**Capítulo**

14

Gestão de Pessoas

Graziela Simone Tonin

*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. Porem, na grande maioria dos casos tem se limitado a isso, a seguir uma metodolo4ia, 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. Ou seja, planejar e executar um projeto e um empreendimento humano, um empreendimento guiado por pessoas.* *E pessoa tem sentimentos, desejos, expectativas, conhecimentos e conflitos que influenciam e muito a realização das metas de um projeto. Definir o escopo do projeto, determinar prazos e controlar os custos é algumas das muitas 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. No primeiro capitulo será abordado sobre conceitos e os grandes desafios, hoje ainda encontrados na Gestão de Pessoas. Logo após será discorrido no segundo capitulo, 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 no terceiro capitulo será abordado sobre trabalho em equipe. No quarto capitulo será comentado sobre uma importante área que vem ganhando ênfase nos últimos tempos, a gestão de pessoas por competências. Em seguida no capitulo cinco será estudado sobre um dos fatores de maior influencia na gestão de pessoas, a liderança. No capitulo seis será abordado sobre um dos fatores considerados mais críticos na vida de um gerente de pessoas, a gestão de conflitos. E no ultimo capitulo será discorrido sobre inteligência emocional e onde esta influencia, 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 capitulo. 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 referencias utilizada onde também, podem ser encontradas matérias mais aprofundadas, sobre os diversos fatores e desafios na área de gestão de pessoas.*

1. Conceitos e Desafios

Segundo Laércio Cosentino, presidente da Microsiga, o RH ‘e 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 o PMI Um projeto ‘e um empreendimento único, com inicio 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]

E para ser executado um projeto precisa ser gerenciado e isto ‘e 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. [Koontze1980]   
 Segundo Fisher e Fleury, gestão de pessoas ‘e 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, essas mais do que qualquer outra empresa precisam possuir talentos e desenvolve-los, logo precisam de um RH estratégico.

Abaixo será discorrido sobre os principais desafios ainda existentes na Gestão de Pessoas.

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 mais. Abaixo será discorrido sobre alguns fatores importantes e que cada vez mais precisam ser observados pelos gestores.

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. E esta tem 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, 2008]

Portanto, trabalhador passa ser a diferença, e além de dedicação pessoal cabe a gestores proporcionar meios necessários para garantir este ajustamento.

1. *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 maior 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. Pois, na aplicação prática do *d*ownsizing 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”.

1. 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 todos os membros e que distingue uma organização das demais. Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização.

A essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira como ela faz seus negócios, a maneira como ela trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe 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, ela condiciona a administração das pessoas.  
Influenciando diretamente a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Surgindo assim 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, e sendo um dos atores coadjuvantes nessa relação, o gerente. Pois, esse exerce grande influencia no clima organizacional.

1. Desafios Individuais

Os desafios individuais referem-se à postura adotada pela empresa em relação aos seus empregados. E isso começa já 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.

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 que uma mesma transparência que somente poderá ser adota com uma conduta-ética

1. Conduta Ética

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

Segundo o médico Dráuzio Varela, “\_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.

1. *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 abaixo 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 E*mpowerment.*

|  |  |
| --- | --- |
| **SEM** | **COM** |
| Esperar ordens | Tomar decisões |
| Executar | Planejar e Executar |
| Chefe Responsável | Todos responsáveis |
| Encontrar Culpados | Resolver Problemas |
|  |  |

1. Motivação: Conceitos e Teorias

Tanto motivação como 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. 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. Motivação é conseqüência de necessidades satisfeitas. Essas necessidades são intrínsecas as pessoas. Isso significa 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. Não devemos 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. Na motivação ao contrário, 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, entretanto, só pode emanar de uma motivação verdadeira, que ocorrerá quando o indivíduo tiver seu próprio gerador instalado dentro de si, não havendo necessidade de impulsos externos e terá vontade de executar as tarefas.

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.

1. 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 divida 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 e que os indivíduos são motivados para evitar falhas (associado freqüentemente com objetivos de desempenho) ou lançar sucesso (freqüentemente associado com objetivo de poder). E a teoria que será discorrida 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:

Está dividida em cinco níveis que são explicados abaixo e representados pela figura.

* + **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.

**Figura 14.2.1-** Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow



**Fonte:** Fatores Motivacionais Da Comunidade Científica Para Publicação E Divulgação De Sua Produção Em Revistas Científicas

1. Processos de Motivação

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

Tabela 14.2.3 - Teorias dos Processos de Motivação

|  |  |
| --- | --- |
| **Nome da Teoria** | **Descrição** |
| ***Teoria X de McGregor*** | * Esta teoria foi desenvolvida para descrever a relação entre os gerentes e subordinados. * Nela o homem e 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. * Onde as pessoas são preguiças, não gostam de trabalhar, precisam de recompensas e punições para agir. * São imaturas e incapazes de assumir responsabilidades. |
| ***Teoria Y de McGregor*** | * Essa teoria tem ótima base à integração, por ela assegurar e validar a autoridade. * Sugere autocontrole quando as necessidades dos projetos e membros da equipe são reconhecidas. * Segundo esta teoria as pessoas tem necessidades psicológicas de trabalhar e realizar-se profissionalmente. * São maduras e gostam de assumir responsabilidades, podendo conduzir seu próprio trabalho sem supervisão e querem alcançar seus objetivos no projeto. |
| ***Teoria Cognitiva da Expectativa de Vroom*** | * 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. * E baseada no conceito de que as pessoas escolhem comportamentos que acreditam queirão conduzi-los a recompensas ou promoções desejadas isto é, o desejo da recompensa e forte o bastante para fazer o esforço valer à pena. |
| ***Teoria Cognitiva do Reforço de Skinner*** | * Baseada no conceito de como as pessoas aprende. * Enfatiza que se um comportamento desejável será repetido se for recompensado e um comportamento indesejado pode ser desencorajado por punição. * Tem ótimos elementos chave quatro técnicas básicas de reforço, reforço positivo, reforço negativo, punição e extinção. * Segundo elas os membros da equipe que tiverem comportamentos que tragam resultados, utilizando reforços positivos sua extinção devem ser estimulados; * E os membros que trazem problemas com reforços negativos ou punições devem ser desestimulados. |

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

1. 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.

1. Equipes de Projetos Tradicionais Versus Equipes de Auto Desempenho

Na equipe de projetos tradicionais em projetos, o aprendizado continuo 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. A tecnologia é considerada mais importante que as pessoas.

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. A organização é muito horizontalizada. 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. Enfim todos se sentem pessoalmente responsáveis pelo desempenho geral da equipe.

1. Tipos de Equipe

Equipes são alicerces das organizações de alto desempenho. Por mais que tentemos, é impossível chegar ao alto desempenho sem elas. A escolha do tipo certo de equipe não é, porém, 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 autogerenciadas, 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 interação:** 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.

1. 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. Isso 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.

1. Seleção de Pessoas

Muitas vezes ao longo de projetos 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 indicara 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.

E hoje a grande dificuldade das organizações no é captar talentos, 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. O que termina 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 e não faz uso de inferências nem deduções. Esta metodologia tem como diferencial a objetividade e o foco que outras metodologias de Seleção não apresentam. Visa 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 e organização, visão sistêmica, negociação, trabalho em equipe, orientação para resultados etc. Permitindo 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.

1. 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. Ou seja, 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 conseqüência.

Quanto mais habilitados e mais competentes os indivíduos, maior sua empregabilidade, demandando remuneração compatível para a sua maturidade.

No quadro abaixo é possível verificar a relação entre o Plano de Cargos e Salários e a Gestão por Competência.

Tabela 14.4.2 Relação de Planos de Cargos e Salários Tradicional X Gestão por Competência.

|  |  |
| --- | --- |
| **Plano de Cargos Tradicional** | **Gestão por Competência** |
| 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 area | 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 |
| Independe 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 ividem as competências em gerais e específicas, sendo que as gerais são comuns a toda a organização e as específicas voltadas à carreira. [Souza 2007]

1. Avaliação de Desempenho

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

* 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

1. 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.

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, outras 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 com 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 Magnos, 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 em :

Tabela 14.5.1 Práticas e atributos pessoais desejáveis em um líder.

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

1. *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 transforma atletas em campeões, “nos últimos anos é um termo que vem sendo muito utilizado nas empresas, não necessariamente para designar um cargo, nas 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 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, Araujo 1999.‘a ação desse profissional é denominada *coaching*, ou seja , 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.

1. 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 cm que este se torne viável, autocrítico e criativo no ambiente de trabalho.

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 conseqüência 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.

1. 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:** ondecada empresa procura o dinheiro do consumidor no mercado, e essa competição leva as organizações a entrarem em conflito.

1. Conflito e Estresse

O estresse esta diretamente ligado a conflitos, pois, todo conflito sempre gera certo grau de estresse. E estresse 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.

1. 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 media 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 Mounton [citados por VERMA 1996].

**Tabela:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Estilo | Descrição | Efeito |
| *Retirar-se temporariamente* | Retirar-se de uma rela ou potencial situação de conflito temporariamente. | Não resolve o problema |
| *Mudar o foco* | Enfatizar as áreas de concordancia em detrimento das diferenças | Fornece apenas uma resolução de curto prazo |
| *Empregar a força* | Forçar seu ponto de vista independentemente dos outros; oferece soluções do tipo ganha-perde | Sentimentos de vinganca podem voltar de outra maneira |
| ***Firmar um compromisso*** | Procurar uma troca que traga algum grau de satisfação para todas as partes | Fornece uma resolução definitiva do conflito |
| *Resolver o problema* | Trata conflito como um problema a serem resolvidos, examinando-se todas as possíveis alternativas; requer dialogo aberto e atitude proativa dos dois lados. | Fornece uma resolução de longo prazo |
| *Negociar* | Incorporar todos vários pontos de vista e visões das diferentes perspectivas; conduz a um consenso e compromisso. | Fornece uma solução de longo prazo |

Fonte:??????????????????????

1. Gestão de Pessoas e Desenvolvimento da Inteligência Emocional

Atualmente, as habilidades emocionais vem se destacando como um dos fatores cruciais para o perfil do profissional de sucesso, valorizando no individuo, as características, peculiaridades e habilidades próprias, pois os gestores de pessoas habilidosos 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.

Ou seja, ter inteligência emocional e 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 evidencias que atestam que as pessoas emocionalmente competentes levam vantagem em qualquer setor da vida, seja nas relações amorosas e intimas, seja 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 e 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 lindar 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.

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, ‘e o desejo de todo gestor. E para que um profissional possua estas características ‘e preciso que o mesmo tenha conhecimento, seja hábil e queira realizar o trabalho.

Assim CHA ‘e o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que credenciam um profissional a exercer determinada função.[ABRH-RN ]

A tabela abaixo apresenta o principal foco de cada característica.

**Tabela 14.7.1 –** Significado de C.H.A

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **C** | **H** | **A** |
| **Conhecimento** | **Habilidade** | **Atitude** |
| **Saber** | **Saber Fazer** | **Querer Fazer** |

**Fonte:**

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

* **C**onhecimento**:** 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;
* **H**abilidade: Praticar o que conhece, saber fazer. Todo conhecimento que temos é aperfeiçoado com a Habilidade;
* **A**titude: 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.

Ou seja, de nada adiantam conhecimentos e habilidades, caso não sejam 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 ‘e preciso desenvolver a capacidade de Transformar Conhecimentos, Habilidades e Atitudes em resultados, onde, esta pode ser designada competência. Existem dois tipos de competência:

* **Competência Coorporativa:** 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, ‘e de suma importância levá-las em consideração no momento de formação da equipe, consequentemente devem ser utilizadas nos processos de seleção.

Assim, ‘e 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.

1. Considerações Finais

<FALTA COMPLEMENTAR>

2. Tópicos de Pesquisa

**Pessoas e metodologias ágeis**

**Pessoas e Inovação**

<FALTA COMPLEMENTAR>

1. 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 capitulo apresenta um programa de desenvolvimento auto dirigido.

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

FARIA, Carlos. Alberto. *Alinhamento Pessoal* <http://www.merkatus.com.br/11_artigos/AlinhamentoPessoal.htm> . Acesso em Novembro, 2009.

Este artigo ‘e 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 ‘e 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> . 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 ambos empresa/trabalhador, não correspondem em expectativas. E na maioria das vezes ambos, não expuseram as expectativas esperadas, logo fica praticamente impossível o outro realiz’a’-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 capitulo 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.

1. 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.

KOONTZE1980

MAGNUS. S, “Liderança Práticas e Atributos.”

MANÃS, A. V, “Gestão por competências”.

MAX. G, “Gestão de Pessoas”.

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.

PMI 2004

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

Revista Melhor 2008

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

VERMAN

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