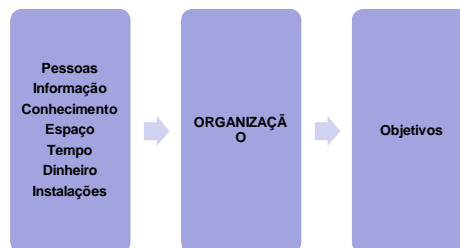


Gestão de Pessoas para o MPU Prof.^a Cristiana Duran

Organização:

- Sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos)
- Dois outros componentes importantes: processos de transformação e divisão do trabalho

Gestão de Pessoas para o MPU Prof.^a Cristiana Duran



Gestão de Pessoas para o MPU Prof.^a Cristiana Duran

Três palavras indicam o desempenho da organização:

- **Eficácia:** realização de objetivos; relação objetivo X resultado; visão externa.
- **Eficiência:** utilização dos recursos de forma produtiva, de maneira econômica; relação resultado X recursos; visão interna.
- **Efetividade:** relação resultado x impacto.

Gestão de Pessoas para o MPU Prof.^a Cristiana Duran

- O papel da administração é assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade das organizações.
- **Recursos Humanos:** atividade de linha e função de staff (ou estafe).
- Estratégico como Gestão de Pessoas: pessoas diferenciam as organizações umas das outras.

Gestão de Pessoas para o MPU Prof.^a Cristiana Duran

Modelos de Administração:

MODELO DIRETIVO:

- Subordinado sem liberdade para discutir problemas com superiores.
- Atitudes desfavoráveis em relação à empresa. Informação de cima para baixo, distorcida e imprecisa.
- Processo de interação limitado.

Gestão de Pessoas para o MPU Prof.^a Cristiana Duran

- Definição de metas feita apenas no topo da organização, sem participação dos níveis inferiores.
- Controle centralizado.
- Pessoas não se comprometem com as metas de desempenho.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

MODELO PARTICIPATIVO

- Processo de liderança envolve confiança entre superiores e subordinados.
- Motivação tem por base a participação das pessoas.
- Informação correndo livremente em todos os sentidos.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

- Processo de interação livre, de modo que as pessoas influenciam os objetivos.
- Definição participativa de metas.
- Controle disperso, baseado no autocontrole.
- Metas elevadas de desempenho, aceitas por todos.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran



- As organizações que utilizam o modelo diretivo são denominadas mecanicistas.
- As organizações que seguem o modelo participativo são chamadas de orgânicas.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

Modelos de Organização:

Mecanicista:

- Adequada a condições ambientais estáveis;
- Tarefas especializadas e precisas;
- Hierarquia de controle bem definida;
- Alta administração é a responsável exclusiva pela coordenação e pela visão de conjunto;

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

- A comunicação vertical é enfatizada;
- Valoriza a lealdade e a obediência aos superiores;
- Pessoas comprometidas com o grupo imediato e com a carreira (e não com a organização);
- Corresponde à burocracia legal-racional de Weber.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

Orgânica:

- Adaptado a condições instáveis, onde a organização não tem familiaridade;
- Contínua redefinição de tarefas (ninguém é especialista em nada e todos são em tudo);
- Ênfase na cooperação do conhecimento e não na especialização;

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

- Preferência pela interação e comunicação informativa (ao invés de ordens), criando alto comprometimento com as metas organizacionais;
- Organogramas pouco úteis, geralmente inexistentes.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

Tipos de Sistemas:

Aberto:

- Constante interação dual (influencia e é influenciado) com o ambiente;
- Tem capacidade de crescimento, mudança e adaptação ao meio. Seu estado final não é determinado pelo inicial porque possui, inclusive, reversibilidade;

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

- É contingência dele competir com os outros sistemas.

Fechado:

- Não interage com o ambiente;
- Não possui capacidade de crescimento, mudança e adaptação ao ambiente. Os estados atual e futuro serão sempre o seu estado original (inicial);

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

- Não compete com os outros sistemas.

Equifinalidade de um sistema: um estado final X pode ser atingido de muitas maneiras e de vários pontos de partida diferentes.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

- **Estrutura e estratégia – Chandler:** “a estrutura organizacional das grandes empresas estudadas foi sendo gradativamente determinada pela sua estratégia mercadológica”.
- Estrutura: desenho da organização.
- Estratégia: plano global de alocação dos recursos para atender a uma demanda.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

Objetivos da ARH:

- Criar, manter e desenvolver RH, com habilidade e motivação para alcançar os objetivos organizacionais;
- Criar, manter e desenvolver condições organizacionais para os RH;
- Alcançar eficiência, eficácia e efetividade com os RH disponíveis.

Gestão de Pessoas para o MPU Prof.^a Cristiana Duran

- Contrato psicológico: é a expectativa recíproca de estenderem-se muito além dos contratos formais. Tácito.
- Intercâmbio indivíduo-organização (reciprocidade): indivíduo faz contribuições; organização dá incentivos. Daí resulta o equilíbrio organizacional (escolha – adaptação – desenvolvimento mútuos).

Gestão de Pessoas para o MPU Prof.^a Cristiana Duran

- Hierarquia dos objetivos:



Gestão de Pessoas para o MPU Prof.^a Cristiana Duran

Quanto à natureza, os objetivos podem ser:

- Individuais: alcance não se relaciona com outras pessoas.
- Competitivos: precisa que os outros fracassem para serem atingidos.
- Cooperativos: precisa que os outros alcancem os seus para serem atingidos.

Gestão de Pessoas para o MPU Prof.^a Cristiana Duran

Chester Barnard: a identificação do trabalhador com o ideal da organização é fundamental para sua eficiência. Para funcionar bem a organização:

- Comunicação efetiva
- Disposição em contribuir
- Propósito comum

Gestão de Pessoas para o MPU Prof.^a Cristiana Duran

Criou a **Teoria da Aceitação da Autoridade**: a autoridade não está no poder de quem a possui, mas na aceitação de seus subordinados.

Subordinados acatam a ordem se:

- Puderem entendê-la
- Não for incompatível com os objetivos organizacionais e individuais
- For capaz mental e fisicamente de cumpri-la

Gestão de Pessoas para o MPU Prof.^a Cristiana Duran

Para Barnard:

- **EFICAZ**: quando atinge objetivos organizacionais.
 - **EFICIENTE**: quando satisfaz necessidades individuais dos membros.
- É responsabilidade da alta administração:
- Integração das necessidades individuais de auto-expressão com os requisitos de produção

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

- Compatibilização entre objetivos individuais e organizacionais para maior produtividade
 - Incentivo e contribuição para o desenvolvimento do potencial do indivíduo
- Chris Argyris: existe inevitável conflito entre indivíduo e organização pela incompatibilidade da realização de ambos.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

- A maneira como a organização trata seus funcionários retira o sentido social e psicológico do trabalho.
- Para que o indivíduo se mantenha psicologicamente saudável, deve criar seu próprio grupo de regras informais.
- Conclusões de Argyris – semelhante às de Barnard.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

- Importante: a responsabilidade pela integração recai sobre a administração, porém ambas as partes devem contribuir mutuamente para o alcance dos seus respectivos objetivos.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

- Negociação ou barganha é o processo de tomar decisões conjuntas quando as partes envolvidas têm preferências ou interesses diferentes. Possui sempre três realidades: pessoas, problemas e propostas.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

- Habilidade de negociação é saber apresentar propostas com clareza e objetividade, entender o que o outro está oferecendo, argumentar adequadamente e saber ouvir. Ela aumenta as chances de sucesso em uma negociação.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

Comportamento Organizacional

Campo que estuda o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

- Modelo de comportamento organizacional
- Três níveis de análise desse estudo:
- 1 -> individual
 - 2 -> grupal
 - 3 -> sistemas organizacionais

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

POLÍTICAS DA ARH (ou subsistemas):

A. Agregar pessoas (Provisão / Suprimento):

Quem deve trabalhar na organização?

- Recrutamento
- Seleção

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

B. Aplicar pessoas:

O que as pessoas deverão fazer?

- Desenho Organizacional
- Desenho de cargos
- Análise e descrição de cargos
- Orientação das pessoas
- Avaliação de desempenho **

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

C. Recompensar pessoas

Como recompensar o trabalho das pessoas?

- Recompensas
- Remuneração
- Benefícios
- Serviços sociais

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

D. Manter pessoas

Como mantenho as pessoas na organização?

- Administração da cultura e do clima
- Higiene, segurança e QVT
- Manutenção das relações sindicais

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

E. Desenvolver pessoas

Como desenvolvo os membros da organização?

- Treinamento e desenvolvimento
- Gestão do conhecimento e competências
- Programas de mudanças
- Desenvolvimento de carreiras
- Programas de comunicação e consonância

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

F. Monitorar pessoas

Como saber o que fazem e o que são?

- Banco de dados
- Sistema de informações gerenciais

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

Sistema de Informação Gerencial

Banco de Dados: conjunto de informações armazenadas de forma organizada, relacionadas entre si e referentes ao mesmo assunto.

De RH: poderosa ferramenta para tomar decisões mais adequadas.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

- Sistema de informação: é o gerenciamento do fluxo de dados na organização. Auxilia no planejamento, na implementação e no controle de processos.
- **DADOS:** manifestação objetiva
- **INFORMAÇÃO:** dados classificados
- **PROCESSAMENTO DE DADOS:** transforma os dados em informações.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

Três tipos de processamento:

- Manual, semi-automático e automático.
- O **SIG – Sistema de Informações Gerenciais** é um sistema que permite a tomada de decisões eficazes pelos gerentes envolvidos. Deve proporcionar informação oportuna e relevante, trazendo **vantagem competitiva** à organização.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

- Gera informações à relatórios e índices
- Para a ARH é importante que o SIRH forneça informações para os demais órgãos sobre as pessoas que nela trabalham.
- Um SI é composto de sistemas operacionais que participam de ciclos.
- Conceito ligado à TI.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

Motivação

- Teorias de processo – COMO
- Teorias de conteúdo – O QUE

TEORIAS DE PROCESSO

1 à Modelo do Comportamento

Comportamento é sempre motivado.

A motivação é objetivada (não aleatória).

Barreiras: frustração, ansiedade e dúvida.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

2 à Teoria da Expectativa ou Expectância (Vromm)

Comportamento humano sempre orientado para resultados (pessoas fazem coisas esperando algo em troca). O estado de expectativa de receber determinada recompensa, altera significativamente o desempenho.

Recompensa à valor reconhecido

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

Em três relações:

VALÊNCIA

Esforço – desempenho (sentimento de atração, satisfação antecipada):

≠ Valor (satisfação efetiva)

Valência positiva quanto maior for o valor da recompensa para a pessoa

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

INSTRUMENTALIDADE (valor instrumental)

Desempenho – recompensa/resultado

EXPECTATIVA

Esforço – rendimento / fazer bem

Força motivacional = V x I x E

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

3 à Behaviorismo (Skinner)

Comportamento com satisfação = repetição

Comportamento com insatisfação = interrupção

Comportamento depende de suas consequências. Traz o controle por meio das consequências.

Lei do Efeito

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

4 à Teoria da Equidade (Adams)

Proporção = fator motivacional determinante

Comparação esforço-recompensa:

- Relação individual de proporção
- Relação indivíduo-grupo

Proporcionalidade determina o comportamento

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

TEORIAS DE CONTEÚDO

1 à Hierarquia das necessidades (Pirâmide) de Maslow



Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

- Hierarquia das necessidades: primeiro as mais básicas.
- Para subir, a etapa anterior deve estar satisfeita.
- Necessidades primárias = ciclo rápido
- Necessidades secundárias = ciclo lento

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

- As 4 primeiras = satisfeitas por aspectos extrínsecos
 - Auto-realização é insaciável
- As necessidades motivam.**

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

2 à Teoria dos dois fatores (Herzberg)

Fatores Higiênicos: ligados a aspectos que cercam o trabalho.

Não atendidos à insatisfação

Atendidos à não insatisfação

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

Fatores Motivacionais: ligados a aspectos do conteúdo do trabalho.

Não atendidos à Não satisfação

Atendidos à Satisfação

- Satisfação no trabalho depende de fatores motivacionais ou satisfacientes.
- Insatisfação no trabalho depende de fatores higiênicos ou insatisfacientes.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

Enriquecimento do cargo / tarefa (Job Enrichment):

Ampliar a responsabilidade, os objetivos e os desafios das tarefas do cargo.

- Vertical à promoção
 - Horizontal à transferência de área
- Aumenta a motivação.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

Estilos de Administração: Teoria X e Y de MacGregor:

Duas percepções da organização em relação ao trabalhador.

TEORIA X – VISÃO ERRÔNEA (tradicional) DO COMPORTAMENTO HUMANO

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

CARACTERÍSTICAS do ser humano:

- Aversão ao trabalho.
- É carente (material).
- Precisa ser pressionado, coagido para trabalhar.
- Não deseja responsabilidade.
- Trabalha para fins de sobrevivência.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

ADMINISTRAÇÃO

- Utiliza o salário como recompensa / punição.
- Manter supervisão.
- Busca do lucro para a organização (a organização não tem nenhuma preocupação com as pessoas).

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

**TEORIA Y – VISÃO MODERNA DO
COMPORTAMENTO HUMANO**

CARACTERÍSTICAS do ser humano:

- Trabalhar é natural (como o lazer).
- Todos os indivíduos são imaginativos, criativos, engenhosos.
- Gosta de responsabilidade.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

- Vida moderna é mais exigente.
- Não é contrário a organização, mas pode ter tido uma experiência anterior negativa

ADMINISTRAÇÃO

- Criar mecanismos para desenvolver motivação.
- Criar mecanismos para alcançar os objetivos pessoais.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

- Uma teoria não é melhor que a outra.
- A teoria X não é errada. A visão dela sobre o comportamento humano é que é errada.
- Nenhuma empresa é totalmente X ou Y.
- As teorias são antagônicas no modo de pensar.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

Liderança

Capacidade de influenciar para alcançar objetivos.

- Formal
- Não-sancionada (natural)

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

Teoria dos Traços

- Características ou traços que identificam um líder
- Ignora fatores situacionais

Teorias comportamentais:

1 – Teoria Clássica (Kurt Lewin, Univ. Iowa)

Três estilos:

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

- Autocrático
- Democrático (consultivo ou Participativo)
- Laissez-faire “deixe fazer”

2 – Univ. Michigan

Duas dimensões:

- Líderes voltados para os funcionários
- Líderes voltados para as tarefas

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

3 à Teoria do Grid Gerencial (Blake e Mouton)



Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

- Baseada nos estilos ‘preocupação com as pessoas’ e ‘preocupação com a produção’
- 81 diferentes posições em que um estilo de liderança pode se encaixar
- Não mostra os resultados, mas os fatores dominantes no pensamento de um líder a respeito de como obter resultados
- Os gerentes apresentam melhor desempenho usando um estilo 9,9

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

Teorias Contingenciais

1 à Modelo de Fiedler

Desempenho depende da combinação entre estilo de interação do líder com os subordinados e o grau de controle da situação. Três critérios:

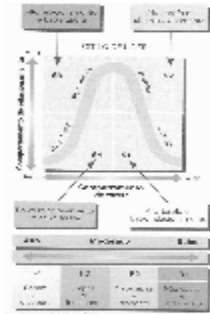
- Relação membro-líder
- Estrutura da tarefa
- Poder de posição

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

2 à Liderança situacional (Hersey e Blanchard)

- Há ajuste da liderança de acordo com o que os subordinados precisam (foco nos liderados).
- Prontidão: até que ponto os liderados tem vontade e habilidade para realizarem uma tarefa.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran



Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

Outras:

Liderança Carismática
Liderança Visionária
Liderança Transacional
Liderança Transformacional

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

Avaliação de Desempenho

Apreciação sistemática do desempenho.
É um meio (ferramenta de melhoria).

Gestão do Desempenho

Todo o ciclo: planejamento – avaliação -
realimentação

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

Métodos:

1 – Escalas Gráficas:

Mais utilizado e divulgado.
Cada fator descrito de forma sucinta para
ser avaliado em uma escala



Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

VANTAGENS:

Fácil entendimento e simples aplicação para
os avaliadores
Visão integrada e resumida dos fatores de
avaliação
Pouco trabalho no registro

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

DESVANTAGENS:

Inflexibilidade ao avaliador
Sujeito a distorções e interferências dos
avaliadores
Tende a rotinizar e bitolar os resultados
Necessita de procedimentos matemáticos e
estatísticos para apuração
Tende a resultados condescendentes ou
exigentes para todos

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

2 – Escolha Forçada:

Avalia por meio de frases descritivas de alternativas de tipos de desempenho individual. O avaliador escolhe forçosamente apenas uma ou duas que mais se aplicam de um bloco par de frases.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

VANTAGENS

Proporciona resultados confiáveis e isentos de subjetividade
 Aplicação simples – não exige preparo do avaliador

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

DESVANTAGENS

Elaboração e montagens são complexos
 Método comparativo e discriminativo e apresenta resultados globais
 Para fins de desenvolvimento humano, necessita de informações sobre treinamento, potencial etc.
 Deixa o avaliador sem noção do resultado.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

3 – Pesquisa de Campo

Entrevistas com o superior imediato. Pode ocorrer um planejamento junto com o superior para o desenvolvimento. Feita com *staff*.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

VANTAGENS:

Se feita com todas as etapas, permite um relacionamento proveitoso com o especialista em avaliação.
 Permite avaliação profunda, imparcial e objetiva, localizando as fontes dos problemas.
 Permite planejar ações de melhoria.
 É o método mais completo.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

DESVANTAGENS:

Custo operacional elevado.
 Morosidade do processo.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

4 – Incidentes críticos:

O supervisor imediato observa e registra os fatos excepcionalmente positivos e negativos do desempenho de seus subordinados. As exceções positivas devem ser realçadas e mais utilizadas, enquanto as exceções negativas devem ser corrigidas e eliminadas. **DESVANTAGEM:** Dificuldade de selecionar os incidentes significativos ou críticos.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

5 – Comparação aos pares / Comparação binária / Comparativo:

Compara dois a dois empregados de cada vez e anota na coluna o que é melhor. Também pode-se utilizar fatores de avaliação.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

6 – Frases Descritivas:

Semelhante à escolha forçada. Difere-se dessa apenas por não exigir a obrigatoriedade na escolha de frases.

7 – Avaliação participativa por objetivos (APO)

A visão é participação e não conotação de testagem.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

VANTAGEM: redução dos níveis de stress.

8 – Avaliação por resultados:

Compara entre resultados desejáveis e atingidos.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

9 – Listas de verificação (Checklists)

Relação de fatores a serem considerados (*checklist*) a respeito de cada funcionário que recebem uma avaliação qualitativa. É como uma simplificação das escalas gráficas.

10 – Mistos.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

11 – Avaliação 360° (feedback de múltiplas fontes)

O avaliado é focado por todos os elementos que tenham contato com ele.

Método que se identifica com ambientes democráticos e participativos, que se preocupam com os cenários internos e externos à organização.

Fomenta o comprometimento com os resultados.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

ERROS DE AVALIAÇÃO:

1 – Efeito Halo ou efeito de estereotipação:

Apesar das diferenças de desempenho, o avaliador dá a um indivíduo a mesma classificação em todas as dimensões.

2 – Erros de distribuição:

O avaliador tende a classificar todas as pessoas da mesma forma.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

- a. **Decorrente de tolerância / leniência / complacência:** favorável
- b. **Decorrente de severidade:** desfavorável
- c. **De tendência à intermediação / tendência central:** classificação mediana.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

3 – Atitudes inconscientes:

Julgar sob a impressão de uma qualidade. É semelhante ao efeito halo, mas baseia-se em acontecimentos recentes. Leva em conta as características pessoais extra-cargo. Supervaloriza qualidades potenciais (confunde desempenho com potencial).

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

COMPETÊNCIA INTERPESSOAL

Habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e à exigência da situação.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

Desenvolvida, favorece aos integrantes de um grupo e ao relacionamento interpessoal satisfatório.

Componentes:

Percepção, habilidade e relacionamento.

Fundamental: relacionamento consigo mesmo e com os outros.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

GESTÃO DE CONFLITOS

Inicia quando uma das partes percebe que a outra afeta ou pode afetar negativamente alguma coisa que a primeira acha importante.

Visão tradicional: todo conflito é danoso e deve ser evitado.

Visão das relações humanas: conflito é natural e inevitável nos grupos.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

Visão interacionista: o conflito não é apenas uma força positiva em um grupo, como também absolutamente necessário para um desempenho eficaz.

Funcional X Disfuncional

F: apóia os objetivos do grupo e melhora seu desempenho

D: atrapalha o desempenho do grupo

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

- Conflito individual (interno)
- Conflito interpessoal (externo)

Níveis de gravidade do conflito:

Conflito percebido: latente, as partes percebem um conflito.

Conflito experienciado: velado, dissimulado, provocando sentimentos.

Conflito manifesto: aberto, expresso.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

Tipos de conflito:

Conflito de tarefa: conteúdo e objetivos do trabalho.

Conflito de relacionamento: relações interpessoais.

Conflito de processo: maneira como o trabalho é realizado.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

Abordagens quanto à gestão de conflitos:

Abordagem estrutural: conflito surge das percepções criadas pelas condições de diferenciação, de recursos limitados e escassos e de interdependência.

Solução: modificar esses elementos, controlando o conflito. Três formas:

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

- 1 – minimizar as diferenças entre os grupos identificando objetivos que possam ser compartilhados
- 2 – utilizar sistemas de recompensas formais da organização
- 3 – reduzir a diferenciação dos grupos por meio de rotação, de maneira que os grupos conflitantes se tornem parte de um todo maior

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

Abordagem de processo: reduz o conflito por intervenção no episódio do conflito.

Pode ser utilizada por uma das partes conflitantes ou por um terceiro (consultor).

Três maneiras:

- 1 – desativação ou desescalonização do conflito pelo encorajamento de comportamentos menos conflitantes – nível: conflito percebido.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

2 – reunião de confrontação entre as partes
– nível: conflito experienciado

3 – colaboração, trabalhando juntos – nível: conflito manifesto

Abordagem mista: administra o conflito com aspectos estruturais e processuais. Geralmente, inicia-se pelos estruturais e, depois, passa-se aos processuais.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

ESTRUTURAL	DE PROCESSO	MISTA
- Fixação de objetivos comuns - Sistemas de recompensas grupais - Reagrupamento de pessoas	- Desativação do conflito - Reunião de confrontação (confrontação direta) - Colaboração	- Definição de regras e regulamentos - Formação de grupos e equipes de trabalho - Papéis de ligação - Papéis integradores

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

Efeitos positivos do conflito:

- Desperta sentimentos e energia dos membros, estimulando o interesse em descobrir meios eficazes de realizar tarefas e soluções criativas.
- Estimula a identidade do grupo (aumenta a coesão grupal)
- Chama a atenção para os problemas existentes (atua como mecanismo de correção)

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

Efeitos negativos do conflito:

- Consequências indesejáveis para a organização que podem prejudicar o desempenho
- Grande parte da energia criada pelo conflito é gasta nele, prejudicando o processo criativo
- Cooperação vai sendo substituída por comportamentos prejudiciais, influenciando os relacionamentos

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

Estilos de Gestão dos Conflitos:

- Desenvolvidos pelas pessoas com base na vontade de satisfazer seus próprios interesses X o interesse da outra parte.
- Baseiam-se, portanto, no binômio cooperação X afirmação (assertividade).

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

Dimensões das Intenções para a Administração dos Conflitos

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

CULTURA E CLIMA

Cultura: sistema compartilhado de significados dentro de uma organização que determina, em grande parte, como os funcionários reagem.

Elementos da cultura: histórias, rituais, símbolos, linguagem, crenças.

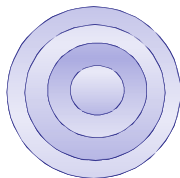
Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

Camadas da Cultura Organizacional:

- 1 – Artefatos: tecnologia, prédios, instalações, produtos e serviços.
- 2 – Padrões de comportamento: trefas, processos de trabalho, normas e regulamentos.
- 3 – Valores e crenças: o que as pessoas dizem ou fazem cotidianamente, filosofias, estratégias e objetivos.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

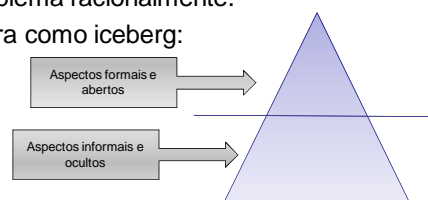
- 4 – Pressupostos básicos: crenças inconscientes, percepções e sentimentos, concepção da natureza humana e pressuposições predominantes.



Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

SHEIN: a cultura passa a existir quando não é mais necessário pensar sobre um problema racionalmente.

Cultura como iceberg:



Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

Conceitos importantes:

- Cultura dominante
- Subcultura
- Contracultura

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

Posturas empresariais:

Postura egocêntrica: impõem valores originários de seu país.

Postura policêntrica: pressupõem que a cultura local é mais conveniente e a adota.

Postura geocêntrica: provém de um "mix" da cultura originária com a local.

Gestão de Pessoas para o MPU Prof.^a Cristiana Duran

CLIMA: demonstra como seu conjunto de valores e crenças é percebido e assimilado pelo grupo, ou seja, é uma avaliação de até que ponto as expectativas das pessoas estão sendo atendidas dentro da organização. É a maneira como os indivíduos percebem o meio, interpretam fatores e reagem. Se +, motivação. Se -, insatisfação.

Gestão de Pessoas para o MPU Prof.^a Cristiana Duran

Interferem no clima:

- Fatores internos
- Fatores externos

Clima +, é propício para o aumento da eficácia organizacional.

Gestão de Pessoas para o MPU Prof.^a Cristiana Duran

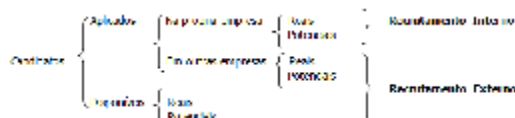
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Mercado de RH X Mercado de trabalho:
O mercado é balizado no tempo, no espaço e na relação de oferta e procura.

MERCADO DE TRABALHO: conjunto de empregos.

MERCADO DE RH: conjunto de pessoas aptas a trabalhar.

Gestão de Pessoas para o MPU Prof.^a Cristiana Duran



Gestão de Pessoas para o MPU Prof.^a Cristiana Duran

Recrutamento de Pessoal:

Técnicas e procedimentos que visam atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes para ocupar cargos dentro da organização.

Objetivo: suprir a seleção de matéria-prima básica para o seu funcionamento.

Gestão de Pessoas para o MPU Prof.^a Cristiana Duran

Meios de recrutamento:

- 1 – **Recrutamento interno:** chamar os próprios funcionários da organização.
- Promoção: movimentação vertical
 - Transferência: movimentação horizontal
 - Transferência com promoção: movimentação diagonal

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

Vantagens:

- Mais econômico
- Mais rápido
- Apresenta maior índice de validade e segurança
- Fonte poderosa de motivação
- Aproveita os investimentos da empresa em treinamento
- Desenvolve espírito sadio de competição

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

Desvantagens:

- Exige potencial dos funcionários
- Pode gerar conflito de interesses
- Se administrado incorretamente, pode levar ao "Princípio de Peter"
- Se contínuo, leva a organização a uma limitação (falta oxigenação)
- Não pode ser feito em termos globais

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

- 2 – Recrutamento externo: chamar candidatos de fora da organização.
- Consulta ao arquivo de candidatos
 - Apresentação por outros funcionários
 - Cartazes ou anúncios na entrada
 - Contato com sindicatos e associações de classe, universidades, centros de integração...
 - Anúncios

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

- Agências de emprego / consultorias de RH
- Conferências e palestras em universidades e escolas
- Viagens de recrutamento em outras cidades
- Entre outros.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

Vantagens:

- Traz "sangue novo" e experiências novas para o organização
- Renova e enriquece os recursos humanos
- Aproveita os investimentos em treinamento efetuados por outras empresas ou pelos próprios candidatos

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

Desvantagens:

- Geralmente é mais demorado
- Mais caro
- Menos seguro
- Quando monopoliza as vagas, pode frustrar o pessoal
- Afeta a política salarial da empresa

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

Seleção de Pessoal: busca entre os candidatos recrutados os mais adequados aos cargos existentes na empresa.

É **processo de comparação**: requisitos do cargo X perfil dos candidatos.

É **processo de decisão** – três modelos:

- modelo de colocação: 1 cdd – 1 vg
- modelo de seleção: X cdds – 1 vg
- modelo de classificação: X cdds – X vgs

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

Bases para a seleção:

- Colheita de informações sobre o cargo
- Escolha das técnicas de seleção

Técnicas de seleção:

- Entrevista (dirigida / não dirigida)
- Prova de conhecimento / capacidade (geral / específico)
- Testes psicométricos / aptidões

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

- Testes de personalidade (globais ou específicos)
- Técnicas de simulação (psicodrama, role-playing)

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Treinamento: meio para adequar cada pessoa ao seu cargo, com vista no alcance dos objetivos da organização. Processo educacional que prepara para o cargo.

É ato constante, cíclico.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

Outros conceitos importantes dentro do tema:

Educação: prepara a pessoa de forma geral, para dentro e fora da organização.

Educação profissional: educação institucionalizada, visa ao preparo do homem para a vida profissional. Três etapas:

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

- a) Formação profissional: prepara para uma profissão.
- b) Aperfeiçoamento ou desenvolvimento profissional: prepara para uma carreira dentro da profissão.
- c) Treinamento profissional: adapta um homem a um cargo ou função.

Gestão de Pessoas para o MPU Prof.^a Cristiana Duran

TREINAMENTO	DESENVOLVIMENTO
Presente	Futuro
Foco nas tarefas atuais	Foco nas tarefas futuras
Melhoria ou capacitação das atividades atuais do cargo	Desenvolve competências futuras

Gestão de Pessoas para o MPU Prof.^a Cristiana Duran

Fases do treinamento:

CICLO:

- Planejamento (desenho)
- Execução / implementação
- Avaliação
- Diagnóstico de Necessidades



Gestão de Pessoas para o MPU Prof.^a Cristiana Duran

FASE 1: Levantamento de necessidades de Treinamento (LNT ou DNT):

Busca de gaps (lacunas) na organização. A pesquisa ocorre em três níveis:

- Organizacional
- Tarefas
- Recursos humanos

Gestão de Pessoas para o MPU Prof.^a Cristiana Duran

Meios utilizados: avaliação de desempenho; observação direta; questionário; solicitação e/ou entrevista com supervisores e gerentes; exames de empregados; modificações de trabalho; reuniões internas de departamento; entrevistas de saída; análise de cargo; relatórios periódicos.

Gestão de Pessoas para o MPU Prof.^a Cristiana Duran

Indicadores de necessidade de treinamento:

A priori (preventivos): expansão e admissões; redução de funcionários; substituições; modernização da empresa etc.

A posteriori (corretivos): problemas de produção, problemas de pessoal, etc.

O treinamento será reativo ou prospectivo.

Gestão de Pessoas para o MPU Prof.^a Cristiana Duran

FASE 2: Planejamento das atividades de treinamento:

Processo desenvolvido com base no diagnóstico feito e que visa proporcionar com máxima eficácia possível o desencadeamento das ações necessárias para o alcance dos objetivos pretendidos. Resulta nos projetos e planos.

- **Projeto:** aspecto administrativo
- **Plano:** aspecto pedagógico.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

Modalidades de treinamento:

- a) Quanto à clientela: depende da hierarquia.
- b) Quanto à finalidade: para conteúdo, para processo ou misto.
- c) Quanto ao momento: antes (de integração) ou depois de ingressar.
- d) Quanto ao local: em serviço ou fora.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

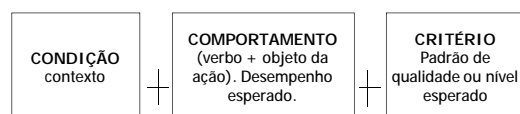
- e) Quanto ao nível de tecnologia aplicado: simples ou mais aprimorado (audioconferência, pela internet).

Formulação de objetivos: gerais e específicos.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

Operacionalização: os objetivos devem ser claros e precisos. Elabora-se em forma de competências que se pretende desenvolver – apresentam comportamentos observáveis, indicam o desempenho esperado e permitem avaliar o desempenho.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran



Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

Estratégias de treinamento: exposição, discussão em grupo, demonstração, estudo de caso, dramatização, jogos, leituras, instrução programada.

Não há boa nem ruim, mas adequada ou inadequada.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

FASE 3: Execução do treinamento:

Transferência de conhecimento, habilidades e atitudes do instrutor para o aprendiz. Norteada pelo plano de treinamento.

Requer:

Qualificação dos instrutores, seleção dos treinandos, apoio administrativo, cooperação dos chefes e dirigentes da empresa.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

FASE 4: Avaliação do treinamento:

Investigações feitas antes, durante e depois do treinamento para descobrir seus efeitos. A partir dela se sabe se o treinamento atingiu seus objetivos.

De acordo com Kirckpatrick, ela ocorre em cinco níveis:

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

Nível 1: Avaliação de reação

Mensura receptividade, satisfação em relação ao treinamento, ao instrutor e aos recursos.

Pode ser feita no final de cada conteúdo ou no final do treinamento.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

Nível 2: Avaliação de aprendizagem (ou de retenção)

Verifica o alcance dos objetivos instrucionais, em que medida o participante aprendeu o que foi proposto (aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes).

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

Nível 3: Avaliação de impacto no trabalho (ou comportamental)

Verifica a melhoria do desempenho no trabalho como resultante da aplicação das competências desenvolvidas. Pode utilizar-se de técnicas como: amostragem de atividades (observação), diário do observador (acompanhamento), autodiário, entrevistas e questionários.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

Nível 4: Avaliação de impacto na organização (ou de resultados)

Avaliação das contribuições da aprendizagem para mudanças organizacionais em termos de melhorias na eficiência e na eficácia organizacional.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

Nível 5: ROI (Return On Investment) – Retorno do Investimento Financeiro

Os resultados financeiros são a razão dos programas de educação nas organizações. Eles incluem aumento de produção, redução de custo, aumento de vendas, aumento do lucro, etc. Neste momento, compara-se o benefício da ação com seus custos e verifica-se como foi o retorno financeiro deste investimento.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

Impactos gerados pelo treinamento

- Se há uma alta rotatividade na empresa, o impacto será pequeno, pois muitos treinandos deixarão a empresa.
- Quanto o tipo de treinamento mais utilizado é a posteriori (corretivo), gera-se à médio prazo a visão de que ir para o treinamento é um castigo e não a valorização de seu desempenho.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Modelo de gestão que visa orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias à consecução de seus objetivos.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

A adoção do modelo requer que a empresa identifique com clareza as lacunas (gaps) ou deficiências em seu quadro funcional que possam bloquear o alcance dos macroobjetivos da organização.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

Competência: conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes mobilizados para um desempenho superior no trabalho.

É um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

Prahalad e Hamel: todas as organizações possuem competências organizacionais. Algumas delas se destacam e são chamadas de essenciais.

Competências essenciais: conjunto de habilidades e tecnologias necessárias para agregar valor a uma organização.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

Três fatores para serem essenciais:

- Oferecem produtos e serviços diferenciados aos consumidores (valor percebido pelo cliente).
- São difíceis de serem imitadas (diferencial)
- Dão acesso a nichos de mercado (capacidades de expansão)

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

Tipos de competências:

- Essenciais (diferenciação): aquilo que a organização faz de melhor, é o seu diferencial
- Básicas (qualificação): necessárias à sobrevivência da organização
- De Gestão: relacionadas com a gestão dos recursos da organização

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

- Organizacionais: forma de ser da organização, sua cultura organizacional, sua estrutura, a maneira como funciona
- Pessoais: aquelas que os indivíduos aprendem e desenvolvem em suas atividades pessoais no trabalho

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

Pontos importantes:

- 1 – Os processos da área de Gestão de Pessoas, quando modelados pela idéia das competências, tem como fim o desenvolvimento de competências para que os funcionários realizem entregas (Dutra) para a organização. Entregas são ações do participante da organização que geram e/ou agregam valor à organização.

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

- 2 – Muito interligada com a idéia de gestão estratégica, possui o foco no alcance dos objetivos estratégicos, organizacionais.
- 3 – Para Eboli, se o conceito de competências é incorporado como um princípio organizacional, a empresa tende a contratar por competências, remunerar, avaliar etc. Mais que um conceito, torna-se um valor e uma prática da organização

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

Características da GC

- A) Ser patrocinado pela alta cúpula (ter apoio)
- B) Ser simples, prático e possível de ser implementada e mantida
- C) Ser amplamente comunicada e compreendida (as pessoas devem perceber benefícios ao colaborarem)

Gestão de Pessoas para o MPU
Prof.^a Cristiana Duran

- D) Ter a competência como elo entre indivíduo e organização
- E) Integrar políticas e práticas de RH
- F) Proporcionar benefícios à organização e aos seus participantes.