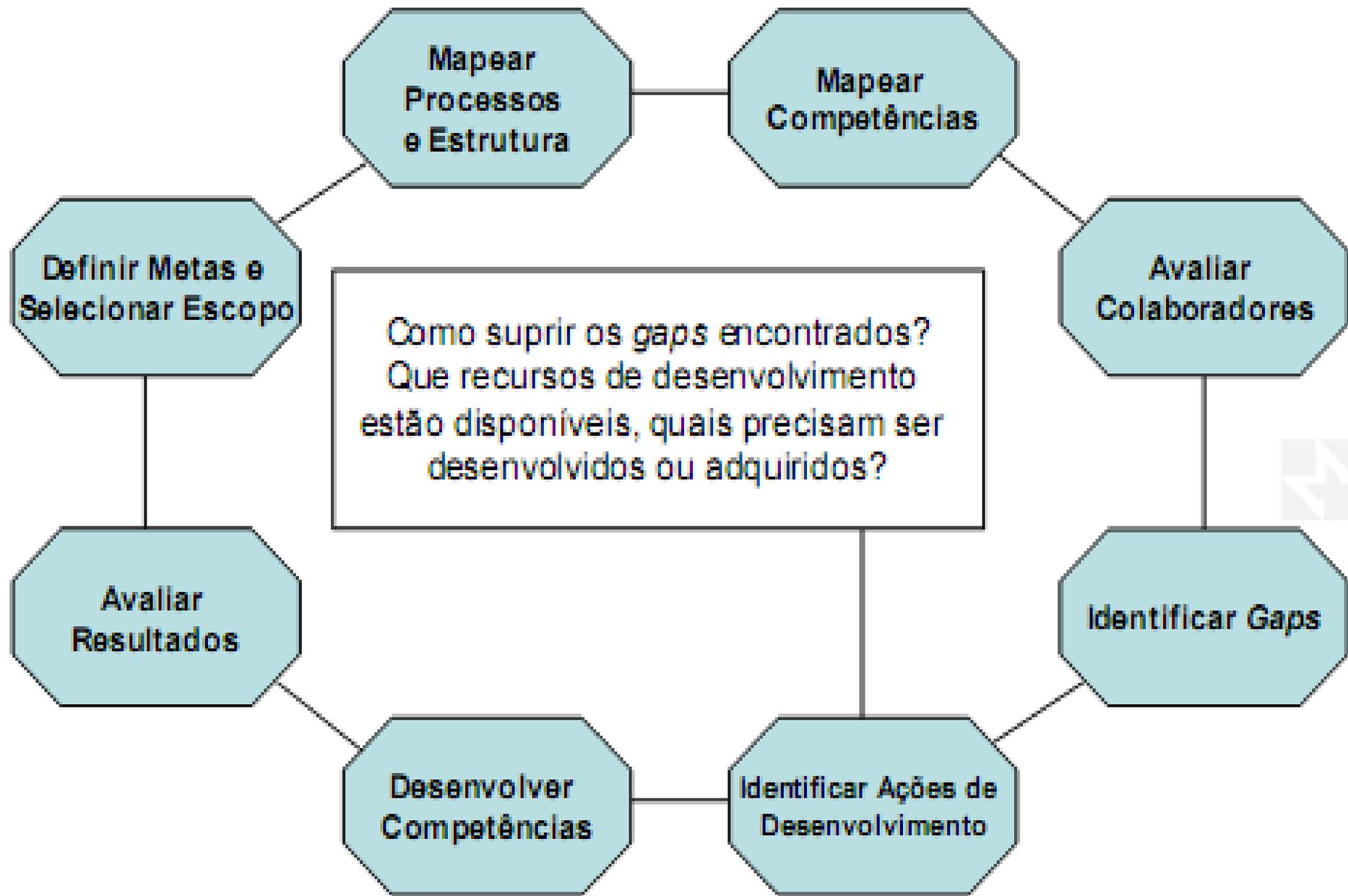


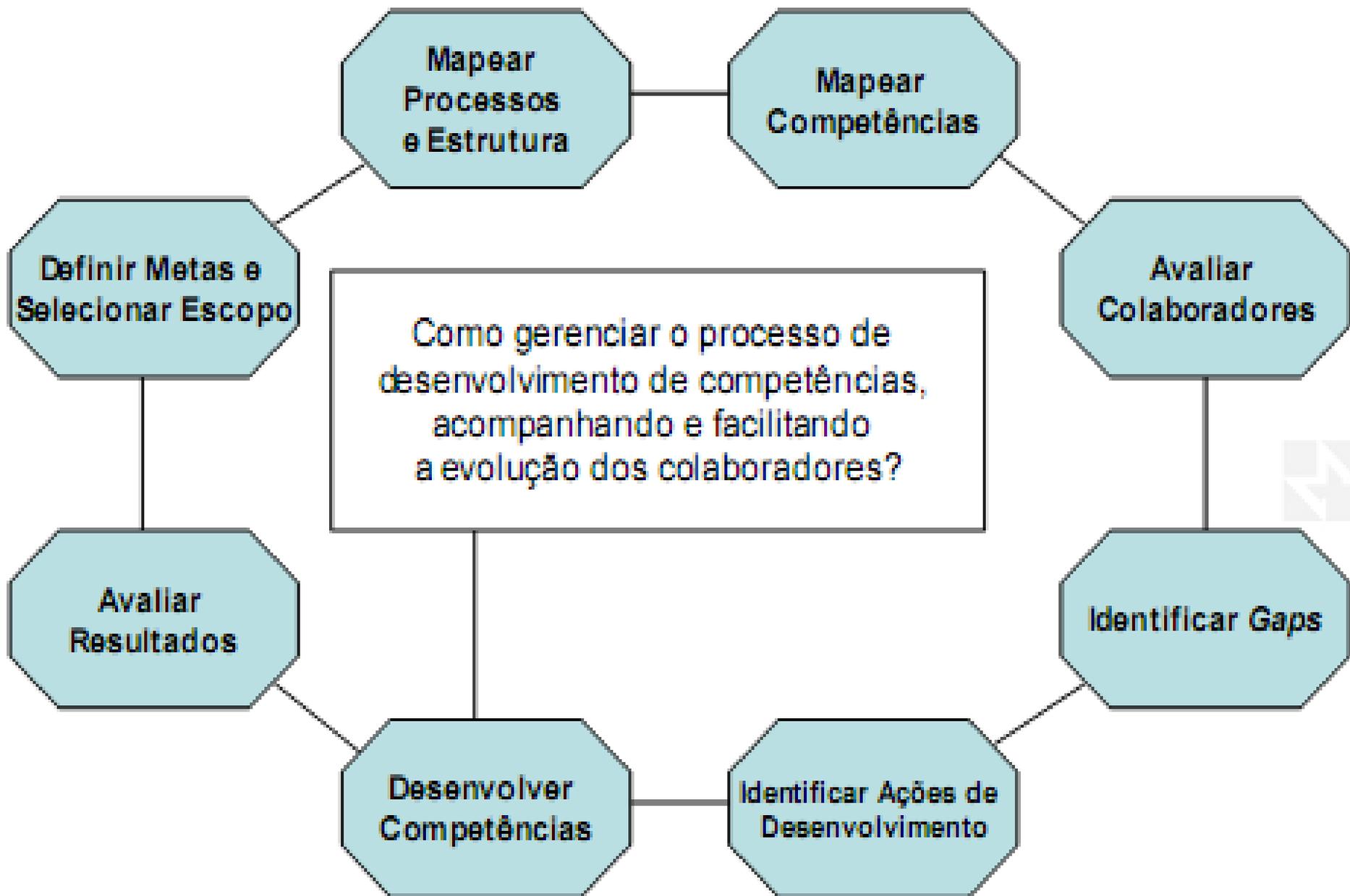


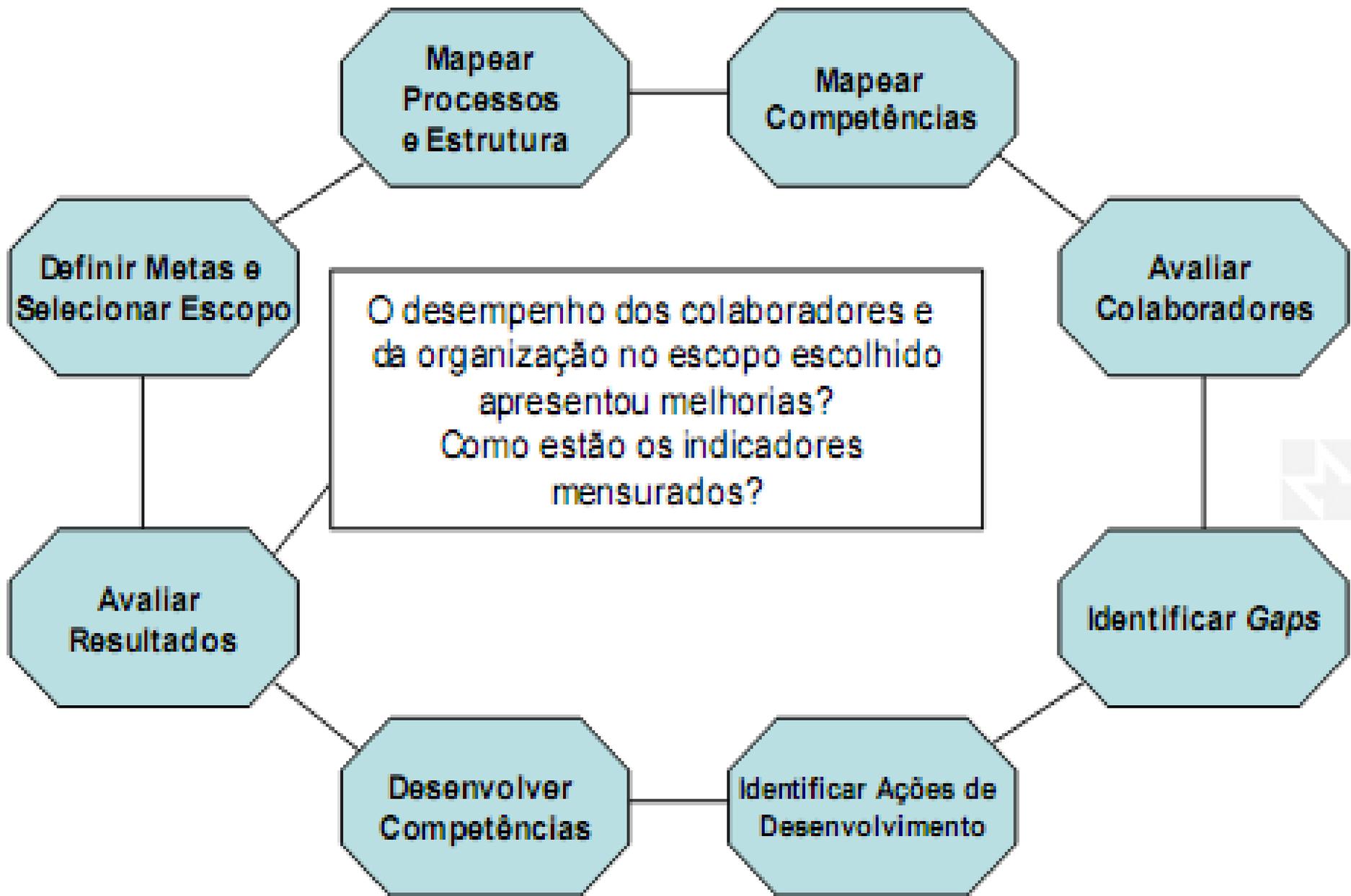


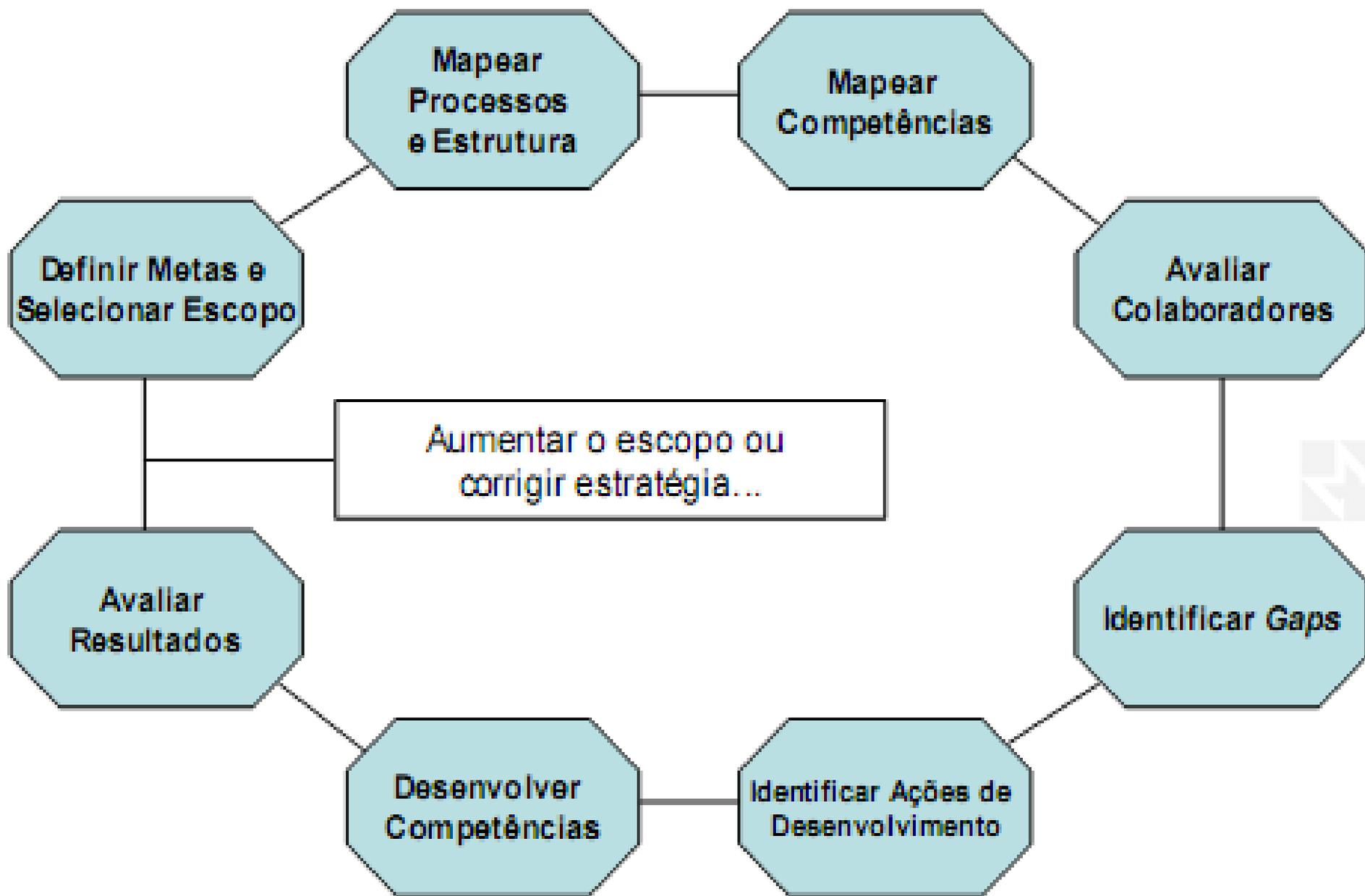












Uma Nova Visão da ARH



Desenvolvimento



Objetivos da Organização

Desempenho da Organização

Passos fundamentais

- Atentado para os princípios acima vamos para alguns passos básicos. Primeiramente é imprescindível a **adesão e o envolvimento** de todos. A organização inteira se torna responsável pelo sucesso desse “novo” modelo de gestão, para esse entendimento **motivação** se torna fundamental.

Comparar

- Passado essa etapa, o objetivo é definir as competências organizacionais. Que são todos os valores e princípios da organização e confrontar com a realidade das competências dos colaboradores e dos setores ou departamentos.

Mapeamento das Competências

- Em vista disso, posteriormente é feito um mapeamento das competências por função. Ou seja, é **documentar** todas as competências que são exigidas em cada função. Aqui o importante é definir o perfil ideal de cada função.

NÍVEL	CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
Operário nível 1	Ser alfabetizado e ter no mínimo o Ensino Fundamental series iniciais completo, não necessita experiência.	Habilidade de trabalho manual e coordenação motora (avaliação no local de trabalho até 3 meses).	Iniciativa, Energia. Vontade de aprender, Limpeza, Disponibilidade. Dedicção e Comprometimento, Respeito, Não temer dificuldades
Operário nível 2	Ter o Ensino Fundamental, series iniciais completo, com experiência comprovada (no mínimo nos processos e atividades de 03 setores	Habilidade de trabalho manual e coordenação motora.	Nível I mais melhoria continua
Operário nível 3	Ter o Ensino Fundamental completo e com experiência comprovada (no mínimo nos processos e atividades de 06 setores	Nível 2 mais identificar problemas e soluções nos setores. Realizar pequenos ajustes e acertos dos equipamentos. Operar e manter com competência	Nível 1 mais melhoria continua

NÍVEL	CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
Auxiliar de mecânico	Mínimo 7º ano do Ensino Fundamental, Experiencia ou curso profissionalizante	Observação, Manual. Manuseio de ferramentas	Iniciativa, energia, vontade de aprender, limpeza, disponibilidade, dedicação e comprometimento, respeito
Mecânico nível 1	Mínimo 6ª serie do Ensino Fundamental. Algum curso na área mais experiência de no mínimo 2 anos	Ajustar máquinas e ferramentas, Utilização de equipamentos de medidas. Uso de pequenas máquinas operatrzes, Identificar problemas com máquinas.	Atitudes do auxiliar de mecânico mais melhoria continua
Mecânico nível 2	Ensino Fundamental completo. Experiência comprovada de no mínimo 3 anos. Realização e cursos na area. Noções de pneumática hidráulica	Nível 1 mais operar maquinas operatrzes mais sofisticadas	Atitudes do auxiliar dc mecânico mais melhoria continua

NÍVEL	CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
Gestor nível 1	Ensino Fundamental Completo, Experiência de no mínimo 1 ano; Curso de formação de gestores.	Planejar e delegar ações. Administrar pressões; motivar	Iniciativa, energia, vontade de aprender, limpeza, disponibilidade, dedicação, respeito, comprometimento, buscar capacitação.
Gestor nível 2	Ensino Fundamental completo, Experiência de no mínimo 1 ano como gestor nível 1; Gestão da qualidade.	Nível 1 mais tomada de decisões e identificação de problemas sistêmicos e sugestão de solução.	Igual nível 1
Gestor nível 3	Ensino Médio completo, Experiência de no mínimo 1 ano como gestor nível 2; Noções de informática. Cursos relacionados a função	Igual nível 2	Igual nível 1

Observações

- ✘ Nas duas etapas anteriores, é indicado um processo muito aberto a todos os setores. São propostas muitas reuniões, exercícios de brainstormings, e toda a mídia e divulgação disponíveis para que possamos ter uma participação efetiva de todos.
- ✘ O último passo é a **implementação** propriamente dita e a **avaliação constante dos resultados**. É a parte mais difícil pois se torna um exercício contínuo. Aqui é o momento onde projeto sai do papel e efetivamente gera resultados para a organização.

Remuneração por competências

- A forma de remuneração por competências, está ligada às pessoas e não ao trabalho. É uma visão diferente, onde o foco é a pessoa e a capacidade e qualidades do colaborador. Onde a empresa premia certas habilidades técnicas e as competências.

Remuneração por competências

- Após mapeada as competências da função, a avaliação e a remuneração se dão ao alcance ou não das metas e objetivos estipulados nas competências exigidas, sempre de olho na obtenção de resultados.

Avaliação de Desempenho

A avaliação de potencial e desempenho é realizada anualmente e toma por base o perfil para cada cargo, os resultados obtidos pelo colaborador na execução de seus trabalhos, pelo seu relacionamento com os colegas, gestores e gerentes e suas atitudes de acordo com os valores e a cultura da empresa.

Avaliação Desempenho

Exemplo:

A empresa definiu os parâmetros de remuneração fixa, que tem acréscimos percentuais em cada nível, juntamente com outros elementos de remuneração indireta, como por exemplo: cestas básicas, participação nos resultados, prêmio de alcance e superação de metas, anuênio, alimentação, participação em eventos de treinamento e desenvolvimento, programa funcionário destaque e outras atividades criativas.

A partir da análise dos elementos sugeridos para um sistema de remuneração.

Teoria x e y

A Teoria X e a Teoria Y são dois conceitos desenvolvidos por Douglas McGregor e que representam dois conjuntos de suposições antagônicas que são feitas aos trabalhadores, as quais servem de base a qualquer teoria de como liderar pessoas dentro de uma organização:

Teoria x

- ✘ Teoria X: As organizações partem do pressuposto de que as pessoas têm aversão ao trabalho e à responsabilidade, preferindo ser dirigidas e, por isso, devem ser controladas e motivadas pela coação, pela punição, pelo dinheiro ou pelos elogios. Estes pressupostos correspondem à concepção mecanicista dos trabalhadores utilizada pela Escola Clássica e levam as organizações a colocar a ênfase na satisfação dos fatores higiênicos definidos por Frederick Herzberg.

Teoria Y

- Teoria Y: Parte-se da hipótese de que as pessoas são criativas e competentes e consideram que o trabalho é tão natural como a diversão ou o descanso. Assim sendo, sob condições corretas desejam trabalhar, daí que é fundamental proporcionar-lhe condições para o seu desenvolvimento pessoal. Estes pressupostos constituem a base da chamada Administração Participativa.