



GESTÃO DE PESSOAS.

Desafios da Sociedade do Conhecimento




Conceito de Gestão de Pessoas

“Conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.”

Fisher e Fleury (1998)

CONCEITOS DE COMPETÊNCIAS




•“...é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que têm mostrado causar ou predizer desempenho excelente.”(HAY/McBER)

•“... é o conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que geram diferencial competitivo para a organização.” (PRAHALAD & HAMEL -1990)

•“... conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função.” (MAGALHÃES et al. - 1997)

CONCEITOS DE COMPETÊNCIAS

- 
- “... é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito.”(DURAND - 1998)
 - “... 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.” (Fleury - 2000)

COMPETÊNCIAS

CONHECIMENTO	HABILIDADE	ATITUDE
C	H	A
SABER	SABER FAZER	QUERER FAZER
Conhecimentos técnicos específicos, escolaridade, cursos, pós-graduação e ect...	Experiência, prática, domínio nos conhecimentos técnicos. Implica ter praticado o Conhecimento.	Ter atitudes compatíveis para atingir eficiência em relação aos conhecimentos e habilidades adquiridos ou a serem adquiridos



ENFIM



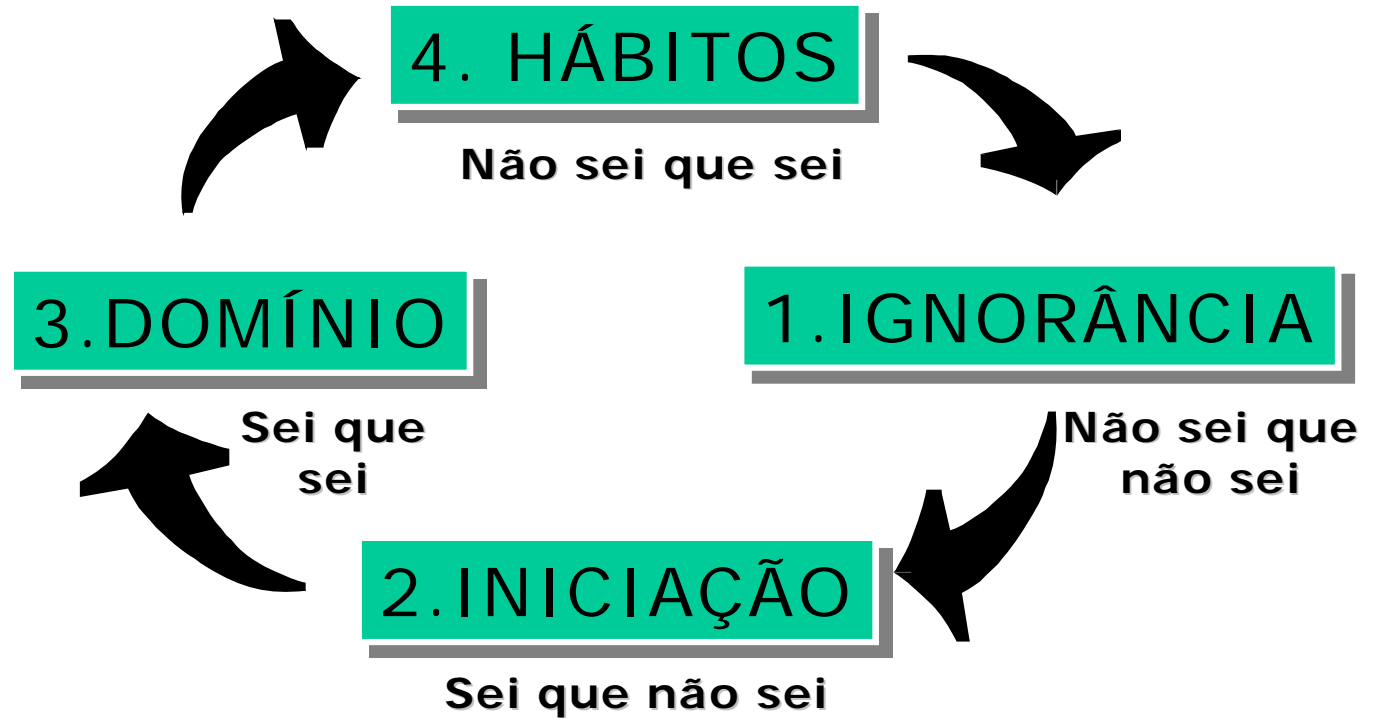
PARA EMPRESA

COMPETÊNCIA CORPORATIVA
Conjunto de qualificações e tecnologias que possui uma empresa de difícil imitação por parte dos concorrentes e necessárias para o atingimento dos objetivos estratégicos.

• **PARA AS PESSOAS**
COMPETÊNCIA HUMANAS
Conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos pelos diferentes níveis de gestão para atingir os objetivos específicos de cada função.



Ciclo de Mudança Pessoal





Ponto Crítico: **FATOR HUMANO**

Dois Diferenciais:

NÍVEL DE CONSCIENTIZAÇÃO

(Capacidade das pessoas compreenderem os processos de mudança)

INTENSIDADE DE RESPOSTAS

(Capacidade de produzirem soluções adequadas)

Processo de Superação





**Ambiente
de
Predisposição
à
Mudança**



FATORES ESSENCIAIS À MUDANÇA

- Inovações Tecnológicas;
- Inovações Sociais.



AS MUDANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES

Característica: Sistema sócio-técnico
aberto.

Reflexo: Recebe influência do meio ambiente.
É capaz de influenciá-lo também.



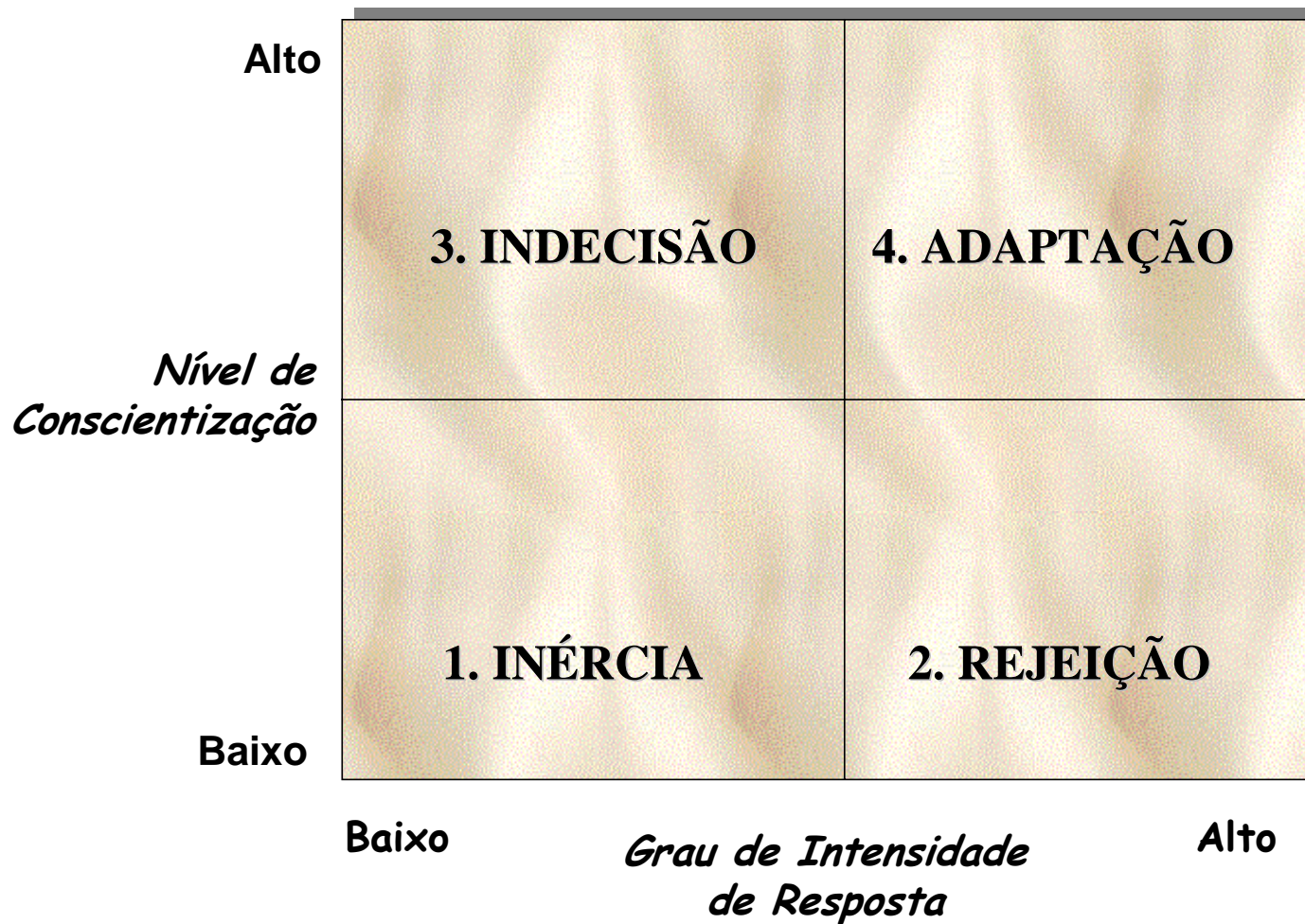
NÍVEL DE CONSCIENTIZAÇÃO

- ↪ Sensibilidade para captar e compreender as mudanças ambientais;
- ↪ Percepção e interpretação;
- ↪ Flexibilidade e abertura;
- ↪ Disponibilidade para receber novas informações;
- ↪ Avaliação mercadológica.



INTENSIDADE DE RESPOSTAS

- ↪ Novos meios de gerir e executar tarefas;
- ↪ Postura proativa;
- ↪ Assertividade;
- ↪ Implantação de inovações;
- ↪ Ações centradas no mercado;
- ↪ Integração entre estrutura, função e resultados.





INÉRCIA

- Indiferença com as transformações sociais;
- Visão tradicionalista do negócio;
- Empresas acomodadas (monopólio ou à margem de mercado);
- Organização apática.



REJEIÇÃO

- Despreparo conceitual para compreender fatos externos;
- Procedimentos burocráticos voltados para dentro;
- Reações negativas aos desafios do ambiente;
- Sentimento de auto-suficiência que reforça espírito corporativista.

INDECISÃO

- Incapacidade de implementar novos conceitos de gerenciamento;
- Enfrenta momentos de impasse;
- Clima organizacional de ansiedade, e insatisfação;
- Exercício da crítica em excesso.



ADAPTAÇÃO

- Facilidade em compreender a natureza e direção das mudanças ambientais;
- Competência em decidir sistemas gerenciais que privilegiam os clientes da organização;
- Ênfase no desenvolvimento do capital humano.





QUESTÕES BÁSICAS DO AMBIENTE DE ADAPTAÇÃO

- A. Raciocínio Estratégico
- B. Gestão Participativa
- C. Empresariamento



TRANSIÇÃO DA INÉRCIA: ADAPTAÇÃO

Dilema: Criar um fato novo capaz de mobilizar a organização.

Ações:

- Redefinição Estratégica;
- Reestruturação do R.H.
- Reorientação da Estrutura, Valores e Funções para a Nova Estratégia.



TRANSIÇÃO DA INÉRCIA: ADAPTAÇÃO

Dilema: Criar um fato novo capaz de mobilizar a organização.

Ações:

- Redefinição Estratégica;
- Reestruturação do R.H.
- Reorientação da Estrutura, Valores e Funções para a Nova Estratégia.



TRANSIÇÃO DA INDECISÃO PARA ADAPTAÇÃO

Dilema: Implantar novos sistemas administrativos gerenciais;

Ações:

- Redefinição da Estratégia, Atribuições, Autonomia e Responsabilidades;
- Novo Sistema de Avaliação de Resultados;
- Revisão dos Procedimentos e Fluxos de Trabalho.



Mudança e Cultura Organizacional



Cultura Organizacional

- A idéia de que as organizações têm, ou podem vir a ter uma cultura, nasceu no final dos anos 70.
- O sucesso das empresas japonesas, especialmente a indústria automobilística, aliado à crise do petróleo, mobilizou a atenção do ocidente.
- Organizações com estruturas formais idênticas diferiam enormemente em *performance e resultados*.

Cont.



Cultura Organizacional

Cont.

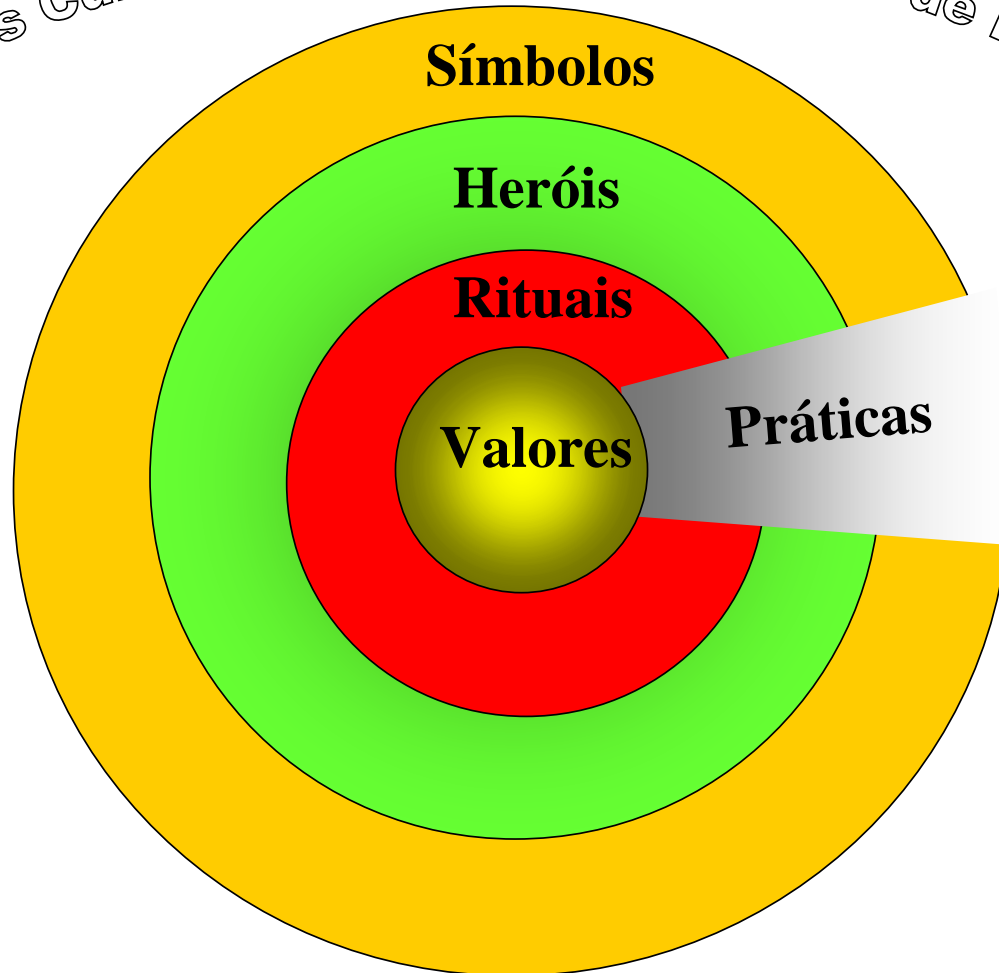
- A diferença está no *vínculo psicológico* entre as pessoas e a organização e entre as pessoas dentro da organização.
- O sucesso dos programas de mudança e transformação das organizações depende fortemente da *aderência* desses programas aos *valores intrínsecos* da Cultura Organizacional.

3 NÍVEIS DE UNICIDADE (UNIQUENESS) DA PROGRAMAÇÃO DA MENTE HUMANA



O “DIAGRAMA DA CEBOLA”.

Manifestações Culturais em Diferentes Níveis de Profundidades





Símbolos:

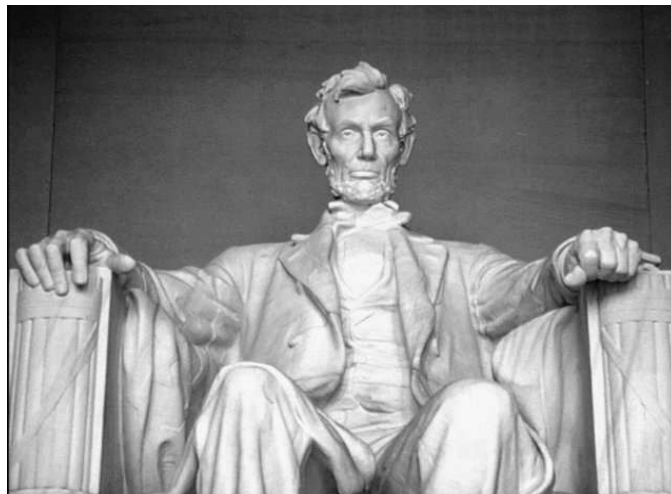
Palavras, gestos, quadros ou objetos que carregam um significado particular e é somente reconhecido por pessoas que partilham a mesma cultura.





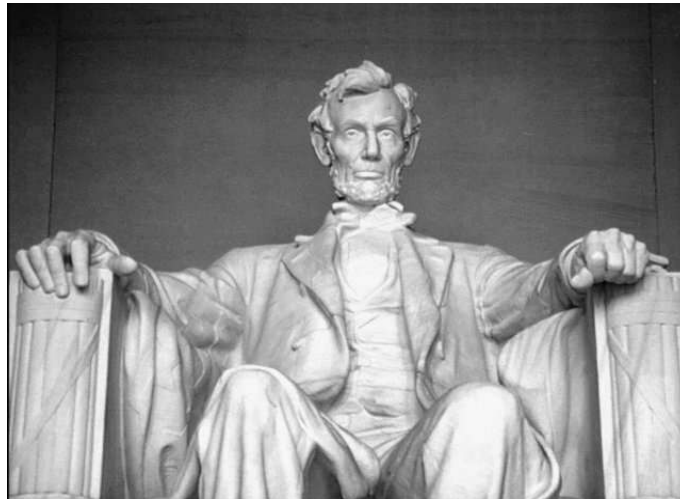
Heróis:

São pessoas, vivas ou mortas, reais ou imaginárias que possuem características altamente valorizadas em uma cultura cujo comportamento serve de modelo para seus seguidores.



Heróis:

São pessoas, vivas ou mortas, reais ou imaginárias que possuem características altamente valorizadas em uma cultura cujo comportamento serve de modelo para seus seguidores.





Rituais:

São atividades coletivas consideradas socialmente essenciais dentro de uma cultura.

Ex.: formas de cumprimentos, cerimônias sociais e religiosas, etc.





Valores:

São tendências amplas na preferência por certos estados ou relações *versus* outras.



São sentimentos que apontam para a conclusão de que alguém tem mais ou menos razão.



Os valores são um dos primeiros aprendizados na infância, não conscientemente, mas implícito.

Por esta razão, muitos valores permanecem inconscientes para quem os possuem.

Também por isso, eles não podem ser discutidos nem observados diretamente pelos outros, mas somente inferidos pela forma como a pessoa age sob várias circunstâncias.

AS MUDANÇAS NAS EMPRESAS

Crítico no sucesso de implantação

2% máquinas

5% Processos

13 % Programas

80% PESSOAS





**E OS NOSSOS VALORES
COMO ANDAM?**



MUITO OBRIGADO