

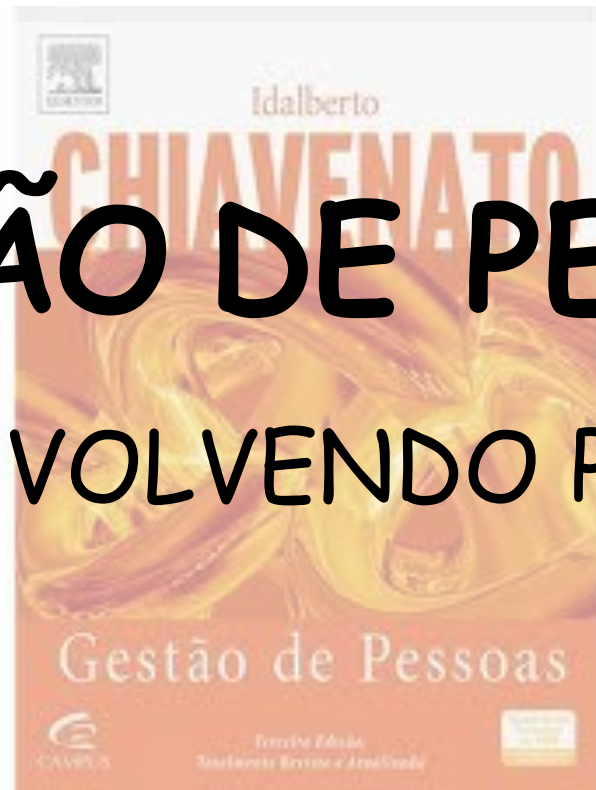


Universidade Federal de Pelotas
Núcleo de Pesquisa, Ensino e Extensão em Pecuária



GESTÃO DE PESSOAS

DESENVOLVENDO PESSOAS



Francielle Bado - Márcio Erpen Lima - Guilherme Nunes Bolzan

DESENVOLVENDO PESSOAS



- Treinamento
- Desenvolvimento de Pessoas e de organizações



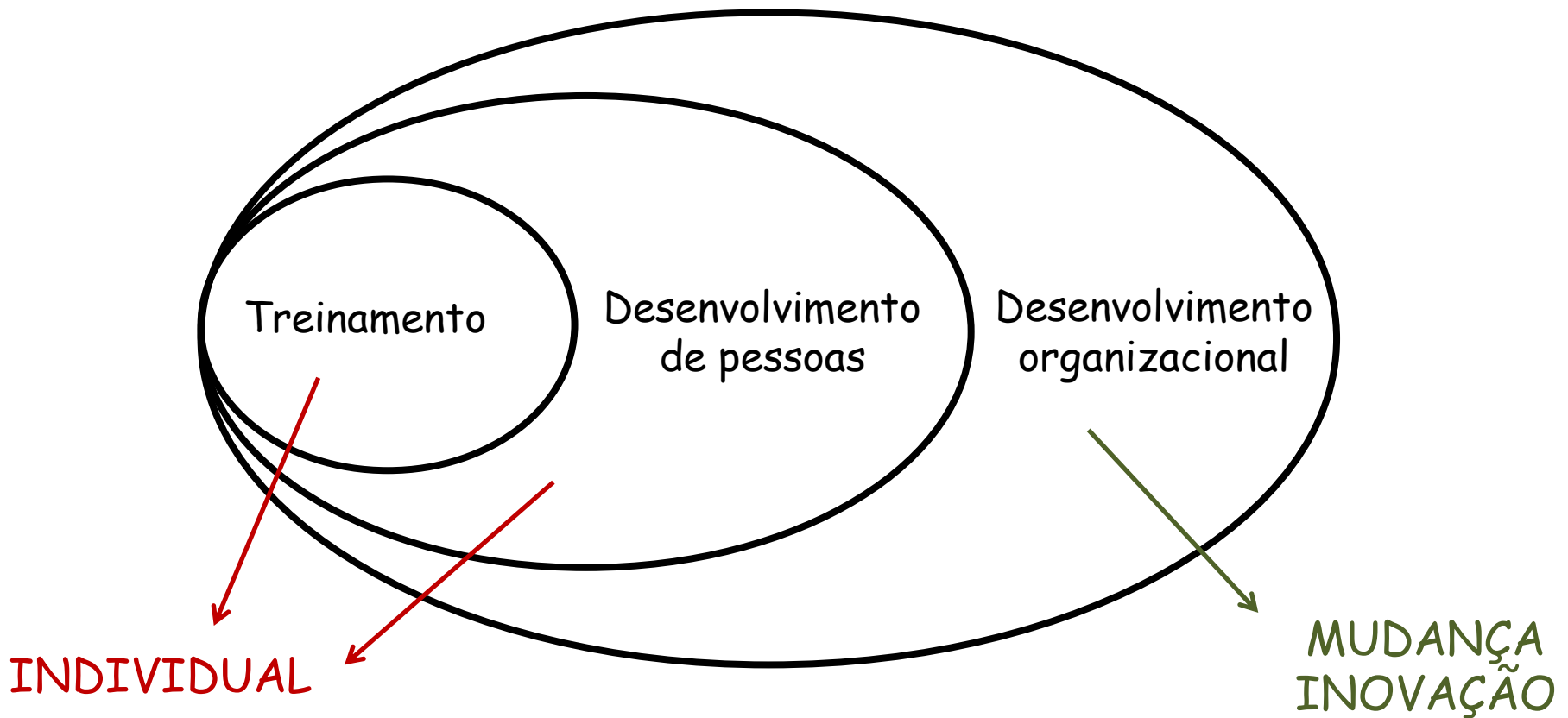
DESENVOLVER PESSOAS



Dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, idéias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem.

Enriquecimento da personalidade humana!!!!

ESTRATOS DE DESENVOLVIMENTO



ABORDAGENS



- Modelo casual
- Esquema randômico
- Atitude reativa
- Visão de curto prazo
- Baseado na imposição
- Estabilidade
- Conservação
- Permanente e definitivo

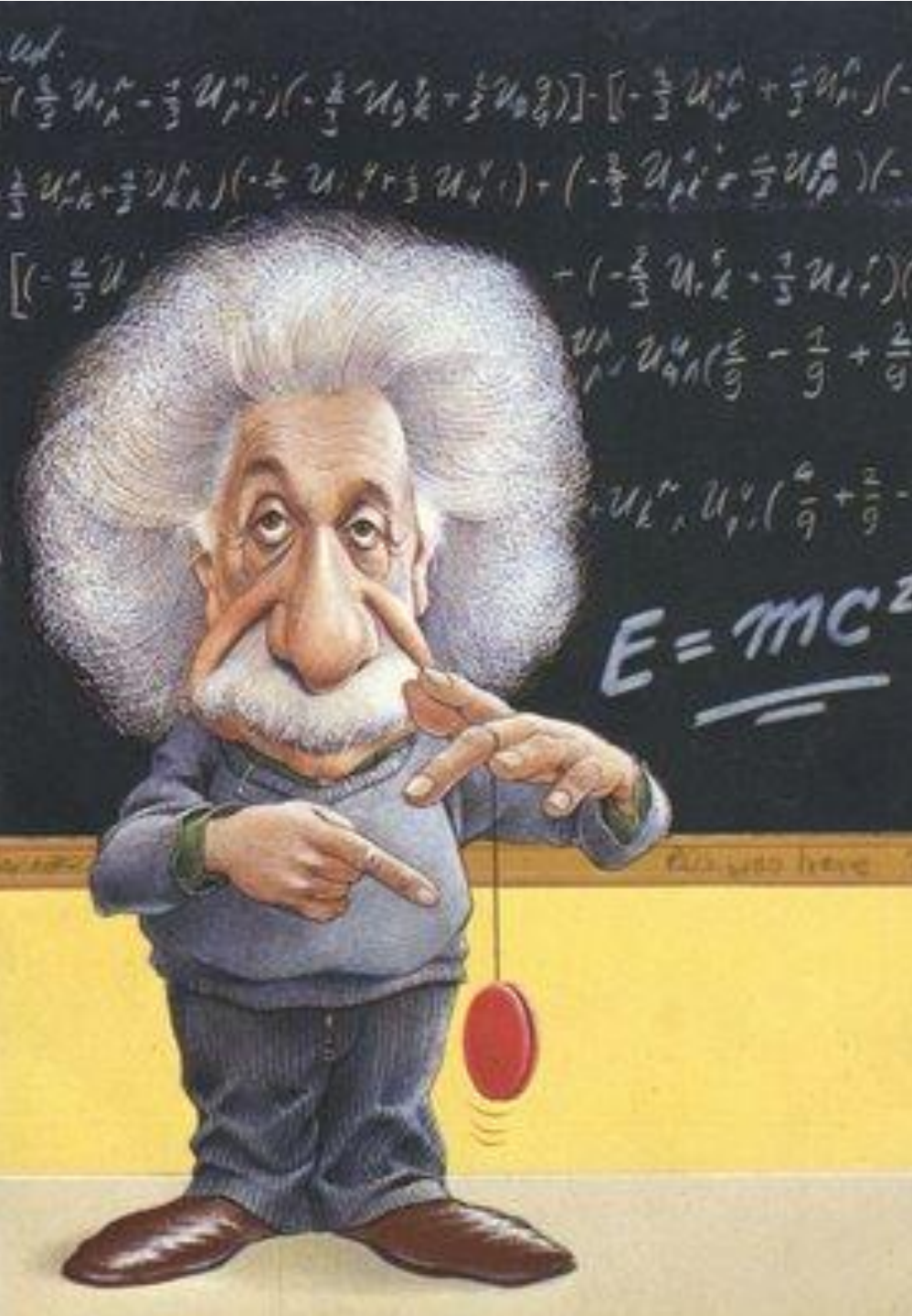
Processos de desenvolver pessoas



- Modelo planejado
- Esquema intencional
- Atitude proativa
- Visão de longo prazo
- Baseado no consenso
- Instabilidade e mudança
- Inovação e criatividade
- Provisório e mutável

... Qual é a chave do desenvolvimento?





**Produtividade
do
conhecimento!!!**

TREINAMENTO



Meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas.

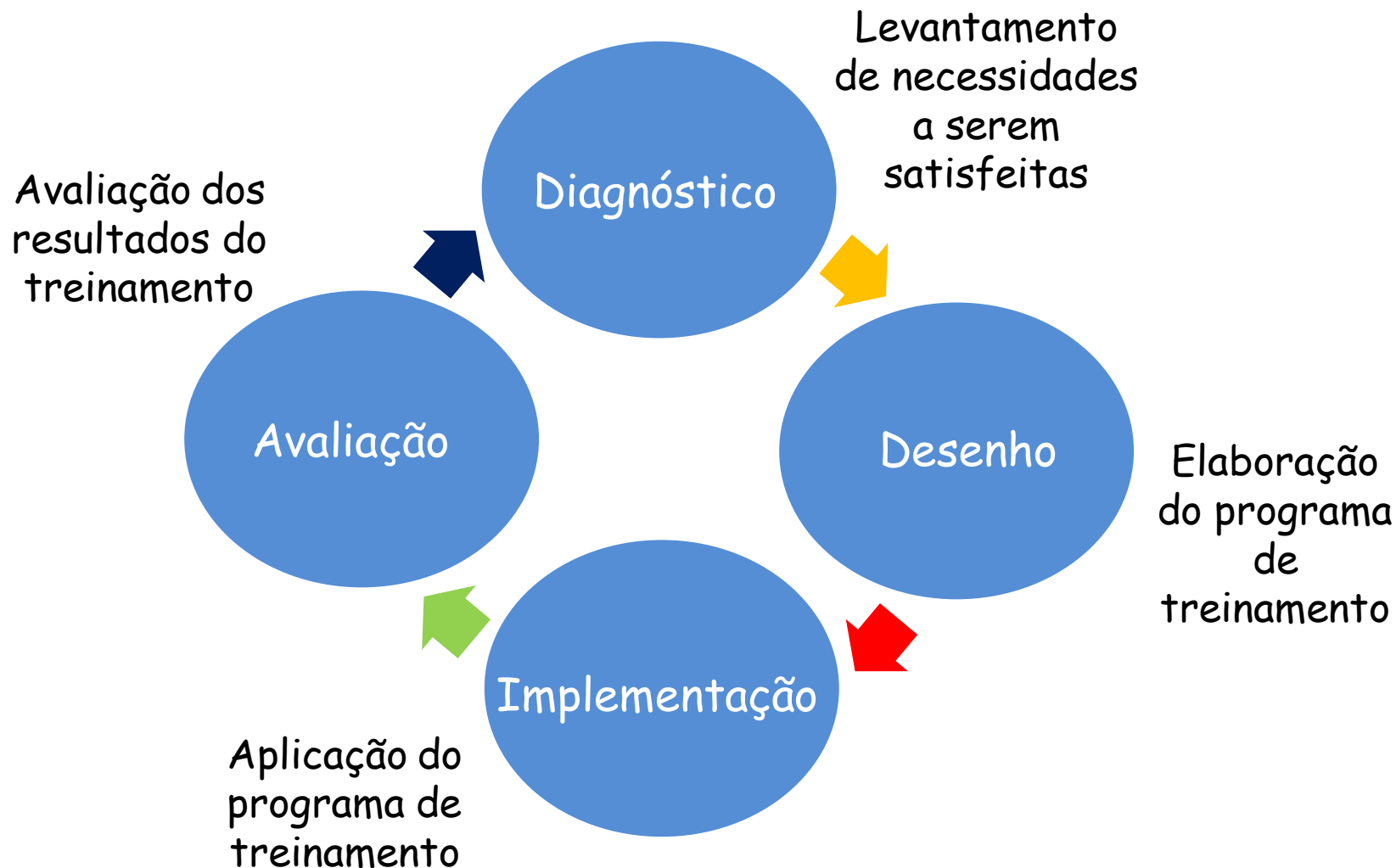
Transmissão de
informação

Desenvolvimento
de habilidades

Desenvolvimento
de atitudes

Desenvolvimento
de conceitos

TREINAMENTO POR COMPETÊNCIA



DIAGNÓSTICO: Diferença entre o que uma pessoa deveria saber fazer e aquilo que ela realmente sabe e faz!



Análise organizacional



Determinação da missão e visão e dos objetivos estratégicos da organização



Análise dos recursos humanos



Determinação de quais os comportamentos, atitudes e competências necessários ao alcance dos objetivos organizacionais



Análise dos cargos



Exame dos requisitos exigidos pelos cargos, especificações a mudanças nos cargos

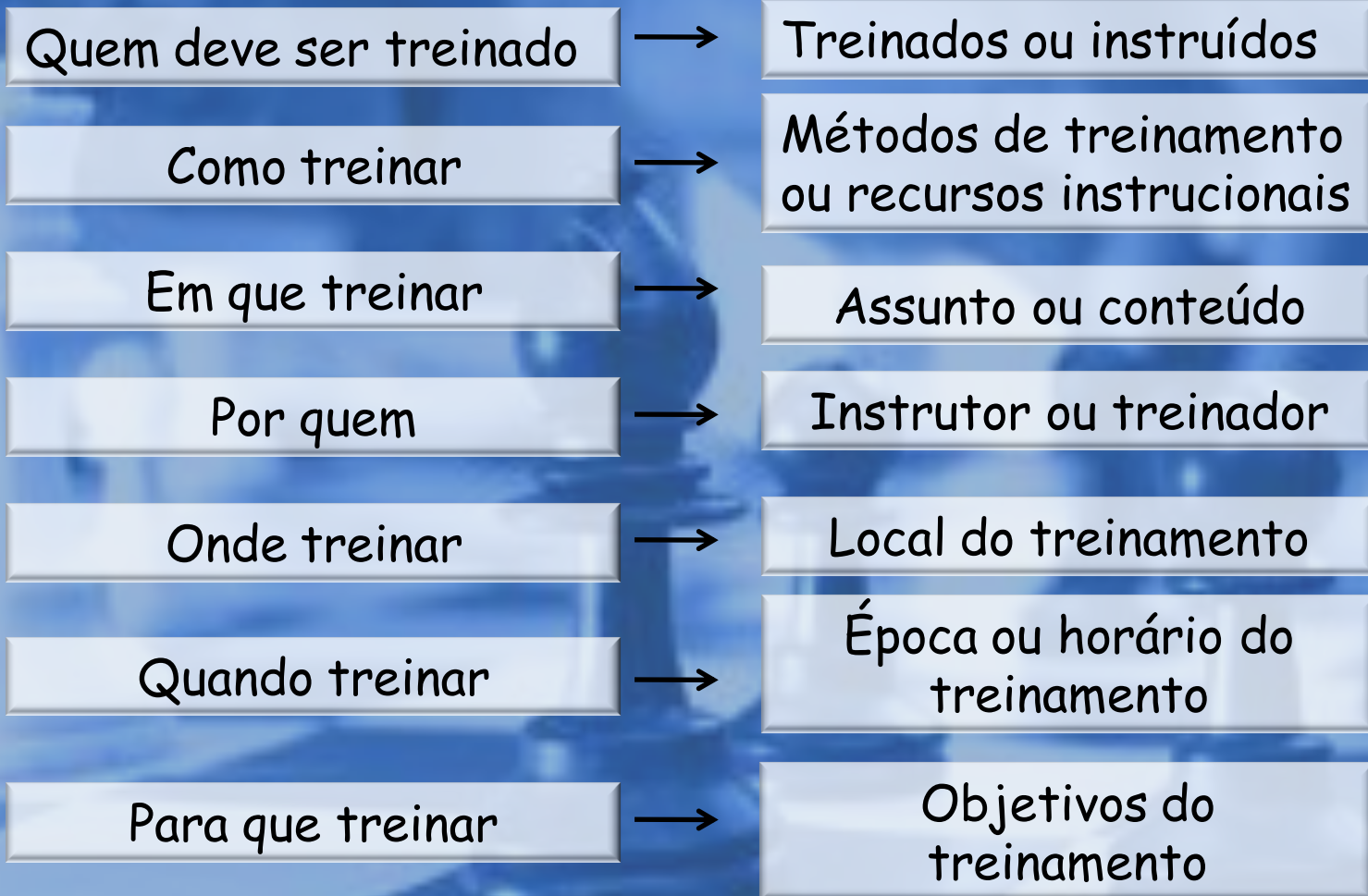


Análise do treinamento



Objetivos a serem utilizados na avaliação do programa de treinamento

DESENHO: planejamento das ações de treinamento



CONDUÇÃO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO



1. Leitura:

- mão única
- verbal
- máximo de informação
- postura passiva
- ↓ prática - mudança comportamental ou atitudinais

2. Instrução programada:

- sem instrutor
- resposta de múltipla escolha, verdadeiro-falso
- computadorizado
- participação ativa



TÉCNICAS PARA DESENVOLVER HABILIDADES



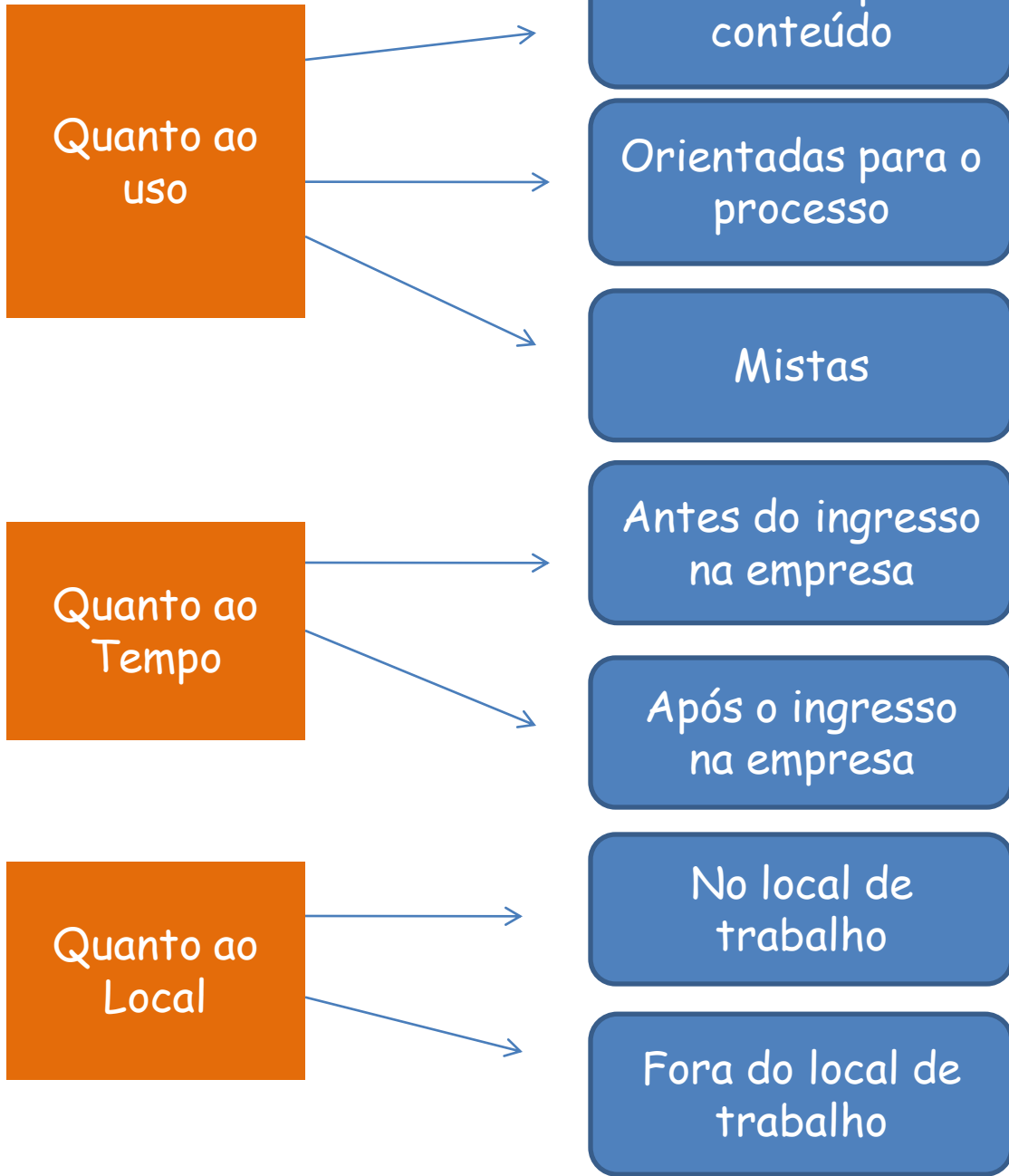
Treinamento no cargo: ministra informação, conhecimento e experiência relacionados ao cargo.

- condução
- rotação de cargos
- atribuição de projetos especiais

Técnicas de classe: sala de aula e instrutor para desenvolver habilidades...

- habilidades técnicas - programação em computador
- habilidades interpessoais
- habilidades sociais - role playing, business games

T T
é r
c e
n i
i n
c a
a m
s e
n
d t
e o

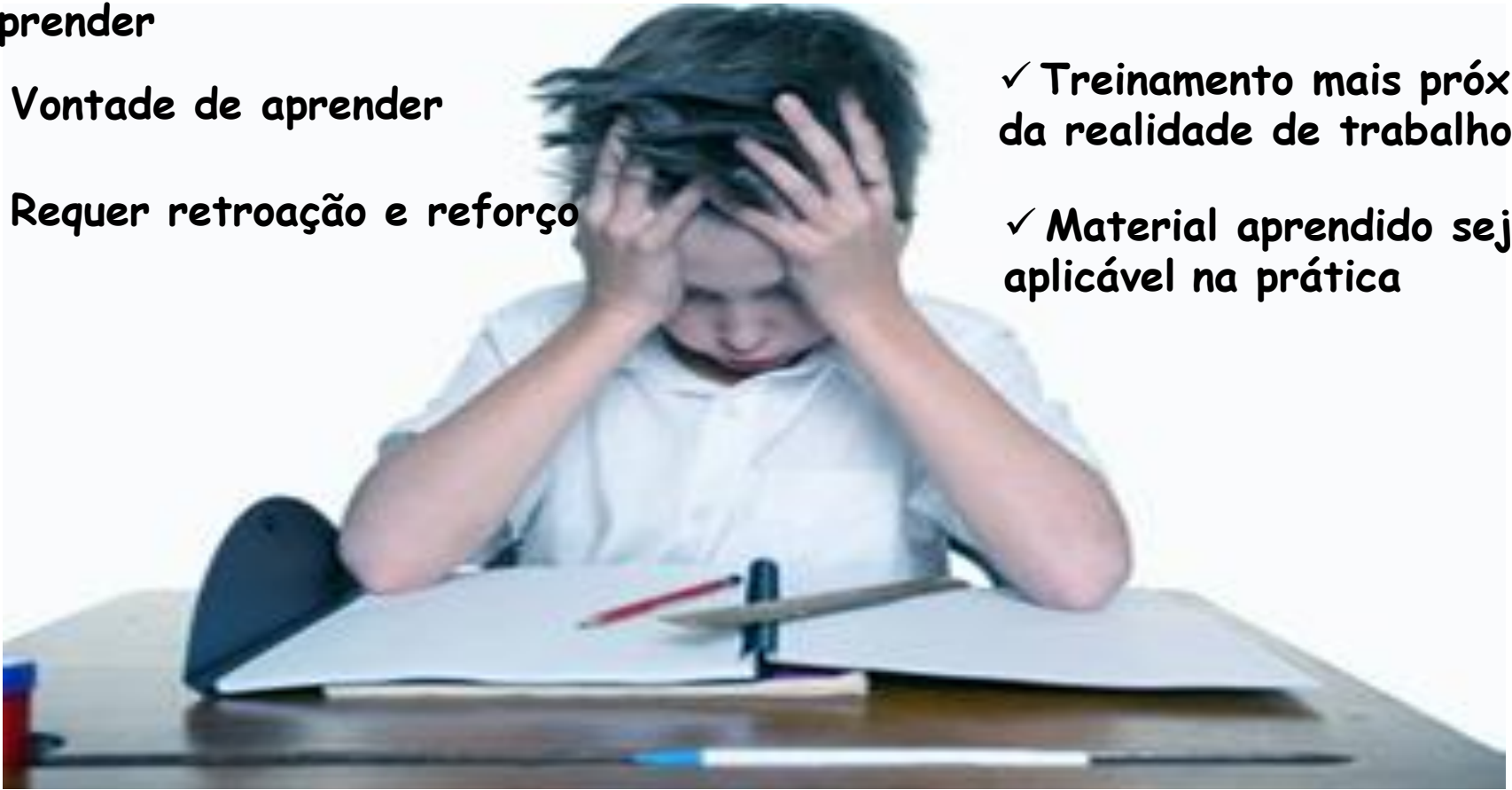


FATORES DETERMINANTES BOM APRENDIZADO



- ✓ Treinando deve estar motivado para aprender
- ✓ Vontade de aprender
- ✓ Requer retroação e reforço

- ✓ Aplicação prática
- ✓ Treinamento mais próximo da realidade de trabalho
- ✓ Material aprendido seja aplicável na prática



CUSTOS ...

Tempo do instrutor

Materiais

Perdas na produção

Será que todo investimento valeu a pena?

INDICADORES DA AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO



- ✓ Melhoria na qualidade
- ✓ Economia de tempo
- ✓ Clientes atendidos
- ✓ Produtividade
- ✓ Índices de erros e de refugos
- ✓ % de tarefas bem-sucedidas
- ✓ Eficiência
- ✓ Dias de tempo economizados



Missão ...

- ✓ **Melhoria da eficiência dos serviços**
- ✓ **Aumento da eficácia nos resultados**
- ✓ **Criatividade e inovação nos produtos e serviços oferecidos ao mercado**
- ✓ **Melhor qualidade de vida no trabalho**
- ✓ **Qualidade e produtividade**
- ✓ **Melhor atendimento ao cliente**
- ✓ **Facilidade de mudanças e inovação**

VISÃO...



- ✓ Maior competitividade organizacional
- ✓ Assédio de outras organizações aos funcionários da empresa
- ✓ Melhoria da imagem da organização
- ✓ Aumento da competência das pessoas

DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS E ORGANIZAÇÕES



MODELO MECANÍSTICO



Organizações feitas para durar para sempre

Relativa estabilidade

Permanência

Cargos definidos

Não necessitavam de melhorias, ajustes

Pouca mudança ou flexibilidade

Comando centralizado

Movido através uma hierarquia

NOVOS TEMPOS



Colocou-se em cheque o antigo modelo rígido e definitivo de organização, não tendo muita serventia para os tempos atuais.

Era da informação

Ambiente instável e turbulento

Crescente mudança e instabilidade

Globalização do mundo

Redução dos níveis hierárquicos

Descentralização

Cargos mutáveis e redefinidos

Alta interdependência
entre equipes



ORGANIZAÇÕES MECANÍSTICAS

- ✓ Ênfase na cadeia de comando
- ✓ Cargos altamente especializados, definitivos e permanentes
 - ✓ Utilização de uma hierarquia formal como meio de coordenação
- ✓ Interação entre funcionários é vertical, transita mais instruções e decisões
- ✓ Comportamento e decisões são tomadas por superiores

ORGANIZAÇÕES ORGÂNICAS

- ✓ Despreocupação com a cadeia de comando
- ✓ Cargos não são claramente definidos, mas ajustados às demandas da situação
- ✓ Comunicação é feita através de uma estrutura matricial ou em redes
- ✓ Interação entre funcionários é lateral, transita mais informações e sugestões
- ✓ Há um comprometimento que mova os funcionários

... ONDA DE REORGANIZAÇÕES



Pessoas deixaram de ser um recurso produtivo ou mero agente passivo da administração para se tornarem o agente ativo e proativo do negócio.

ORGANIZAÇÕES ORGÂNICAS



Novo padrão de comportamento

Eficiência

Criativo

Inovador

Aplicação da engenhosidade e imaginação para proporcionar uma nova idéia, uma diferente abordagem ou uma nova solução para o problema.

Processo de criar novas idéias e colocá-las em prática.

PARA CRIAR DEVEMOS TER??



Implantar e incentivar um programa de sugestões

Desenvolver grupos de geração de idéias

Fazer pesquisa e desenvolvimento de idéias

Uma estrutura de Criatividade dentro da organização



Criar centros de criatividade na organização

Desenvolver pessoas que atuem como facilitadores de criatividade

Desenvolver círculos de criatividade

Implantar um programa de melhoria contínua e incremento da inovação

CARACTERÍSTICAS DAS PESSOAS E ORGANIZAÇÕES CRIATIVAS



Pessoa Criativa

- ✓ Abertura mental
- ✓ Maior independência
- ✓ Alegria no trabalho
- ✓ Curiosidade
- ✓ Persistência
- ✓ Comprometimento
- ✓ Abordagem focalizada

Organização Criativa

- ✓ Canais abertos de comunicação
- ✓ Interação com fontes externas
- ✓ Sistema de sugestões
- ✓ Utilização intensiva de equipes
- ✓ Descentralização
- ✓ Posições pouco definidas
- ✓ Aceitação de erros
- ✓ Liberdade para discutir idéias
- ✓ Mais flexível
- ✓ Sistema de recompensas para a inovação

ALGUNS CONCEITOS



TREINAMENTO

DESENVOLVIMENTO

EDUCAÇÃO

- ✓ Aprendizagem centrada no cargo atual - possibilidade de desempenhar melhor suas atuais responsabilidades.
- ✓ Relacionado com a educação e com a orientação para o futuro.
Crescimento pessoal e carreira futura.
- ✓ Processos mais profundos de formação da personalidade e da melhoria da capacidade de compreender e interpretar o conhecimento.

MÉTODOS DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS



Dentro do cargo

Rotação de cargos

Posições de assessoria

Aprendizagem prática

Atribuições de comissões

Fora do cargo

Participação em curso e seminários externos

Exercícios de simulação

Jogos de empresas

Tutoria/aconselhamento

DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS



Plano de desenvolvimento de carreira

Passado

- Preparação dos funcionários expansão, novos mercados e outras mudanças organizacionais.
- **Voltados unicamente para as necessidades organizacionais.**

Recentemente

- Bilaterais
- **Necessidades da organização e pessoas envolvidas.**

DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS



Necessidades da organização

Estratégia para os próximos anos..

- **Necessidades críticas e desafios com o que a organização se defrontará;**
- **Quais conhecimentos, habilidades e experiências para enfrentar os desafios;**
- **Níveis de pessoas que serão requeridos;**

Necessidades individuais da carreira

Como posso encontrar oportunidades de carreira..

- **Utilize minhas forças e competências;**
- **Atenda minhas necessidades de desenvolvimento;**
 - **Proporcione desafios;**
 - **Atenda meus interesses;**

Consequência..

“Os funcionários estão se desenvolvendo de maneira que junte sua eficácia e satisfação com os objetivos estratégicos da organização ???”

DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS



Atualmente..

Algumas organizações estão atribuindo a responsabilidade pela administração de carreira aos seus próprios funcionários.

Isso envolve alguns problemas.. “Organizações achatadas”

Onde as oportunidades de se movimentar verticalmente são bem menores do que nas organizações tradicionais e burocráticas.

Assim..

Os funcionários precisam de alguma orientação para desenvolver suas carreiras (dentro ou fora da organização).

DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS



FERRAMENTAS UTILIZADAS.. para desenvolvimento de carreiras

- **Centros de avaliação (Retroação sobre forças e fraquezas);**
- **Testes psicológicos (compreender seus interesses e habilidades);**
- **Avaliação do desempenho;**
- **Projeções de promovabilidade (potencial);**

Esquemas de orientação

- **Aconselhamento individual de carreiras;**
- **Serviços de informação ao funcionário;**
(Informações oportunidades; Inventário de habilidades; Mapas de carreiras;
Centros de recursos de carreira.)

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL (DO)



DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL..

“Abordagem especial de mudança em organizacional na qual os próprios funcionários formulam a mudança e a implementam. Muitas vezes, auxílio de um consultor interno ou externo.”

Características DO:

- **Baseado em pesquisa e ação;**
- **Aplica os conhecimentos das ciências comportamentais;**
- **Muda atitudes, valores e crenças dos funcionários;**
- **Muda a organização rumo a uma determinada direção.**

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL (DO)



PROCESSO DE DO

Diagnóstico

Obter e analisar dados sobre a situação e definir objetivos de mudança.

Intervenção

Buscar a ação colaborativa para implementar a mudança desejada.

Reforço

Acompanhamento para apoiar e reforçar a mudança.

DESCONGELAMENTO

MUDANÇA

RECONGELAMENTO



MUITO OBRIGADO!!!