



ESESP - Escola de
Serviço Público
do Espírito Santo

Liderança e Gestão Estratégica

Competências Gerenciais para o Século XXI

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





ESESP - Escola de
Serviço Público
do Espírito Santo

Liderança e Gestão Estratégica

Slides

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





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

**PROGRAMA
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS PARA O SÉCULO XXI**

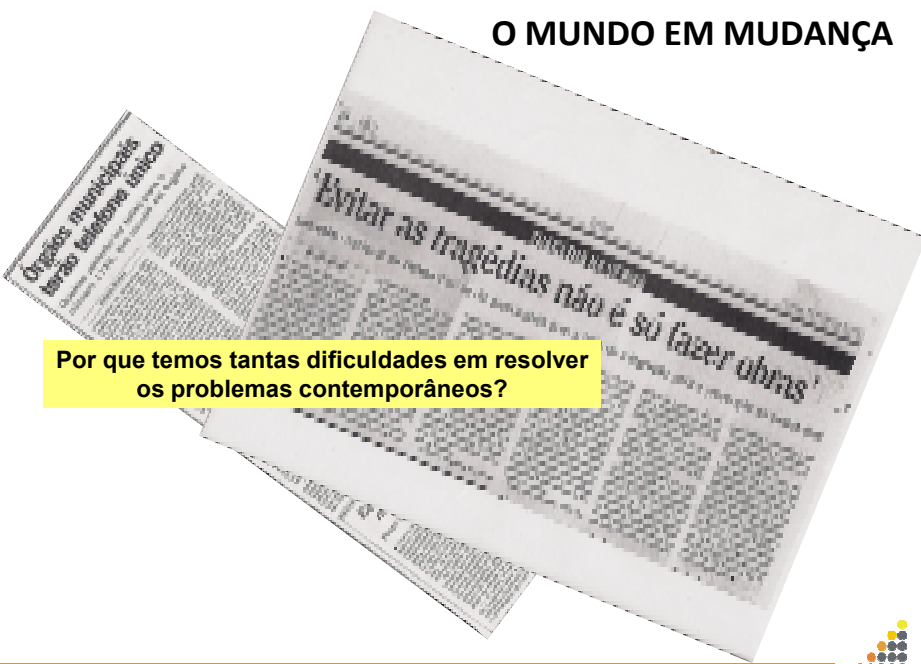
**LIDERANÇA E GESTÃO
ESTRATÉGICA**

2016



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão e
Desenvolvimento

O MUNDO EM MUDANÇA



**Por que temos tantas dificuldades em resolver
os problemas contemporâneos?**



CARACTERÍSTICAS DOS AMBIENTES

AMBIENTE ESTÁTICO	AMBIENTE DINÂMICO
Reação	Pró-ação
Previsibilidade	Incerteza
Sistema fechado	Sistema aberto
Manutenção do <i>status quo</i>	Inovação
Competição	Colaboração
Eficiência	Eficácia/Eficiência
Orientação para a produção	Orientação para cliente o /cidadão
Burocracia	Ad-hocracia
Produção de bens e serviços	Produção de valor

Adaptado a partir de CARAVANTES, PANNO e KLOECKNER S, 2004



• DINÂMICA DE INTEGRAÇÃO E APRESENTAÇÃO

- Duplas rotativas: Objetivo da dinâmica de integração é fazer uma rápida apresentação com a finalidade de conhecer os participantes, assim como seu objetivo para com o curso.





A cartoon illustration of a man in a blue suit standing at a wooden podium, shouting into a large megaphone. A crowd of people is gathered behind him, also shouting. The scene is set against a plain white background.

EU GOSTO MAIS DOS
SONHOS DO FUTURO
DO QUE DAS HISTÓRIAS
DO PASSADO!

THOMAS JEFFERSON



The slide features a decorative orange bar at the bottom. On the left side of this bar, there is a small white circle containing the 'esep' logo.



A series of seven overlapping circles of varying shades of gray and orange, arranged vertically on the left side of the slide.

Quem controla o passado,
controla o futuro.

Quem controla o presente,
controla o passado.

George Orwell

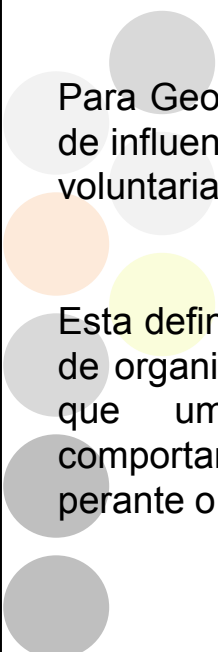


The slide features a decorative orange bar at the bottom. On the left side of this bar, there is a small white circle containing the 'esep' logo.



Destaque **uma palavra** que caracterize a função, o papel, a importância de um líder para as organizações.

Conceitue liderança.



Para George Terry (1960), **liderança** é a atividade de influenciar as pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo.

Esta definição parece ser válida para qualquer tipo de organização, porque em qualquer situação em que um indivíduo procure influenciar o comportamento de outro indivíduo, estamos perante o fenómeno da liderança



DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA

- A **liderança** é pois um fenômeno de influência pessoal exercida em determinada situação através do processo de comunicação humana, com vista a transmissão de determinados objectivos.
- O comportamento de liderar envolve múltiplas funções, tais como: **planificar, informar, avaliar, controlar, estimular, recuperar, recompensar, etc.** Contudo, liderar é essencialmente, **orientar o grupo, as pessoas em direção a determinados objectivos ou metas.**
- Sendo a **liderança** um processo de influência, é necessário que o líder modifique intencionalmente o comportamento de outras pessoas, o que é possível através do modo como usa o seu poder ou autoridade.



vídeo

Descubra se você tem perfil de líder



CARACTERÍSTICAS DO LÍDER

- Traços pessoais versus situação

A **teoria dos traços de personalidade**, considerava que o líder possuía traços e características que o identificavam e que o tornavam o “grande homem”, tal como acentuou, em 1910, Carlyle.

Sendo assim, parecia estar em causa o papel do treino e da formação na aprendizagem da liderança.



11

CARACTERÍSTICAS DO LÍDER

Traços pessoais versus situação



Parece não existir uma habilidade especial, própria do líder que o caracterize, porque o seu comportamento difere com a **situação** e com os **liderados**



12



Para George Terry (1960), **liderança** é a atividade de influenciar as pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo.

Esta definição parece ser válida para qualquer tipo de organização, porque em qualquer situação em que um indivíduo procure influenciar o comportamento de outro indivíduo, estamos perante o fenômeno da liderança

DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA

- A **liderança** é pois um fenômeno de influência pessoal exercida em determinada situação através do processo de comunicação humana, com vista a transmissão de determinados objectivos.
- O comportamento de liderar envolve múltiplas funções, tais como: **planificar, informar, avaliar, controlar, estimular, recuperar, recompensar, etc.** Contudo, liderar é essencialmente, **orientar o grupo, as pessoas em direção a determinados objectivos ou metas.**
- Sendo a **liderança** um processo de influência, é necessário que o líder modifique intencionalmente o comportamento de outras pessoas, o que é possível através do modo como usa o seu poder ou autoridade.



CARACTERÍSTICAS DO LÍDER

- Traços pessoais versus situação

A **teoria dos traços de personalidade**, considerava que o líder possuía traços e características que o identificavam e que o tornavam o “grande homem”, tal como acentuou, em 1910, Carlyle.

Sendo assim, parecia estar em causa o papel do treino e da formação na aprendizagem da liderança.



CARACTERÍSTICAS DO LÍDER

Traços pessoais versus situação



Parece não existir uma habilidade especial, própria do líder que o caracterize, porque o seu comportamento difere com a **situação** e com os **liderados**



A TEORIA DOS TRÊS ESTILOS DE LIDERANÇA

• Introdução

White e Lippitt (1939) estudaram a liderança em termos de estilo de comportamento do líder, na relação com o subordinado.

O estilo de comportamento do líder refere-se ao que ele faz e como o faz. Estes autores consideram que existem três estilos de liderança:

- Autoritária
- Democrática
- Liberal



ESTILO AUTOCRÁTICO (autoritário)

- O líder fixa as diretrizes;
- O líder determina o que fazer, como, quando, etc;
- O líder determina a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho;
- O líder é dominador e é «pessoal» nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada subordinado.



ESTILO AUTOCRÁTICO

CONSEQUÊNCIAS NO GRUPO:

- Sentimento de tensão, frustração, agressividade, ausência de espontaneidade e iniciativa. Ambiente não amistoso;
- Insatisfação com a rotina no cumprimento das tarefas, embora gostem do que fazem;
- O trabalho de grupo só se desenvolve na presença física do líder.



ESTILO DEMOCRÁTICO

- As directrizes são debatidas e decididas pelo grupo. O papel do líder é o de assistir e estimular e não o de impor ;
- É o grupo que decide sobre a divisão das tarefas e cada membro do grupo tem a liberdade para escolher o seu companheiro de trabalho;
- O líder procura ser um membro igual aos outros do grupo e não ser superior, não se encarregando muito de tarefas.



DEMOCRÁTICO

CONSEQUÊNCIAS NO GRUPO:

- Há o desenvolvimento da amizade entre o grupo;
- Desenvolvimento de comunicações espontâneas e cordiais;
- Desenvolve-se um ritmo de trabalho progressivo e seguro mesmo que o líder se ausente;
- Os elementos do grupo revelam um clima geral de satisfação.



LIBERAL (LAISSEZ-FAIRE)

- Os elementos do grupo têm liberdade completa para tomar decisões;
- A participação do líder é limitada, esclarecendo apenas quem pode fornecer informações ao grupo;
- É o grupo que decide sobre a divisão das tarefas e escolhe os companheiros sem a participação do líder;
- O líder não regula nem avalia o que se passa no grupo, somente responde aos questionamentos.



LIBERAL (LAISSEZ-FAIRE)

CONSEQUÊNCIAS NO GRUPO:

- A produtividade do grupo não é satisfatória apesar dos membros terem uma atividade intensa;
- As tarefas desenvolvem-se ao acaso com oscilações e ocorrem muitas discussões pessoais que resultam numa perda de tempo;
- Verifica-se um certo individualismo e pouco respeito pelo líder.



Questão:

Você conhece alguém que se enquadra nesses perfis? Você se enquadra em qual perfil de liderança? Justifique sua resposta.



1. LIDERANÇA

Um bom líder não é aquele que se preocupa em sê-lo, mas aquele que dá o exemplo mostrando como as coisas devem ser feitas.

Os líderes são dinâmicos, criativos, carismáticos e inspiradores, são visionários, assumem os riscos e sabem lidar com a mudança.

A liderança é um processo mais emocional, envolve o coração.

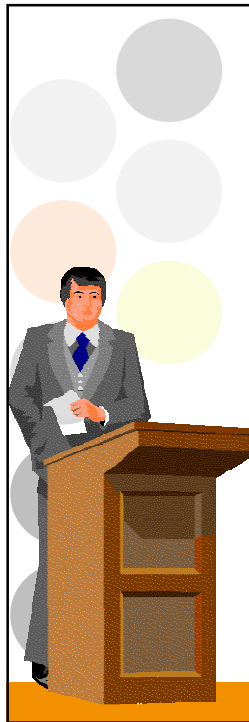


CONTEXTUALIZAÇÃO

A liderança é considerada como um processo dinâmico e que vem sofrendo alterações e adaptações aos vários níveis, daí a necessidade de trabalhar algumas das suas principais características que permitem obter o máximo de eficiência e eficácia.

Sejam quais forem as características pessoais e de personalidade do líder, estas afetam as relações com os liderados e, conseqüentemente, o desempenho destes nas tarefas que executam na organizações.





Segundo o grande guru da administração,
Peter Drucker:

"A única definição de líder é alguém que possui seguidores. Algumas pessoas são pensadoras. Outras, profetas. Os dois papéis são importantes e muito necessários. Mas, sem seguidores, não podem existir líderes."

Que razões as pessoas teriam para seguir suas ideias?



17



ESTRATÉGIA: CONCEITOS

Para Porter (1980) “estratégia é uma fórmula ampla para o modo como uma empresa vai competir”.

Para Stack et alii (1997) “estratégia é o padrão geral de decisões e ações que posicionam a organização e que pretendem alcançar suas metas de longo prazo”.

Em Chiavenato (2004) “a estratégia é o comportamento utilizado pela empresa ou pela organização para lidar com situações inerentes a seu ambiente”.

Segundo Kotler (2006) “a estratégia é um plano de como chegar lá”.



3

A palavra estratégia vem do grego “strategos”
a arte do general.

A primeira análise sobre estratégia é que ela tem
compromisso com a ação.

A estratégia pode ser definida como o conjunto de meios, recursos e ações para a organização atingir os seus objetivos, definindo assim que tipo de organização ela é e que tipo deseja ser.

ESTADO
ATUAL



ESTADO
DESEJADO



4

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

É um modelo de decisão, unificado e integrador, que:

- ❖ **Determina e revela o propósito organizacional em termos de Negócios ou Serviços, Missão, Princípios, Ambiente, Objetivos e Estratégias com foco na priorização da Alocação de Recursos;**
- ❖ **Delimita os domínios de atuação da Instituição;**
- ❖ **Descreve as condições internas e externas do ambiente organizacional e a forma de modificá-las, com vistas ao fortalecimento da Instituição;**
- ❖ **Engaja todos os níveis da Instituição para a consecução dos fins maiores.**



ESTRATÉGIA

Como checar a consistência da Estratégia:

- Esta estratégia está clara para todos que a lerem?
- Ela é viável?
- É compatível com os recursos atuais e potenciais?
- Cria vantagem competitiva?
- Aproveita oportunidades e minimiza ameaças?
- Ela potencializa as forças e neutraliza as fraquezas?
- Ela está circunscrita ao risco definido pela Diretoria?
- Respeita e reforça os princípios?
- Respeita a responsabilidade social da empresa?
- Pode promover o compromisso das pessoas envolvidas?
- É criativa e inovadora?
- É coerente com as demais?



METODOLOGIA BÁSICA PARA FORMULAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento estratégico é constituído por elementos permanentes e elementos imutáveis, conforme segue abaixo:

Negócio

Missão

Princípios

Análise do Ambiente

Objetivos

Estratégia



7

- **Os Negócios:** São a determinação do (s) produtos (s) ou serviço (s) prestado (s) pela organização.

- **Ex. 1: Copenhagen :**

- Estamos no Negócio de Presentes (Chocolates).

- **Ex. 2: Honda :**

- Estamos no Negócio de Transportes (Motos).

Estas respostas estão centradas na análise do benefício gerado e não somente do produto ofertado.



8

- **A Missão:** Missão é o propósito, motivo da existência de uma organização.
- **Ex. 1: Fiat** – Desenvolver, produzir e comercializar carros e serviços que as pessoas prefiram comprar e tenham orgulho de possuir, garantindo a criação de valor e a sustentabilidade do negócio.
- **Ex. 2: HSBC** – Garantir a excelência na entrega de produtos e serviços financeiros, maximizando valor para clientes e acionistas.
- **Ex.3: Gerdau** – Gerar valor para nossos clientes, acionistas, equipes e a sociedade, atuando na indústria do aço de forma sustentável.



- **Princípios:** São as convicções, os valores que fundamentam as escolhas por um modo de conduta tanto de um indivíduo, quanto de uma organização.

Ex. 1 – Fiat:

Satisfação do cliente; valorização e respeito às pessoas; Atuar como parte integrante do Grupo Fiat; Responsabilidade social; Respeito ao meio ambiente.

Ex. 2 – HSBC:

Nossa conduta deve refletir os mais altos padrões de ética; Nossa comunicação deve ser clara e precisa; Nosso gerenciamento deve ser em equipe, consistente e focado; Nosso relacionamento com clientes e colaboradores deve ser transparente e baseado em responsabilidade e confiança entre as partes.



- **Princípios:**

Ex. 3 – Gerdau:

Ter a preferência do cliente; Pessoas respeitadas, comprometidas e realizadas; Excelência com simplicidade; Foco em resultados; Integridade com todos os públicos; Sustentabilidade econômica, social e ambiental.



11

- **Análise do Ambiente:** É antes de tudo um estudo e um reconhecimento sobre as potencialidades e as fragilidades do ambiente interno e externo da sua organização.

Utiliza-se a análise de SWOT: é uma ferramenta de gestão bastante difundida no meio empresarial para o estudo do ambiente interno e externo da empresa através da identificação e análise dos pontos fortes e fracos da organização e das oportunidades às quais ela está exposta.



12

- ANÁLISE SWOT

Forças

- O que é que faz bem?
- Que recursos únicos pode aproveitar?
- O que é que os outros vêem como suas forças?

Oportunidades

- Que oportunidades tem disponíveis?
- Que tendências/novidades pode você aproveitar?
- Como pode transformar as suas forças em oportunidades?

Fraquezas

- O que é que pode melhorar?
- Onde é que tem menos recursos que os outros?
- O que é que os outros vêem como as suas prováveis fraquezas?

Ameaças

- Que ameaças podem prejudicá-lo?
- O que é que a sua competição anda a fazer?
- As suas fraquezas expõem-no a que possíveis ameaças?

10



- **OBJETIVOS:** Definição geral e específica dos resultados que a organização pretende realizar.

- Exemplos: Objetivos de longo prazo:

- Aumentar a participação no mercado através de estabelecimentos adicionais;
- Investir em tecnologia como meio de aumentar a produção e reduzir os custos da organização.

- Exemplos: Objetivos de curto prazo:

- Construir um ambiente saudável e harmonioso de trabalho no intuito de estimular a colaboração entre servidores e seus respectivos setores;
- Qualificar os funcionários para prestação de um bom atendimento ao público com foco no resultado.





Existem vários conceitos e interpretações sobre o que é ser estratégico, sendo que todos estão associados ao conceito de escolha de rumo, um caminho, que uma vez constatado onde está localizado, decide-se aonde se quer chegar, relacionando-se direta ou indiretamente a noções de planejamento.

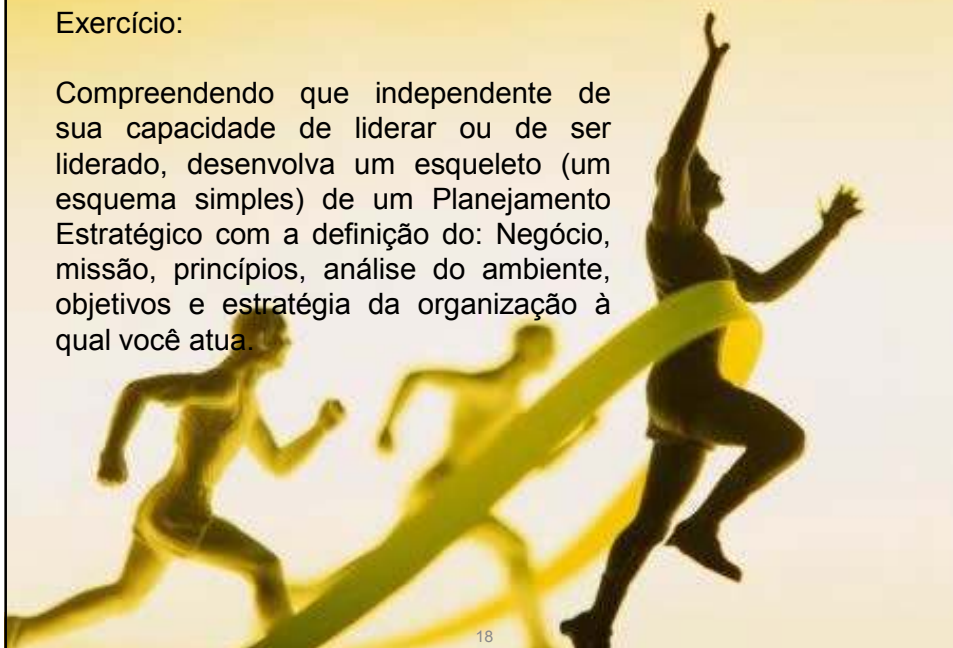


17

LIDERANÇA ESTRATÉGICA

Exercício:

Compreendendo que independente de sua capacidade de liderar ou de ser liderado, desenvolva um esqueleto (um esquema simples) de um Planejamento Estratégico com a definição do: Negócio, missão, princípios, análise do ambiente, objetivos e estratégia da organização à qual você atua.



18

The cartoon depicts a large, dark, jagged rock labeled "DESAFIO" (Challenge) in the center. On the left, a man labeled "O MEDÍOCRE" (The Mediocre) is thinking, "QUAL VAI SER O CUSTO PRA MIM?" (What will the cost be for me?). On the right, a man labeled "O EMPREENDEDOR" (The Entrepreneur) is thinking, "QUAL VAI SER O BENEFÍCIO PRA MINHA EQUIPE?" (What will the benefit be for my team?).

DESAFIO

"Gerir consiste em provocar, realizar, assumir responsabilidades, comandar. Diferentemente, liderar consiste em exercer influência, guiar, orientar. Os gestores são pessoas que sabem o que devem fazer. Os líderes são as que sabem o que é necessário fazer."
Bennis & Nanus (1995)

10



Orientação para Resultados

- Elaboração de planos que garantam o alcance dos objetivos estratégicos alinhados a visão de futuro;
- Análise de riscos e oportunidades que possam trazer impactos para o alcance dos objetivos;
- Definição de prioridades, com otimização de recursos e espírito público, como pressupostos para a gestão.



21

Visão Sistêmica

- Demonstração de compreensão da dinâmica institucional, ao identificar as relações políticas e sociais intra e interorganizacionais;
- Compreensão da rede de relações na qual a atividade está inserida, os elos que a compõem e seus inter-relacionamentos;
- Entendimento de como a sua atividade gera impacto para os resultados finalísticos e agrega valor à sociedade.



22

Competência Técnica

Apresenta capacidade para desenhar, planejar, qualificar, otimizar, gerir a execução e acompanhar os processos de trabalho, com os respectivos requisitos institucionais.



23

Liderança e Desenvolvimento de Equipes

- **Liderança visionária que inspira e que guia as pessoas e os grupos de trabalho para o alcance da visão de futuro favorecendo a colaboração, a responsabilidade e o compromisso com o alcance de objetivos compartilhados;**

Toma decisões.

- **Realiza ações efetivas.**
- **Soluciona conflitos e promove o trabalho em equipe.**



24

Gestão de Pessoas

- Promoção de um bom clima de trabalho com ação integrada dos colaboradores, motivados e orientados para o alcance dos objetivos e resultados esperados.
- Alocação, recompensação, reconhecimento e desenvolvimento de pessoas.
- Valorização do capital humano e respeito às pessoas.



29

Compartilhamento de Informações e de Conhecimento

- Compartilhamento do contexto, das informações e dos conhecimentos necessários para o alcance dos resultados institucionais.
- Disseminação dos conhecimentos, informações, práticas e contribuição para a constituição da cultura de compartilhamento e de cooperação.
- Inclusão da transferência de poder, autonomia para agir, com descentralização das decisões.



30

Capacidade Inovadora e Empreendedorismo

Tem como objetivo implementar novas alternativas para projetos, situações e solução de problemas usando criatividade, ousadia e conhecimento para o alcance dos resultados com agregação de valores.



27

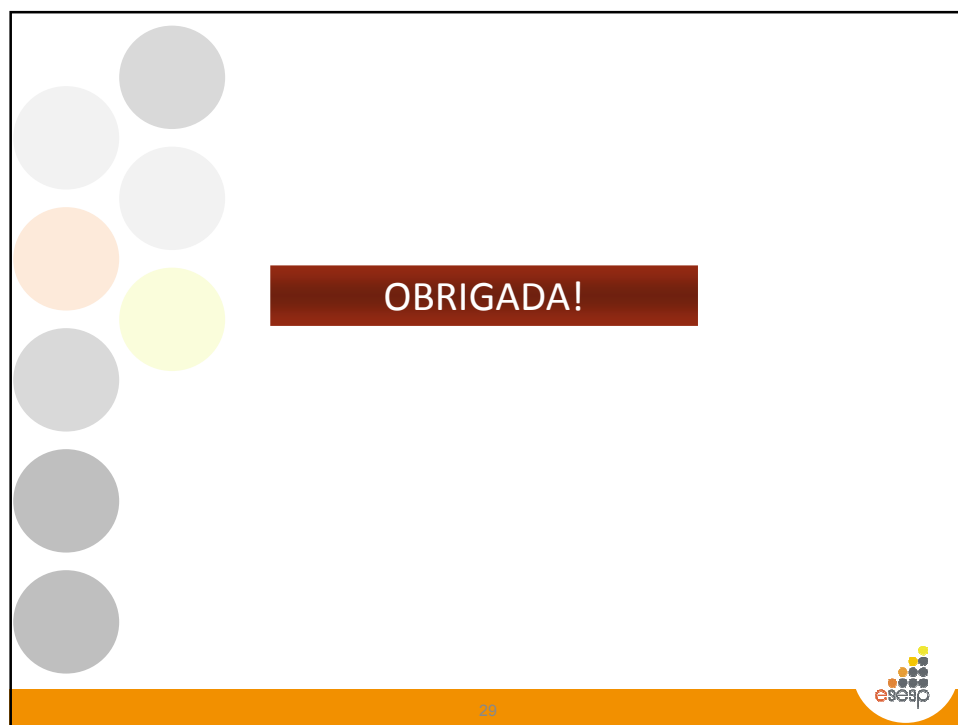
PRÁTICAS DE LIDERANÇA

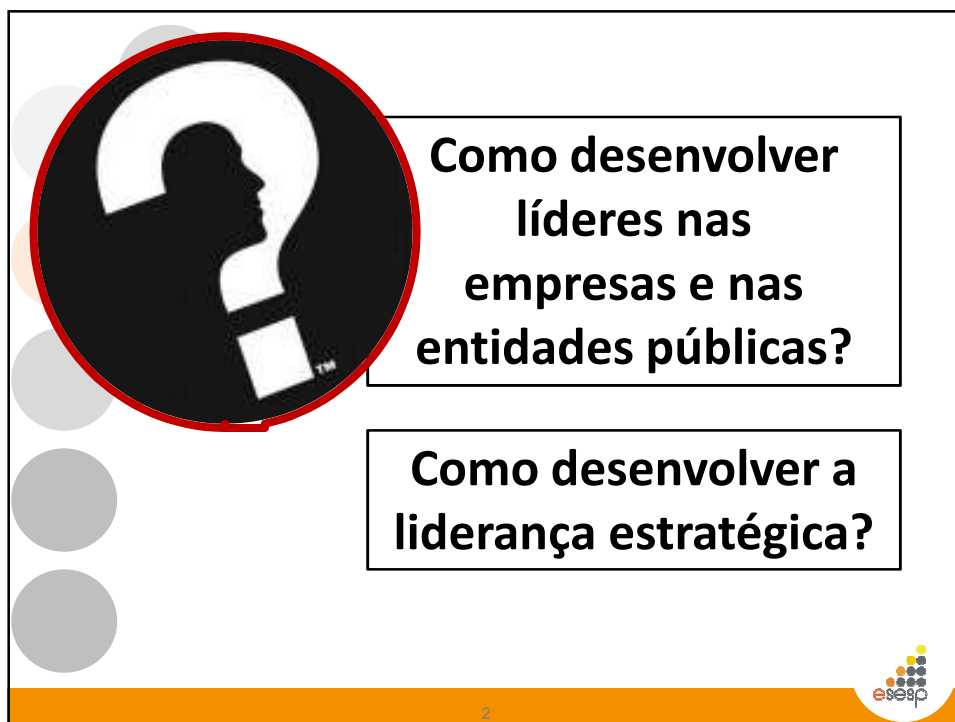
PRÁTICA E COMPORTAMENTO DE LIDERANÇA

Desafiar o Processo	× Buscando oportunidades × Experimentando e arriscando
Inspirar uma Visão Compartilhada	× Tendo uma visão voltada para o futuro × Conquistando o apoio do outro
Capacitar os outros a agir	× Estimulando a colaboração × Fortalecendo o pessoal
Modelar o Caminho pelo Exemplo	× Dando exemplo × Planejando pequenas vitórias
Encorajar as Emoções	× Reconhecendo as contribuições × Comemorando as conquistas



28





ESTUDO DE CASO:

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA: A NOVA CEDAE E O DETRAN -RJ**

Objetivo do caso estudado:

Verificar de modo real a implementação do Planejamento Estratégico em algumas organizações públicas.



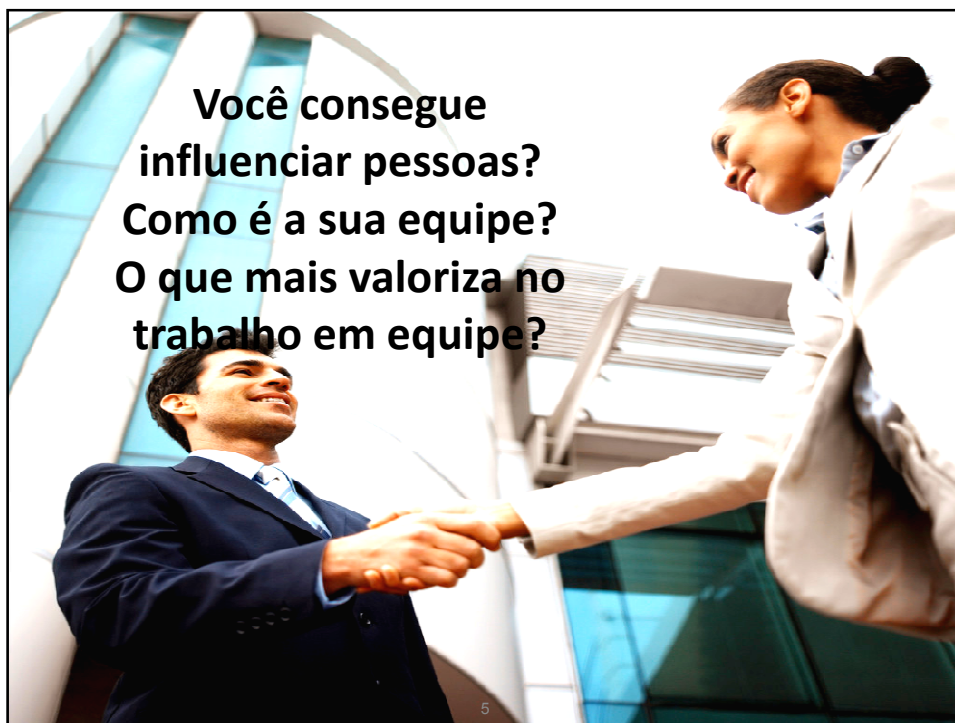
3

1- Após a análise dos Casos estudados, apresente, conforme seu entendimento, os aspectos mais significativos da implementação do Planejamento Estratégico por parte da Companhia de Água e Esgoto do Rio de Janeiro - CEDAE e do DETRAN – RJ.

2- Você verifica possibilidades de implementação das ações percorridas nos casos estudados na organização pública em que atua? Justifique sua resposta.



4



**Você consegue
influenciar pessoas?
Como é a sua equipe?
O que mais valoriza no
trabalho em equipe?**



**Por que os líderes são
eficazes numa situações e
períodos e ineficazes
noutros ?**

**Quais os desafios a serem
enfrentados para se exercer a
Liderança Estratégica, em sua
plenitude, no setor público ?**

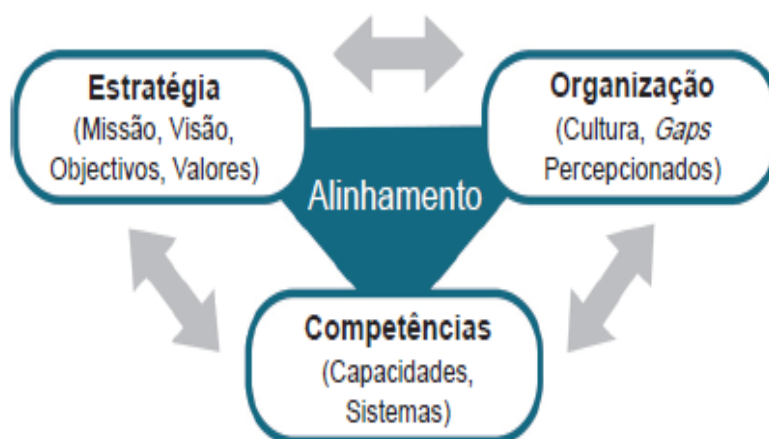


esesp

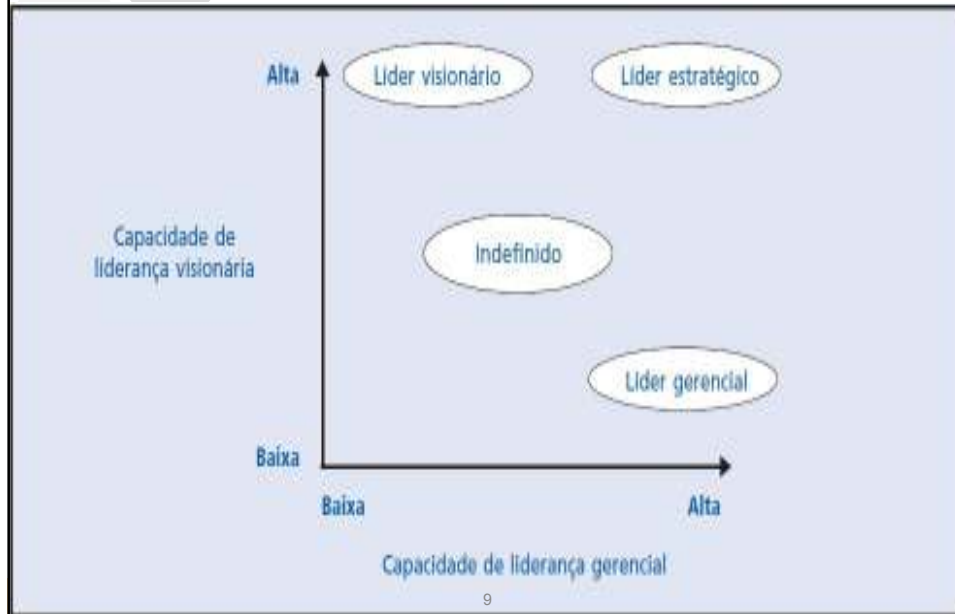
Como desenvolver líderes nas empresas e nas entidades públicas?



Alinhamento de Necessidades



Liderança visionária X Liderança Gerencial



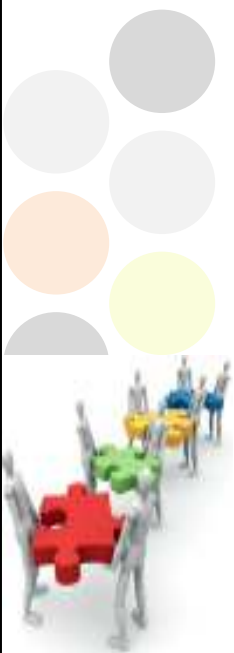
Líder Gerencial

O líder gerencial está mais voltado para a estabilidade financeira a longo prazo e orientado para os comportamentos de curto prazo e baixo custo. O seu relacionamento com as pessoas está intimamente ligado com os seus papéis no processo de decisão, mas raramente decide com base em valores.

Não investe na inovação que pode mudar a organização pois falta-lhe visão, iniciativa e criatividade. Normalmente é reativo e adota atitudes passivas perante os objetivos, estes centram-se nas necessidades sentidas e não nos desejos ou sonhos.

GESTOR





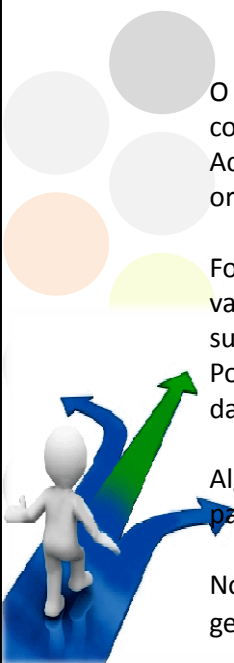
Líder Visionário

Já o líder visionário fomenta a mudança, a inovação e a criatividade. É proativo, muda o modo de as pessoas pensarem acerca daquilo que é desejável e necessário.

Está orientado para o desenvolvimento das pessoas e para o sucesso das organizações. Normalmente decide com base em valores e relaciona-se com as pessoas de modo intuitivo e empático.

Enfatiza a viabilidade de empresa a longo prazo mas os seus sonhos podem ser destruidores da riqueza no curto prazo.

LÍDER

Líder Estratégico

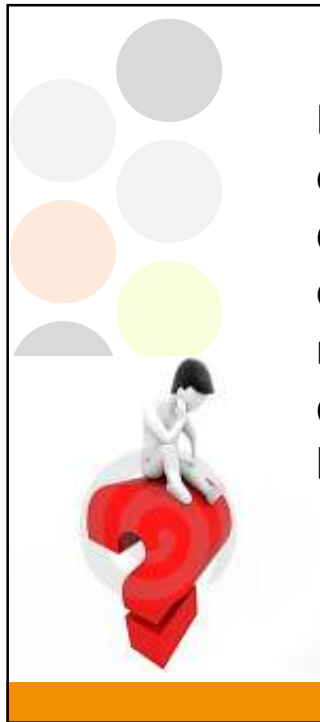
O líder estratégico combina as duas orientações, ou seja, combina as qualidades dos gestores com as dos líderes. Acredita nas escolhas estratégicas que fazem a diferença na organização.

Fomenta o comportamento ético e as decisões baseadas em valores. Tem elevadas expectativas acerca dos seus superiores, colaboradores e dele próprio. Podemos então concluir que a liderança estratégica resulta da conciliação da liderança visionária e gerencial.

Alguns indivíduos terão mais aptidão para liderar e outros para gerir, enquanto outros conciliam as duas vertentes.

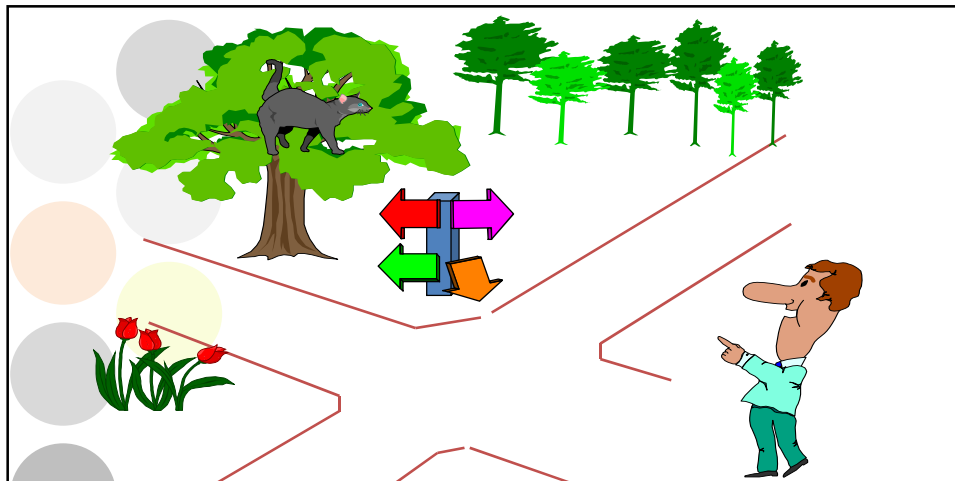
No entanto, muitos líderes podem aprender a gerir e muitos gestores podem melhorar as suas capacidades de liderança.





Pessoas que trabalham para o governo têm a capacidade de serem líderes visionários e estratégicos, mas a natureza do governo impede que exerçam tais estilos de liderança.

Você Concorde?

- *Pode dizer-me que caminho devo tomar?*
 - *Isto depende do lugar para onde você quer ir.*
(Respondeu com muito propósito o gato)
 - *Não tenho destino certo.*
 - *Neste caso qualquer caminho serve.*
("Alice no País das Maravilhas" - Lewis Carrol)

2. CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL





O AMBIENTE DO SETOR PÚBLICO: UM CONTEXTO DE MUDANÇAS

PATRIMONIALISTA
o Estado como propriedade,
corrupção, nepotismo,
empreguismo

GERENCIAL
produtividade, transparência,
descentralização, controle social,
gestão para resultados

BUROCRÁTICO
formalidade, impessoalidade,
racionalidade, profissionalismo,
autoridade, eficiência

normas

propriedade

eficiência

pessoalidade

empreguismo

critério

corrupção



competência técnica

nepotismo

empreguismo

controle

resultados

transparência

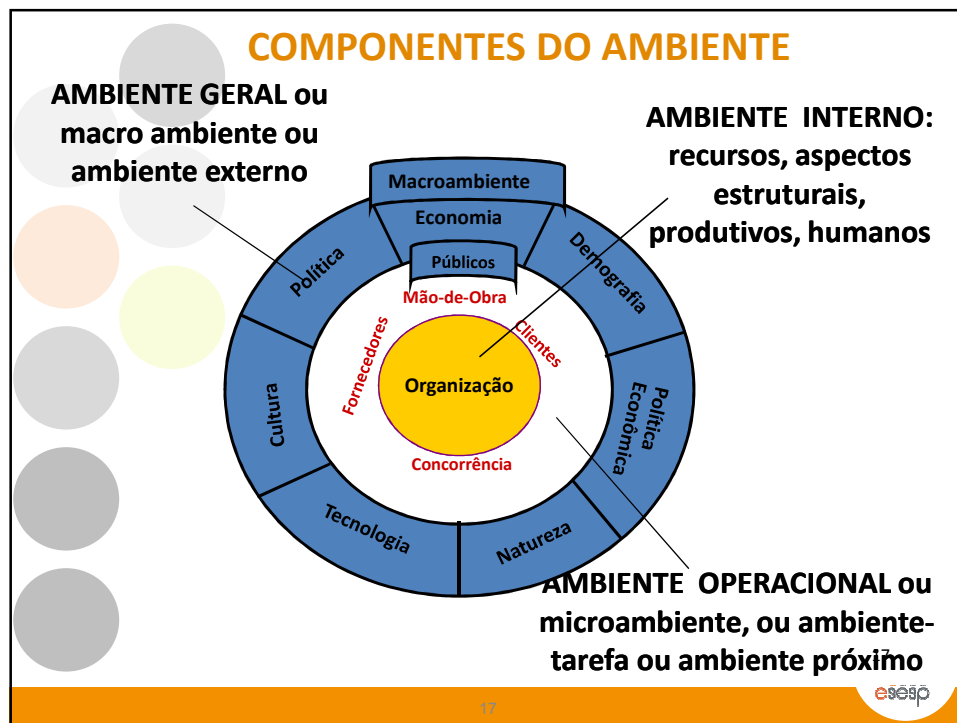
gestão

autoridade

efetividade

inovação







CULTURA ORGANIZACIONAL

➤ VALORES

São as crenças e conceitos básicos numa organização. Eles formam o coração da cultura, definem o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem os padrões que devem ser alcançados na organização.



21

CULTURA ORGANIZACIONAL

➤ A INFLUÊNCIA DOS VALORES

- ✗ Os valores e as crenças de uma organização indicam que questões são, prioritariamente, observadas.
- ✗ Os valores também desempenham um importante papel na determinação de quão longe alguém pode ascender na organização.
- ✗ Os valores e crenças compartilhados também exercem um importante papel em comunicar ao mundo exterior o que ele pode esperar da **companhia**.



22

CULTURA ORGANIZACIONAL

➤ CRENÇAS

É tudo aquilo que é tido como Verdade na Organização.



23

CULTURA ORGANIZACIONAL

➤ HISTÓRIAS E MITOS

São narrativas baseadas em eventos ocorridos, que informam como este comportamento se ajusta ao ambiente organizacional.

Os mitos se referem a histórias consistentes como os valores da organização, porém, são sustentados pelos fatos.



24

CULTURA ORGANIZACIONAL

➤ NORMAS

É o comportamento sancionado, através do qual as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas, ou postas em ostracismo quando as violam.



20

CULTURA ORGANIZACIONAL

➤ CULTURA

É o modelo dos pressupostos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizado para lidar com problemas de adaptação ou integração.

Uma vez funcionando o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados como a maneira correta para se perceber, pensar e sentir-se em relação àqueles problemas. (Schein).



21



**Cultura organizacional:
facilitadora ou obstáculo
à gestão?**



27



O que é poder?

O que é Influência?



28

- **Os Negócios:** São a determinação do (s) produtos (s) ou serviço (s) prestado (s) pela organização.
- **Ex. 1: Kopenhagen :**
 - Estamos no Negócio de Presentes (Chocolates).
- **Ex. 2: Honda :**
 - Estamos no Negócio de Transportes (Motos).

Estas respostas estão centradas na análise do benefício gerado e não somente do produto ofertado.

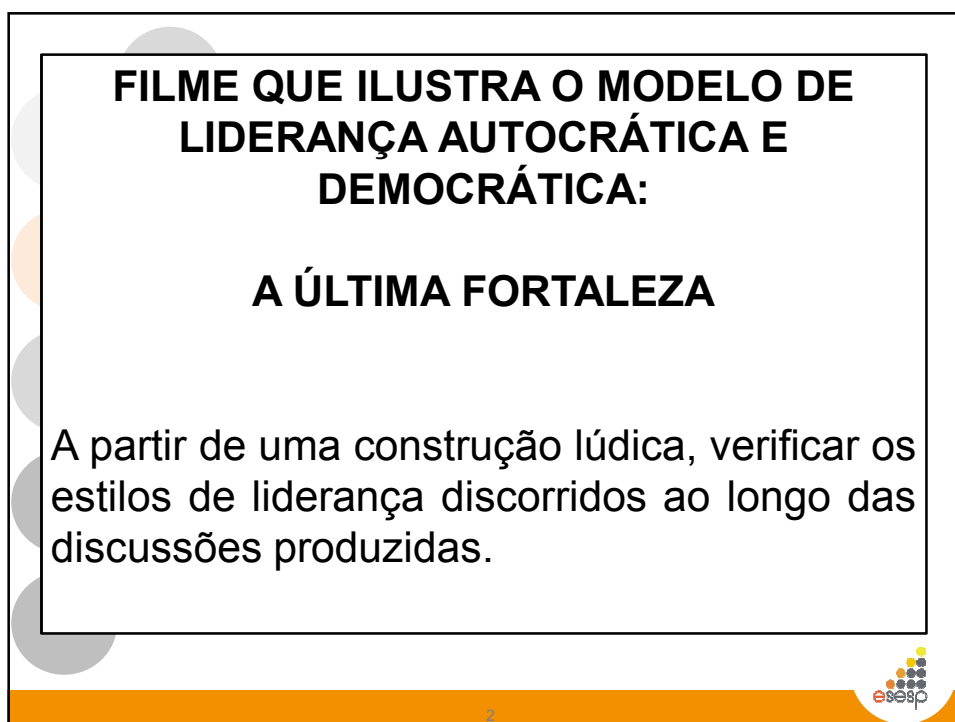


29

OBRIGADA!



30



OS CONFLITOS E O CLIMA ORGANIZACIONAL

Pesquisas comprovam que os conflitos geram problemas no clima organizacional e também perda de produtividade.

Como é o clima organizacional do seu ambiente de trabalho? É possível mudar?



3

Clima organizacional é a qualidade do ambiente que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento.



É aquela "atmosfera psicológica" que todos nós percebemos quando entramos num determinado ambiente e que nos faz sentir mais ou menos à vontade para ali permanecer, interagir e realizar. A forma como os colaboradores da empresa percebem o seu ambiente de trabalho.



4

É PRECISO CRIAR UM AMBIENTE DE:

- Engajamento e participação
- Aprendizado constante
- Mudança e renovação
- Excelência
- Foco em resultados
- Satisfação do cliente
- Qualidade de vida no trabalho
- Ética e responsabilidade social
- Agregar valor
- Respeito à natureza



DESENVOLVENDO EQUIPES

Objetivos da Gestão de Pessoas

1. Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão.
2. Proporcionar à organização servidores bem capacitados e bem motivados.
3. Aumentar a autorrealização e a satisfação dos servidores no trabalho.
4. Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho.
5. Administrar a mudança.
6. Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsáveis.



7

MOTIVAÇÃO

➤ ASPECTOS FUNDAMENTAIS PARA TRABALHAR A MOTIVAÇÃO

- × **Visão de Futuro:** trabalhe mais e abra metas para o próximo período, crie expectativa de futuro.
- × **Estimular a criação de trabalho com tarefas multidisciplinares:** mobilize a energia em atividades motivadoras e produtivas.
- × **Observe os indicadores e realize trabalhos:** absenteísmo, atrasos, conflitos.



8

MOTIVAÇÃO

COMPROMISSO X MOTIVAÇÃO

- × É mais fácil encontrar gente competente do que comprometida.
- × Compromisso motiva.



9

MOTIVAÇÃO

TÉCNICAS POSITIVAS (1)

VALORIZAR
PESSOAS E
EQUIPE

- × Manter contato habitual com o pessoal.
- × Interessar-se pela problemática individual.
- × Dar importância do trabalho individual e para a equipe.
- × Atender o sentimento humano de satisfação pessoal.
- × Contribuir quantitativamente e qualitativamente.
- × Criar clima de cooperação e de positividade
- × Vincular as metas da equipe com as da organização.



10

MOTIVAÇÃO

↳ TÉCNICAS POSITIVAS (2)

ESPAÇO PARA O DESENVOLVIMENTO

- × Proporcionar e incentivar o treinamento
- × Incentivar a troca de conhecimento e experiências entre equipes.
- × Propiciar a comunicação horizontal e vertical.
- × Providenciar e facilitar contatos.



11

MOTIVAÇÃO

↳ TÉCNICAS POSITIVAS (3)

RECONHECER CONQUISTAS

- × Elogiar e comunicar o sucesso da equipe.
- × Reportar os processos da equipe para a gerência e transmitir às equipes opiniões, elogios e críticas da gerência.
- × Monitorar e aconselhar sobre o progresso das metas.
- × Comunicar o resultado global da empresa e a respectiva contribuição do grupo.



12

MOTIVAÇÃO

➤ TÉCNICAS POSITIVAS (4)



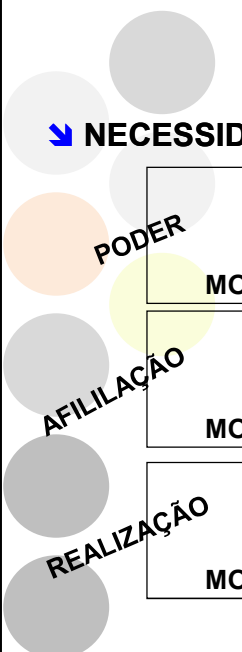
**PROPORCIONAR
DESAFIOS**

- × Definir a missão da área e a atribuição de cada um.
- × Estabelecer e comunicar os objetivos consensuais da equipe.
- × Delegar poder, fornecendo autorizações para assumirem responsabilidades.
- × Promover e incentivar ideias e desafios.
- × Permitir a implantação de ideia (previamente avaliada e aprovada) por completo.
- × Estabelecer plano de sucessão e a expectativa de promoção (proporcionando treinamento para possível candidato).

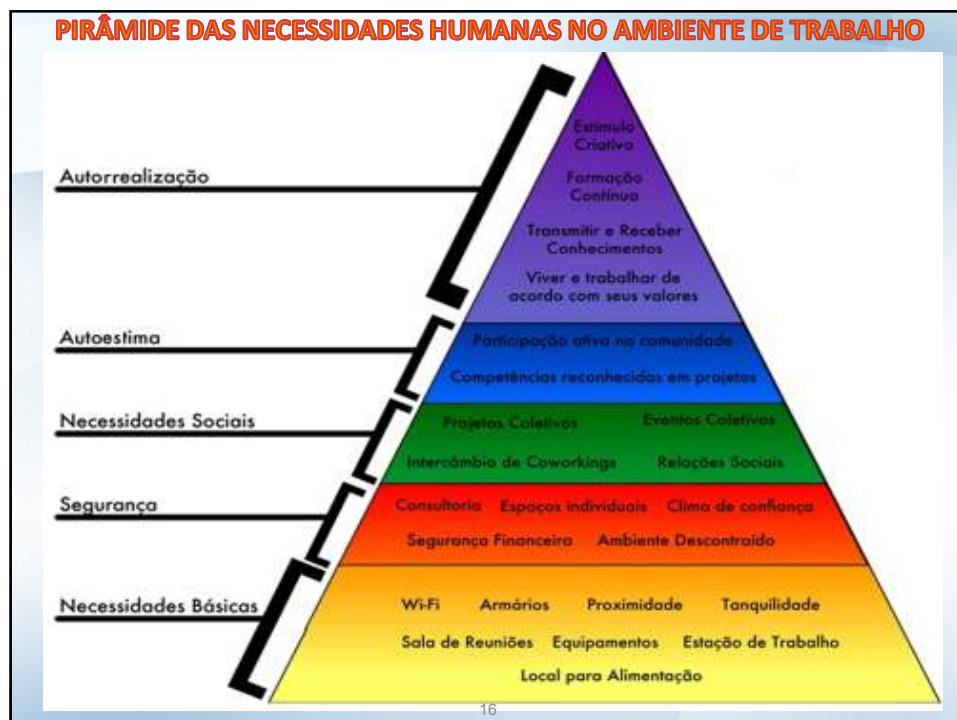


MOTIVAÇÃO

➤ NECESSIDADES MOTIVACIONAIS

 PODER	VALOR META MOTIVAÇÃO	× Poder, influência, determinação, visão × Clara, mensurável e viáveis × Enxergar claramente o objetivo
AFILIAÇÃO	VALOR META MOTIVAÇÃO	× Amizade, política, respeito, confiança × Proveitosa, pessoal e coletivamente × Reconhecer as características dos indivíduos
REALIZAÇÃO	VALOR META MOTIVAÇÃO	× Exatidão, correção, honestidade, fidelidade × Exequível, conforme prazos e recursos × Identificar a existência de recursos para agir.







4. GESTÃO DE PESSOAS E AUTOLIDERANÇA



19

REFLEXÃO



- Com que frequência você repensa no seu modo de ser?
- Com que frequência você observa seu ritmo interno?
- Com frequência você se olha, interiormente?
- Quais aspectos são mais difíceis de aceitar em você?
- Trace metas de mudança, listando qualidades a estimular e limitações a superar.
- Constantemente, reveja suas metas e avalie os resultados obtidos.



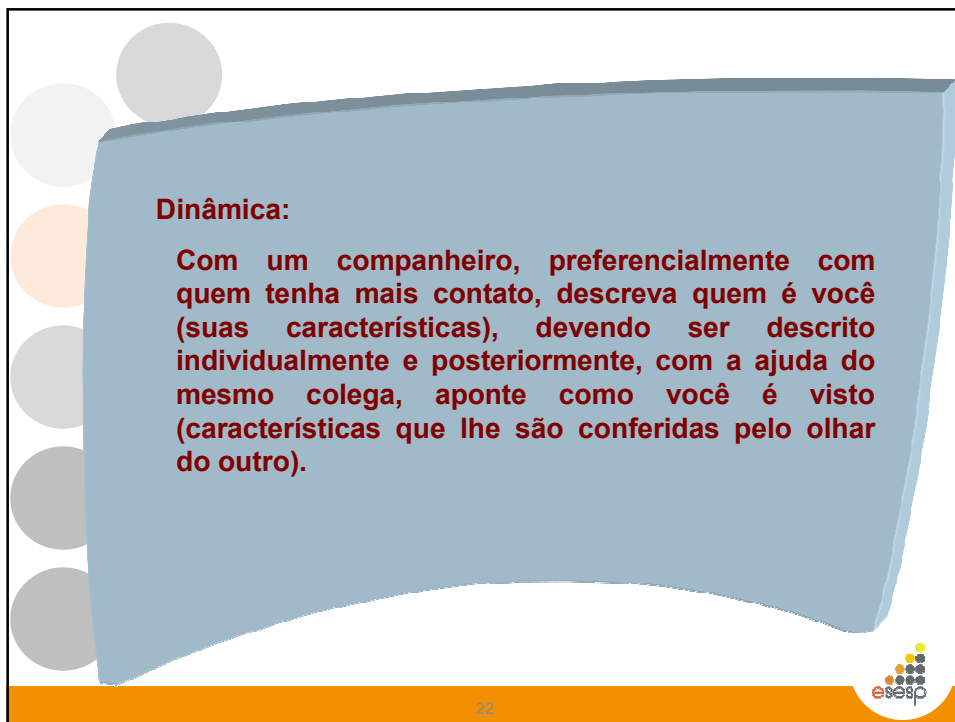
20



O QUE VOCÊ
GANHOU E O QUE
PERDEU
COM AS SUAS
ESCOLHAS?

**QUEM É
VOCÊ?**

21



Dinâmica:

Com um companheiro, preferencialmente com quem tenha mais contato, descreva quem é você (suas características), devendo ser descrito individualmente e posteriormente, com a ajuda do mesmo colega, aponte como você é visto (características que lhe são conferidas pelo olhar do outro).

22







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

**PROGRAMA
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS PARA O SÉCULO XXI**

**LIDERANÇA E
GESTÃO
ESTRATÉGICA**

2016



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão e
Desenvolvimento

1



COMPETÊNCIAS:
COMO
UTILIZÁ-LAS
A SEU FAVOR?

CONHECIMENTO
HABILIDADE
ATITUDE

**TÉCNICAS E
COMPORTAMENTAIS**





× Inteligência emocional × Sociabilidade × Empatia × Flexibilidade para diferenças × Perspicácia social × Assertividade	✓ Inspiração ✓ Influência ✓ Desenvolvimento dos demais ✓ Catalização de mudanças ✓ Gerenciamento de conflitos ✓ Trabalho em equipe e colaboração ✓ Comunicação
--	--



- × Desenvolvimento de pessoas
- × Gestão de desempenho
- × Trabalho de equipe: integração
- × Habilidade de comunicação: diálogo
- × Relacionamentos interpessoais
- × Manejo de conflitos

PERFIL DE COMPETÊNCIAS





O QUE PENSAM DE VOCÊ?

QUEM É VOCÊ?

COMUNICAÇÃO

INTERNA X EXTERNA
QUALIDADE X QUANTIDADE
VERBAL X CORPORAL

RELACIONAMENTOS

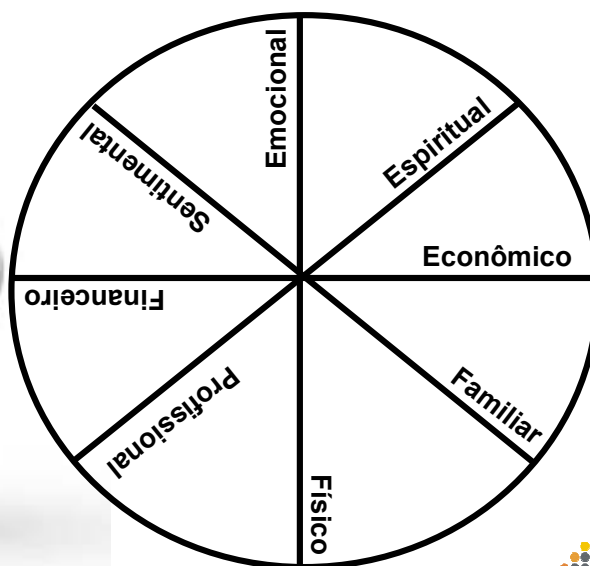


Posturas e práticas dos SERVIDORES

- Ter entusiasmo e capacidade de transformar as coisas, de fazer dar certo.
- Parar de reclamar.
- Investir em sua pessoa.
- Agir, evitar transferir para outro dia.
- Ter perseverança, tenacidade, atenção aos detalhes.
- Acabar com a arrogância e o mau humor.
- Ser flexível, usar o bom senso.
- Estar aberto(a) às mudanças e saber que as mesmas fazem parte constante da nossa vida.



GERENCIAMENTO DE RECURSOS





Compreenda a diversidade:
Compreender e gerenciar pessoas parecidas conosco é um desafio.
Mas compreender e gerenciar aqueles que são diferentes de nós e diferentes uns dos outros é de fato uma arte.
A diversidade cultural afeta as expectativas e o comportamento de toda a empresa.

Confronte:
Explique aos funcionários por que os erros ou o desempenho ruim são importantes e onerosos a empresa.
Este tipo de feedback, feito de maneira compreensiva, é essencial se os problemas precisam ser solucionados e evitados no futuro.




Estabeleça grandes expectativas:
As pessoas atum melhor com elogios, incentivos e confiança expressada, do que com humilhação, impaciência ou indiferença.
Os funcionários precisam ser vistos como “potenciais” e não como “problemas”, tendo “forças” e não “fraquezas”.

Valorize as Pessoas:
Mesmo que os funcionários tenham problemas que você não tenha, lembre-se que eles têm a mesma necessidade que você tem como ser humano, como ser aceito, se sentir valorizado e útil, para si mesmo e para os outros.





Toque Positivo:
O elogio talvez seja a maneira mais direta de reconhecer o valor das pessoas.
Os toques positivos são elogios relacionados ao comportamento da outra pessoa em determinada situação.

Ofereça Feedback:
Deixe a porta aberta, incentive os funcionários a contarem seus problemas.
Escute e dê ao funcionário o máximo de informação que puder.
De feedback a respeito do bom desempenho de trabalho.
É preciso saber criticar o desempenho e não a pessoa.
Ao criticar, suavize o tom e não a mensagem.

11



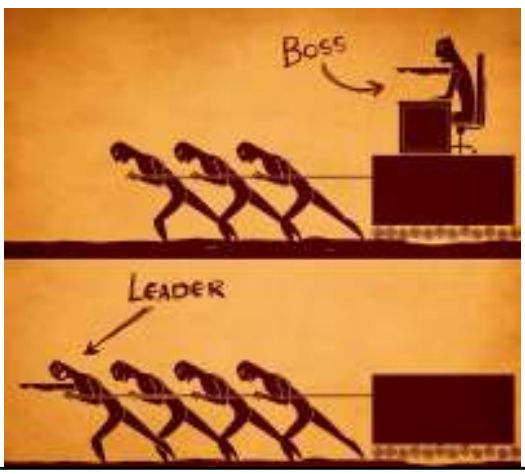
A vida precisa ser vivida com brilho nos olhos e qualquer outra coisa é uma cópia barata que não vale a pena!

E você, como mantém o brilho nos olhos?

BRILHO
nos
OLHOS
nunca perca o seu.

esesp

12



DESAFIOS DA LIDERANÇA

13

QI → QE

FOCO + AÇÃO = RESULTADO

↓

APRENDIZAGEM

FOCO: DISCIPLINA, COMPROMETIMENTO, DEFINIÇÃO DE PRIORIDADES, ALINHAR VALORES, CONCENTRAÇÃO, GESTÃO DO TEMPO.

AÇÃO: SAIR DA ZONA DE CONFORTO, REPROGRAMAR SEU PILOTO AUTOMÁTICO, FAZER ALGO DIFERENTE, SE EMPENHAR EM DAR O SEU MELHOR, REALIZAR TAREFAS.

RESULTADO: MUDANÇA, TRANSFORMAÇÃO, CRESCIMENTO, EMPODERAMENTO, MENSURAÇÃO, SUSTENTAÇÃO.

14



**QUAIS SÃO
AS
COMPETÊNCIAS
ESSENCIAIS
PARA
BOA GESTÃO
NO SETOR
PÚBLICO?**



EQUIPE

*“Um é um número muito pequeno
para se alcançar a grandeza”*
John Maxwell



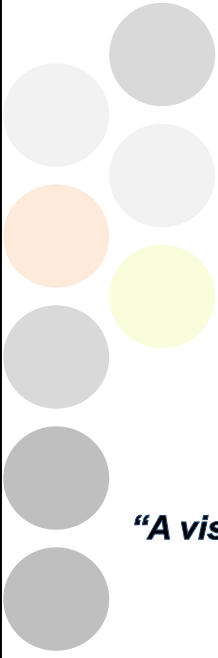


EQUILÍBRIO

“Quando aprendemos a viver, a própria vida é a recompensa.”
Harold Kushner
Rabino



17

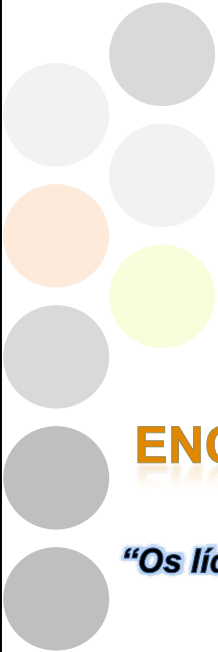


VISÃO

“A visão é um olhar do futuro que desperta paixão!”
Bill Hybels



18



ENCORAJAMENTO

***“Os líderes são mercadores de
esperança”***

Confúcio



19



PERSEVERANÇA

***“O esforço libera sua recompensa
somente depois que a pessoa se
recusa a desistir”.***

Napoleon Hill



20

Os profissionais de sucesso serão os que quiserem aprender mais, sofrer menos, inovar sempre e surpreender constantemente.

Duarte, M. P. L.



TRANSFORMAÇÃO



21

Esta é uma história de quatro pessoas:

TODO MUNDO, ALGUÉM, QUALQUER UM E NINGUÉM.

Havia um trabalho importante a ser feito e **TODO MUNDO** tinha certeza de que **ALGUÉM** o faria.

QUALQUER UM poderia tê-lo feito, mas **NINGUÉM** o fez.

ALGUÉM zangou-se porque era um trabalho de **TODO MUNDO**.

TODO MUNDO pensou que **QUALQUER UM** poderia fazê-lo, mas **NINGUÉM** imaginou que **TODO MUNDO** deixasse de fazê-lo.

Ao final, **TODO MUNDO**, culpou, **ALGUÉM** quando **NINGUÉM** fez o que **QUALQUER UM** poderia ter feito.



22

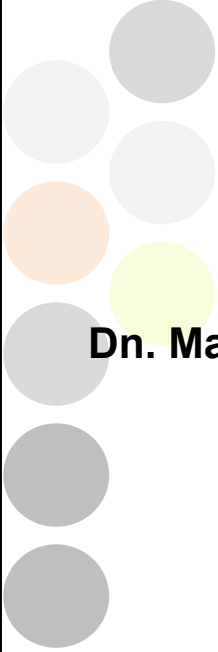


ATIVIDADE DE AUTORESponsABILIDADE

EXERCÍCIO INDIVIDUAL



23



OBRIGADA

Dn. Maurizete Pimentel Loureiro Duarte
maurizeteduarte@hotmail.com



24