



ESESP - Escola de
Serviço Público
do Espírito Santo

Formação Inicial de Gestores de Recursos Humanos

Programas Especiais

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





ESESP - Escola de
Serviço Público
do Espírito Santo

Formação Inicial de Gestores de Recursos Humanos

Slides

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



 Escola de Serviço Público do Espírito Santo
ESESP

EIXO
PROGRAMAS ESPECIAIS

**CURSO DE FORMAÇÃO INICIAL
GESTORES DE RECURSOS
HUMANOS**

2016 

 Escola de Serviço Público do Espírito Santo
ESESP

BLOCO I

- .O papel da área e o profissional de RH
- . Comunicação nas Organizações
- . Ética e Responsabilidade

2016 

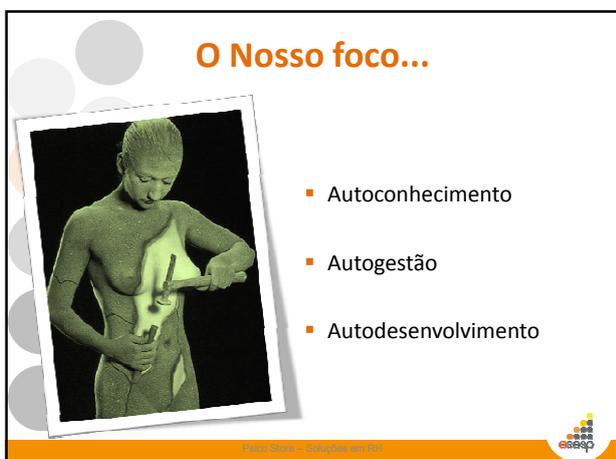
 **Contrato didático**











“Com raras exceções, a capacidade econômica e produção das organizações, atualmente depende mais da **capacidade intelectual e de serviço** do que de ativo fixo da organização: terreno”

James Brian



O que fazer para garantir resultados diferenciados, com sustentabilidade?



Lidando com as diferenças



Gerção dos Baby Boomers Gerção X Gerção Y Gerção Z



Lidando com o conflito

10

“conflito é um problema inerente as organizações e se manifesta quando os interesses colidem”

Morgan



Logo: CIESAP

Tipos de conflitos

11

- Intrapessoais
- Interpessoais
- Intergrupais
- Interorganizacionais

→ Influência do Perfil comportamental

→ Influência do ambiente



Logo: CIESAP

Modelo de conflito intergrupai

12

Condições antecedentes Processo de conflito Resultado

Ambigüidade de papel
Objetivos concorrentes
Recursos compartilhados
Interdependências das atividades

Percepção da incompatibilidade de objetivos

Percepção da oportunidade de interferência

Conflito

Resultado

Chimidi e Kochan (72)

Logo: CIESAP

Desafio: Transformar grupos em equipes de alta performance



A performance é medida no programa de avaliação de desempenho, que depende da filosofia que o fundamenta, da conexão com metas do negócio, das atitudes e habilidades dos responsáveis!



Contexto

- Fazer mais;
- Fazer mais, com menos;
- Fazer mais, com menos e melhor;
- Fazer mais com menos, melhor e mais rápido;
- Fazer mais com menos, melhor, mais rápido e com SUSTENTABILIDADE!

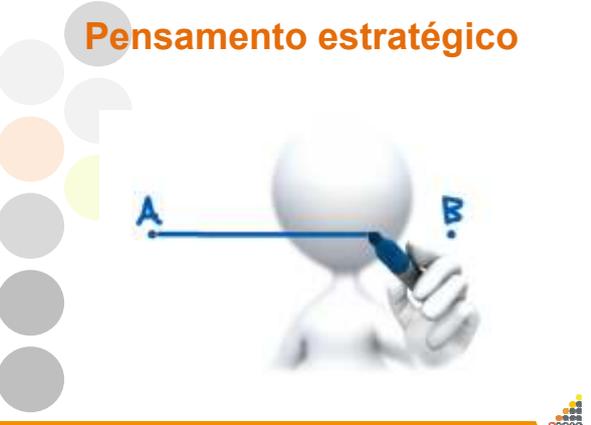




A partir do direcionamento do governo, qual o direcionamento estratégico da sua organização?



Pensamento estratégico

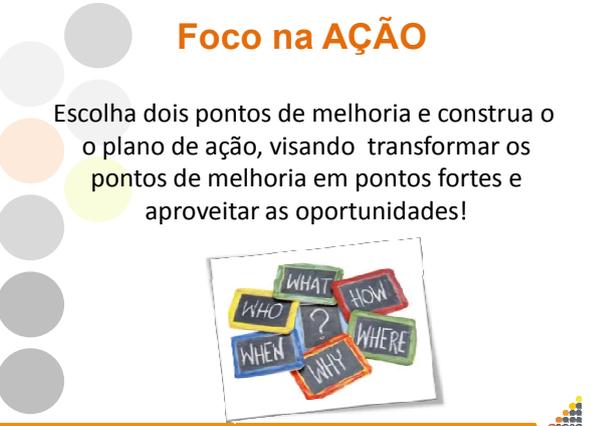


Ação 1- Análise do ambiente



Foco na AÇÃO

Escolha dois pontos de melhoria e construa o plano de ação, visando transformar os pontos de melhoria em pontos fortes e aproveitar as oportunidades!



Reflexões importantes



1. Quanto as suas ações estão alinhadas a estes objetivos?
2. Qual o seu nível de disposição/vontade para promover ações para estas conquistas?
3. Qual o seu nível de disposição/vontade para promover MUDANÇAS para estas conquistas?





- Qual sua proposta de valor?
- Como espera entregar valor para seus clientes internos e para a sociedade?
- Como inovar no modelo de negócio do RH?

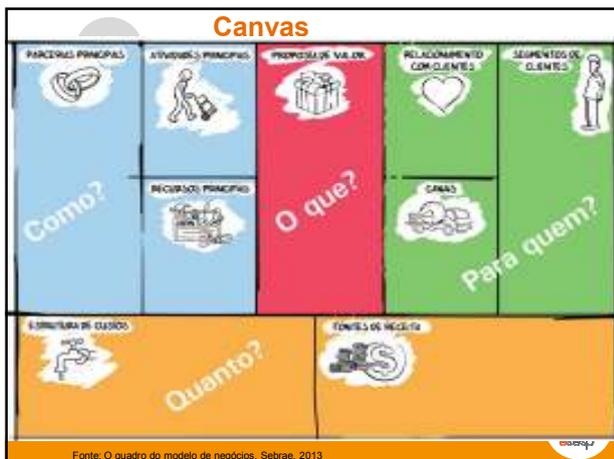


Canvas



“Um modelo de negócios melhor vai sempre superar um produto ou tecnologia melhor.”
Alexander Osterwalder





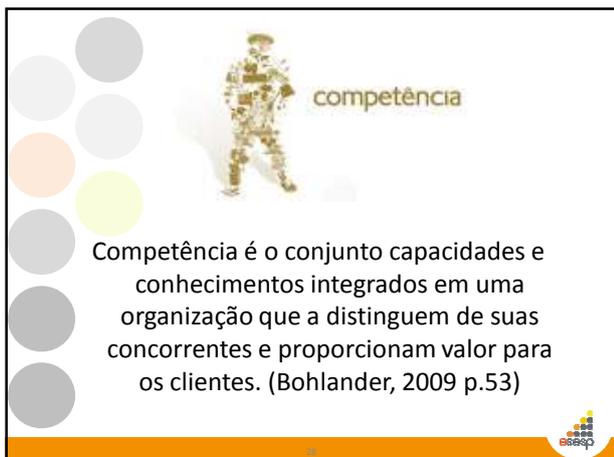
Ação 2:

Ferramenta CANVAS

- Cada grupo deverá desenvolver seu CANVAS completo visando refletir sobre a área de RH.
- Preencher cada componente chave do CANVAS escrevendo e colando *post-its*;
- Depois de montado o quadro vamos montar um único CANVAS do RH.

Reflexão importante

Quais competências são necessárias para gerar valor?



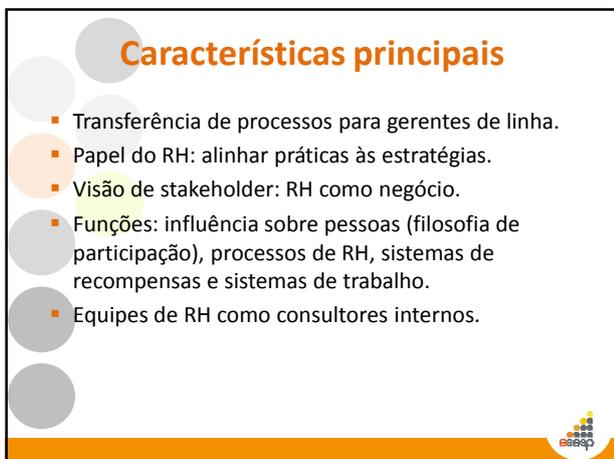
competência

Competência é o conjunto capacidades e conhecimentos integrados em uma organização que a distinguem de suas concorrentes e proporcionam valor para os clientes. (Bohlander, 2009 p.53)



Gestão por competência

- Equipes de processo.
- Multifunção.
- Os papéis das pessoas mudam de controlados para autorizados.
- Educação continuada.
- Medidas de desempenho e remuneração por resultados.
- Gerentes instrutores.
- Estruturas achatadas.
- Foco na liderança.



Características principais

- Transferência de processos para gerentes de linha.
- Papel do RH: alinhar práticas às estratégias.
- Visão de stakeholder: RH como negócio.
- Funções: influência sobre pessoas (filosofia de participação), processos de RH, sistemas de recompensas e sistemas de trabalho.
- Equipes de RH como consultores internos.

Papel da liderança



“Um líder eficaz faz perguntas ao invés de dar ordens”.

Dale Carnegie



Papel do RH

- Dar suporte a liderança: influenciador de pessoas
- Pensamento estratégico
- RH como unidade de negócio





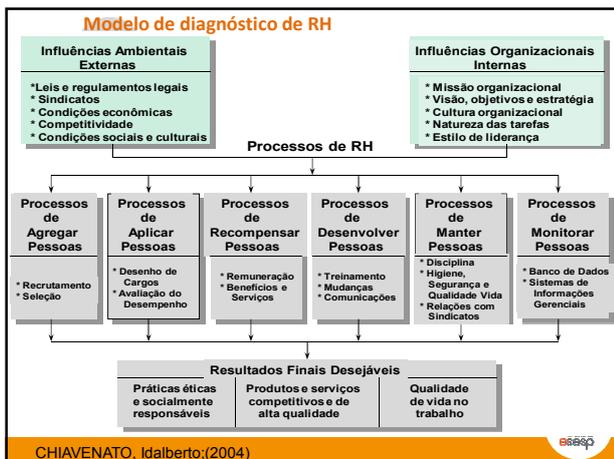
“A capacidade que uma organização tem de aprender e de traduzir rapidamente esse conhecimento em ação é a melhor vantagem competitiva”.

Jack Welch

12

Qual a estrutura de RH na organização em que trabalha?
Quais os processos e práticas são realizadas?

13





“Se você não pode medir, você não pode gerenciar”.

Peter Drucker

Processos de GP: Fatores Críticos de Sucesso:	Indicadores:
Agregar • Imagem externa da organização • Receptividade da organização	• Aumento do capital humano • Menor rotatividade • Menor absenteísmo
Aplicar • Flexibilidade organizacional • Cultura participativa • Espírito de equipe	• Melhor desempenho • Maior produtividade • Melhor qualidade
Recompensar • Reconhecimento e confiança • Ênfase em metas e objetivos • Desafios e oportunidades	• Satisfação das pessoas • Comprometimento • Menor rotatividade • Menor absenteísmo
Desenvolver • Aprendizagem organizacional • Valor do conhecimento • Liderança de lideranças	• Aumento do capital humano • Maior produtividade • Melhor qualidade
Manter • Clima organizacional • Qualidade de vida no trabalho	• Satisfação das pessoas • Cidadania organizacional • Comprometimento
Monitorar • Tecnologia da informação • Sistema de informação gerencial • Fluxo informacional	• Retroação • Autonomia e liberdade • Avaliação holística

CHIAVENATO, Idalberto.(2004)

Alguns princípios...

Lideranças baseadas em princípios são luzes, não juizes, tornam-se modelos de comportamento e não críticos dos outros:

- **Princípio da congruência:** qualquer liderança eficaz começa sempre pela congruência no **pensar, falar e agir**;
- **Princípio da comunicação:** o líder eficaz sabe escutar e cultiva ressonância com o seu ambiente, isto é, valoriza o sentimento dos outros e modela a cultura na qual está inserido;
- **Princípio do amor:** a liderança de resultados é abnegada, isto é, estuda as reais necessidades de seus liderados e da organização e sabe como conciliá-las.

Foco na AÇÃO

Construir o plano de ação pessoal, visando transformar os pontos de melhoria em pontos fortes e aproveitar as oportunidades!



"Pessoas são fonte de vantagem competitiva e recurso estratégico"...



COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES



Interpretação

- Como lidar com as diferentes percepções das situações do dia a dia ?
- ✓ Sentimentos
- ✓ Humor
- ✓ Necessidades
- ✓ Momento de Vida



A chave para o Resultado

Comunicação

Feedback

Estabelecendo o vínculo com as pessoas!



Novos instrumentos na comunicação

Qual o impacto que as novas tecnologias tem promovido no campo da comunicação organizacional?



Comunicação

- Comunicar é a arte de colocar um conteúdo uma mensagem comum entre duas ou mais pessoas.
- Comunicar é tornar comum, comungar.
- *Communicare* = Partilhar algo em comum.
- Comunicação tem um carácter processual dinâmico, contínuo e progressivo.
- Fenômeno envolve emissores e receptores.



Comunicação e informação

- Comunicação é um processo circular, permanente, de troca de informações e de mútua influência.
- Comunicar é diferente de informar.
- A simples existência de informação não necessariamente significa comunicação eficiente.
- Informação é apenas a nascente do processo que vai desaguar na comunicação viabilizada pelo acesso, pela participação, cidadania ativa, diálogo e principalmente saber ouvir.



Conceitos importantes

Organização - entidade social
"Um agrupamento planejado de pessoas que desempenham funções e trabalham conjuntamente para atingir objetivos comuns" (KUNSCH, 2003, p. 23)

Comunicação organizacional é o estudo do fluxo e do impacto das mensagens dentro de uma rede de inter-relações. (TORTORIELLO, 1978)

Comunicação organizacional recebe influências de um complexo sistema do meio ambiente.



Comunicação organizacional

- Processo comunicacional das organizações: fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador e receptor.
- Trata-se de um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações.



Níveis de comunicação organizacional ⁵²

- Intrapessoais.
- Interpessoais.
- Intergrupais.
- Tecnológico.

7% Conteúdo / Palavras

38% Voz / entonação

55% Linguagem Não-Verbal

Isto é 93% da comunicação não é feita de forma verbal

A comunicação não se faz apenas através de palavras!

Confiança

Formas de comunicação organizacional

- Comunicação verbal e não verbal
- Comunicação verbal:
 - Informação transferida pelo gerente para os demais servidores, por meio de instrumentos manuais; cartas; ofícios; *newsletters*, guias operacionais.
 - Informação circula por meio de grupos, equipes, departamentos, unidades. Instrumento típico reuniões.
 - Comunicação entre Gestor e Subordinado – feedback (avaliação da performance), sobressai o contato interpessoal.

Formas de comunicação organizacional

- Comunicação não verbal - invisibilidade nas relações humanas
 - Linguagem corporal, carregada de significados.
 - Código de sinais não verbais “que não está escrito em lugar nenhum, que ninguém conhece, mas que todos compreendem.”
 - Usa os sentidos: visão; audição; tato; olfato e intuição.
 - Ampliando a percepção



Fluxos na comunicação organizacional



- Comunicação Vertical e Horizontal
- Vertical é aquela cuja informação é veiculada pela autoridades de bases hierárquicas.
- Inclui instruções operacionais; racionalidades das atividades de trabalho; procedimentos práticos e feedback.
- O ouvir é a forma mais eficiente de aumentar a qualidade nas relações interorganizacionais.



Você tem o hábito de ouvir atenciosamente?

- ... Critica o locutor e a forma de expressão ?
- ... Presta atenção somente aos fatos e não aos sentimentos?
- ... Finge prestar atenção ?
- ... Distrai-se enquanto o outro fala ?
- ... Deixa palavras emotivas bloquearem sua percepção quanto à mensagem ?
- ... Interrompe ou finaliza a sentença pelo outro ?



PRINCÍPIO DA COMUNICAÇÃO

“Ouvir é ouro , falar é prata”- porque ao ouvir podemos aprender ou perceber algo novo, enquanto que o ato de falar limita-nos ao processamento de ideias já formadas.”

David Kolb





HORA DA AÇÃO Dinâmica

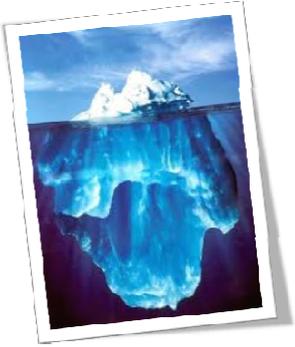


Novos instrumentos na comunicação

- Tem causado abalo no tradicional *modus operandi* da informação organizacional.
- Não existem modelos fixos e universais na rede comunicativa em uma organização.
- A forma e a função de cada modelo devem estar de acordo com os novos desafios que surgem dentro e fora do ambiente organizacional.



Iceberg organizacional



The slide features a photograph of an iceberg floating in the ocean. The small tip above the water represents the visible part of an organization, while the much larger submerged part represents the hidden internal structure and culture. To the left of the image are several colored circles (grey, orange, yellow, grey, grey, grey). The slide has an orange footer with a logo and the number 11.

Interação humana

- Tarefa: produção de resultados(visível; observável, acordado)

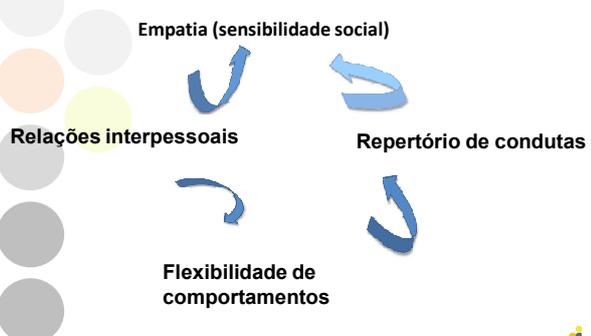


- Socioemocional: processos intergrupais (sensações; sentimentos; necessidades; aspirações e valores) manutenção do grupo.

(Fela Moscovici, 1994)

COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

Empatia (sensibilidade social)



The diagram shows four blue curved arrows forming a cycle between four concepts: 'Empatia (sensibilidade social)' at the top, 'Repertório de condutas' on the right, 'Flexibilidade de comportamentos' at the bottom, and 'Relações interpessoais' on the left. The slide has an orange footer with a logo and the number 12.

Hora da ação

Exercício

Divida uma folha de papel em duas colunas. Na coluna da direita, escreva um pequeno diálogo que manteve com outra pessoa no ambiente de trabalho. Na outra coluna escreva o que pensou ou sentiu. Compare as duas colunas.



A fórmula do feedback



Comportamento observável "Quando você..."
Impacto do comportamento "O impacto foi..."
Comportamento preferido "Eu preferiria se você..."

O feedback deve seguir esta sequência de três partes:

- 1 Comportamento observável: uma afirmação clara, baseada em dados, sobre o comportamento concreto e observável do indivíduo a ser avaliado de maneira factual.
- 2 Impacto do comportamento: informações sobre por que o feedback é importante para o colaborador, para a organização e para você.
- 3 Comportamento preferido: dicas sobre o valor do comportamento, para que o destinatário possa considerar múltiplas opções.

Psico Store - Soluções em RH

Assertividade



Elemento determinante da Comunicação e Feedback!



Assertividade

“É o comportamento que torna a pessoa capaz de agir em seus próprios interesses, a se afirmar sem ansiedade indevida, respeitando seus direitos sem negar os alheios.”

Robert E. Albert



ASSERTIVIDADE

- No âmbito da comunicação, a assertividade consiste em uma estratégia que revela maturidade e alta autoestima, onde uma pessoa defende as suas convicções sem ofender nem se submeter a outras pessoas.
- A assertividade passa por desenvolver uma Escuta Ativa, no relacionamento, que envolve:
 - Disponibilidade
 - Interesse pela pessoa
 - Compreensão da mensagem
 - Espírito crítico



Entendendo os tipos de Comportamento...

 <p>PASSIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desvaloriza-se frente o outro • Frustração • Outros escolhem por ele • Dificuldade expressar-se • Não consegue dizer não • Deixa-se invadir • Impotente 	 <p>AGRESSIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valoriza-se e deprecia o outro • Humilhação • Escolhe pelos outros • Expressa-se agressivo • Só diz não • Invade • É prepotente 	 <p>ASSERTIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valoriza-se sem se comparar • Valorização • Escolhe por si • Expressa-se com clareza • Diz sim ou não • Coloca limites • É potente
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Psico Store – Soluções em RH 

PESSOA ASSERTIVA

CARACTERÍSTICAS

- ❖ Comunica uma impressão de respeito próprio e respeito pelos outros.
- ❖ Desenvolve boa autoestima, exprime claramente suas necessidades e suas emoções, sem atentar contra a integridade do outro.
- ❖ Ganha influenciando, ouvindo e negociando de tal forma que os outros escolhem cooperar de livre vontade.



PESSOA NÃO-ASSERTIVA

Características

- Tende a pensar na resposta depois que a oportunidade passou.
- Fica geralmente ressentida consigo própria.
- Fica com a sensação altamente desconfortável de ter “engolido mais um sapo”.



O MAIOR PROBLEMA DE COMUNICAÇÃO É QUE NÃO OUVIMOS PARA COMPREENDER, OUVIMOS PARA RESPONDER.

AUTOR: DESCONHECIDO





Quais as principais questões éticas com as quais o servidor se depara no ambiente de trabalho?

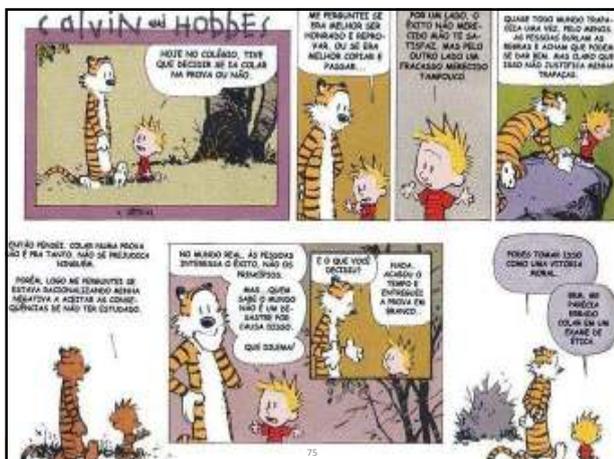




É preciso falar de ética e...

- Reconhecer as implicações éticas em sua prática profissional assegurando procedimentos e decisões coerentes com os valores e princípios que regem o exercício da função pública.
- Conceituar o código de ética, apontando sua finalidade.
- Definir qual o ideal de conduta do serviço público, que combine excelência e retidão

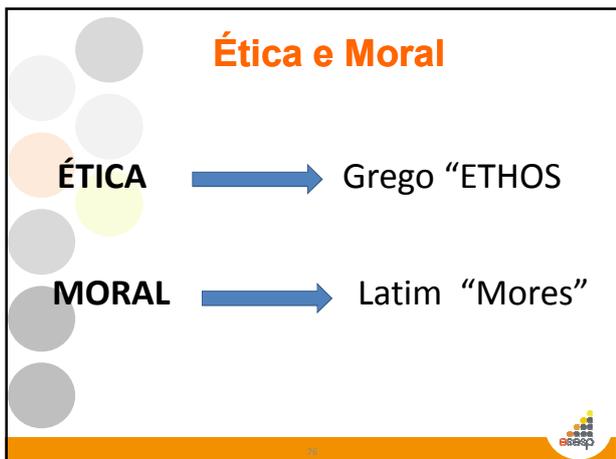




Ética e Moral

ÉTICA → Grego "ETHOS"

MORAL → Latim "Mores"



Ética e Moral

Moralis (latim) 'doutrina dos costumes'

Amoral é um termo de negação (A), significa contrário. Desconhece a moral.

Imoral contraria a moral (fere os costumes).



VÍDEO

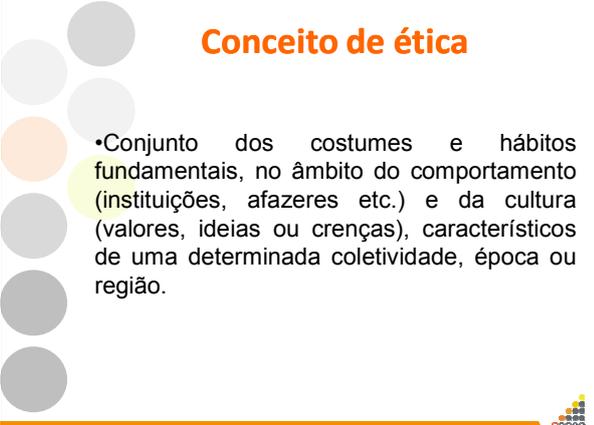


Vídeo Diferença entre Ética e Moral - Mário Sergio Cortella
Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=XNpfJwuh0Es>



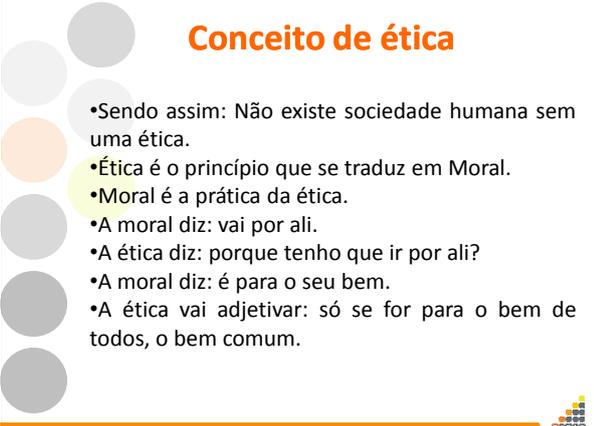
Conceito de ética

- Conjunto dos costumes e hábitos fundamentais, no âmbito do comportamento (instituições, afazeres etc.) e da cultura (valores, ideias ou crenças), característicos de uma determinada coletividade, época ou região.



Conceito de ética

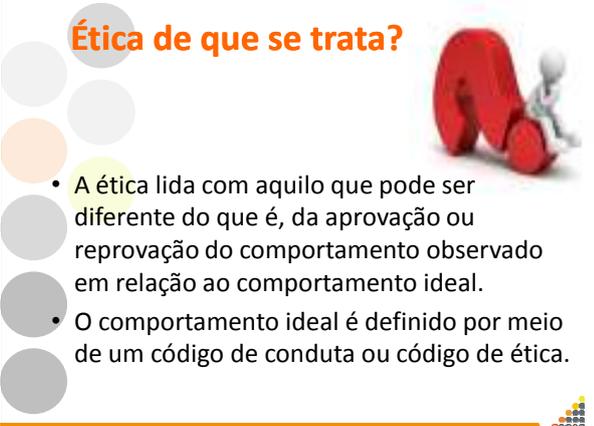
- Sendo assim: Não existe sociedade humana sem uma ética.
- Ética é o princípio que se traduz em Moral.
- Moral é a prática da ética.
- A moral diz: vai por ali.
- A ética diz: porque tenho que ir por ali?
- A moral diz: é para o seu bem.
- A ética vai adjetivar: só se for para o bem de todos, o bem comum.



Ética de que se trata?



- A ética lida com aquilo que pode ser diferente do que é, da aprovação ou reprovação do comportamento observado em relação ao comportamento ideal.
- O comportamento ideal é definido por meio de um código de conduta ou código de ética.



Ética ↔ Moral

A moral é parte da vida concreta. Trata da prática real das pessoas que se expressam por costumes, hábitos e valores culturalmente estabelecidos.

Uma pessoa é moral quando age em conformidade com os costumes e valores consagrados. Estes podem, eventualmente, ser questionados pela ética.

Uma pessoa pode ser moral (segue os costumes até por conveniência), mas não necessariamente ética (obedece a convicções e princípios).

Leonardo Boff



Ética e Valor

- Valores são julgamentos a respeito do que é desejável e indesejável e oferecem justificativas para as decisões.
- Os valores formam a base dos códigos de ética.
- A base dos códigos de comportamento ético nas organizações e na sociedade está em sistemas de valores criados por filósofos e líderes.



Ética e Valor

- Contribuições dos Filósofos:
- Immanuel Kant
- ✓ Uma ação só é eticamente correta se for movida exclusivamente por uma boa intenção.
- ✓ Agir eticamente é agir por dever e seu motivo é a realização do bem geral e não da vantagem do indivíduo ou um grupo particular.



Ética e Valor

- Contribuições dos Filósofos:
- Aristóteles
- ✓ O que realiza o homem e faz feliz é a posse ativa da sabedoria prática, ou seja, daquela razão que permite agir do modo certo na situação adequada.
- ✓ Sabedoria prática está em encontrar a justa medida de cada ação e avaliar que aquela foi eticamente correta.



Ética e Valor

- Contribuições dos Filósofos:
- Stuart Mill
- ✓ Abordagem ética “utilitarismo, o bem de uma ação depende não tanto da intenção, mas das consequências que ela tem”.
- ✓ Uma ação é eticamente boa ao permitir uma avaliação objetiva de uma conduta por meio das consequências que ela traz e do nº de pessoas que são beneficiadas.



Para Refletir:

- Com base nas contribuições, vamos pensar:
- Como se deve pautar as relações dos servidores públicos com os usuários?
- Que participação os servidores públicos devem ter nas decisões que afetam sua instituição?
- Que normas de conduta devem orientar as decisões que envolvem ou afetam outras pessoas?
- De que maneira nosso trabalho está contribuindo para a felicidade do bem comum?




VÍDEO



Resgate seus valores

Disponível em:

<http://www.youtube.com/watch?v=cJYsTq6WLa0>



Conduta ética do Servidor Público

A **Ética** é um conjunto de princípios e valores que você usa para responder as três grandes perguntas da vida humana:

Quero ?

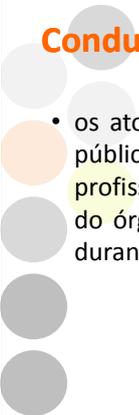
Devo ?

Posso ?



Conduta ética do Servidor Público

- os atos e fatos da vida privada do servidor público têm influência em sua vida profissional, assim sendo sua conduta fora do órgão público deve ser tão ética quanto durante o exercício de seu trabalho diário;



Conduta ética do Servidor Público

- Conduta não é comportar-se de acordo com o que é permitido.
- Conduta não se mede pelo cumprimento externo das normas.

Essencial conduta é a orientação interna que o indivíduo dá a suas ações: a motivação, esmero, o gosto com que realiza seu ofício ou para fazer mais do que sua função lhe prescreve.



Regras de Conduta: Para quê?

- Conduta leva em conta a escolha consciente do agente.
- ✓ Para ajudar o servidor a desenvolver a orientação interna dando-lhe segurança e estímulo para sua atuação profissional.
- ✓ Para ajudar a alcançar o domínio do modo de realizar algo. Indica o que fazer e como fazer.



Princípios Constitucionais

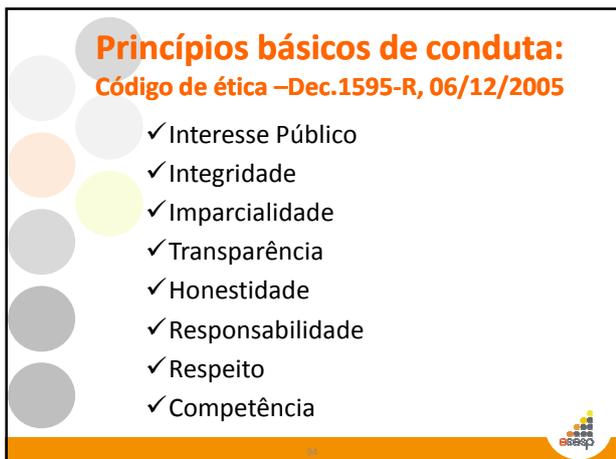
artº 37 CF.88

- ✓ legalidade
- ✓ impessoalidade
- ✓ moralidade
- ✓ publicidade
- ✓ eficiência.



Princípios básicos de conduta:
Código de ética –Dec.1595-R, 06/12/2005

- ✓ Interesse Público
- ✓ Integridade
- ✓ Imparcialidade
- ✓ Transparência
- ✓ Honestidade
- ✓ Responsabilidade
- ✓ Respeito
- ✓ Competência



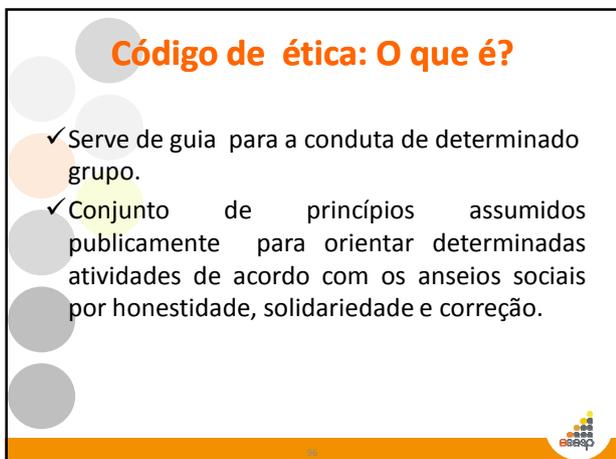


HORA DA AÇÃO
Estudo de Caso



Código de ética: O que é?

- ✓ Serve de guia para a conduta de determinado grupo.
- ✓ Conjunto de princípios assumidos publicamente para orientar determinadas atividades de acordo com os anseios sociais por honestidade, solidariedade e correção.



Código de ética: para que serve?

- ✓ Para assegurar o bom cumprimento da lei.
- ✓ Dar concretude aos valores afirmados.
- ✓ Resolução de conflitos morais.
- ✓ Um guia para resolução de problemas específicos.

Código de ética: para quem?

- Todos servidores que integram determinada Órgão do poder estatal.
- **CUIDADO!!!**
- Para não ser entendido como instrumento disciplinar e repressivo.
- Para não ser somente repetição da lei.

O código de ética do servidor público

Código de ética –Dec.1595-R, 06/12/2005

➤ Trânsito dos Direitos para os Deveres não se separa.

Das Comissões de Ética - Seção IX

- Os órgãos da Administração Pública Estadual direta, indireta, autárquica e fundacional, instituirão uma comissão de ética.

O código de ética do servidor público

- Apenas a distinção entre o bem e o mal não são suficientes para a moralidade na Administração Pública, mas deve ser acrescida da consciência de que a razão da atuação do servidor público é a busca pelo bem comum;
- O servidor deve ter sempre em mente que sua remuneração é proveniente dos tributos pagos pelos cidadãos brasileiros, inclusive ele mesmo e que a contrapartida que a sociedade brasileira exige dele está voltada para a moralidade administrativa integrada ao que prevê as normas jurídicas;



O desafio ético atual

- FÁBULA: O SAPO E O ESCORPIÃO



O desafio ético na vida pública

- Responsabilidade Pública (Accountability)
- Desafios:
 - ✓ Tornar o serviço público voltado para o interesse público e o respeito aos direitos do cidadão.
 - ✓ Aumentar o grau de responsabilidade pública do Estado.



O desafio ético na vida pública

- Responsabilidade Pública (Accountability)
- Desafios:
 - ✓ Trocar o proverbial: *“Você sabe com quem está falando?”*
 - ✓ Expressão: *desigualdade antidemocrática arraigada na cultura.*
 - ✓ Expressão: *“ Quem você pensa que é?”*
 - ✓ Mostra reação cidadã contra uma conduta de quem se pretende acima dos outros.



A ética do servidor público

Leitura do texto:
“Te vejo”



UBUNTU

- Ubuntu é uma filosofia africana cujo significado se refere à humanidade com os outros. Trata-se de um conceito amplo sobre a essência do ser humano e a forma como se comporta em sociedade.
- Para os africanos, ubuntu é a capacidade humana de compreender, aceitar e tratar bem o outro, uma idéia semelhante à de amor ao próximo.
- Ubuntu significa generosidade, solidariedade, compaixão com os necessitados, e o desejo sincero de felicidade e harmonia entre os homens.



UBUNTU PARA TODOS NÓS!!!

- **Ubuntu – “Sou o que sou, pelo que NÓS SOMOS”.**



Disponível em:
<https://www.youtube.com/watch?v=F2Pqx1FLQ8I>

Referências: “O papel da área e o profissional de RH”

- BOHLANDER, G. W., SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. Tradução Maria Lucia G. L. Solange Aparecida Visconti. 14 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHARAN, Ram et al. **Pipeline de liderança** – o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo. BRANDÃO, Hugo Pena. Mapeamento de competências. São Paulo, Editora Atlas, 2012.
- QUEIROZ, Cláudio. **As competências das pessoas**. 4.ed. São Paulo, DVS Editora, 2008.
- MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal** – treinamento em grupo. 17.ed. Rio de Janeiro, José Olympio Editora, 2008.
- FALCONI, José Vicente. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 8.ed. Nova Lima, INDG Tecnologia e Serviços, 2004.

REFERÊNCIAS: “Comunicação nas Organizações”

- ARAÚJO, Ane. **Coach**: um parceiro para o seu sucesso. São Paulo: Gente, 1999.
- BROTTTO, Fábio Otuzi. **Jogos cooperativos**: se o importante é competir, o fundamental é cooperar. Santos: Projeto Cooperação, 1997.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas, o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- GAUDÊNCIO, Paulo. **Men at work**: como o ser humano se torna e se mantém produtivo. São Paulo: Memnon, 1995.
- LEME, Rogerio. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências**. São Paulo: Qualitymark, 2005.
- MATTOS, Ruy de Alencar. **Gerência e democracia nas organizações**. Brasília: Editora Livre, 1988.

REFERÊNCIAS: “Ética e Responsabilidade”

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revoçução urbana à revolução digital. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ÉTICA E SERVIÇO PÚBLICO. Módulo 1 – conceitos básicos. Enap, 2014

ÉTICA E SERVIÇO PÚBLICO. Módulo 3 – A conduta no serviço público. Enap, 2014

ROCHA, Kátia Janine. **Ética e cidadania no setor Público**. Cuiabá: EdUFMT; Curitiba: UFPR, 2008.

Código de Ética Profissional dos Servidores Civis do Estado do Espírito Santo. DIO-ES.Dec.nº1595-R de 06/12/2005.