

# Formação Inicial Gestores de Grupo Administrativo - GA

Programas Especiais



# Formação Inicial

## Gestores de Grupo Administrativo - GA

### Módulo I - Gestão de Pessoas



**Escola de Serviço Público do Espírito Santo  
ESESP**

**PROGRAMAS ESPECIAIS**

**GESTÃO DE PESSOAS**

2017

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO  
Secretaria de Gestão e Recursos Humanos

**GESTÃO DE PESSOAS**



## ESTRUTURA

I – O PAPEL DO GESTOR ATUAL.

II - GESTOR COMO LÍDER.

III – FERRAMENTAS DE COACHING PARA MELHORAR AS  
RELAÇÕES INTERPESSOAIS.

III – RELAÇÕES INTERPESSOAIS.

IV – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO X PLANEJAMENTO TÁTICO.

V – AVALIAÇÃO DE PESSOAS.



## CONTRATO DIDÁTICO

Sigilo

Respeito

Sinceridade

.....

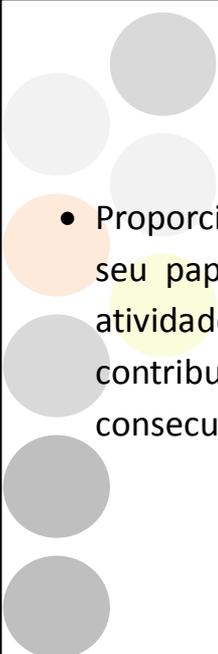




O que preciso melhorar?

Quais são as minhas forças?

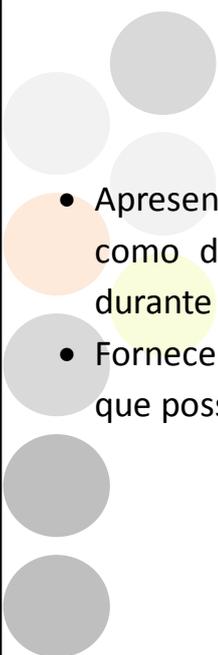
Expectativas?



## OBJETIVO GERAL

- Proporcionar ao gestor uma visão integrada de seu papel enquanto condutor e facilitador das atividades inerentes ao setor, de forma que contribua criativa e efetivamente para a consecução dos objetivos propostos.





## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Apresentar as principais funções do gestor e como desenvolvê-las com práticas e avaliações durante o treinamento.
- Fornecer ferramentas de gestão, necessárias para que possam tornar a equipe mais eficiente.



## CONCEITO DE GESTÃO DE PESSOAS

“[...] esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.”

Bergue, 2007



A gestão de pessoas representa a maneira como as organizações lidam com as pessoas que trabalham em conjunto em plena era da informação. Não como recursos organizacionais que precisam ser passivamente administrados, mas como seres inteligentes e proativos, capazes de responsabilidade e de iniciativa e dotados de habilidades e de conhecimentos que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais inerentes e sem vida própria.

Chiavenato, 2000 apud SANTOS, 2009



As administrações públicas estão sendo pressionadas a atender às demandas do cidadão com eficiência, eficácia e efetividade.

Eficiência - utilização racional dos recursos.

Eficácia - capacidade de atingir resultados.

Efetividade - fazer o que é preciso ser feito.



## ASPECTOS FUNDAMENTAIS DA MODERNA GESTÃO DE PESSOAS

- Pessoas como pessoas – e não como meros recursos da instituição.
- Pessoas como ativadoras de recursos – fonte de impulso próprio que dinamizam a instituição e não como agentes passivos e estáticos.
- As pessoas como parceiros – capazes de conduzir a instituição à excelência e ao sucesso.
- As pessoas como talentos fornecedoras de competências – como elementos vivos e portador de competências essenciais.
- As pessoas como capital humano – que agregam valor à instituição.



## OS SEIS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Processo de agregar pessoas

Processo de aplicar pessoas

Processo de recompensar pessoas

Processo de desenvolver pessoas

Processo de manter pessoas

Processo de monitorar pessoas



## O GESTOR DE HOJE

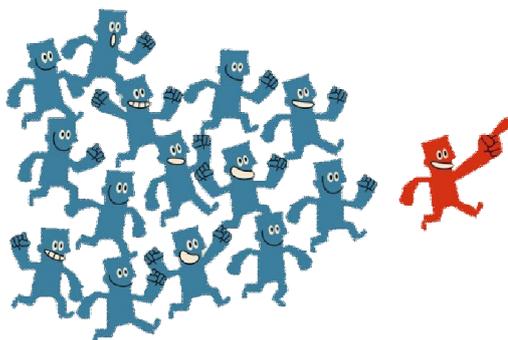
As exigências mudaram – as regras são novas! Estamos na fase da alta performance!!!

- É aquele que entende o potencial de seus liderados e reconhece o seu papel no desenvolvimento dos mesmos.
- Espera-se que ele crie o clima institucional necessário para que a sua equipe seja melhor e que consiga resultados surpreendentes.



Todo gestor quer equipes...

- Mais produtivas
- Mais eficientes
- Mais adaptáveis



Mas não vêm prontas...



**COMO TRANSFORMAR OS LIDERADOS EM AGENTES  
DE MELHORIA, COM RESPONSABILIDADE E  
COMPROMETIDOS COM A INSTITUIÇÃO?**



**GESTOR MOBILIZADOR**

**MOTIVA O CRESCIMENTO  
DA SUA EQUIPE,  
CRIANDO ESPAÇO PARA  
QUE USEM  
O SEU POTENCIAL.**



## HABILIDADES DO GESTOR

### Foco nas tarefas

- Dizer o quê, como e quando
- Criar uma estrutura
- Supervisionar
- Ensinar
- Avaliar

### Foco nas pessoas

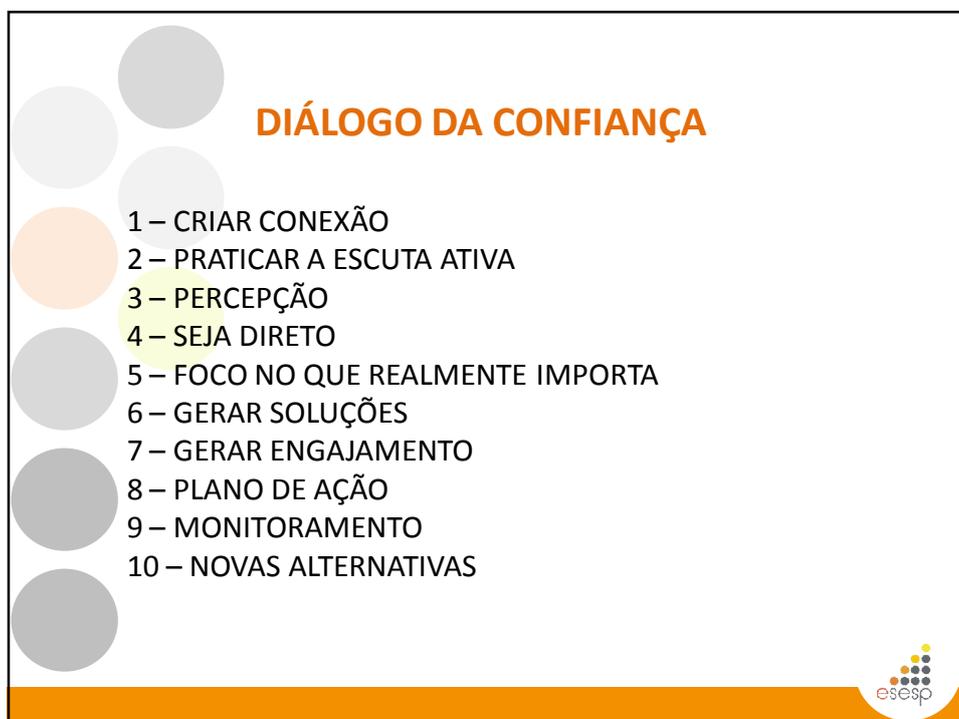
- Ouvir
- Pedir sugestões
- Explicar/conhecer as razões ocultas
- Incentivar
- Treinar



## PAPEL DO GESTOR

- Assegurar que os objetivos e expectativas estejam claros.
- Construir diretrizes e visão de futuro com a equipe.
- Criar um espaço de desenvolvimento e favorável ao trabalho de qualidade.
- Monitorar o desempenho individual.
- Fornecer feedback construtivo regularmente.
- Desenvolver um ambiente de respeito e de confiança.





## Autorresponsabilidade

Despertar o protagonista!!!!!!

Crença que cada um é o único responsável pela vida que leva como também em mudá-la!



Chave para uma vida de realizações e conquistas!!



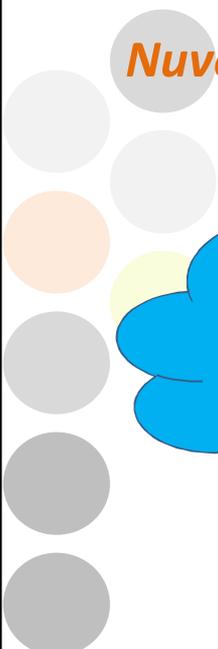
## Nuvem de problema





### **CÍRCULO VICIOSO**

- *“Porque você não amplia sua clientela?”*
- *“Porque não tenho tempo para visitar mais clientes.”*
- *“E porque você não arranja tempo?”*
- *“Porque meu carro vive quebrado.”*
- *“E porque você não troca o carro?”*
- *“Porque não tenho dinheiro.”*
- *“E porque você não ganha mais?”*
- *“Porque não consigo ampliar minha clientela.”*



### **Nuvem de solução**



alívio  
experiência  
criatividade  
ar  
vida  
possibilidades  
espaço

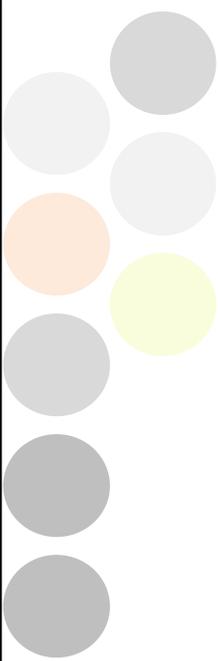


### CÍRCULO VIRTUOSO

- *“O que estou deixando de fazer agora e que, se eu fizesse, faria uma grande diferença para mudar essa situação?”*
- *“Quais são as forças que tenho e não estou usando para mudar isso?”*
- *“Quais são os recursos que eu posso usar?”*
- *“E se eu tentasse uma abordagem radicalmente diferente?”*

### Postura profissional do líder

- Relações pessoais e Relações profissionais
- O perigo das concessões
- O valor das negociações



## INDIFERENÇA

Declarada

Racionalizada

Inconsciente



## CONCESSÃO

Eu que concedo. Confundem-na com negociação.

Além

CONCESSÃO Igual

Aquém

Relação na base da concessão gera dependência.

Gera protecionismo para alguns e nada para outros.

Clima de insegurança na equipe.

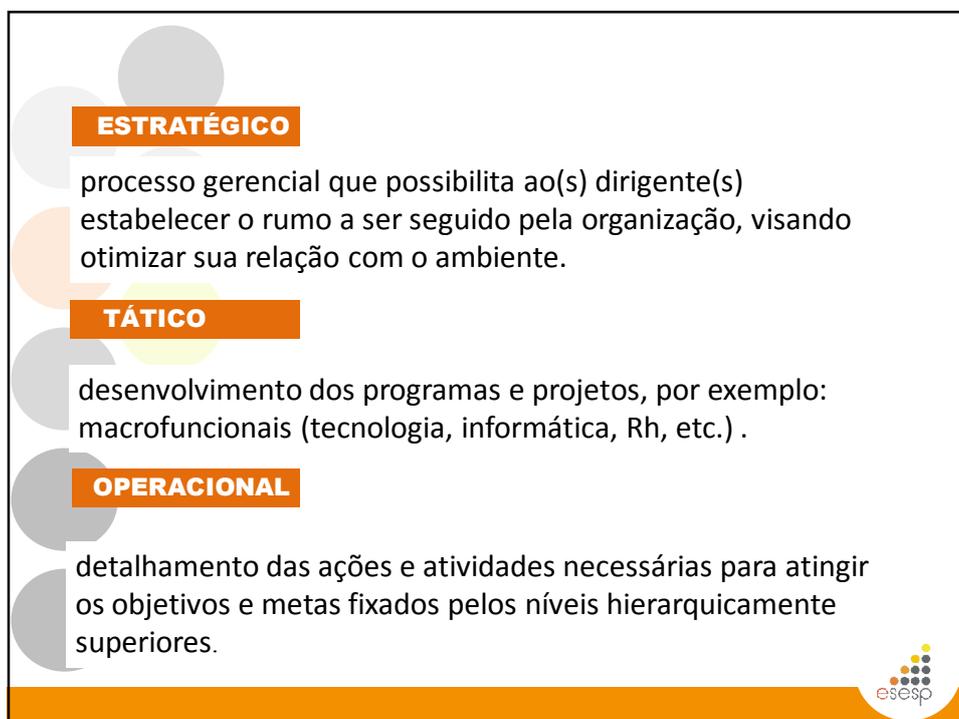


- **Relação profissional acontece com base na negociação.**
- **Negociação é feita em cima de TROCA.**
- **Relação aberta e transparente para todos. Nada às escondidas.**



## Comportamento de Planejamento





## ESTABELECIMENTO DE METAS

- Emprega energia para definir com muita clareza o que pretende alcançar, como e quando.
- Compartilha objetivos com a equipe motivando-a e cobrando os resultados esperados.
- Estabelece objetivos a longo prazo.
- Planeja todos os passos e avalia todos os obstáculos a vencer para chegar lá.



## PAPEL DO PLANEJAMENTO

- Decidir a direção, com orientação a longo prazo e estabelecendo uma missão clara a ser cumprida;
- Transformar a visão e a missão estratégica em objetivos;
- Elaborar estratégia para atingir os resultados desejados;
- Executar a estratégia escolhida, com eficiência e eficácia;
- Avaliar o desempenho e experimentar novas ideias e oportunidades.



## BENEFÍCIOS DO PLANEJAMENTO

- Agiliza decisões;
- Melhora a comunicação;
- Promove uma consciência coletiva;
- Proporciona uma visão de conjunto;
- Maior delegação;
- Melhora o relacionamento da instituição com seu ambiente interno e externo;
- Orienta programas de qualidade;
- Fornece direção única para todos.
- Aumenta a capacidade gerencial para tomar decisões;



## UM BOM PLANO TÁTICO...

- Consistência entre missão, visão, objetivos, estratégias e implementação.
- Foca no que pode trazer bons resultados.
- É simples o suficiente para ser usado e complexo o bastante para ser útil.
- É flexível para se adequar as condições reais de implementação.



## FORMULAÇÃO DE META

- ESpecífica
- Mensurável
- Atingível
- Relevante
- Temporal




## Plano de ação

OBJETIVO:

O QUE	QUEM	QUANDO	ONDE	PORQUE	COMO	CUSTOS
What	who	when	where	why	how	how much



## PLANEJAMENTO E ACOMPANHAMENTO

**Tão importante quanto implantar é monitorar!**

- Planeja as atividades através de cronograma.
- Altera o planejamento após análise de resultados diferentes do previsto.
- Mantém dados de desempenho e utiliza-os para tomar decisões.



## AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Expectativas desejadas x resultados reais

Identificar e trabalhar de forma sistêmica as diferenças de desempenho



## ERROS COMUNS

**Efeito de Halo/Horn** – é a tendência para alargar a todo o desempenho uma avaliação positiva devido a ter uma opinião muito positiva de uma característica do servidor.



esesp

## ERROS COMUNS

**Tendência Central** – Por medo ou insegurança, o avaliador deixa de atribuir notas muito baixas para não prejudicar o avaliado; ou muito altas, para não ter que justificá-las no futuro.



esesp

## ERROS COMUNS

**Efeito de recenticidade** – Tendência para dar relevo a situações recentes que marcaram a vida profissional do avaliado.



## ERROS COMUNS

**Erro constante (Complacência / Rigor excessivo)** – Avaliadores condescendentes estabelecem padrões de avaliação muito baixos.

Avaliadores muito exigentes, padrões de desempenho muito elevados que os colaboradores não podem atingir.



Refletem a personalidade do avaliador, e não o desempenho real!!!!



## ERROS COMUNS



**Erro de semelhança** (projeção pessoal ou autoidentificação).

Propensão a avaliar o servidor à semelhança de si próprio



## ERROS COMUNS

**Erro de fadiga / rotina** – Propensão a não prestar muita atenção ao processo de avaliação, quando se tem de avaliar muitos servidores ao mesmo tempo.



## ERROS COMUNS

**Incompreensão do significado dos fatores –**  
 apreciação de qualidades diversas das desejadas  
 por incompreensão ou distorção do sentido do  
 fator.



## COMPORTAMENTO RESPONSÁVEL DO AVALIADOR

EQUILIBRIO  
EMOCIONAL

PLANEJAMENTO

RAZOABILIDADE

FEEDBACK  
CONSTANTE



FUNDAMENTAÇÃO

ISENÇÃO

IMPARCIALIDADE

FLEXIBILIDADE

## Conversa de feedback

- **CONTEXTO PARA A CONVERSA:** estado emocional, tempo disponível e o lugar da conversa.
- **DADOS E OBSERVAÇÕES:** fatos e dados onde fundamentamos nossa opinião: Quando eu observo você fazer...
- **INTERPRETAÇÃO E JULGAMENTOS:** julgamentos produtivos. Falar na 1ª pessoa: Na minha opinião...
- **EMOÇÃO:** “Frente a isto me sinto...” (alegria , tristeza, medo, enjoo...)



## Conversa de feedback

- **INTERESSE E ASPIRAÇÕES:** por que importa e interesse neste diálogo. Expressar as aspirações ou o que eu desejo....
- **PEDIDO EFETIVO:** Por isto lhe peço... Ou meu pedido é..... São pedidos concretos e observáveis.
- **INDAGAÇÃO:** “Quero saber o que você pensa sobre isto... ou qual sua opinião...”
- **COMPROMISSO:** Projeção de ações futuras... Expandir ou corrigir a capacidade efetiva.



## PREDISPOSIÇÃO PARA A AÇÃO: SATISFAÇÃO COM O RESULTADO COLETIVO

Desafio da administração pública: elevar o padrão dos serviços prestados ao cidadão por meio do desenvolvimento de suas equipes!



## COMPORTEAMENTO DE SUCESSO

- Não existe negócio perfeito; descubra o que há de errado em cada um deles.
- Relacione quatro outras soluções, algumas delas se revelará melhor do que a original.
- Tire proveito do talento que os outros possuem.
- Espere o inesperado – com frequência ele acontece; esteja sempre preparado para o pior.
- Nunca diga nunca!!!!



## REFERÊNCIAS

- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2. ed. Caxias do Sul: Educs, 2007.
- LENCIONI, Patrick. **Os 5 desafios das equipes**. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.
- MARTINS, Vera. **Seja assertivo**. São Paulo: Campus, 2005.
- MARSHALL, B. Rosenberg. **Comunicação não violenta**. Ágora, 2003.
- PIANCASTELLI, C. H. FARIA, H. P. & SILVEIRA, M. R. **O trabalho em equipe**. Disponível: <[http://www.opas.org.br/rh/publicacoes/textos\\_apoio/Texto\\_1.pdf](http://www.opas.org.br/rh/publicacoes/textos_apoio/Texto_1.pdf)>. Acesso em: 1 abr. 2011.

## REFERÊNCIAS:

- SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública**. [S.l.]: Saraiva, 2006.
- STÉFANO, Di Rhandy. **O líder Coach**. Qualitymark, 2012.
- WILIANS, Richards L. **Preciso saber se estou bem**. Tradução de Antônio Evangelista de Moura Filho - Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

# Formação Inicial Gestores de Grupo Administrativo - GA

## Módulo I - Direito Administrativo





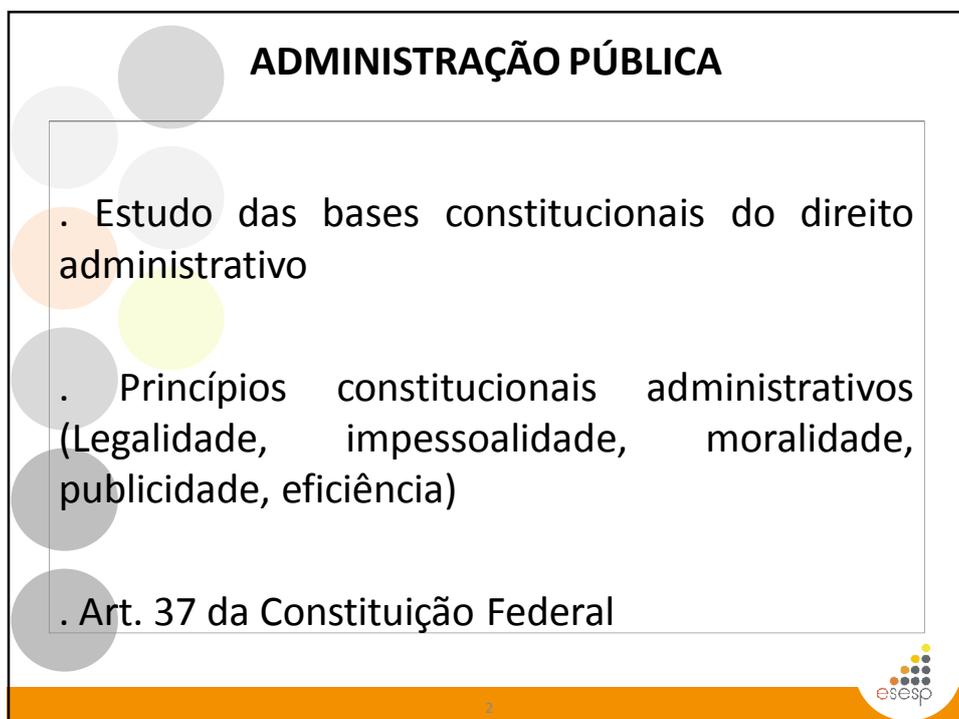
**Escola de Serviço Público do Espírito Santo  
ESESP**

**PROGRAMAS ESPECIAIS**

**DIREITO  
ADMINISTRATIVO**

2017

GOVERNO DO ESTADO  
DO ESPÍRITO SANTO  
Secretaria de Gestão e  
Recursos Humanos



**ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

- . Estudo das bases constitucionais do direito administrativo
- . Princípios constitucionais administrativos (Legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência)
- . Art. 37 da Constituição Federal



## ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- . Diferença entre administração pública direta e indireta
- . Análise de temas como órgãos públicos, entidades, e principalmente autarquias.
- . Agentes públicos – diferenças entre servidores públicos, empregados públicos, agentes em designação temporária, etc.



## ATOS ADMINISTRATIVOS

- . Poder vinculado e discricionário
- . Requisitos
- . Controle judicial e administrativo
- . Autotutela
- . Mérito administrativo
- . Elementos de formação do ato administrativo
- . Atributos do ato



## CONTROLE ADMINISTRATIVO

- . Controle administrativo e judicial dos atos administrativos
- . Controle interno e externo
- . Poder judiciário



# OBRIGADO!

