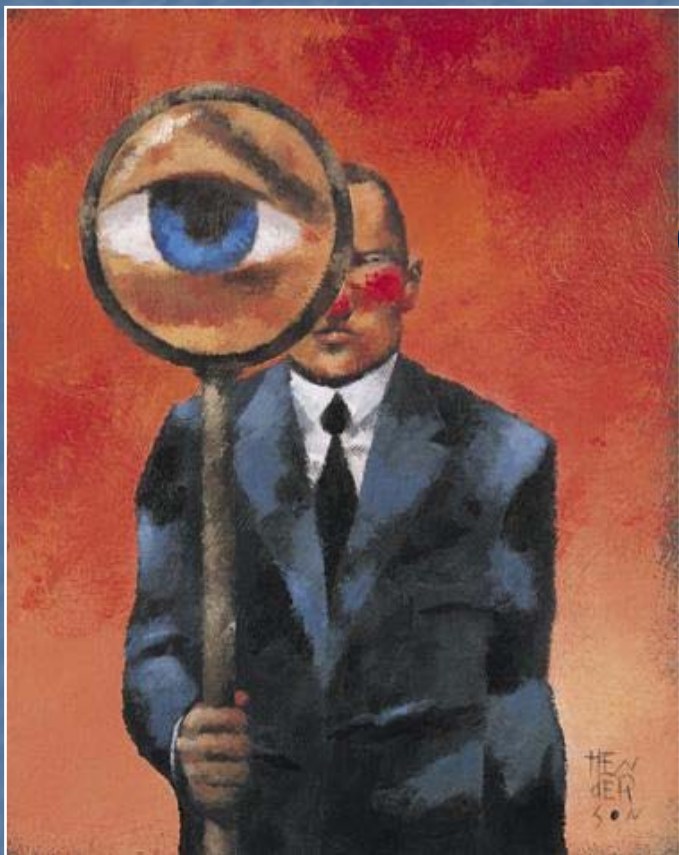




Gestão de Pessoas: Tendências para a Gestão Pública

*Dra Elizabeth Perazzolo
2008*

Modelo de Gestão de Pessoas

“... deve ser compreendido como o **conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos** empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho”. **DUTRA et al (2001)**

Mudanças vividas pelas empresas e pela sociedade moderna, ocasionam **transformações** significativas na **Gestão de Pessoas**:

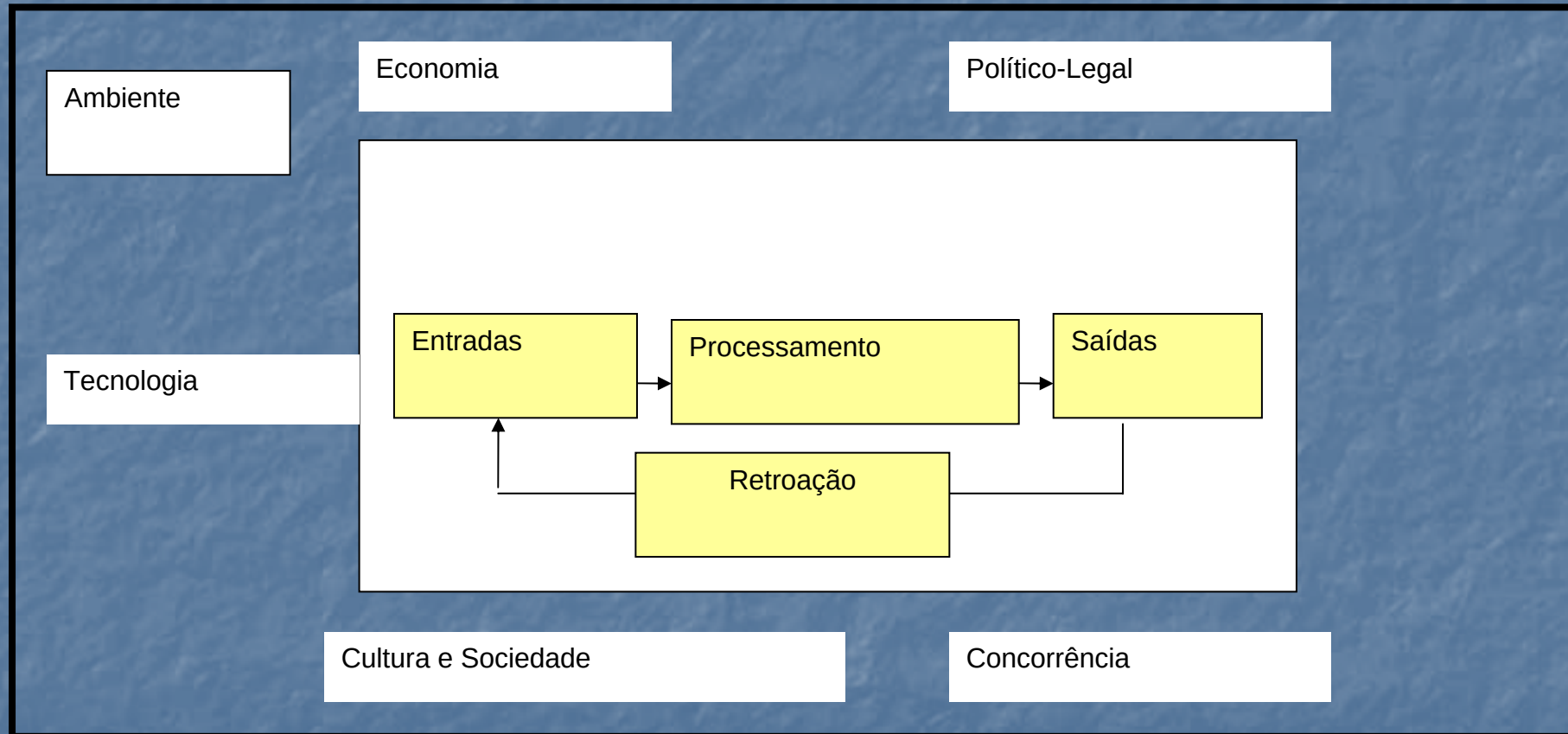
- estruturas horizontais e formas de organização do trabalho (processos de trabalho).
- processos decisórios mais ágeis.
- velocidade para buscar e revitalizar produtos / serviços: informações e conhecimentos.
- alto grau de competitividade.

GESTÃO POR PROCESSOS



O Enfoque Sistêmico-Ambiente Organizacional

– Gestão por Processo



O enfoque sistêmico e o ambiente organizacional.

Fonte: FERREIRA, A A , REIS, A C F, PEREIRA, M I. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias**. São Paulo:Pioneira Thomson Learning, 2002, cap 8 pág 62.

Tornar os Processos

Eficazes - de forma a viabilizar os resultados desejados, a eliminação de erros e a minimização de atrasos

Eficientes - Otimização do uso dos recursos

Adaptáveis - capacidade de adaptação às necessidades variáveis do usuário e da organização

LIDERANÇAS



Liderança

Líder de sucesso (XAVIER, 2002):

- 1. Competência comportamental :** o autoconhecimento, o controle das emoções, empatia e habilidade de relacionamento com as pessoas (equipe, pares, chefes, clientes, fornecedores, parceiros);
- 2. Competência técnica :** conhecimentos especializados da área de atuação; do mercado; experiência prática e visão da Instituição;
- 3. Capacidade intelectual:** incorporação de novas informações; criatividade; orientação estratégica e raciocínio lógico;
- 4. Investimento na saúde e vigor físico/mental.**

Liderança

YUKL (2001) - complexidade da liderança - processo de influenciar pessoas. Características: traços (personalidade, valores), convicção e otimismo; habilidades e experiências na área de atuação, atitudes e ética.

BERGAMINI (1994) - “O líder terá maior facilidade para chegar à compreensão do outro a partir do grau de **conhecimento** que tenha sobre si mesmo”.

Desafios da LIDERANÇA

- Organização do trabalho (eficiente e eficaz):
PROCESSOS.
- Alterações na estrutura organizacional:
HORIZONTAL.
- Gerenciamento de conflitos.
- Competências alinhadas às estratégias
institucionais.
- Desenvolvimento e Avaliação das Competências.



PESSOAS - COMPETÊNCIAS

Competência

Conceito **CHA** - conjunto de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer) de uma pessoa. **LEME (2006)** o separa em:

“Competências Técnicas: É tudo o que o profissional precisa ter para desempenhar seu papel, e são expressas pelo C e pelo H do CHA, o ‘saber’ e o ‘Saber Fazer’.

Competências Comportamentais: São o **diferencial competitivo de cada profissional e têm impacto em seus resultados**. Aqui, são expressas pelo A do CHA, o ‘Querer Fazer’ ”.

Competência

DUTRA et al. (2001) - competência envolve **três importantes atributos**:

- 1. Capacidade de entrega** do serviço
 - agrega valor econômico à organização
- 2. Complexidade** dessa entrega - ações com certo grau de dificuldade;
- 3. Espaço ocupacional** da pessoa decorrente da complexidade de suas ações na prestação do serviço.

CONHECIMENTO

- Saber fazer
- Compreensão de conceitos e técnicas
- Conjunto de informações que a pessoa armazena (estruturados ou não)

HABILIDADES

- Fazer
- Aptidão e capacidade de realizar
- Agir com técnica e talento para alcance de resultados positivos

ATITUDES

- Querer fazer
- Modo de agir, postura
- Valores e crenças pessoais aplicados nos diversos contextos sociais

INPUTS

COMPETÊNCIA
NA EXECUÇÃO DOS
PROCESSOS DE
TRABALHO

OUTPUTS

ENTREGA PRODUTOS E
SERVIÇOS
AGREGAM VALOR

Perfil da FORÇA DE TRABALHO

- competentes.
- comprometidas e envolvidas.
- postura autônoma e empreendedora.
- atualizadas com as tendências do mercado e de seu campo de atuação.
- capacidade de trabalhar em equipe.



PROCESSO DE AVALIAÇÃO

Processo de Avaliação de Desempenho

“Não importa se estaremos avaliando nosso melhor amigo ou nosso pior inimigo. O fato é que somos **profissionais** e que somos avaliados pela forma como avaliamos pessoas e, nesta atribuição, devemos colocar todo nosso profissionalismo, lealdade, integridade, justiça, comportamento ético e imparcialidade, e nos **despirmos de rótulos, preconceitos, pressupostos, discriminações** que possam influenciar a eficácia nos resultados da avaliação”. **RABAGLIO (2006)**.

Para **LEME (2006)**, o estabelecimento do período da avaliação é importante para a **obtenção de resultados fidedignos e com menor subjetividade.**

1. Todo processo de avaliação de desempenho é **imprescindível** nas organizações e precisa estar alinhado com as diretrizes institucionais e com ações resultantes de políticas coerentes de gestão de pessoas como, por exemplo, planos de carreira.

2. Deve existir **transparência, objetividade e ética** na dinâmica da avaliação para não se tornar um processo altamente subjetivo, sem critérios e sem resultados.

3. A avaliação vista como processo precisa ter **continuidade, gerando planos de desenvolvimento** do funcionário com foco em competências que necessitam de melhorias e não ser uma ferramenta punitiva, injusta e de descontentamento.

4. Os avaliadores devem estar **capacitados, tanto do ponto de vista técnico quanto emocional**, para realizarem a avaliação e propiciarem momentos receptivos de *feedback* e aprendizagem, respeitando a individualidade do avaliado.

(PERAZZOLO , 2008)

5. Elaboração de um **instrumento objetivo** de avaliação que apresente as competências técnicas e comportamentais e que considere também os comentários das lideranças.

6. **Mudança da terminologia** de avaliação de desempenho para **verificação das competências**, a ser aplicada nas lideranças e na força de trabalho, com foco direcionado para o futuro a partir da estruturação e acompanhamento do plano de desenvolvimento profissional.

(PERAZZOLO , 2008)

- A **postura dos líderes**, frente ao exercício da avaliação, o **interesse e compromisso**, refletem a importância que os funcionários expressam a essa prática.
- A avaliação precisa estar relacionada aos **aspectos comportamentais** (atitude) do ser humano e às questões técnicas.
- A avaliação de desempenho tradicional olha para o passado, considerando os requisitos técnicos que já ocorreram. A **avaliação de desempenho com foco em competências olha para o futuro**, para o desenvolvimento das pessoas.

(PERAZZOLO , 2008)

- Avaliar é um **processo complexo** para os líderes que esperam formas mais objetivas e eficientes de avaliação, gerando resultados consistentes para o funcionário e para a organização.
- **Desafio** de transformar avaliação de desempenho em uma ferramenta de gestão voltada ao desenvolvimento e aperfeiçoamento das competências.

Ambiente Externo: PEST - Oportunidades e Ameaças

Ambiente Interno da INSTITUIÇÃO : Pontos Fortes / Melhorias

Gestão de Pessoas por Competência

Estratégias Organizacionais

LIDER

- Competência técnica
- Competência comportamental:
 - atuante e exemplo
 - influencia pessoas
- Reconhecido e aceito pelo grupo

Avaliação de Desempenho (Competências)

LIDERADO

- competente e comprometido
- necessidades / expectativas
- valorização e reconhecimento

Auto-avaliação; Apresenta Pontos Fortes e Melhorias; Foco no Futuro - Melhoria Contínua; Estreitar relacionamento

Como instrumento de diagnóstico bem empregado dentro das organizações, a avaliação representa uma **medida útil e salutar para todos**, gerando análise objetiva e sintética do desempenho humano, constituindo aos líderes importante ferramenta de gestão na atividade de conduzir pessoas
(BERGAMINI, 1983).

. “Mais do que de máquinas, precisamos de humanidade .

Mais do que de inteligência, precisamos de afeição e doçura.

Sem essas virtudes, a vida será de violência e tudo será perdido”.

Charles Chaplin

Obrigada

Dra Elizabeth Perazzolo

*Assistente de Direção - Desenvolvimento Profissional e
Organizacional da Gestão do Fator Humano
Instituto do Coração HC FMUSP*

*e-mail: cebeth@incor.usp.br
fone 3069-5228*