

## Capítulo

# 14

## Gestão de Pessoas

Graziela Simone Tonin

[a1] Comentário: Coloque seu email

Gerenciar projetos há alguns anos, já deixou de ser uma arte. Inúmeras metodologias ensinam passo a passo como atingir metas e decompor um projeto, podendo assim chegar a uma grande riqueza de detalhes, basta seguir uma dessas metodologias. Porém, na grande maioria dos casos tem se limitado a isso, a seguir uma metodologia, esquecendo que empresas são organismos vivos, altamente complexos em razão da interação entre pessoas, ferramentas, procedimentos, comunicação, políticas, cultura, tecnologia, clientes e entre tantos outros fatores. Portanto, planejar e executar um projeto é um empreendimento humano, ou seja, um empreendimento guiado por pessoas, as quais possuem sentimentos, desejos, expectativas, conhecimentos e conflitos que influenciam diretamente a realização das metas de um projeto. Definir o escopo do projeto, determinar prazos e controlar os custos são algumas das inúmeras atividades do projeto, porém não há nada mais complexo no escopo de um projeto que gerenciar e tratar as expectativas de todos os envolvidos na sua execução, especialmente, do time do projeto. Por isso, este capítulo visa estudar uma das mais importantes e difíceis áreas de conhecimento que um gerente de projetos deve possuir para conseguir o sucesso de seu empreendimento: a gestão de pessoas. Pessoas são capazes de conduzir a empresa a seus objetivos estratégicos, gerando mudanças, riqueza e valor. Os seres humanos são a chave do sucesso ou do fracasso das estratégias inovadoras de uma organização. Se os processos e a tecnologia são necessários para transformar uma empresa, é importante também lembrar que são as pessoas que os conduzem, ou seja, sem elas de nada adiantariam processos ou tecnologias. Na primeira seção deste capítulo será abordado conceitos e os grandes desafios, ainda encontrados atualmente na Gestão de Pessoas. Logo após, na segunda seção, será discorrido sobre motivação, sua importância, teorias e processos existentes, que foram desenvolvidas com o intuito de auxiliar a este fator importantíssimo que influencia diretamente no desempenho das pessoas. Já na terceira seção será abordado sobre o trabalho em equipe. Na quarta seção será comentado sobre uma importante área que vem ganhando ênfase nos últimos tempos, a gestão de pessoas por competências. Em seguida na seção cinco será estudado sobre um dos fatores de maior influência na gestão de pessoas, a liderança. Na seção seis será abordado sobre um dos fatores considerados mais críticos para o gerente de pessoas, a gestão de conflitos. E na última seção será discorrido sobre inteligência emocional e onde que usada pode ser um diferencial para se ter uma equipe eficaz. E por fim, algumas considerações finais sobre todos os assuntos abordados neste capítulo. Sugestões de boas leituras para quem quiser se aprofundar no assunto. Alguns tópicos de pesquisa que ficam como sugestão para trabalhos futuros. Alguns exercícios práticos para auxiliar em um melhor entendimento do tema e a lista de referências utilizada, onde

também, podem ser encontradas matérias mais aprofundadas, sobre os diversos fatores e desafios na área de gestão de pessoas.

## **14.1 Conceitos e Desafios na Gestão de Pessoas**

Segundo o PMI um projeto é um empreendimento único, com início e fim bem definidos, que utiliza recursos limitados e conduzido por pessoas visando atingir metas e objetivos pré-definidos, estabelecidos dentro de parâmetros, prazo, custo e qualidade. [PMI 2004]

Para ser executado um projeto é necessário ser gerenciado e isto é feito por pessoas. Segundo Koontze e O Donnel, gerenciar consiste em executar atividades e tarefas que tem com propósito planejar e controlar atividades de outras pessoas para atingir objetivos que não podem ser alcançados caso as pessoas atuem por conta própria, sem o esforço sincronizado dos subordinados [KOONTZE 1980]. Segundo Laércio Cosentino, presidente da Microsiga, o RH é peça fundamental para qualquer organização. "Repito sempre, que quando as empresas têm a mesma tecnologia, a diferença são as pessoas. Com esse diferencial em mente, cabe ao RH alinhar o negócio com as pessoas", explica. Dessa maneira, o profissional da área deve entender as necessidades de um departamento e identificar o fator crítico de sucesso para ele. "Para que isso aconteça, é necessário que ele trabalhe em conjunto com outras áreas", diz Cosentino.

Segundo Fisher e Fleury, gestão de pessoas é o "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 1992]. Em meados dos anos 80, o número de diretorias de RH era pequeno, conforme explica Dárcio Crespi, presidente da Heidrick & Struggles. "Havia o RH sem expressão, pendurado em outros departamentos, subordinado à área administrativa ou financeira, o que gerava comentários sobre a competência desses profissionais." Isso quer dizer que o RH era o reduto de todos os que não encontravam sucesso em outras áreas. Com o processo de globalização a partir dos anos 90, o mundo corporativo despertou para a importância das pessoas [REVISTA MELHOR 2008].

E isso não foi diferente nas empresas de TI, pois, tais empresas precisam possuir talentos e desenvolve-los, logo, precisam de um RH estratégico. Na próxima sub-seção será discorrido sobre os principais desafios ainda existentes na Gestão de Pessoas.

### **14.1.1 Desafios Organizacionais para o Gerenciamento de Pessoas.**

A competitividade entre as empresas esta cada vez maior e em nível mundial. Os desafios para os gerentes neste contexto de competição aumentam a cada dia. Abaixo será discorrido sobre alguns fatores importantes e que cada vez mais precisam ser observados pelos gestores.

#### **14.1.1.1 Avanços Tecnológicos**

O ambiente em que as empresas se situam estão constantemente mutáveis. Novas tecnologias surgem a todo instante, assim, logo após a introdução de uma tecnologia, surge à necessidade de inovar. A empresa passa ter a necessidade de adotar novas tecnologias, pois, se quiserem prosperar, ou às vezes, pelo menos sobreviver deverão ajustar-se rápido e efetivamente as mudanças. E para trabalhar com as mudanças, precisarão de trabalhadores cada vez mais qualificados.

Segundo Gil, nesse contexto, o capital humano passa a ser entendido como estratégia fundamental para enfrentar transformações radicais. Logo, a capacidade de gerar novos conhecimentos e agregá-los ao processo produtivo e que se torna a grande vantagem competitiva [GIL 2009]. Portanto, o trabalhador passa ser a diferença, e além de dedicação pessoal cabe a gestores proporcionar meios necessários para garantir este ajustamento.

#### **14.1.1.2 Downsizing**

Segundo o economista Paulo Nunes, *downsizing*, surgiu como uma necessidade de solucionar o excesso de burocracia que se verificava em muitas organizações, o que dificultava a tomada de decisões e a adaptação às novas realidades ambientais. Resultando, assim, na redução dos níveis da gestão e na redução da dimensão da organização através da anulação de áreas produtivas não essenciais, centrando-se no que melhor sabem fazer (*core* competência), subcontratando ao exterior (*outsourcing*) atividades não fundamentais para o *core-business* permitindo uma flexibilização da estrutura organizacional.

Apesar das vantagens dos cortes nos custos e na maior flexibilização da organização, normalmente através da anulação de atividades relacionadas com áreas ou produtos menos rentáveis, o que permite uma concentração de esforços e recursos nas áreas mais rentáveis, o *downsizing* continua a ser muito criticado e mal aceite devido ao problema dos despedimentos. Portanto, a aplicação prática do *downsizing* consistiu, na maioria das vezes, no corte de custos em áreas consideradas não essenciais, resultando geralmente no despedimento de numerosos trabalhadores. Por isso, muitos gurus da gestão criticaram ferozmente a utilização do *downsizing* pelas organizações. Nomes como Peter Drucker e Charles Handy viriam a público lançar a sua indignação. Robert Tomasko, um dos autores do conceito, afirmou mesmo que se teria ido longe de mais na utilização do *downsizing*. Michael Hammer, autor do *Best seller* “*Beyond Reengineering*”, explica que a reengenharia não tinha nada a ver com o *downsizing* e que deveria ser aplicada para o crescimento das empresas, não para o corte de custos. Prahalad, que escreveu com Gary Hamel o livro “*Competing for the Future*”, chamou ao *downsizing* de “anorexia empresarial”.

#### **14.1.1.3 Cultura Organizacional**

A cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes expectativas compartilhados por todos os membros da organização. Refere-se ao sistema de significados compartilhados por estes e que distingue uma organização das demais, constituindo o modo institucionalizado de pensar e agir existente em uma organização.

A essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira de como realiza seus negócios, a maneira de como trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade existente em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários com relação à empresa.

A cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e funcionários da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização. Por esta razão, esta condiciona a administração das pessoas, influenciando diretamente a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Assim, surgiram muitos desafios para que se possa ter uma relação recíproca entre a cultura da empresa e a cultura pessoal de cada funcionário, a qual norteia suas atitudes. O gerente é um dos atores coadjuvantes nessa relação, pois exerce grande influência no clima organizacional.

## 14.1.2 Desafios Individuais

Os desafios individuais referem-se à postura adotada pela empresa em relação aos seus empregados. E isso começa na abordagem das competências de todos os indivíduos que trabalham na organização para identificar o conjunto de competências que seus funcionários precisam aplicar para sustentar a competência essencial da empresa e no grau de investimento despendido pela empresa aos seus funcionários.

### 14.1.2.1 Identificação com a Empresa

Segundo Gil, os empregados mais produtivos são os que mais se identificam com a cultura da empresa e com seus objetivos são os verdadeiros parceiros da empresa. [GIL 2009]. Por isso, a empresa necessita desenvolver estratégias para atrair e manter empregados com essas características. Isso requer muita transparência nas empresas nos estabelecimento das bases de sua política de pessoal e no lado do funcionário também requer uma mesma transparência que somente poderá ser adota com uma conduta-ética

### 14.1.2.2 Conduta Ética

Existem muitos desafios de dilemas-éticos nas organizações, pois o despeito da forma positiva com que as organizações procuram tratar as questões éticas acaba gerando muitas vezes as condutas antiéticas. Problemas como conflitos de interesse, problemas ambientais, comparação de renda de funcionários e assédio moral são constantes nas empresas e está diretamente ligado ao valor que é dispensado ao funcionário.

Segundo o médico Dráuzio Varela, “para os olhos da sociedade, a mera existência de um juramento solene da à impressão de que somos sacerdotes e de que devemos dedicação total aos que nos procuram, sem manifestarmos preocupação com os aspectos materiais como as condições de trabalho ou remuneração pelos serviços prestados, para a felicidade de tantos empresários gananciosos” [VARELLA 2006].

Portanto, para que se tenha um saudável relacionamento empresa funcionário e funcionário empresa e muito importante que cada empresa tenha um código de ética, que seja explanado para seu funcionário assim que este inicia na empresa, onde ambos usem seu bom senso para alcançarem seus objetivos.

### 14.1.2.3 Empowerment

*Empowerment* significa a descentralização de poderes pelos vários níveis hierárquicos da empresa, o que se traduz em incentivos para a tomada de iniciativas em benefício da empresa. A Tabela 14.1.2.3 destaca as principais diferenças de uma empresa com e sem *empowerment* [EXECUTIVE DIGEST 1996] .

**Tabela 14.1.2.3** Diferenças de uma empresa com e sem Empowerment. [Adaptado de EXECUTIVE DIGEST 1996]

<b>SEM EMPOWERMENT</b>	<b>COM EMPOWERMENT</b>
Esperar ordens	Tomar decisões
Executar	Planejar e Executar
Chefe Responsável	Todos responsáveis
Encontrar Culpados	Resolver Problemas

**[C2] Comentário:** As tabelas e as figures devem ter uma sequencia na numeração, por exemplo.

Tabela 14.1 / Tabela 14.2 e assim sucessivamente, a mesma coisa vale para as figuras.

Portanto, verifique a numeração.

**[C3] Comentário:** Os nomes das tabelas bem como das figures devem estar em negrito fonte times new Roman numero 10. Como está neste caso.

## 14.2 Motivação: Conceitos e Teorias

Tanto motivação, quanto emoção vem do verbo latino *movere*, que significa mover-se. Ambas indicam um estado de despertar do organismo, logo motivação é a força que estimula as pessoas a agir. No passado acreditava-se que esta força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas. No entanto, hoje sabe-se que a motivação tem origem numa necessidade. Assim, cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra. Portanto, motivação é consequência de necessidades satisfeitas, as quais são intrínsecas as pessoas, significando que os gerentes não são capazes de motivar, mas de satisfazer às necessidades humanas ou contra fazê-las [ARCHER 1990].

Todo comportamento humano é motivado. É importante não confundir estímulo com motivação: no primeiro caso, não há envolvimento do eu interior. No incentivo, o indivíduo age levado por pressões externas: ganhar comissões, evitar punições. Já na motivação, o eu interior está envolvido e a pessoa age impelida por uma força interna, porque gosta e quer.

O estímulo faz com que as pessoas ajam sob condições e tempos limitados. Uma condição duradoura só pode emanar de uma motivação verdadeira, a qual ocorrerá quando o indivíduo tiver seu próprio gerador instalado dentro de si, não havendo necessidade de impulsos externos e tendo vontade de executar as tarefas.

### 14.2.1 A Importância da Motivação

O mundo cada vez mais competitivo dos negócios exige altos níveis de motivação das pessoas. Empregados motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados. A maioria dos teóricos da motivação supõe que a motivação está sempre presente no desempenho das pessoas, isto é, um comportamento não ocorrerá a menos que seja energizado.

A motivação é a chave do comprometimento dos colaboradores. É muito mais fácil para as empresas conseguirem pessoas competentes do que comprometidas, por isso, identificar fatores capazes de promover a motivação dos empregados e dominar as técnicas adequadas para trabalhar com ela vem se tornando tarefa das mais importantes para os gerentes.

### 14.2.2 Teorias de Motivação

Existem muitas teorias que tratam desde fatores higiênicos e motivacionais como a Teoria de *Herzberg*: onde a ausência destes fatores como benefícios, remuneração justas, e ambiente adequado de trabalho, conteúdo do cargo de trabalho, ligados a desafios e oportunidades, estima e realização, podem causar muita insatisfação; *Teoria das Necessidades de Alderfer*: esta é similar a de Masllow e esta dividida em três níveis, o primeiro refere-se a nossas preocupações, o segundo refere-se à motivação para mantermos relacionamentos interpessoais e o terceiro refere-se ao desejo intrínseco do indivíduo para o desenvolvimento pessoal; *Teoria das Necessidades de Conquistas Pessoais de McClelland*: onde o principal aspecto desta teoria é que os indivíduos são motivados para evitar falhas (associado frequentemente com objetivos de desempenho)

ou lançar sucesso (frequentemente associado com objetivo de poder). E a teoria que será percorrida com mais detalhes abaixo, por ser uma das teorias mais explorada e aplicada ao longo dos anos:

- **Teoria Humanística da Hierarquia das Necessidades de Maslow:**

Esta é dividida em cinco níveis que são explicados abaixo e representados pela Tabela 14.2.2.

- **Necessidades Fisiológicas:** São relacionadas às necessidades do organismo, e é a principal prioridade do ser humano. Entre elas estão respirar e se alimentar. Sem estas necessidades supridas, as pessoas sentirão dor e desconforto e ficarão doentes.
- **Necessidades de Segurança:** Envolve a estabilidade básica que o ser humano deseja ter. Por exemplo, segurança física (contra a violência), segurança de recursos financeiros, segurança da família e de saúde.
- **Necessidades Sociais:** Com as duas primeiras categorias supridas, passa-se a ter necessidades relacionadas à atividade social, como amizades, aceitação social, suporte familiar e amor.
- **Necessidades de Status e Estima:** Todos gostam de ser respeitados e bem vistos. Este é o passo seguinte na hierarquia de necessidades: ser reconhecido como uma pessoa competente e respeitada. Em alguns casos leva a exageros como arrogância e complexo de superioridade.
- **Necessidade de Auto Realização:** É uma necessidade instintiva do ser humano. Todos gostam de sentir que estão fazendo o melhor com suas habilidades e superando desafios. As pessoas neste nível de necessidades gostam de resolver problemas, possuem um senso de moralidade e gostam de ajudar aos outros. Suprir esta necessidade equivale a atingir o mais alto potencial da pessoa.



**Tabela 14.2.2** - Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow [Adaptada de Google]

### 14.2.3 Processos de Motivação

Existem muitas teorias que tentam descrever como as pessoas são motivadas. Na Tabela 14.2.3 será feita uma breve citação sobre cada uma delas:

**Tabela 14.2.3 - Teorias dos Processos de Motivação**

Nome da Teoria	Descrição
<i>Teoria X de McGregor</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta teoria foi desenvolvida para descrever a relação entre os gerentes e subordinados.</li> <li>• Nela o homem é apresentado com um ser carente, que não gosta de seu trabalho e se limita a fazer o necessário, para subsistir, não se importando com a realização pessoal.</li> <li>• Onde as pessoas são preguiçosas, não gostam de trabalhar, precisam de recompensas e punições para agir.</li> <li>• São imaturas e incapazes de assumir responsabilidades.</li> </ul>
<i>Teoria Y de McGregor</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Essa teoria tem ótima base à integração, por ela assegurar e validar a autoridade.</li> <li>• Sugere autocontrole quando as necessidades dos projetos e membros da equipe são reconhecidas.</li> <li>• Segundo esta teoria as pessoas tem necessidades psicológicas de trabalhar e realizar-se profissionalmente.</li> <li>• São maduras e gostam de assumir responsabilidades, podendo conduzir seu próprio trabalho sem supervisão e querem alcançar seus objetivos no projeto.</li> </ul>
<i>Teoria Cognitiva da Expectativa de Vroom</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas pensam cuidadosamente na quantidade de esforço que deveriam dedicar a uma tarefa antes de realizá-la. A motivação aparece se há uma expectativa de um desfecho favorável.</li> <li>• É baseada no conceito de que as pessoas escolhem comportamentos que acreditam que irão conduzi-los a recompensas ou promoções desejadas isto é, o desejo da recompensa e forte o bastante para fazer o esforço valer à pena.</li> </ul>
<i>Teoria Cognitiva do Reforço de Skinner</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baseada no conceito de como as pessoas aprende.</li> <li>• Enfatiza que se um comportamento desejável será repetido se for recompensado e um comportamento indesejado pode ser desencorajado por punição.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tem ótimos elementos chave quatro técnicas básicas de reforço, reforço positivo, reforço negativo, punição e extinção.</li> <li>• Segundo elas os membros da equipe que tiverem comportamentos que tragam resultados, utilizando reforços positivos sua extinção devem ser estimulados;</li> <li>• E os membros que trazem problemas com reforços negativos ou punições devem ser desestimulados.</li> </ul>
--	---

Essas teorias enfatizam a importância da motivação e ajudam a compreender melhor as atitudes dos funcionários e como se deve reagir a tais.

### 14.3 Trabalho em Equipe

A formação de uma equipe de projetos não se dá somente pela união das pessoas visando à realização de uma dada tarefa. Para se construir uma relação firme é preciso à discussão de valores, visão, missão, expectativas e normas segundo as quais a equipe irá operar em um determinado projeto. Isso deve ser feito antes de se aproximar da definição do trabalho.

#### 14.3.1 Equipes de Projetos Tradicionais Versus Equipes de Auto Desempenho

Na equipe de projetos tradicionais em projetos, o aprendizado contínuo e pouco recompensado. A pessoa tem dificuldade para ver como contribuem para o produto ou serviço final e nunca se envolvem na resolução de problemas. Os gerentes atribuem tarefas, analisam o desempenho e decidem quais serão os procedimentos de trabalho sem a contribuição dos funcionários. Na remuneração, normalmente todos recebem as mesmas recompensas financeiras, independentemente de seu desempenho. O acesso de informação aos dados e aos sistemas de informação é rigidamente controlado, onde estas ficam detidas nas mãos de técnicos e especialistas.

Enquanto que na equipe de projeto de auto-desempenho o contrário acontece, e também na estrutura organizacional existem apenas alguns níveis de gerenciamento entre gerencia e subordinados. No relacionamento com o cliente todos tem um cliente interno ou externo e buscam constantemente entender e suprir as necessidades do cliente. A equipe explora os progressos tecnológicos e busca encontrar formas inovadoras de utilizar a tecnologia existente. Valoriza-se o trabalho em equipe, a participação, a inovação, a qualidade, tanto quanto os lucros, pois todos se sentem pessoalmente responsáveis pelo desempenho geral da equipe.

#### 14.3.2 Tipos de Equipe

Equipes são alicerces das organizações de alto desempenho, pois é impossível chegar ao alto desempenho sem as mesmas. A escolha do tipo certo de equipe não é tão simples como poderia parecer, uma vez que, conforme mencionado por *Boyett e Boyett* [1999], existe uma gama enorme de opções: equipes de trabalho, equipes interfuncionais, equipes de projeto, equipes de resolução de problemas, equipes auto-gerenciadas, entre outras. Independentemente dos nomes, o que se observa são três tipos de equipe, que interagem entre si: de trabalho, de melhoria e de integração.



- **Equipes de Trabalho:** projetam, fabricam e oferecem um produto ou serviço a um cliente interno ou externo. São compostas de pessoas que atuam na linha de frente da maioria das organizações, fazendo pesquisas, fabricando produtos, vendendo, prestando serviço aos clientes e realizando a maioria das tarefas que contribuem para os resultados da organização. Incluem-se aí equipes de produção de produtos manufaturados, equipes de desenvolvimento de novos produtos, equipes de propostas, equipes de consultoria equipes de vendas e serviços, entre outras.
- **Equipes de Melhoria:** fazem recomendações de mudança na organização, processos e tecnologia, a fim de se melhorar a qualidade, o custo e o cumprimento dos prazos de entrega dos produtos e serviços. Ao contrário das equipes de trabalho, estas, freqüentemente são temporárias. São criadas para lidar com um problema ou projetos específicos e depois se dissolvem. Equipes de projetos, grupos de auditoria, equipes de qualidade, forças-tarefa, equipes de melhoria do processo e grupos semelhantes para a resolução do problema são exemplos de equipes de melhoria.
- **Equipes de integração:** garantem a coordenação do trabalho em toda a organização. Essas equipes reúnem duas ou mais equipes de trabalho e equipes de melhoria interdependentes em torno de um foco comum, como um cliente, uma linha de produtos, uma tecnologia ou um mercado ou área de serviço geográfico específico. As equipes de integração servem como vínculos entre as equipes de trabalho e as de melhoria. Normalmente, são compostas de membros das equipes interdependentes que estão sendo ligadas. Por exemplo, engenheiros de software das equipes de trabalho de desenvolvimento poderiam fazer parte da equipe de integração formada entre duas equipes de desenvolvimento de software. As equipes gerenciais representam uma forma especial de equipe de integração que define a direção estratégica, estabelece metas e monitora o desempenho das equipes de trabalho e melhoria.

### 14.3.3 Funcionamento das Equipes

O funcionamento de uma equipe depende direta e proporcionalmente da satisfação de seus membros. Esta satisfação esta relacionada a oito aspectos:

- **Referências Estrutural:** Este aspecto é ligado à clareza da Missão, Visão, Valores e Objetivos do Projeto. Esta clareza cria comprometimento, pois ao passo que os membros da equipe se sentem mais seguros eles passam a se preocupar com outras aspectos do projeto.
- **Conhecer bem seus papeis:** Este aspecto deve ser de atenção para todos os membros de cada equipe do projeto. O que deve ser esperado em cada fase do projeto. De qual membros. Em que momento é aguarda sua participação.
- **Aspecto de Abertura e Flexibilidade para Mudanças:** Os membros da equipe são profissionais comprometidos com o projeto, que podem participar com sua melhor contribuição, isso exige flexibilidade para atuar em diversos papeis no projeto. Essa flexibilidade é esperada do membro da equipe e deve ser oferecida pela Gerencia do Projeto.
- **Possibilidade de Dar e Receber Feedback:** Neste aspecto é preciso ter em mente que o que não está claro para ambos, pode nem existir para um deles, dar e receber *feedback* é permitir que seus envolvidos tenham conhecimento sobre si próprios por outros, é permitir a solução de pequenas crises e sobretudo evitar que elas aconteçam.

- **Aspecto da Sinergia Humana e Integração:** A satisfação está mais próxima da plenitude quando existe um ambiente aparentemente seguro e onde todos se sintam partes importantes deste. A Sinergia ocorre depois que a segurança de ser aceito e ser reconhecido como membro importante para a equipe ocorrer. A Sinergia leva seus membros a altas doses de dedicação e sobretudo produtividade.
- **Aspecto dos Laços Humanos:** Valores individuais como respeito, amizade, confiança, lealdade e motivação surgem quanto os valores da equipe estiverem satisfeitos. O sentimento de grupo e reconhecimento pelo indivíduo de sua importância é o estágio final da Equipe perfeita.
- **Aspecto da Composição da Equipe do Projeto:** dá-se observando as restrições de aspecto qualitativo e quantitativo, além de um Plano de Gerenciamento da Equipe, que precisa conter, em seu mínimo, uma estrutura hierárquica e de reporte e como e quando cada profissional ingressa e retira da equipe.
- **Aspecto das Atribuições e Responsabilidades da Equipe do Projeto:** A elaboração de uma matriz de atribuições, com nível de autoridade e responsabilidade para cada atividade a ser desempenhada, as atribuições de responsabilidade e o grau de autoridade, é geralmente a solução para que as equipes funcionem de forma mais ordenada.

#### 14.4 Gestão de Pessoas por Competências

Na Idade Média, competência era considerada como “capacidade de apreciar e julgar certas questões ou realizar determinados atos”. “O senso comum usa a palavra competência para designar pessoa qualificada para realizar algo”.

O setor de recursos humanos passou a testar diversas alternativas ao modelo *Taylorista* de organização por cargos e começou a assumir o papel de catalisador e facilitador do processo de aprendizagem e mudança organizacional.

O alinhamento das políticas de gerenciamento das pessoas com as estratégias empresariais levou ao conceito de competências a ser utilizado como base aos novos projetos de gestão de competências para servir de base aos novos processos de remuneração por competências, recrutamento interno por competências, plano de sucessão por competências, desenvolvimento das lideranças por competências e avaliação de desempenho por competências. Pode-se dizer que hoje, além da gestão de competências, que se propõe a elevar em nível de capacitação de colaboradores existe a gestão de pessoas por competências isto é, processos de gerenciamento baseados no mapeamento de competências para tornar esse gerenciamento mais ligado à estratégia da empresa, das unidades ou dos projetos.

A diferença entre gestão de competências e gestão por competências está muito além de uma simples troca de preposições. Gestão de competências é o processo que tem como objetivo adequar às competências certas, no lugar certo, na hora certa, ao custo justo para a organização. Este processo é baseado no mapeamento, desenvolvimento e alocação das competências necessárias ao negócio.

Gestão por competências é a encampação do conceito de competências como base para o gerenciamento de pessoas de uma organização, o que significa que todos os processos operacionais de gerenciamento de pessoas até a sua remuneração. Os novos processos que os GPs irão aplicar no cotidiano, com o conceito de competências, estão descritos a seguir.

##### 14.10.1 Seleção de Pessoas

Ao longo de projetos, muitas vezes é necessário substituir pessoas. Uma forma de realizar o recrutamento é fazendo as análises das competências que serão necessárias para as tarefas que o cargo exige verificando se estas competências existem no candidato. Para isso, tem sido utilizado técnicas de entrevistas por competências, baseada na elaboração previa de perguntas que visam obter relatos das experiências.

Segundo Raj, isto indicará a existência ou ausência das competências que estão sendo pesquisadas e que são necessárias para o bom desempenho das tarefas do profissional que está sendo selecionado [RAJ 2008].

Atualmente, a grande dificuldade das organizações não é captar talentos, pois tem-se um mercado carente de profissionais capacitados. Além disso, grande parte das organizações ao contratar novos colaboradores desconhece o perfil de competências necessárias para o cargo em aberto e o que é pior, muitas organizações não realizam nenhum tipo de processo seletivo baseando-se em indicações de amigos para preencher o cargo, ocasionando a contratação de um profissional não adequado para a função, causando alta rotatividade de colaboradores e aumentando significativamente os custos dessas organizações.

A Seleção por Competências fundamenta-se em fatos e evidências, não fazendo uso de inferências nem deduções. Esta metodologia tem como diferencial a objetividade e o foco que outras metodologias de seleção não apresentam, visando facilitar a captação de talentos e consiste em identificar no candidato as competências técnicas e comportamentais exigidas pelo cargo, possibilitando ao selecionador a percepção de características que nenhum currículo pode fornecer, como planejamento, organização, visão sistêmica, negociação, trabalho em equipe, orientação para resultados etc., para alinhar o conjunto de competências dos profissionais às necessidades estratégicas da organização. Para utilizar esta metodologia o primeiro passo é construir o Perfil de Competências:

A construção do Perfil de Competências (PC) requer a análise e identificação dos indicadores de competências fundamentais para o cargo e deve ser realizada com a participação da área requisitante, estabelecendo o início de uma parceria que irá seguir por todo o processo seletivo. É importante frisar que tanto selecionador como requisitante tem papel crucial para o sucesso do processo seletivo. A área requisitante irá fornecer informações sobre:

- Descrição do cargo atualizada;
- Mudanças ocorridas recentemente;
- Principais desafios do cargo;
- Maiores erros cometidos no cargo;
- Expectativas da área em relação ao cargo;
- Dificuldades e pontos críticos do cargo;
- Principais projetos a serem desenvolvidos.

Através dessas informações serão identificados os indicadores de competências que darão origem ao Perfil de Competências que deverá estar alinhado a Missão, Visão, Valores e Estratégias (MVVE) da organização. E com base neste perfil o profissional de seleção vai estruturar e planejar todo o processo seletivo e desenvolver as ferramentas que irão assegurar objetividade e foco.

Ao utilizar a seleção com foco em competências como metodologia de trabalho o profissional de RH garante a eficácia na escolha do candidato captando talentos em menor tempo e com redução de custos o que é fundamental para obter bons resultados e garantir o êxito nas contratações.

**[C4] Comentário:** Alinhar os marcadores, este deve ter a mesma distância da margem, igual os demais.

### 14.10.2 Remuneração Estratégica

A gestão salarial baseada em competência tem sido reconhecida como uma forma de recompensa que favorece o atendimento das novas demandas do mundo competitivo, na medida em que possibilita: ganhos recíprocos; crescimento sustentado; redução da subjetividade; clareza e transparência e senso de propriedade. Portanto, é uma forma de obter maior vínculo entre as empresas e seus funcionários.

Um conceito que está ligado intimamente com o modelo de remuneração por competência é o de complexidade. As entregas, ou o valor agregado pelas pessoas, devem ser coerentes com a complexidade do seu programa (ou cargo). Essa complexidade determina o peso relativo da atividade e a sua remuneração por consequência.

Quanto mais habilitados e mais competentes os indivíduos, maior sua empregabilidade, demandando remuneração compatível para a sua maturidade. Na Tabela 14.10.2 é possível verificar a relação entre o Plano de Cargos e Salários e a Gestão por Competência.

**Tabela 14.10.2** Relação de Planos de Cargos e Salários Tradicional X Gestão por Competência.

<b>Plano de Cargos Tradicional</b>	<b>Gestão por Competência</b>
Voltado ao que deveria ser feito	Foco no que é entregue "O quanto realiza e o quanto agrega valor"
Cargos alocados por funções e por área	Profissionais alocados em eixos de carreiras
Carreiras desenhadas de acordo com a estrutura organizacional	Carreira desenvolvida de forma não atrelada à estrutura organizacional
Difícil mudança de área	A mudança pode ocorrer sem alteração do eixo da carreira
Descrições de funções que se alteram constantemente	Descrições de nível de complexidade (mais estáveis e abrangentes)
Dificulta a flexibilidade funcional, pois as pessoas se prendem ao que deveriam fazer	Total flexibilidade, incentivando a multifuncionalidade
Independente dos objetivos organizacionais	As competências derivam da estratégia organizacional
Número excessivo de cargos/funções	A tendência é de redução e racionalização das funções

Não relaciona perfeitamente desenvolvimento aos cargos	O desenvolvimento, ou capacidade de entrega, é a base para o posicionamento na carreira
--	---

De acordo com os autores, as etapas para o bom desenvolvimento do modelo de gestão por competência são as seguintes:

- Definição dos perfis de competências para cada carreira e cargo;
- Avaliação do domínio das competências e estabelecimento de objetivos;
- Identificação das competências necessárias ao negócio;
- Estabelecimento de planos individuais para desenvolver pessoas com foco no perfil de competências;
- Remuneração estratégica de acordo com o crescimento individual;
- Estrutura flexível voltada para o desenvolvimento de competências.

Segundo Souza dividem as competências em gerais e específicas, sendo que as gerais são comuns a toda a organização e as específicas voltadas à carreira [SOUZA 2007].

#### 14.10.3 Avaliação de Desempenho

Uma das formas conhecidas para a avaliação de desempenho é a Avaliação Participativa por Objetivos – APPO. Esta consiste de seis etapas:

- Formulação de Objetivos Consensuais
- Todos definem juntos (negociam)
- Comprometimento pessoal
- Quanto ao alcance dos objetivos conjuntamente formulados
- Negociação com o Gerente
- Alocação dos recursos e meios necessários para o alcance dos objetivos (recursos técnicos e físicos)
- Desempenho
- Comportamento do avaliado para efetivar o combinado
- Constante monitoração dos Resultados e Comparação com os objetivos formulados
- Verificação dos custos X benefícios
- Retroação intensiva e contínua
- Avaliação conjunta

#### 14.3.4 Retenção de Talentos

Talento era na Antiguidade para os antigos gregos uma significativa unidade peso e por meio da troca de metais preciosos uma unidade monetária. Assim, relaciona-se o fato de que contemporaneamente signifique o talento estar relacionado com a criação de valor para as organizações. Portanto, aquelas empresas que não criam seus talentos precisam se esforçar para captá-los, já que, a globalização exige talentos para vencer desafios criados por outros talentos, assim é impossível sobreviver sem possuí-los do seu lado do jogo.

O talento, que é algo inato e adquirido, é uma capacidade que todos os indivíduos têm e que precisa de aperfeiçoamento. Na era da informação a busca dá-se por pessoas que forneçam os melhores serviços com seus corpos e mentes, podendo ser chamado de serviços intelectuais. Além da dificuldade de criá-los ou encontrá-los, esta a

conquista daqueles que existem ou podem ser percebidos, para que joguem com sua empresa, sendo este o grande problema atualmente. Enquanto aos profissionais cabe se tornarem atrativos aos olhos das empresas, a elas cabe conquistá-los e fazer com que queiram tê-las em suas vidas.

A retenção é um desafio enfrentado por muitas das empresas mais admiradas do mundo. As empresas no período anterior a recente instabilidade econômica de 2007-2008 e praticamente qualquer pessoa fisicamente apta que quisesse um emprego encontrava-se na força de trabalho. Em muitas categorias profissionais particularmente as áreas de TI, desenvolvimento de softwares, engenharia elétrica, contabilidade de finanças a procura superava a oferta, provocando o que pode se chamar como a guerra por talentos. Muitas empresas reconheceram que a escassez de talentos era uma seria restrição ao seu crescimento e fizeram o possível para reter seus funcionários mais valiosos. A empresa prestadora de serviços de consultoria para empresas Ernest & Young chegou a instalar um Escritório de Retenção sob a responsabilidade direta do CEO. Outras criaram programas de qualidade de vida para aliviar o estresse.

Oferecer uma política consistente de promoções ou de desenvolvimento profissional, inclusive materializando as possibilidades, como atuar em outros países ou áreas, ampliar as possibilidades de experiências e provocar desafios, são atitudes que uma empresa que realmente quer ter talentos precisa considerar seriamente, tomar. Ter um processo claro de avaliação de desempenho com metas, fazendo com que contribuam para o desenvolvimento e planejamento da carreira do talento em questão e não sejam apenas parte de uma burocracia.

É preciso tratar o talento de forma que ele sinta-se sempre pronto para encarar qualquer desafio, que pode ser o mercado de trabalho, fazendo o profissional se sentir em um ambiente que proporciona preparação para este desafio que é um dos maiores que pode ser enfrentado. Além disso é uma grande forma de fazer com que o profissional queira permanentemente contribuir com sua organização para receber em troca esta preparação, onde é preciso evoluir junto com a empresa e não apenas ela.

Por não serem capaz de motivar seus profissionais, as corporações incorrem em um pesado custo decorrente da alta rotatividade. Ao afastar um profissional, os encargos demissionais e admissionais, o baixo índice de aproveitamento até sua ambientação e as oportunidades perdidas geram uma verdadeira perda quase irreparável para a empresa.

Para calcular um índice de rotatividade, Chiavenato [1999], propõem que a rotatividade de pessoal percentual é calculada a partir do volume de (A) entradas + (D) saídas de pessoal, dividido pelo efetivo médio (EM).  $[(A+D):2 \times 100]:EM$

Com isso, pode se verificar que a rotatividade de pessoal ou *turnover*. Segundo estudos do DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (publicados em 2007), no ano de 2006 a taxa mensal de rotatividade no Brasil era de 3,5% ao mês, que representa um índice anual de 42%. Em 2002, este índice era de 35% ao ano, ou seja, em cinco anos a rotatividade aumentou 20%, o que significa que em aproximadamente 2,5 anos, as empresas trocam seus quadros de funcionários.

Evitar o absenteísmo, que é perceptível pela falta ao emprego e causado por doenças, tanto no próprio profissional quanto em familiares, problemas como locomoção, razões familiares, desmotivação, políticas inadequadas de supervisão ou gerencia e acidentes de trabalho, também são funções que as empresas que precisam de talentos estão assumindo para continuarem a existir, na Tabela 14.3.4 são listados alguns porquês.

**Tabela 14.3.4** Relação de Motivos pelos quais pessoas deixam empresas X  
Motivos pelos quais pessoas permanecem nas empresas.

<b>Porque pessoas deixam empresas</b>	<b>Porque pessoas permanecem nas empresas</b>
Falta de reconhecimento	Sentem-se reconhecidas, importantes para a empresa
Falta de desafios e oportunidades de melhorar junto com a empresa	Desafios que incluam o desenvolvimento do profissional, a meta precisa ser da empresa e do profissional
As grandes empresas possuem estruturas organizacionais muito hierarquizadas, não existe nada mais desmotivador que estruturas organizacionais engessadas e burocráticas	Talentos querem fazer carreira rápida, talentos são empreendedores
Um dos pontos que faz os profissionais não permanecerem muito tempo numa mesma empresa, pois isso pode transparecer para o mercado um grau de acomodação	Uma das maiores preocupações dos talentos é o seu nível de empregabilidade, oferecer oportunidades de desenvolvimento de projetos que estejam alinhados com suas aspirações profissionais e pessoais, é claro que em sintonia com as diretrizes da empresa.

### 14.3.5 Demissão de Colaboradores

Essa talvez seja uma das decisões mais desagradáveis a serem tomadas, demitir um funcionário da equipe. Segundo o autor do livro “Como se comunicar com eficácia”, a menos que tenha feito algo imperdoável (como, por exemplo, roubar a empresa ou ter colocado a vida de algum colega em perigo, intencionalmente), esta é uma decisão que só deve ser tomada depois de várias tentativas de reabilitação do funcionário. Ainda assim, existe a possibilidade de que ele se sinta injustiçado com a decisão.

No momento da demissão, é aconselhável que a pessoa não tente provar que estava certo nem tampouco justificar sua atitude. Não censure ninguém; apenas aja da forma mais profissional possível, sem ressentimentos. Embora seja tentador demitir em uma sexta-feira, ao término do expediente, saiba que este é o pior momento para se dar este tipo de notícia. Notificar o funcionário logo no início da semana, na parte da manhã, lhe dará tempo para colocar suas coisas em ordem, fazer as perguntas cabíveis e se despedir dos colegas - ele não precisa esperar o dia seguinte ou todo o final de semana.

Além disso, se você agir assim o funcionário não se sentirá explorado. Ele sabe que você já tomou esta decisão há algum tempo e dar este tipo de notícia no final do expediente pode parecer que você o está sugando ao máximo antes de comunicar sua decisão de demiti-lo. Sempre que demitir alguém, certifique-se de dispor de todas as informações necessárias sobre auxílio-desemprego, pagamento de férias não usufruídas entre outras, por meio de uma reunião do funcionário com o departamento de pessoal e informando-o a respeito.

Se você estiver conversando com o funcionário sobre seu desempenho e relatando os motivos de sua demissão, não é necessário falar sobre cada infração cometida, que resultou na decisão de demiti-lo. Deixe o funcionário falar como se sente a respeito da demissão, mas não se sinta na obrigação de apresentar argumentos. Se possível, tenha esta conversa na sala dele ou em um lugar neutro, de modo que você possa se retirar se o funcionário tornar-se inconveniente ou insistir em negociar sua decisão.

A menos que você esteja realmente aberto à possibilidade de voltar atrás em sua decisão, sequer discuta esta possibilidade. Isto só serve para dar falsas esperanças ao funcionário, prolongando a conversa sem necessidade. Ao término da conversa, você deve expressar seu desejo de que ele encontre um novo emprego, para o qual esteja mais bem preparado. Não deixe nenhuma dúvida de que o está demitindo. Alguns supervisores ficam tão preocupados em não se mostrar severos demais ao demitir alguém que a pessoa sequer percebe que está sendo demitida. Seja firme em sua decisão, mas ao mesmo tempo seja também polido [RUIZ 2000].

Segundo Luiz de Paiva, o momento de despedir um funcionário é um dos mais difíceis na carreira de um gestor (sei disso por experiência própria). É um momento negativo, com uma forte dose de emoção (de quem está sendo despedido) e dependendo da situação requer muita frieza e jogo de cintura por parte do chefe. Por isto, a primeira coisa que você deve fazer é reconhecer que este é um processo desagradável e desconfortável qualquer que seja a condição da demissão. Aceite isso e entenda que a preparação é o melhor caminho para reduzir o stress do processo.

Lembre-se também que o fundamento da relação empregado / empregador é a comunicação bidirecional. Se, como chefe, você criou uma cultura de comunicação aberta, e cada funcionário conhece seu papel e seu desempenho na empresa, a comunicação de uma demissão será mais tranqüila. Este é um processo de longo prazo que deve ser cultivado em todos os momentos, bons e ruins.

#### **Sugestões de passos a seguir antes de demitir um colaborador:**

- Tenha certeza de sua decisão. Após a comunicação ao funcionário, não existe mais volta atrás. Avalie se a decisão está baseada em fatos concretos, se não deve dar mais uma oportunidade ao funcionário ou se existem alternativas.
- O funcionário não pode ter uma enorme surpresa ao ser comunicado da decisão. Nas últimas semanas ou meses, o seu chefe direto o deve ter alertado sobre seu fraco desempenho e necessidade de melhoria. Se os processos de avaliação de funcionários da empresa são eficientes, o funcionário já sabe que está deixando a desejar e a demissão não será totalmente inesperada. Se o funcionário ficou muito surpreendido, a gerência deve revisar seus métodos de gestão.
- Prepare toda a documentação necessária e garanta que não fiquem lacunas que permitirão processos trabalhistas no futuro. Esta é uma tarefa que deve ser coordenada pelo departamento de Recursos Humanos. Para a reunião de



demissão, tenha em mãos documentos que suportem a decisão, como avaliações de desempenho e atas administrativas.

- Defina os detalhes. Temas como: último salário, equipamentos que estão com o funcionário, se ele poderá ficar até o final do dia ou semana, assistência que será oferecida pela empresa, como ele voltará para casa (caso use o transporte da empresa), etc. Isto agilizará o processo.
- Proteja a informação. Faça um back-up de todos os arquivos do funcionário antes de comunicar a demissão. Isto não é excesso de desconfiança, é segurança do patrimônio intelectual da organização.
- Evite o excesso de confiança. Você pode achar que conhece o funcionário bem e que não precisa tomar todos os cuidados no processo de demissão, mas na realidade nunca passou por um momento tão forte com este funcionário, e não sabe realmente como será sua reação. Lembre-se da pressão e stress que ele terá quando receber a notícia, e isso pode alterar o comportamento de qualquer um.
- Não deixe a informação vazar. Somente devem saber da demissão as pessoas estritamente necessárias. A empresa deve ter processos que garantam a confidencialidade deste tipo de informação e a punição dos que a quebrarem.

#### **Durante a reunião de demissão:**

- Faça você mesmo. Não delegue esta tarefa ao RH ou qualquer outra pessoa. A demissão deve ser feita pelo chefe direto do funcionário naquele momento, mesmo que tenha mudado de área há pouco tempo.
- Dê preferência ao começo da semana. Desta forma, o resto da equipe absorverá a notícia nos próximos dias e você estará disponível para qualquer dúvida ou questionamento que surgir. Também é bom para o demitido, que poderá tomar atitudes profissionais imediatas ao invés de ficar “sofrendo” durante o fim de semana.
- Escolha o local e ambiente corretos. A reunião deve ser realizada em uma sala fechada, para evitar a humilhação pública do demitido. Se a sala tiver paredes de vidro, as cortinas devem ser fechadas. Evite qualquer tipo de exposição da pessoa. O ideal é que você esteja acompanhado de uma pessoa de RH, que servirá como testemunha e poderá responder qualquer dúvida sua ou do demitido quanto aos procedimentos de demissão da empresa.
- Chame o funcionário da forma correta. Ligue para ele ou passe pela sua mesa e peça que vá até sua sala, em um tom natural. Não diga que tem más notícias ou seja, brincalhão. Seja somente sério e breve.
- Seja educado e cordial. Isto ajudará a manter um clima tranquilo na reunião. Além disso, você não quer criar um inimigo... quem sabe ele é contratado pelo departamento de compras de seu cliente.
- Vá direto ao ponto. Uma de suas primeiras frases deve ser algo do tipo “João, esta reunião é para lhe comunicar que devido a tal motivo, você não poderá continuar trabalhando na empresa”. O funcionário nunca deve ficar em dúvida se a reunião é mais uma “bronca” ou uma demissão.
- Mostre segurança. Qualquer tipo de hesitação de sua parte incentivará o demitido a dizer algo a mais ou questionar a decisão. Olhe nos olhos da pessoa e seja firme. Se ele perguntar de quem foi a decisão, afirme que foi sua (mesmo que não tenha sido).

- Explique tudo, mas de forma breve. Você deve explicar de forma muito clara a causa da demissão, mas evite longas explicações ou discussões com o funcionário. A decisão já foi tomada, e quanto mais os dois falarem sobre a causa, maior será o stress envolvido. A exceção da regra é quando o funcionário assume uma postura muito aberta, aceita a causa da demissão e lhe pede recomendações para melhorar em empregos futuros. Isto é raro, mas se acontecer use sua experiência para uma breve seção de *coaching*.
- Não se comprometa com o que não pode cumprir. Por exemplo, o funcionário pode pedir uma carta de recomendação. Se você não sabe se vai dar a carta depois, não diga que sim somente para evitar o conflito naquele momento. Isto vai contra a ética profissional e mostra fraqueza em sua gestão.
- Nunca peça desculpas ou elogie em excesso. Frases como “Desculpe ter que fazer isto...”, “sei que é injusto, mas...” e “não queria tomar esta decisão...” somente alimentarão os questionamentos e a raiva do demitido. Se você quer destacar os pontos positivos da pessoa para levantar seu ânimo, faça isso de forma discreta, ou também acabará tendo que explicar novamente porque o mandou embora.
- Tenha paciência. Depois de ouvir a palavra “demissão”, a pessoa pensará em mil coisas ao mesmo tempo provavelmente não prestará muita atenção no que você está dizendo. Esteja preparado para repetir algumas coisas e seja paciente. O momento é difícil para você, mas para ele é muito pior.
- Fique prevenido. Em alguns casos o demitido pode perder a cabeça e ficar agressivo, e em algumas situações extremas pode até partir para a violência. Mantenha a calma, e deixe que a segurança ou a polícia cuide disso. Nunca responda às agressões, verbais ou físicas.

#### **Sugestões de passos a seguir após demitir um colaborador:**

- Documente a reunião. Normalmente existe um processo de RH para isto, mas de uma forma ou outra a informação discutida na reunião deve ser registrada oficialmente na empresa.
- Comunique a equipe. Antes que os rumores se espalhem, junte sua equipe e explique breve e objetivamente a causa da demissão, sem entrar em detalhes que exponham o demitido. Garanta que não fique uma impressão de injustiça. Aproveite o momento para deixar claro que quem trabalha bem é premiado (se isso realmente acontece) e quem não tem bom desempenho não pode fazer parte da organização. Reforce a cultura de execução e a meritocracia.
- Reflita. O erro não foi somente do demitido. Foi também seu e da empresa, que não souberam escolher a pessoa certa para a função, ou não a souberam treinar e controlar. Avalie o que poderia mudar na organização para reduzir os casos futuros de demissão.

A lista é grande, mas com certeza não é completa. Existem muitos outros fatores que podem ser específicos ao seu caso. O mais importante é que qualquer demissão seja cuidadosamente planejada. O imprevisto somente causará problemas profissionais, éticos, gerenciais e legais.

### **14.5 Liderança**

O processo de liderança é bastante complexo. Por isso, seus estudos costumam basear-se em diferentes abordagens, sendo que três delas são as mais discutidas. A primeira vê

a liderança como uma combinação de traços pessoais. A segunda enfatiza o comportamento do líder. E a terceira pressupõe que as condições que determinam a eficácia da liderança variam de acordo com a situação.

### 14.5.1 O papel do líder

Mais do que os administradores de pessoal e recursos humanos, os gestores de pessoas têm que desempenhar o papel de líder. Num contexto de Gestão de Pessoas, é necessário que elas vejam-se mais como colaboradores do que como subordinadas, pois se requer sua adesão aos objetivos, políticas e missão da organização. Isso significa que os gestores precisam permanentemente atuar como líderes, já que liderança nada mais é do que a forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados.

Segundo o PMBOK, “liderar envolve estabelecer uma direção, desenvolvendo uma visão do futuro e estratégias para se atingir esta visão; alinhar pessoas, comunicando em palavras esta visão; motivar e inspirar as pessoas buscando superar as barreiras” e “gerenciar consiste em sistematicamente produzir resultados esperados para o projeto”.

Cabe ao Gerente de Projeto atuar como líder do projeto, mas, esta liderança deve ser demonstrada também por outros membros da equipe em outros níveis, como liderança técnica, por exemplo. Peter Drucker dizia que todos os líderes eficazes que ele encontrou sabiam quatro coisas

Simples:

- Líder é alguém que possui seguidores.
- Algumas pessoas são pensadoras, outros profetas, outras realizadoras, etc.
- Todos os papéis são importantes e muito necessários. Mas, sem seguidores, não podem existir líderes.
- Um líder eficaz não é alguém amado e admirado. É alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. Popularidade não é liderança; resultados sim.
- Os líderes são bastante visíveis. Portanto, servem de exemplo.
- Liderança não quer dizer posição, privilégios, títulos ou dinheiro. Significa responsabilidade.

No ambiente de negócios, consultoria e gerenciamento de projetos, atuar como líder implica em desempenhar os seguintes papéis:

- Facilitar a comunicação entre clientes, fornecedores e time de projeto, obtendo *inputs* e comprometimento.
- Buscar soluções inovadoras para os problemas dos clientes.
- Aumentar a autonomia e participação dos membros do projeto nos processos de planejamento, decisão, resolução de problemas e gerenciamento.
- E estabelecer padrões de excelência de performance e produtividade através do uso da tecnologia.

Segundo Magno, uma pesquisa da empresa de consultoria Cambria Consulting estudou as competências de liderança de grandes empresas mundiais como AT&T, British Petroleum, DuPont, Ford, GE, Hewlett-Packard, Johnson & Johnson, PepsiCo, Siemens e Unilever, com o intuito de procurar identificar as práticas e atributos pessoais

mais desejáveis em um líder. Esta pesquisa resultou nos dados que estão na Tabela 14.5.1.

**Tabela 14.5.1** - Práticas e atributos pessoais desejáveis em um líder.[Adaptado de Raj. P, 2008]

<b>Práticas Desejáveis</b>	<b>Percentual</b>
<b>Integridade/Sinceridade/Ética</b>	<b>77%</b>
<b>Desenvolver pessoas</b>	<b>64%</b>
<b>Capacidade de Realização</b>	<b>76%</b>
<b>Obter resultados</b>	<b>55%</b>
<b>Habilidade de lidar com pessoas</b>	<b>73%</b>
<b>Concentrar-se no cliente</b>	<b>52%</b>
<b>Orientação para o aprendizado</b>	<b>73%</b>
<b>Comunicar-se</b>	<b>52%</b>

### **14.5.2 Coach**

O termo *coach* teve origem no campo esportivo e tem sido utilizado para designar papel de técnico, auge profissional que treina times...”[Gil 2009] Ou seja, o *coach* procura transformar atletas em campeões, “nos últimos anos é um termo que vem sendo muito utilizado nas empresas, não necessariamente para designar um cargo, mas um papel: o da pessoa que se compromete a apoiar alguém com vista em melhorar seu desempenho e promover seu desenvolvimento profissional e pessoal.

Segundo Araujo, o *coach* é um profissional que não se compromete apenas com os resultados, mas com o próprio desenvolvimento e realização da pessoa que é designada como seu cliente. Sua função é dar-lhe poder para que ela produza, para que suas intenções se transformem em ações que, por sua vez, se traduzam em resultados, [ARAÚJO 1999]. A ação desse profissional é denominada *coaching*, ou seja, o processo de desenvolvimento com as pessoas e que tem por finalidade principalmente encorajar o crescimento pessoal e profissional fornecendo suporte e estrutura para se alcançar objetivos e obter resultados.

Assim, o funcionário passa a ter maior produtividade, também reduz os conflitos dentro dos grupos ou equipes, pois, com o *coach* tende a ficar mais claro para cada profissional, qual o papel dele na equipe.

## 14.6 Gerenciamento de Conflitos

Conflitos é um grande desafio na área de gestão de pessoas, estes são praticamente inevitáveis, pois, toda vez que algo for mudado existem grandes chances de gerar muitos conflitos. E o grande desafio é como aplicar à gerência de conflitos de tal forma que seja positiva e imprescindível a atuação do grupo fazendo com que este se torne viável, autocrítico e criativo no ambiente de trabalho.

### 14.6.1 Visão dos Conflitos

Segundo Verman [1996], existem três diferentes pontos de vista acerca dos conflitos que podem ocorrer entre pessoas ou entre grupos, são elas:

- **Visão Tradicional:** esta enfatiza que todo conflito é ruim, portanto, deve ser evitado, visto este como uma disfunção resultante de falhas de comunicação, abertura e confiança. Era consistente com as atitudes de grupo que prevaleciam nas décadas de 30 e 40.
- **Visão Contemporânea:** o conflito é uma consequência natural e inevitável em qualquer grupo. Não sendo necessariamente ruim, podendo ter o potencial de ser uma força positiva. Perdurou na década de 40 até a metade da década de 70.
- **Visão Integracionista:** nesta o conflito pode ser uma força positiva. Defende abertamente a tese de que algum conflito é absolutamente necessário para o desempenho eficaz de um grupo.

### 14.6.2 Níveis de Conflito

Existem quatro níveis de conflito:

- **Conflitos internos:** ocorre quando duas ou mais opiniões opostas ocorrem em um único indivíduo.
- **Conflitos entre indivíduos:** os conflitos entre indivíduos dentro da organização são vistos como resultados de diferenças de personalidade.
- **Conflitos entre indivíduos e grupos:** o indivíduo que não concorda com as normas de comportamento do grupo ou com os valores encontrados na cultura organizacional estará em conflito com o grupo de trabalho ou com toda a organização.
- **Conflitos entre grupos:** o conflito entre grupos é inevitável devido à competição por recursos escassos e pelos diferentes estilos gerenciais necessários para a operação eficaz de diferentes departamentos.
- **Conflitos entre organizações:** onde cada empresa procura o dinheiro do consumidor no mercado, e essa competição leva as organizações a entrarem em conflito.

### 14.6.3 Conflito e Estresse

O estresse está diretamente ligado a conflitos, pois todo conflito sempre gera certo grau de estresse, que pode fazer com que pessoas tenham dores de cabeça, úlceras, pressão alta, acidente vascular cerebral e infarto. Por isso, esse é um dos fatores primordiais que devem ser observados e evitados no ambiente de trabalho, pois funcionário estressado é sinônimo de baixa qualidade.

E nem sempre o estresse é causado por excesso de demandas, muitas vezes também ocorre, pois as demandas impostas ao indivíduo são muito menores do que suas potencialidades, podendo assim ter um efetivo negativo, da mesma forma.

Sabe-se que estresse afeta as relações sociais e o desempenho profissional, empobrece nossa capacidade de ouvir o outro, enfraquece nossa concentração, fatores estes que favorecem o retraimento do espírito de equipe, típicos do esgotamento total. Porém, Gmelch [1993], baseando-se no gap de que estresse é um fato normal da vida, afirma que o mais importante é aprender a usá-lo construtivamente para melhorar o desempenho. Mas, para se chegar a esse nível sabe-se que é preciso um alto nível de gerenciamento de estresse.

#### 14.6.4 Como Gerir Conflitos no Ambiente do Projeto

Um estudo realizado pela *American Management Association* em 1996, concluiu-se que o gerente de projetos, gasta em média 20% de seu tempo tratando do gerenciamento de conflitos.

Um efetivo gerenciamento de conflitos requer em primeiro lugar, verificar habilidades para entender e diagnosticar corretamente sua causa; em seguida, de acordo com as personalidades das pessoas envolvidas no conflito, verificarem quais estratégias de comunicação e negociação utilizar, para que se tenha um clima de confiança e respeito.

A tabela abaixo apresenta algumas técnicas para a resolução de conflitos e seus possíveis efeitos, estas foram apresentadas por Blake e Mouton na obra "*The Managerial Grid*", oferecem uma base para analisar situações conflitantes. Esses modos de solução de conflito se resumem conforme segue na Tabela 14.6.4.

**Tabela 14.6.4** Relação de Técnicas para resolução de conflitos.

Estilo	Descrição	Efeito
<i>Retirar-se temporariamente</i>	Retirar-se de uma relação ou potencial situação de conflito temporariamente.	Não resolve o problema
<i>Mudar o foco</i>	Enfatizar as áreas de concordância em detrimento das diferenças	Fornece apenas uma resolução de curto prazo
<i>Empregar a força</i>	Forçar seu ponto de vista independentemente dos outros; oferece soluções do tipo ganhar-perde	Sentimentos de vingança podem voltar de outra maneira

<b><i>Firmar um compromisso</i></b>	Procurar uma troca que traga algum grau de satisfação para todas as partes	Fornece uma resolução definitiva do conflito
<b><i>Resolver o problema</i></b>	Trata conflito como um problema a serem resolvidos, examinando-se todas as possíveis alternativas; requer diálogo aberto e atitude proativa dos dois lados.	Fornece uma resolução de longo prazo
<b><i>Negociar</i></b>	Incorporar todos vários pontos de vista e visões das diferentes perspectivas; conduz a um consenso e compromisso.	Fornece uma solução de longo prazo

#### 14.7 Gestão de Pessoas e Desenvolvimento da Inteligência Emocional

Atualmente, as habilidades emocionais vêm se destacando como um dos fatores cruciais para o perfil do profissional de sucesso, valorizando no indivíduo as características, peculiaridades e habilidades próprias, pois os gestores de pessoas habilidosas sabem que os profissionais bem-sucedidos são aqueles que encontram o equilíbrio entre razão e emoção. [ALBUQUERQUE 2009]

Segundo Goleman, a inteligência emocional pode ser compreendida através de uma descrição resumida dos traços e características que são consideradas como as mais importantes na vida daqueles que são os melhores profissionais ou que exibem um desempenho elevado. Esses traços são característicos de dois tipos:

- **Os que dizem respeito à competência pessoal:** que são o autoconhecimento e o autocontrole.
- **Os que dizem respeito à competência social:** que são a empatia e as aptidões interpessoais.

Portanto, ter inteligência emocional é possuir a capacidade de criar motivações para si e de persistir num objetivo apesar dos percalços; de controlar impulsos, de se manter em bom estado de espírito, de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar; de ser empático e autoconfiante. Existindo muitas evidências que atestam que as pessoas emocionalmente competentes levam vantagem em qualquer setor da vida, seja nas relações amorosas e íntimas ou assimilando as regras táticas que governam o sucesso da política organizacional. Já aquelas que não conseguem exercer nenhum controle sobre a vida emocional, travam batalhas internas que sabotam a capacidade de concentração no trabalho e de lucidez de pensamento [GOLEMAN 1995].

Sendo assim, um dos maiores problemas dos gestores é conseguir encontrar o equilíbrio entre pessoas e organizações, levando em conta capital intelectual, as características de cada um, onde uns são mais autoconfiantes, outros não; cultura

familiar que foram criados, enfim que uns profissionais sabem lidar muito bem com suas próprias emoções e outros não sabem muito bem lidar com as próprias emoções e nem com as emoções dos outros. Cabe a cada gestor começar com um levantamento minucioso sobre as características de cada pessoa de sua equipe, para assim poder guiar melhor suas atitudes e obter maior satisfação e equilíbrio na relação empresa/trabalhadores e assim obter um maior índice de sucesso. Facilitando também o desenvolvimento tanto das competências corporativas, como as humanas.

#### 14.7.1 Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA)

A procura por profissionais que agreguem valor a empresa através do seu conjunto de competências e que estes consigam identificar-se com os seus objetivos de sucesso mutuo, é o desejo de todo gestor. E para que um profissional possua estas características é preciso que o mesmo tenha conhecimento, seja hábil e queira realizar o trabalho.

Assim CHA é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que credenciam um profissional a exercer determinada função [ABRH-RN]. A Tabela 14.7.1 apresenta o principal foco de cada característica.

**Tabela 14.7.1 – Significado de C.H.A [Adaptada de Gil, 2009 ]**

<b>C</b>	<b>H</b>	<b>A</b>
<b>Conhecimento</b>	<b>Habilidade</b>	<b>Atitude</b>
<b>Saber</b>	<b>Saber Fazer</b>	<b>Querer Fazer</b>

E de forma mais detalhada abaixo será discorrido sobre o significado de cada uma:

- **Conhecimento:** saber aprimorar, tornar claro aquilo que ainda não se conhece, ou que deseja conhecer mais afundo. O conhecimento é a base de tudo. O conhecimento é adquirido de várias formas, nas ruas, nas faculdades, na internet, nos livros, com a vida e etc.;
- **Habilidade:** Praticar o que conhece, saber fazer. Todo conhecimento que temos é aperfeiçoado com a Habilidade;
- **Atitude:** Querer fazer, arriscar, se comprometer. É certo que o conhecimento e a habilidade são fatores muito importantes, mas e a atitude? Também é definida como sendo uma predisposição ou tendência de responder, positivamente ou negativamente, a determinados fatos, idéias, objetos, pessoas ou situações.

Portanto, de nada adiantam conhecimentos e habilidades, caso não seja suportados por atitudes que alavanquem o desempenho das pessoas. As atitudes são um fator determinante para o sucesso de cada um, pessoal e profissional. E para isso é preciso desenvolver a capacidade de Transformar Conhecimentos, Habilidades e Atitudes em resultados, onde, esta pode ser designada competência. Existem dois tipos de competência:

- **Competência Corporativa:** é um conjunto de qualificações e tecnologias da instituição, necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos.
- **Competência Humana:** conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que geram resultados para a organização e agregam valor à pessoa.

Onde o C e o H caracterizam as competências técnicas (tudo que o colaborador precisa ter para desempenhar bem o seu papel) e o A as competências comportamentais



(o diferencial competitivo de cada profissional que tem impacto nos seus resultados). As competências comportamentais são identificadas a partir das competências institucionais. Por isso, estão relacionadas diretamente aos objetivos estratégicos da instituição. Portanto, é de suma importância levá-las em consideração no momento de formação da equipe, conseqüentemente devem ser utilizadas nos processos de seleção. Assim, é necessário criar um plano, para manter um banco de dados, que armazene as competências de cada pessoa que passar pela empresa, para que se possa ter uma equipe mais eficiente.

#### **14.8 Considerações Finais**

Para realizar a gestão das pessoas é necessário compreendê-las, em todos seus aspectos, desde sua postura diante dos desafios até esclarecê-los se necessário. Estes desafios pessoais precisam ser diluídos e ultrapassados para que o ser humano torne-se um funcionário comprometido e assim contribua sobre maneira para com os Desafios Organizacionais.

Observa-se que a avanços tecnológicos, modificações culturais - com a entrada de diversas culturas nas empresas e novos profissionais das chamadas gerações x, y e z proporcionam a empresa um ambiente que nunca antes existiu, um ambiente de desafios de cultura. Os indivíduos precisam relacionar desafios individuais e identificar-se com a empresa, ou seja, ter uma conduta ética.

Proporcionar um ambiente institucional motivador e mais, que adquira a confiança e um constante desafio para os profissionais – fazendo com que se sintam evoluídos a cada tarefa que realizem, onde este precisa ser o objetivo número um das empresas que realmente querem manter os melhores quadros de profissionais. Posicionar todo esse desejo profissional em equipes, construindo uma relação, exige a compreensão dos valores, das visões, uma definição de missão e de expectativas além de normas para um determinado projeto. Essas somas dos melhores potenciais de cada indivíduo, participante da equipe consiste na definição do desafio dos gestores de hoje. Para explorar estes desafios, necessita-se as classificações das equipes – de trabalho, de melhoria, de integração. O que as torna equipes é o passo seguinte, ou seja, definir como elas funcionam, o quanto será flexível e receptiva a mudanças – aprofundar, que mudanças podem ocorrer, estados de sinergia, administrar para o pleno desenvolvimento de laços humanos e uma claridade sobre os papéis e responsabilidades de cada membro da equipe, compreendem o espectro de visão para um gestor de equipes.

As competências de cada um dos profissionais do projeto, seja de Tecnologia da Informação ou outra natureza, merecem um cuidadoso preparo. Essas competências precisam ser identificadas antes de possuir o recurso, pois após isso, é necessário explorá-las e desenvolve-las, já que são o principal diferencial do projeto em relação a todos os outros, pois essas competências são únicas uma vez que as pessoas que as possuem são únicas. Observa-se que para efetuar uma gestão que atente para as competências, uma remuneração definida com visão estratégica e que leve em conta uma aprofundada e garantida avaliação de desempenho, compreende-se que são as políticas imperativas.

Quem faz isso tudo acontecer é quem esta líder, como identificá-lo, qual o tipo de liderança. Espera-se do líder, não apenas que ele tenha seguidores, mas que estes realizem as coisas certas da melhor forma. Compreende-se por liderança pessoal a forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados. Dentro de um ambiente de negócios que é um escritório de projetos, o líder trabalha para facilitar a comunicação, para buscar soluções inovadoras, para aumentar a autonomia e

participação dos membros do projeto, atua para estabelecer as referências de excelência em desempenho e produtividade; vê que uma das formas de buscar o pleno desenvolvimento dos membros das equipes é os assessorando, neste processo o líder desempenha o papel de *coach*, ou técnico, na tradução literal, ao desempenhar este papel busca-se o comprometimento com o apoio para alguém da equipe visando melhorar seu desempenho e promover seu desenvolvimento profissional e pessoal, comprometendo-se com próprio desenvolvimento e realização da pessoa, é um processo de desenvolvimento das pessoas e tem por finalidade fazê-las crescer em todos os aspectos.

Pessoas são imprevisíveis e por isso tem um valor que não se pode estimar, mas apenas buscar explorar e expandir. Para tanto é necessário estar preparado como líder, para compreender momentos conflituosos e gerenciá-los. Para compreendê-los necessita-se lembrar que podem ser excelentes, pois são forças poderosas que estão se movendo e guiá-las para que gerem resultados positivos para todos seus envolvidos, que trata-se de uma admirável tarefa do gerente que esta gerindo conflitos. Compreender este momento, edificando onde esta o conflito – se é interno, entre pessoas, entre uma pessoa e um grupo, entre grupos e mesmo entre organizações, leva a correto dimensionamento do problema e assim permite-se direcionar sua solução ao real motivo. Compreende-se que negligenciar um conflito é uma forma de potencializá-lo, pois um conflito é um gerador de estresse, e pode estar ligado a tão diversas possibilidades quantos indivíduos e suas personalidade estão envolvidos, potencialmente gerar estresse negativo. Ter uma estratégia de comunicação e negociação, para que propor um clima de respeito e de confiança é efetivamente negociar para resolver o problema.

Desenvolver pessoas esta intimamente ligado as suas capacidades emocionais. Verificou-se que as habilidades emocionais destacam-se como o principal fator do perfil dos profissionais de sucesso, pois estes encontram o auto equilíbrio entre a razão e emoção. Essa habilidade emocional esta ligada a fatores que dizem respeito à competência pessoal, ou seja, são os motivadores do autoconhecimento e do autocontrole. Estes fatores que ditam sobre as empatias e aptidões interpessoais, contribuindo sobremaneira para as definições da vida social. Um profissional que possui a capacidade de criar uma motivação para si e de persistir num objetivo mesmo com as dificuldades que aparecem pode ser considerado de boa inteligência emocional. Evidenciou-se que pessoas emocionalmente competentes, para qualquer setor de suas vidas, levam vantagens, seja em relações amorosas e íntimas ou seja apreendendo as regras da política organizacional. Propõe-se que os gestores mantenham verdadeiros inventários dessas características emocionais de cada pessoa de seu projeto.

As competências, habilidades e atitudes do profissional precisam não somente ser conhecidas, mas trabalhadas. As atitudes determinam o sucesso de cada profissional. Compreende-se assim, que a competência corporativa esta ligada ao conjunto de tecnologias que a organização possui, a qual é substituível, uma vez que, estas podem ser possuídas por suas concorrentes e a competência humana são as habilidades e atitudes somadas de cada profissional, sendo verdadeiro diferencial das organizações. Assim, ligar estas aos objetivos estratégicos das organizações com as competências comportamentais de cada profissional é uma forma de concentrar esforços com valores que nenhum dos concorrentes possui.

## 14.9 Sugestões de Leitura

BRANDEN, Natahaniel. *Auto-estima no trabalho: como as pessoas confiantes e motivadas constroem organizações de alto desempenho*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Trata-se de um guia que os gerentes podem utilizar para favorecer a auto-estima e a motivação dos empregados. Em seu último capítulo apresenta um programa de desenvolvimento auto dirigido.

COVEY, Stephen R. *Liderança baseada em princípios*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

Este livro de Stephen Covey, traz a luz da liderança pessoal baseada em princípios de caráter. Apresenta uma revisão dos Sete Hábitos das Pessoas Eficazes, propõe uma orientação moral, apresenta o poder baseado em princípios, trinta métodos de influencia, oito formas de enriquecer relações, um guia para mudança de paradigmas gerenciais e traça um comparativo entre o Controle Organizacional e Auto-Supervisão.

FARIA, Carlos. Alberto. *Alinhamento Pessoal*

[http://www.merkatus.com.br/11\\_artigos/AlinhamentoPessoal.htm](http://www.merkatus.com.br/11_artigos/AlinhamentoPessoal.htm) . Acesso em Novembro, 2009.

Este artigo ‘é muito interessante pois, faz com que as pessoas se questionem sobre as posturas que adotam e tem adotado ao longo da vida, fazendo com que reflitam se ‘é isso que querem realmente ser. Podendo assim ser muito útil para que muitas pessoas possam melhorar sua conduta e postura de vida, podendo evoluir como profissional.

FARIA, Carlos Alberto. *Lei da Expectativa Negociada*

[http://www.merkatus.com.br/20\\_leis/18.htm](http://www.merkatus.com.br/20_leis/18.htm) . Acesso em Novembro, 2009.

Outro artigo muito interessante, pois, muitos de conflitos gerados em ambientes de trabalho, e falta de motivação dos funcionários, existe por que ambas as empresa/trabalhador, não correspondem em expectativas. E na maioria das vezes ambos, não expuseram as expectativas esperadas, logo fica praticamente impossível o outro realizá-la.

MAXWELL, John.C. *O livro de ouro da liderança*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

Destaca as principais ações de um líder, e mostra como os ensinamentos de uma boa liderança podem ser aprendidos por qualquer pessoa. Discorre sobre varias lições fundamentadas em uma vida de experiências como líder de destaque.

ULRICH67, Dave. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura, 1998.

Este livro analisa em seu primeiro capítulo oito desafios competitivos enfrentados atualmente pelas empresas e demonstra como elas precisam gerar novas capacidades organizacionais que derivem de redefinição e redistribuição das praticas e funções profissionais de RH para enfrentar estes desafios.

## **14.10 Tópicos de Pesquisa**

### **14.10.1 Gestão de Pessoas por Competências**

Uma pesquisa realizada pela FIA/FEA/USP - Progep com profissionais de RH e publicada pela HSM Management no editorial de maio-junho de 2004, com reportagem intitulada “Para Onde vai a Gestão de Pessoas”, indicou que, quanto as mudanças que dizem respeito diretamente a gestão de pessoas seriam decisivas para as organizações em um futuro de cinco anos , sendo que 47,8% disseram que estas mudanças seriam sobre “princípios, filosofia e estratégia” e outros 28% diziam que seria sobre “práticas e instrumentos de gestão”. Esta constatação levou a crença de que haveria um significativo investimento em desenvolvimento de lideranças e o treinamento ainda seria o principal meio para criá-las. Perguntou-se então, quais seriam os princípios mais relevantes que iriam orientar o modelo de gestão de pessoas, as respostas indicaram duas diretrizes, “gestão de recursos humanos contribuindo com o negócio da empresa” com 62,4% e “gestão de recursos humanos por competências” com 54,45 das respostas.

### **14.10.2 Pessoas e Inovação**

O ser humano é um ser criativo por sua natureza, para que as pessoas inovem Scott Berkun propôs sete hábitos para pessoas altamente inovadoras, em sua obra Os Mitos da Inovação, – persistência, remover auto-limitação ou inibições, correr riscos e cometer erros, procure seu ambiente interno inovador, escreva as coisas, encontre padrões e combinações pois as idéias vem de outras idéias, seja curioso, sugerindo assim técnicas para cultivar a criatividade, como manter um jornal para exercitar a escrita, resolver o problema oposto (criar o pior produto antes e depois ir melhorando até chegar ao melhor), tenha parcerias, faça ao divertido e outras.

A Inovação dá-se por meio de um processo da implementação de um novo produto ou da melhoria substancial de um produto ou serviço, posto que nem sempre a inovação é a criação de algo novo mas, com muita frequência, é o resultado da combinação original de coisas já existentes - é um processo de trabalho, uma prática de relacionamento entre pessoas, grupos ou organizações, sendo um processo traz a implicação de uma ação, pois a inovação ocorre somente quando a nova idéia é julgada valiosa e colocada em prática. Pessoas são o drive para inovação, as pessoas é que devem processar as mesmas variáveis para criar o que não existe ou novos resultados.

Compreender a filosófica proposta de Scott, verificar sua abrangência, sua profundidade, experimentar sua validade, é sem duvida uma boa fonte de duvidas que precisam ser substituídas por outras.

### 14.11 Exercícios

1. Discuta a afirmação: “O ser humano é movido por necessidades.”
2. Identifique situações no trabalho que podem satisfazer às necessidades de estima.
3. Justifique a necessidade de conhecimento da cultura organizacional para que se possam promover mudanças significativas nos processos administrativos de uma empresa.
4. Analise o comportamento de um líder em relação aos seus subordinados e defina se corresponde a Teoria X ou a Teoria Y.
5. Em que medida a ação do *coach* pode ser benéfica para ao trabalho em equipe?
6. O que uma empresa pode fazer para que seus empregados vistam a camisa da empresa?
7. Justifique a necessidade de Gerenciamento de Conflitos e discuta sobre até que ponto se deve intervir em um conflito.
8. Justifique o porquê a técnica *downsizing* é tão criticada pelos gurus da Gestão de Pessoas.
9. Quais os fatores que se destacam no Gerenciamento de Pessoas?
10. Qual a postura que deve ser adotada por um líder eficiente?
11. Quais as vantagens da Gestão por Competência?

## Referências

- ARAÚJO, A. “Coach: um parceiro para o seu sucesso.”
- BOYETT, J. H.; BOYETT, J.T. O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DUTRA. S.J, “ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRAS: Uma Proposta para Repensar a Gestão de Pessoas” – 176pgs - 1ª Ed – 1996
- CAPELLI, P, “Contratando e Mantendo as Melhores Pessoas”. Rio de Janeiro: Record, 2003.
- CASTELIANO, Tania, Você sabe ouvir. Rio de Janeiro: Best Seller, 2009.
- CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração.
- CHIAVANETO, I. “Gerenciando Pessoas”. -3.ed.-São Paulo: Makron Books,1994.
- DAVEL, Eduardo. VERGARA Sylvia Constant. (Org.) “Gestão com pessoas e subjetividade”. São Paulo: Atlas, 2001.
- FLEURY, M. T. L. FISCHER, R. M. Cultura e Poder nas Organizações . 1 ed. São Paulo : Atlas, 1992.
- GIL. A.C, “Gestão de Pessoas”. São Paulo: Atlas, 2009
- GOLEMAN. D, “Inteligência Emocional”.
- GRUN. A ASSLANDER. F, “A Arte de Ser Mestre de Si Mesmo Para Ser Líder de Pessoas”. Petropolis, RJ: Vozes, 2008.
- KING. W.J,“As Reg54ras de Ouro da Conduta Profissional.”. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- KOHN. S.E, CONNELL. V.D. “O Gerente Eficiente”. São Paulo: Landscape, 2008.
- CHAVES, L; NE, F.; Pech, G.; Carneiro, M. (2006) Gerenciamento da comunicação em projetos. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora. 159 p.
- MAXWEL. J, O Livro de Ouro da Liderança. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.
- MAYO. A, “O Valor Humano da Empresa”. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- MCGREGOR. D. “O Lado Humano da Empresa”. Terceira Edição. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- NERY.A.M et al. “Pensamento Criativo: Uma Ferramenta Para Gerenciamento De Projetos.” Fundação Getúlio Vargas – 2007
- OLIVEIRA, Otávio J. (Org.). Gestão empresarial: sistemas e ferramentas. São Paulo: Atlas, 2007.

[C5] Comentário: Organizar a referências em ordem alfabética.

PMI (Project Management Institute) A Guide to the Project Management Body of Knowledge – Guia PMBOK® 4. ed. Upper Darby, 2008.

RAJ.P.P et al. “Gerenciamento de Pessoas em Projetos”. Rio de Janeiro. Editora FGV Management, 2008.

Revista Melhor. A Comunicação nas Empresas e em Projetos. RH versão atualizada e ampliada. Disponível em: <http://revistamelhor.uol.com.br/textos.asp?codigo=9720>. Acessado em: nov. 2009.

SANTOS. M, “Práticas de Gerenciamento Estratégico da Informação: Como as Empresas Brasileiras Estão Utilizando a Informação para a Competitividade.” Universidade Anhembi-Morumbi SP -Fundação Instituto de Administração – USP

SANTOS. R. A, “A criação de vantagens competitivas através da gestão estratégica a informação.”

SOTILLE. M.A, “Ética e Responsabilidade Profissional em Gerência de Projetos.”

SOUZA, Maria et al. “Cargos, carreiras e remuneração.” Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000

SILVA. A.H. N, “Gestão do Conhecimento: Conceitos, Ferramentas e Aplicações.”Centro de Informática – Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

TRAVASSOS. Os “Recursos Humanos: como gerenciá-los em projetos?”. Mundo PM

WOOD. T. Jr, FILHO. V.P. “Remuneração e Carreira: por Habilidades e Competências.”.-3.ed.- São Paulo: Atlas,2004.