



#23

DESPERTANDO O PLENO
POTENCIAL DAS PESSOAS

FNQ
gestão para excelência

ÍNDICE

OUTUBRO/2016

1. Introdução
2. A gestão de pessoas de acordo com o MEG
3. O despertar de talentos: empresas feitas para pessoas
 - O desenvolvimento de programas de capacitação
 - Planejamento, liderança e recursos humanos
4. *Case* Laboratório Sabin
5. Dicas
6. Sobre a FNQ

Introdução

A publicação "Despertando o pleno potencial das pessoas" faz parte de uma série de *e-books* temáticos especiais desenvolvida pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) com o objetivo de ampliar e de atualizar os conhecimentos de todos aqueles que procuram informações sobre a área de gestão organizacional.

Em um momento em que se observa, cada vez mais, a valorização do capital humano, a FNQ traz este *e-book*, que ressalta a importância de ações que promovem o despertar de talentos e potenciais dentro das organizações. Assim, espera-se que o leitor compreenda como investimento em pessoas pode transformar-se em resultados positivos para todas as empresas e, para isso, apresentaremos princípios e processos - com base no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), casos de sucesso e dicas para garantir o crescimento dos colaboradores e o bom clima organizacional.

Esperamos que você desfrute uma boa leitura e sinta-se estimulado a continuar o seu processo de capacitação, seja por meio de nossos cursos, eventos e/ou grupos de discussão. Para isso, acesse o portal: www.fnq.org.br

Esta publicação contou com a participação de Marly Vidal, diretora administrativa e de pessoas do Laboratório Sabin, e da equipe de comunicação da FNQ.

A gestão de pessoas de acordo com o MEG

A gestão de pessoas é considerada um processo gerencial contínuo, permanente e vital para a sobrevivência de qualquer tipo de empreendimento em nossa sociedade. Muito mais do que gerenciar a força de trabalho, as organizações já perceberam que a obtenção de resultados está diretamente relacionada a políticas e a práticas de desenvolvimento e valorização humana.

Não por acaso, o assunto é contemplado no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), para estimular a criação de condições favoráveis e seguras para as pessoas se desenvolverem integralmente, com ênfase na maximização do desempenho, na diversidade e no fortalecimento de crenças, costumes e comportamentos favoráveis à excelência.



Para isso, é preciso analisar as estruturas organizacionais e atentar para a composição da força de trabalho, para o desenvolvimento de competências, a promoção da qualidade de vida dos colaboradores e, por fim, a construção de um ambiente seguro e agradável. Afinal, o sucesso está nas pessoas que a integram.

A gestão de pessoas, portanto, é um processo dinâmico e interdependente em uma organização e pode ser subdividida e observada considerando três grandes itens:

A gestão de pessoas de acordo com o MEG

- **sistema de trabalho** - que determina a maneira que o trabalho é ordenado e como os colaboradores são selecionados, organizados e avaliados para o cumprimento dos objetivos e das metas da organização;
- **capacitação e desenvolvimento** - que promovem o aprimoramento de competências técnicas, operacionais e comportamentais dos colaboradores, a fim de cumprir com os objetivos e os resultados organizacionais;
- **qualidade de vida** - que é um fator relevante para a atração e retenção de talentos em uma organização. Assegurá-la significa que a força de trabalho poderá exercer suas atividades em um lugar tranquilo e agradável. Da mesma forma, permite que o colaborador mantenha boas relações e uma vida plena fora da empresa também.

Dessa forma, o modelo de gestão possibilita examinar as condições adotadas para o desenvolvimento e uso pleno do potencial dos colaboradores em consonância com as estratégias organizacionais. Além disso, avalia, também, os esforços para criar e manter um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzam a um alto desempenho, à efetiva participação e ao crescimento das pessoas.

O despertar de talentos: empresas feitas para pessoas

Ao contrário do que muitos imaginam, há muito tempo o salário deixou de ser o fator determinante para que uma pessoa permaneça em um emprego ou escolha o seu local de trabalho. Hoje, o colaborador busca qualidade de vida e chances reais de desenvolvimento e crescimento dentro da organização.

“O gestor precisa pensar além dos resultados. Se as pessoas estão alinhadas à missão, à visão e aos valores da organização, é possível garantir o sucesso nas operações”, afirma Marly Vidal, diretora administrativa e de pessoas do Laboratório Sabin.

O desenvolvimento de programas de capacitação

É preciso integrar e acompanhar as pessoas em todos os processos organizacionais durante toda a sua trajetória na empresa. Mais além, é substancial dispor de lideranças transformadoras que sejam capazes de identificar e desenvolver talentos em suas áreas. Acima de tudo, é fundamental entender a importância dos programas de capacitação e de desenvolvimento.

A partir daí, as necessidades e os interesses dos colaboradores deixam de esbarrar nos interesses organizacionais e passam a ser parte da estratégia empresarial. “Sabemos que as pessoas precisam ser inspiradas e estimuladas o tempo inteiro. Por isso, não há dúvidas sobre a influência dos investimentos em desenvolvimento na retenção de pessoas e no desenvolvimento de talentos em uma organização”, pontua Marly.

De acordo com a diretora administrativa e de pessoas do Laboratório Sabin, a organização que entende o treinamento como investimento e não como custo já se destaca das demais. “O desenvolvimento é um processo continuado. Quanto mais eu capacito, mais eu tenho resultado. Ou seja, se eu invisto em capacitação, evito retrabalho, desperdício, passo a ter uma consciência melhor do meu profissional e posso engajá-lo ainda mais”, destaca Marly.

O despertar de talentos: empresas feitas para pessoas

Planejamento, liderança e recursos humanos

A agenda de desenvolvimento deve acompanhar o planejamento estratégico da organização, contar com a atuação transformadora dos líderes de todos os setores da empresa e trilhar um caminho de excelência a partir de avaliações da área de recursos humanos. “É preciso uma educação alinhada à estratégia corporativa”, ressalta Marly.

De acordo com a diretora, o planejamento estratégico das organizações deve prever o desenvolvimento de competências críticas dos colaboradores para que eles possam executar os planos de negócio de maneira assertiva.

Os líderes surgem como educadores nesse cenário. “No momento em que a liderança é preparada, ela está apta para identificar as pessoas que se destacam dentro da equipe”, explica Marly. É a liderança que acompanha o desenvolvimento das pessoas no dia a dia, os líderes são verdadeiros mentores, que atuam na formação de multiplicadores dos valores e da missão da organização.

Da mesma forma, a área de recursos humanos desempenha seu papel e tem sua importância nesse processo, ao mapear os talentos da organização. “Eu diria que o RH é um termômetro para os gestores”, pontua a diretora. “O setor será responsável pela análise de desempenho e a elaboração de diagnósticos da gestão, ou seja, dirá o que funciona ou não dentro das ações planejadas estrategicamente para a empresa”, complementa Marly.

A partir do estudo de desempenho, são identificados *gaps* de competência e avalia-se aquilo que está sendo investido. Dessa forma, é possível entender quais são as reais oportunidades de melhoria, o que está funcionando e o que precisa ser melhorado dentro da organização.

“O importante é que a empresa tenha consciência de que o desenvolvimento é vinculado totalmente ao resultado da organização. Quanto mais eu capacito, mais rápido eu tenho resultados eficazes” explica Marly.

Case Laboratório Sabin

Destaque no Critério Pessoas, do Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ), em 2013, eleito uma das melhores empresas para se trabalhar pela *Great Place to Work*, em 2016, o Laboratório Sabin, um dos líderes brasileiros em medicina diagnóstica, preocupa-se com a qualidade de vida de seus colaboradores e desenvolve um trabalho voltado para a excelência, a inovação e as relações mais humanizadas.



A organização passou a adotar o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) em 2009 e, a partir disso, melhorou a identificação de indicadores de desempenho e definiu as estratégias de qualidade com toda a liderança, além de capacitar os colaboradores por meio do Sistema de Educação Corporativa do Grupo Sabin.

Esse programa tem o objetivo de ampliar as práticas de treinamento, desenvolver ações de aprendizagem que capacitem seus colaboradores nas competências definidas como essenciais para o alcance das estratégias do Grupo, sempre alinhadas a elas e com foco em resultados, atendendo às seguintes diretrizes:

- maior foco proativo do que reativo, antecipando necessidades e soluções de desenvolvimento ou aprimoramento das competências que serão necessárias para o futuro organizacional, em coerência com as estratégias da empresa;
- ampliação do público, com maior participação dos *stakeholders* nos programas de capacitação e desenvolvimento;

Case Laboratório Sabin

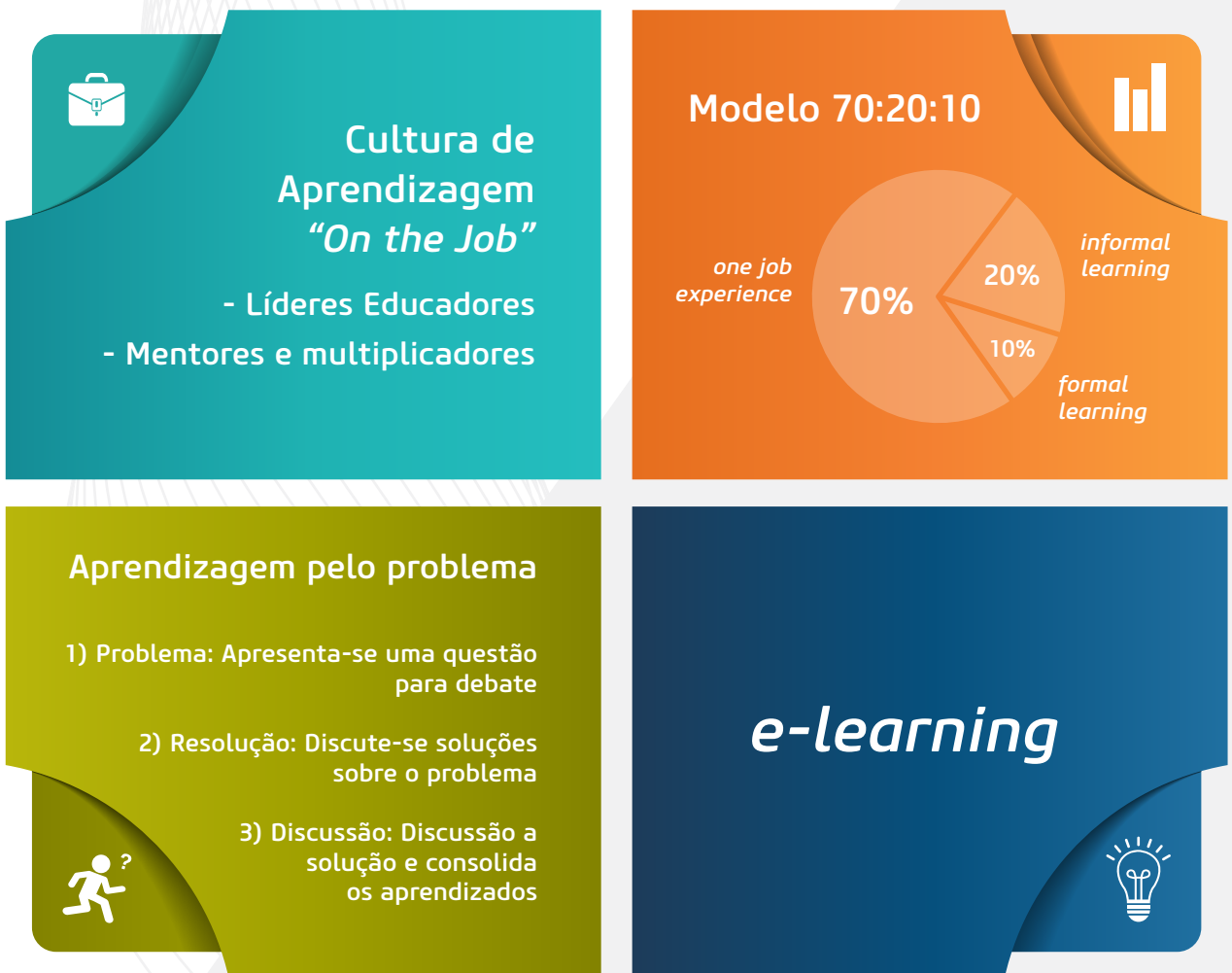
- desenvolvimento de proposta metodológica de ensino, com especial atenção à modalidade de educação a distância;
- disponibilização de mais programas com objetivo de apresentar soluções para a melhoria do desenvolvimento organizacional e não apenas individual.

O alinhamento entre os programas de capacitação e as estratégias organizacionais se dá a partir da identificação e do desdobramento de competências e do mapeamento de interesse, quando são definidos os atributos de competência e o público-alvo. A partir desta análise, foram estruturadas sete Academias de Aprendizagem da Universidade Corporativa (Unisabin) e desenvolvidos os programas de capacitação especiais para cada uma.



Case Laboratório Sabin

O formato para a entrega de conhecimento na Unisabin é multivariado e segue um modelo sustentado em quatro pilares de aprendizagem:



“Grande parte de nossos programas são ministrados por educadores internos, que detém alto conhecimento de nossos processos, métodos, ideologia e cultura de excelência, assegurando coerência entre conteúdo ministrado e estratégias organizacionais”, explica Marly.

Case Laboratório Sabin

Em 2011, o Portal de Educação a Distância foi implantado, permitindo ao colaborador ter acesso a treinamentos virtuais. Hoje, são disponibilizados mais de 80 cursos no portal da Unisabin, aumentando as opções, com diferentes focos:

- operacionais (modelagem de processos, práticas corporativas);
- institucionais (métodos e políticas internas);
- comportamentais (posturas e comportamentos alinhados às necessidades da empresa);
- pessoais (voltados para aspirações individuais, trilhas de carreira).

Para trazer coerência aos programas de capacitação e desenvolvimento de modo a estarem continuamente alinhados ao planejamento estratégico da empresa, desde 2010, as práticas de treinamento do Laboratório Sabin passam por três tipos de avaliação:

- **avaliação de reação** - que verifica a didática do instrutor, o conteúdo dado, a relevância do tema para o público-alvo, a adequação dos recursos didáticos aplicados à ação instrucional, além de colher percepções diversas do colaborador sobre o programa de aprendizagem. “Em 2015, a média das avaliações de reação realizadas foi de 95,5%”, lembra Marly;
- **avaliação de aprendizagem** - ocorre após treinamentos que tenham como objetivo a atualização de conhecimentos e informações ou o atendimento a requisitos mínimos de capacitação;
- **avaliação de impacto/eficácia** - que abrange quatro indicadores, conforme o resultado esperado com a ação de capacitação e desenvolvimento:

Case Laboratório Sabin



“O Grupo Sabin preza pelo desenvolvimento integral dos colaboradores, como indivíduos, cidadãos e profissionais, zelando pelo seu crescimento pessoal e pela qualidade de vida”, ressalta Marly. Por isso, a área de Recursos Humanos proporciona programas de capacitação e desenvolvimento que vão além das ações relacionadas ao ambiente de trabalho dos colaboradores.

Entre eles, destacam-se o programa de desenvolvimento em “Educação Financeira”, o “Projeto Gestação”, voltado para todas as colaboradoras grávidas, os convênios firmados com instituições de ensino para oferecer cursos de Ensino Infantil/Médio, graduação, pós-graduação e línguas estrangeiras para os funcionários e os canais para a troca de conhecimento abertos, que disseminam algumas práticas e alguns valores adotados pelo Grupo Sabin.

Dicas

Diante da importância de pensar estrategicamente nas ações que serão desenvolvidas com as pessoas, a diretora administrativa e de pessoas do Laboratório Sabin, Marly Vidal, dá algumas dicas para que as organizações possam transformar investimentos em capital humano em resultado, com excelência e qualidade.

Dentre tudo que vimos até aqui, ela destaca:

- **excelência e qualidade** - forme pessoas com foco nas práticas e nos valores de sua empresa;
- **invista na humanização de suas atividades** - desenvolva programas pensados para pessoas diferentes, com necessidades e características individuais. Hoje em dia, o diferencial é o serviço humanizado;
- **inovação nos processos de capacitação** - cada vez mais, as pessoas buscam aprendizado e informação de forma mais lúdica, que sejam apresentados em planos divertidos, com a capacidade de prender a atenção;
- **aplicabilidade** - avalie a eficácia dos treinamentos desenvolvidos dentro da sua organização, entenda se eles, realmente, atendem às necessidades de seus colaboradores;
- **treinamento não é custo, é investimento** - quanto mais eu capacito, mais eu tenho resultado.



Sobre a FNQ

Há 25 anos, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) promove o desenvolvimento das organizações por meio da geração e da disseminação de conhecimento na área da gestão no Brasil. Dessa forma, estimula a busca por uma gestão para excelência.

Com um trabalho estruturado no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), a Fundação tem promovido uma metodologia de avaliação, autoavaliação e reconhecimento das boas práticas de gestão que pode ser aplicada a organizações de todos os portes, a partir de uma base teórica e prática, dentro dos princípios da identidade empresarial e do atual cenário do mercado.

Assim, a FNQ propõe-se a apoiar as empresas que buscam o desenvolvimento e a evolução de sua gestão. Para isso, promove um calendário de ações anuais, com diversas atividades de capacitação, com o objetivo de aprimorar as atividades desenvolvidas na área de gestão, contribuindo para a melhoria do desempenho das organizações brasileiras.

Confira os materiais disponíveis no portal da FNQ, como publicações, artigos, entrevistas, *cases* de sucesso e a Comunidade de Boas Práticas e amplie o seu conhecimento na área de gestão organizacional.

Acesse: www.fnq.org.br

Patrocínio

PRATA



APOIO INSTITUCIONAL



MicroPower
Improving Performance
Getting Results



FNQ
gestão para excelência