

# GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Eixo: Pessoas





Escola de Serviço Público do  
Espírito Santo - Esesp

**EIXO PESSOAS**

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE  
RECURSOS HUMANOS**

2018

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



1

**Contrato didático**



Sigilo  
Confidencialidade,  
pontualidade,  
foco,  
respeito...



2



Quem sou?  
Qual a minha maior competência?  
Qual a minha expectativa no módulo?

3

## Dia 1 AGENDA



- Gestão Estratégica de pessoas: Planejamento Estratégico de Recursos Humanos
- Pessoas como vantagem competitiva
- Entendendo o modelo de negócio: Aplicando o CANVAS
- Diagnóstico de gestão de pessoas

## Dia 2 AGENDA



- Gestão por competência
- Processo de avaliação por competência
- Trilha de Desenvolvimento e PDI
- Monitoramento e controle

## Dia 3 AGENDA



- Modelo de avaliação de desempenho
- Atuação do RH estratégico
- O papel da liderança na gestão estratégica de pessoas



**Qual a diferença entre o RH operacional e o RH estratégico?**

7



### Vinculação do planejamento estratégico e de Recursos Humanos



Segmento	Descrição
Verde	Planejamento estratégico Procedimentos para tomada de decisão
Vermelho	Planejamento de Recursos Humanos Processo de antecipar e fazer provisão para movimentação de pessoas
Marrom	Gerenciamento estratégico de Recursos Humanos Padrão de alocação e das atividades de Recursos Humanos que permite o alcance dos objetivos

8



## Vinculação do planejamento estratégico e de Recursos Humanos

### Negócio

- Identificar o propósito e o enfoque, definir caminho de longo prazo
- Análise de ambiente externo, oportunidade e ameaça
- Forças e fraquezas, competências centrais, recursos, pessoas, processos e sistemas
- Definição de estratégias
- Estrutura de projetos e alocação de recursos
- Avaliação, alinhamento, agilidade e flexibilidade.

### Recursos Humanos

- Captar a filosofia, definir fundamentos e orientar código de ética conduta
- Tendências demográficas e fornecimento externo de pessoal
- Cultura, competência e composição
- Produtividade e eficiência, qualidade, serviço, rapidez e inovação.
- Ajuste de fornecimento da demanda
- Medidas de capital humano e monitoramento e controle.

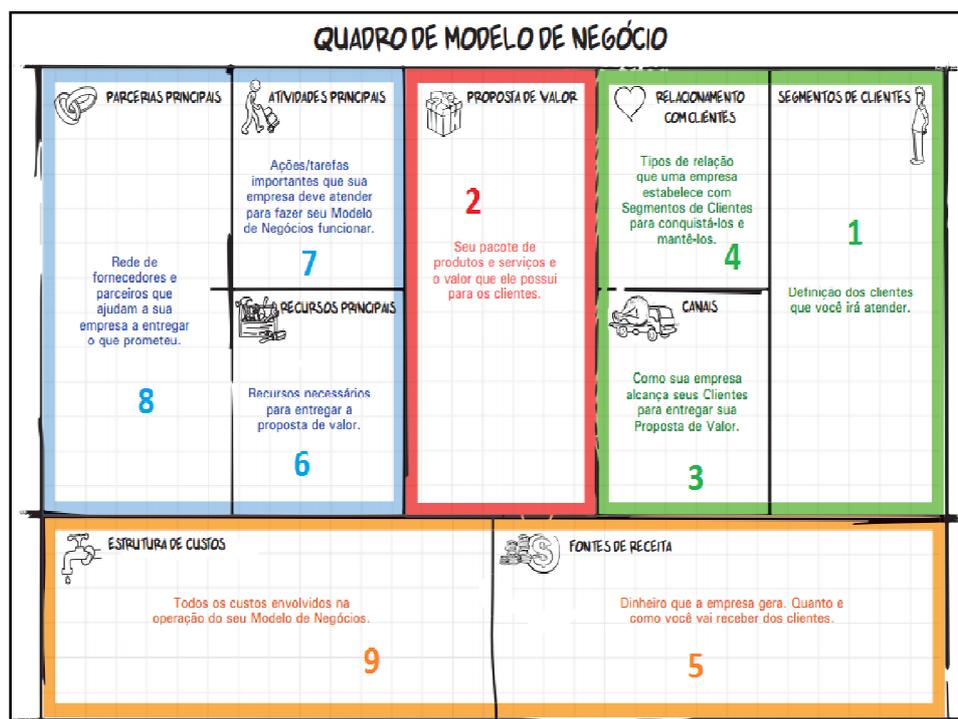


9

## Impulsionadores de mudanças

Pressões	Mudanças
Pressões externas	competição intensificada; <b>modificação na política;</b> alteração relacionada a exportação e importação; exigência do consumidor; <b>exigência da comunidade;</b> expectativa dos acionistas.
Pressões internas	conflitos de poder; demanda com maior autonomia no trabalho; demanda por atividades mais criativas e motivadoras; tecnologia da informação; melhoria da formação geral dos empregados
Alternativa Coerente	visão comum coerente orientação estratégica sistema integrado de planejamento objetivos e metas trabalho em equipe sistemas de recompensa alinhados.

10



A Estratégia é o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a **satisfação dos clientes/sociedade** e atingir **objetivos de desempenho**. (MINTZBERG, 1998, p. 422)

“Uma definição de onde a organização está se dirigindo e o que ela poderá se tornar no futuro; esclarece a direção de longo prazo e sua intenção estratégica!”



## Estrutura das organizações

De acordo com o foco estratégico

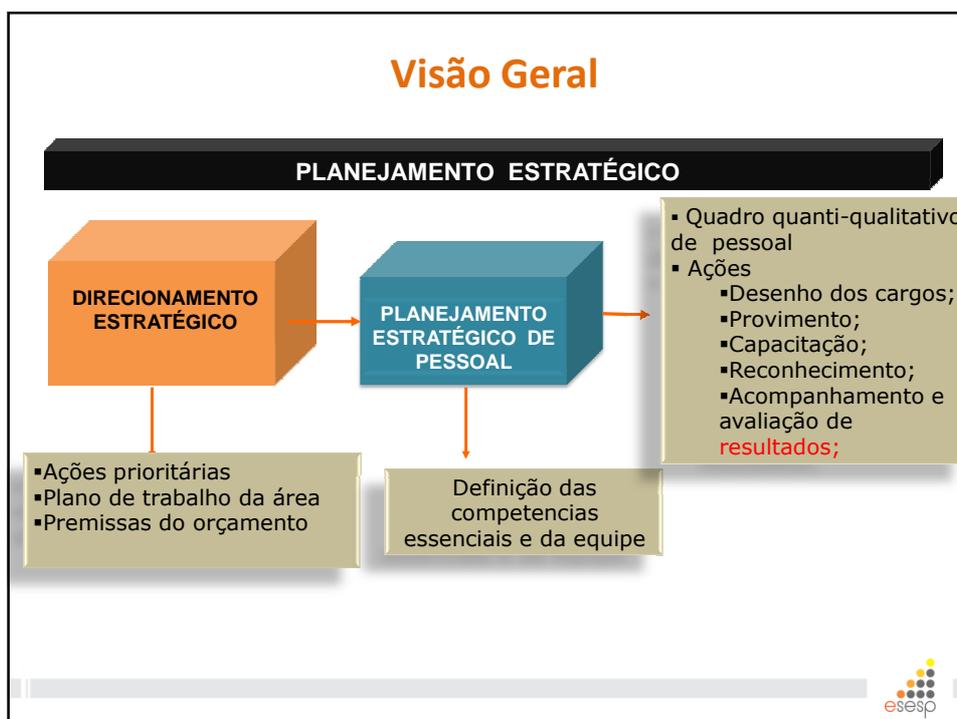


\*THOMPSON JUNIOR, Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução. São Paulo: 2000





1. Quais as diretrizes da organização?
2. Qual o perfil dos servidores para o alcance dos resultados organizacionais?
3. Como alocar a pessoa certa no lugar certo?





- Dimensionar **quantitativa e qualitativamente** a equipe;
- **Determinar funções, responsabilidades** e relações hierárquicas ;
- Criar as **políticas e procedimentos** de gestão de pessoas (Cohen, 2003).

## Processos estratégicos de gestão de pessoas

Ciclo de curto Prazo

Flexibilidade e adaptação



- Desdobramento dos objetivos organizacionais em individuais
- Métricas de desempenho individual validas e fidedignas
- Recompensas de desempenho alinhado aos interesses da organização
- Treinamento de curto prazo voltado às conseqüências das estratégias emergente.

Ciclo de longo prazo

Transformação organizacional



- Desenvolvimento de lideranças: carreiras, perfis e processo sucessório
- Desenvolvimento de profissionais: necessidades futuras da organização e interesses individuais
- Desenvolvimento organizacional: desenvolvimento de competências, motivação e comprometimento.

Gratton (1996)

## Gestão Estratégica de pessoas

Modelos para geração de potencial competitivo para as organizações

Competências essenciais

Gestão de pessoas focado em competência

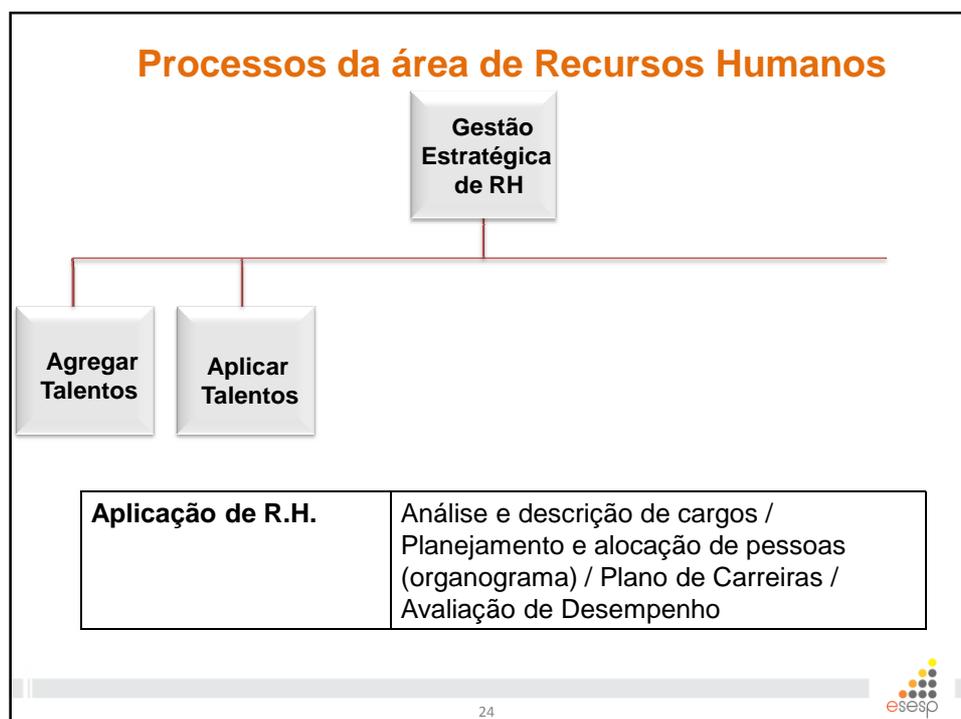
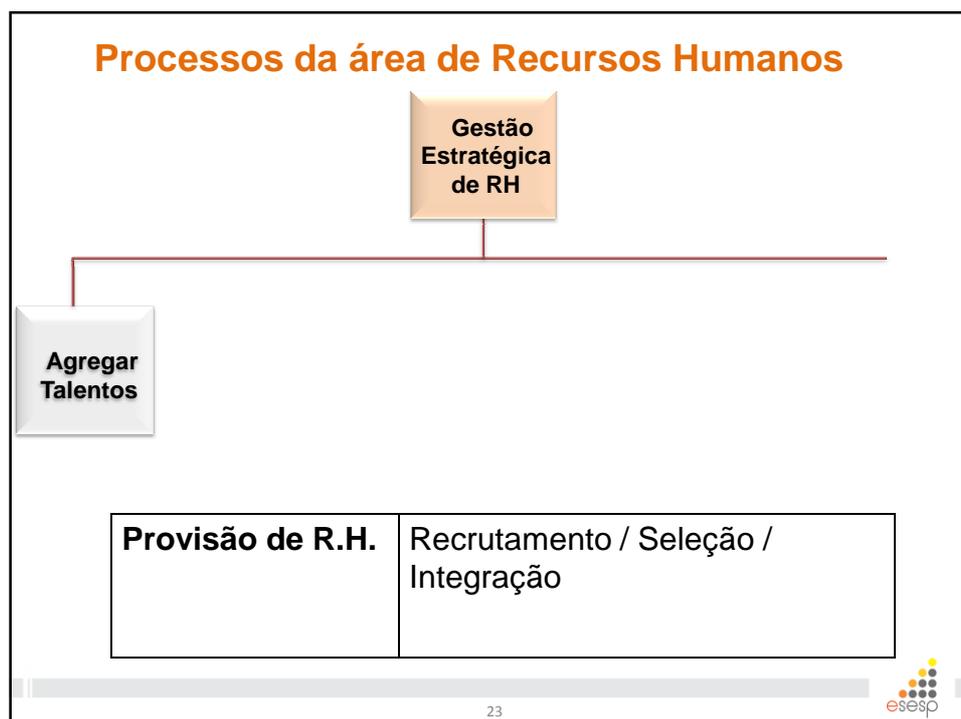


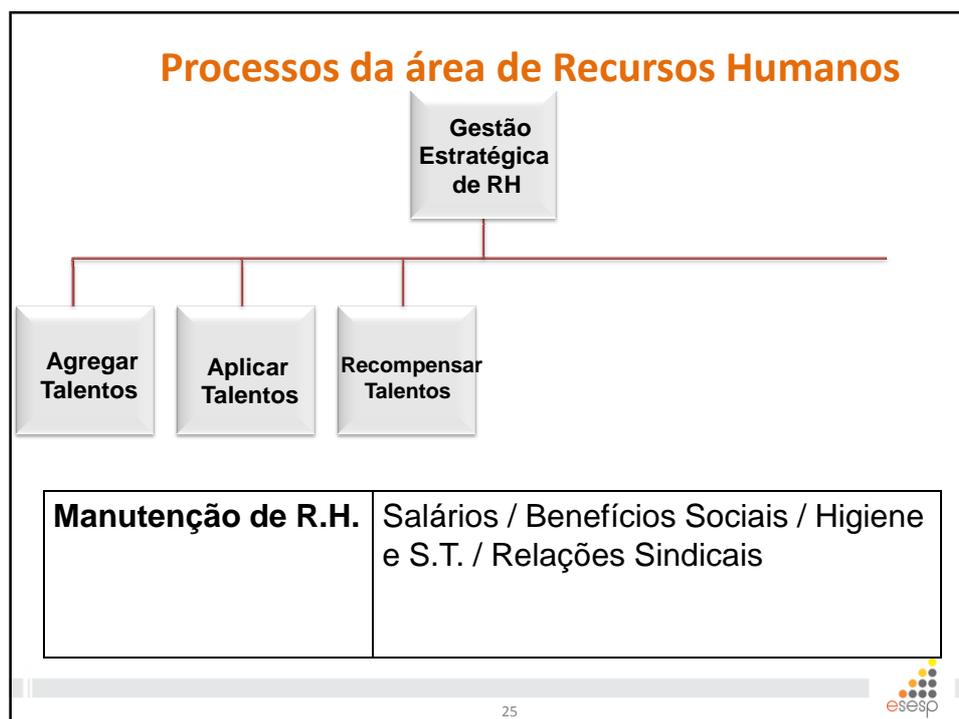
## Conceito de gestão de pessoas:

“Conjunto de políticas e praticas, definidas de uma organização, para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho”.

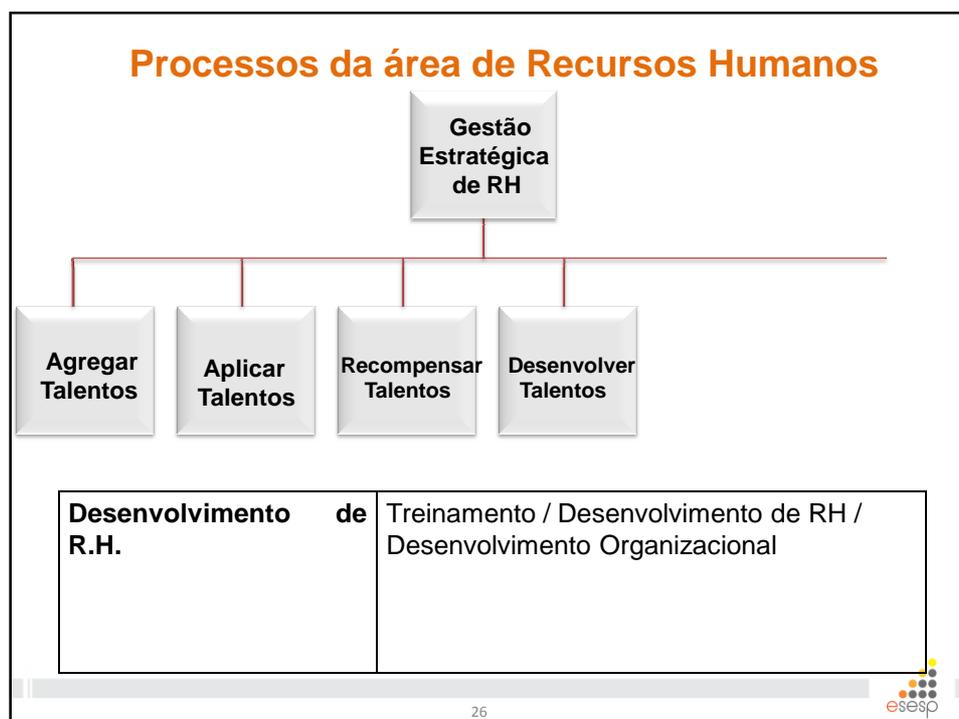
Fisher e Fleury (1998)



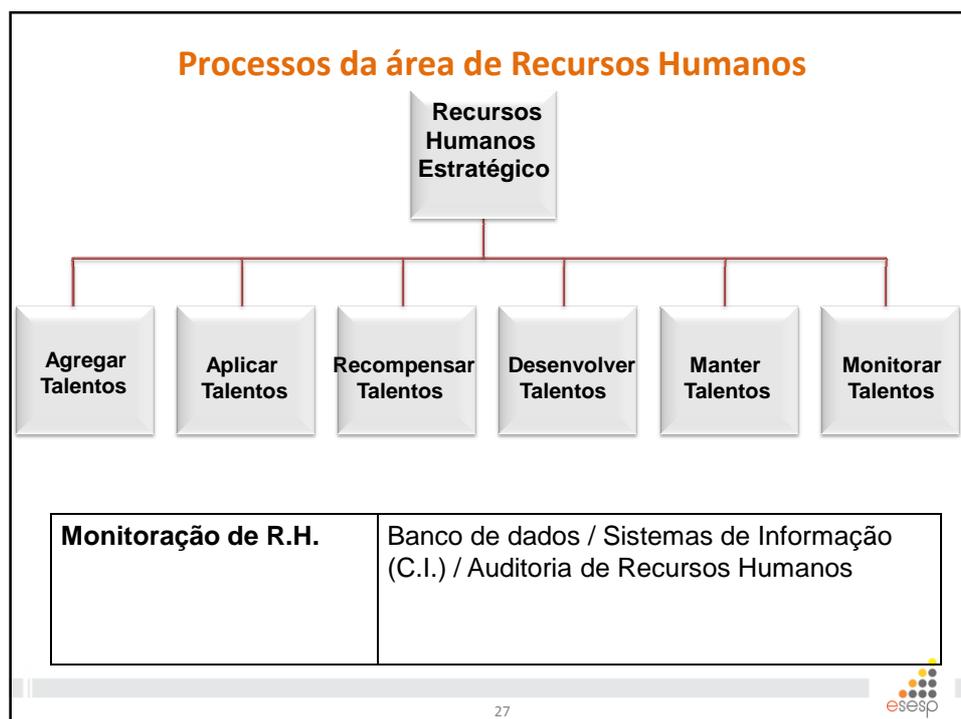




25



26



### Atividade prática:

- Quais os processos e estrutura do RH no setor público?

28



### Reflexões importantes:

- Por que falar de competência?
- Como implantar no setor público?
- Quais os desafios da implementação?



## Origem e evolução do conceito de competências

- Le Boterf (1994 e 1999) define competência como um saber agir responsável e reconhecido pelos outros.
- Fleury e Fleury (2000) afirmam que “as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo”.

31

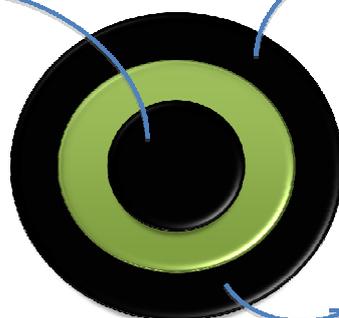


## Ampliando o conceito de Competências

### ATITUDES –

#### CARACTERÍSTICAS PESSOAIS

- Conteúdo **psíquico fundamental** do indivíduo.
- **Define** sua interação e suas **reações** quanto ao **ambiente a sua volta**.
- Básicos para o **desenvolvimento e definição das outras dimensões**.
- São difíceis de modificar.
- Ex.: iniciativa, flexibilidade, facilidade de lidar com pessoas.



### CONHECIMENTO

- O indivíduo **utiliza em suas atividades intelectuais**. **Adquirido** através de **estudo, experimentação e treino**.  
Ex.: conceitos de marketing, conhecimento de modelagem financeira, conhecimento de um produto

### HABILIDADES

- Capacidades que permitem desenvolver **atividades específicas**. **Adquiridas** ou modificadas, através de **experimentação e treino**.  
Ex.: o domínio de idiomas, capacidade de comunicação, negociação e liderança.

Fonte: D. McClelland



competência do ponto de vista  
**operacional**

resultado  
**R**

**Cp =**  $\frac{\text{R}}{\text{T} + \text{E}}$

**T**  
tempo

**+ E**  
recurso

Eugenio Mussak



competência do ponto de vista  
**humano**

conhecimento  
saber

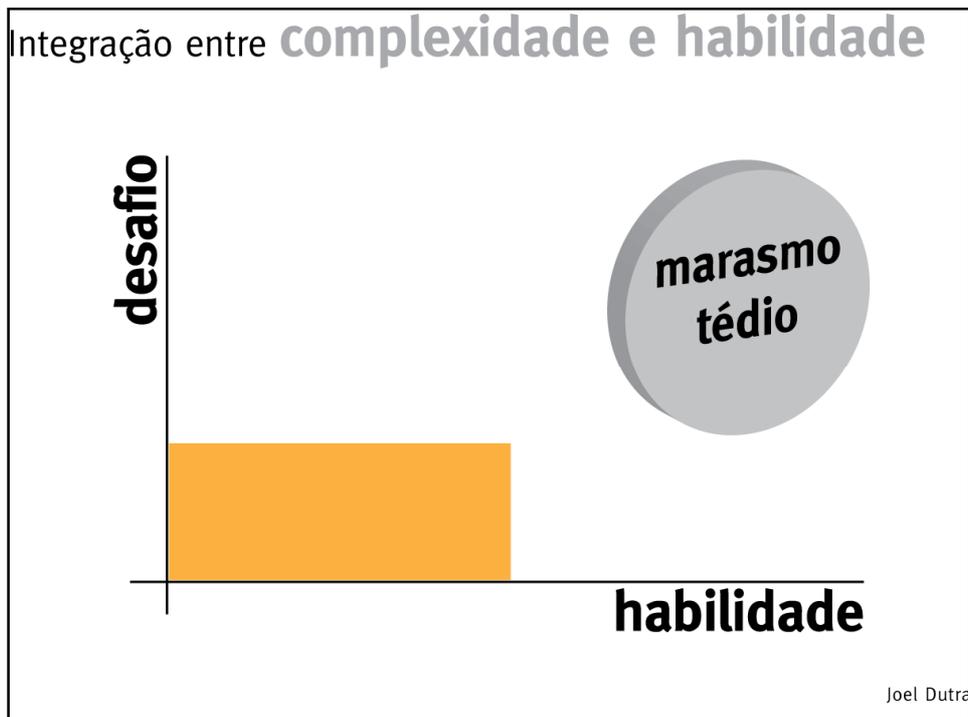
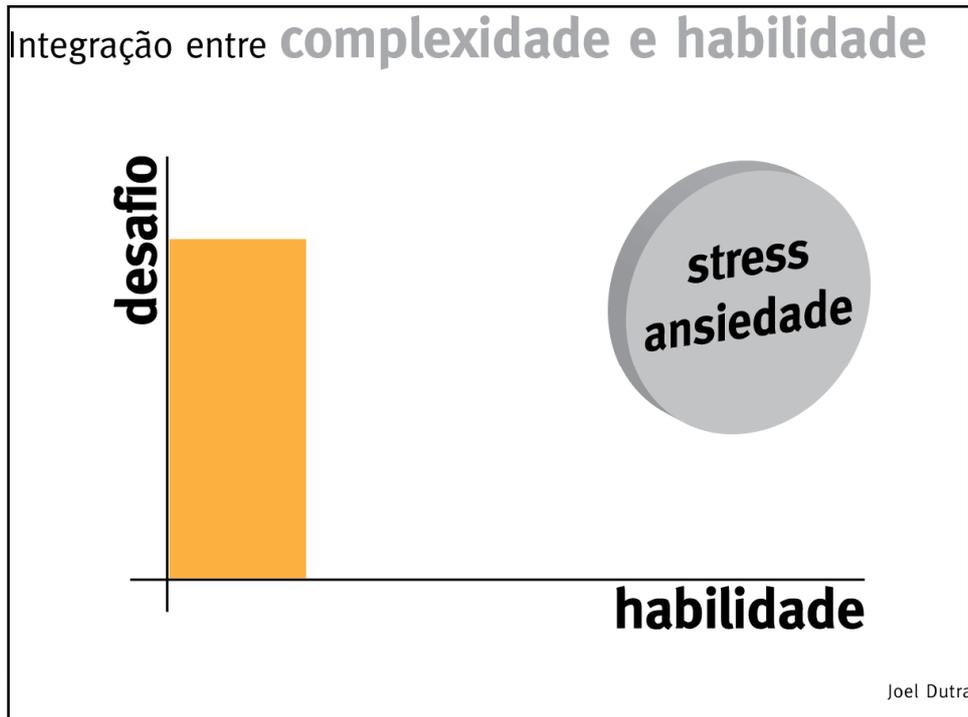
atitude  
querer

**Cp = C x H x A**

poder  
habilidade  
capacidade

Eugenio Mussak





## Quais as informações para a implantação?

- Listas de competências
- Experiências de outras organizações (evitar simples transposição);
- Análise dos principais processos;
- Após identificação das competências significativas e que agregam valor, passa-se à descrição das mesmas.

37



## APRENDIZAGEM



## Modelo conceitual



39



## Construção do instrumental de avaliação e identificação de necessidades de desenvolvimento

- Definição da metodologia de avaliação das competências (90º, 180º, 360º.).
- Definição de um modelo de avaliação de competências comportamentais.
- Análise da possibilidade de inputs de outros instrumentais já utilizados.

40



## Etapas de implantação

- I. Identificação e descrição das competências organizacionais
- II. Identificação e descrição das competências genéricas (comportamentais) e gerenciais
- III. Identificação e descrição das competências funcionais ou técnicas
- IV. Apresentação dos resultados para gestores e/ou demais colaboradores
- V. Desenho da matriz de competências
- VI. Construção do instrumental de avaliação e identificação de necessidades de desenvolvimento
- VII. Implantação e avaliação
- VIII. Feedback
- IX. Construção do PDI e Trilha de desenvolvimento
- X. Monitoramento e controle



41

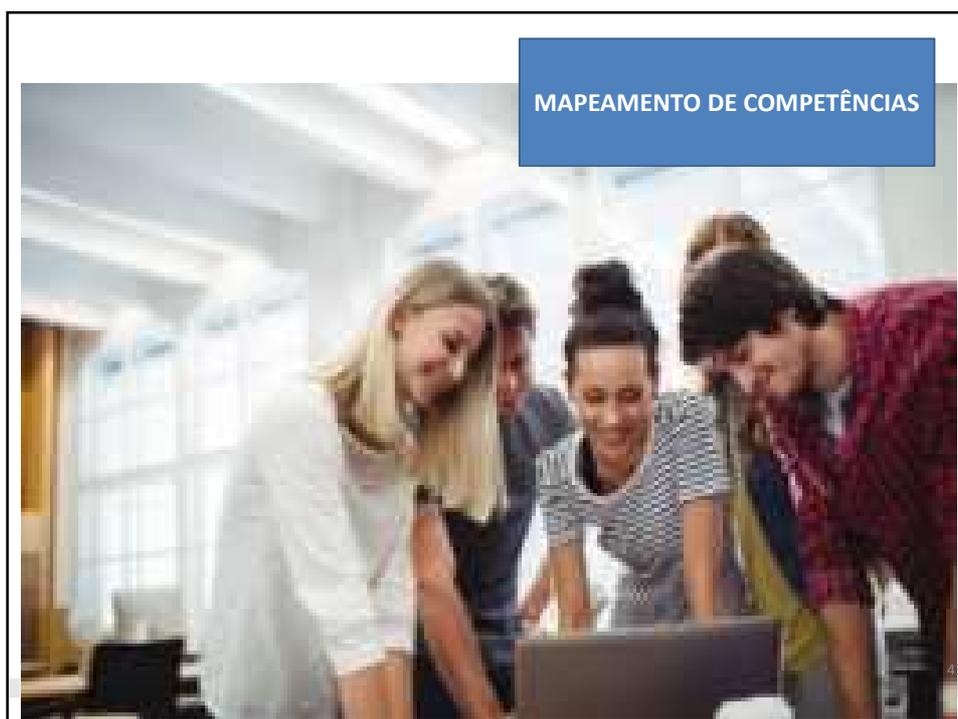
## Identificação e descrição das competências organizacionais

- **Preparação** - Levantamento de dados e informações sobre objetivos, resultados esperados, estratégias da organização, cenários, ambiente interrelacional.
- **Workshops**- encontros com grupo de gestores e formadores de opinião, levantando as Competências Organizacionais alinhadas com as estratégias da organização e do negócio.

-



42



## Reuniões de Mapeamento

- Além de colher os dados gerais dos colaboradores por meio de uma entrevista-pesquisa, o consultor interno poderá lançar mão de outras estratégias:
  - Preparar roteiros para desenvolvimento de reuniões de mapeamento.
  - Usar instrumentos disponíveis no mercado.

## Reuniões de Mapeamento

- As reuniões de mapeamento de competências e de definição de perfis devem ser planejadas e acompanhadas de instrumentos de apoio.
- Pode-se preparar uma apresentação com os principais itens da gestão por competências, antes do mapeamento.

45



## Roteiro da reunião de Mapeamento e definição de perfis

### – Quem participa?

- Gerentes, pessoas-chave e consultor facilitador do processo.

46





## Como mapear perfil de competências (MPC)?

### 1º Passo: Pesquisa dos Indicadores de Competências

- Descrição do cargo;
- Desafios mais significativos do cargo;
- Cultura da equipe;
- Missão da equipe
- Padrão de atendimento a clientes internos

## Agrupamento de Competências Comportamentais

### Competências Comportamentais perfil Comportamental do Cargo

- Clareza.
- Objetividade.
- Comunicação verbal.
- Fluência verbal.
- Foco em resultados.
- Comunicação.
- Relacionamento interpessoal.
- Bom humor
- Organização.

- Planejamento.
- Pró-atividade.
- Capacidade de análise e síntese
- Atenção concentrada.
- Percepção.
- Empatia.
- Saber ouvir.
- Ética.
- Imparcialidade.

49



<b>GRUPOS</b>	<b>GRUPOS DE COMPETÊNCIAS SIMILARES</b>
<b>GRUPO I</b>	Clareza Objetividade Comunicação verbal Fluência verbal
<b>GRUPO II</b>	Foco em Pessoas Foco em Resultados
<b>GRUPO III</b>	Comunicação Relacionamento Interpessoal Bom humor

50



<b>GRUPO IV</b>	Organização/Planejamento Proatividade
<b>GRUPO V</b>	Capacidade de análise e síntese Atenção concentrada Percepção
<b>GRUPO VI</b>	Empatia Saber ouvir
<b>GRUPO VII</b>	Imparcialidade Ética

51



## Competências Técnicas (pré-requisitos)

Conhecimentos	Habilidades
<p>Conhecimento de técnicas de Redação Empresarial.</p> <p>Conhecimento de Gestão Comercial e Financeira.</p> <p>Conhecimento do Sistema de Gestão específica do cargo.</p> <p>Conhecimento das Rotinas da Folhas de Pagamento, Normas, Leis Trabalhistas e Cálculos Matemáticos.</p> <p>Comunicação Escrita.</p> <p>Conhecimento de Técnica e Ferramentas de Recrutamento e Seleção de Pessoal.</p> <p>Conhecimento das Rotinas dos colaboradores.</p>	<p>Prática de Gestão Comercial e Financeira e Redação Comercial.</p> <p>Prática das Rotinas de Folhas de Pagamento.</p> <p>Prática de técnicas e ferramentas de Recrutamento e Seleção de pessoal.</p> <p>Habilidade para formular perguntas.</p>

53



**COMPETÊNCIA  
COMPORTAMENTAL**

### Grupo de Competências Comportamentais

<b>GRUPO</b>	<b>GRUPOS DE COMPETENCIAS</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
<b>GRUPO I</b>	Clareza Objetividade Comunicação escrita Comunicação verbal Fluência verbal	Capacidade de se comunicar com clareza e objetividade pessoalmente, por escrito e por telefone: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Com clientes internos em reuniões, treinamento, orientação e motivação para atingimento de metas;</li> <li>• Com clientes externos com objetivo de informar, captar novos clientes ou fidelizar os que já optaram pela empresa;</li> <li>• Com candidatos em fase de seleção com objetivo de vender excelente imagem da empresa, pois o candidato poderá ser cliente ou indicar novos clientes.</li> </ul>
<b>GRUPO II</b>	Foco em Pessoas Foco em Resultados	Capacidade de gerenciar e investir no desenvolvimento da equipe com objetivo de obter resultados eficazes.

55



### Grupo de Competências Comportamentais

<b>GRUPO</b>	<b>GRUPOS DE COMPETENCIAS</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
<b>GRUPO III</b>	Comunicação Relacionamento interpessoal Bom humor	Capacidade de se relacionar com diferentes tipos de pessoas, sempre priorizando estabelecer um clima de harmonia e bem estar, mantendo bom humor mesmo diante de situações estressantes e usando a empatia para compreender o outro e buscar a melhor solução para cada situação específica.
<b>GRUPO IV</b>	Organização Planejamento Proatividade	Capacidade de organização e administração de tempo, priorizando ações e se antecipando diante de situações onde erros possam ser evitados.

56



### Grupo de Competências Comportamentais

<b>GRUPO V</b>	Capacidade de análise e síntese Atenção concentrada Percepção	Domínio do uso de técnicas e ferramentas de seleção, desenvolvimento da percepção e atenção com objetivo de identificar entre os candidatos os perfis mais compatíveis com o perfil do cargo. Facilidade de concentração para avaliação de relatórios, gráficos, cálculos, demonstrativos e documentos das rotinas gerenciais.
<b>GRUPO VI</b>	Empatia Saber ouvir	Capacidade de se relacionar com pessoas, dando total atenção, ouvindo e buscando as melhores soluções para clientes internos e externos.

57



### Grupo de Competências Comportamentais

<b>GRUPO VII</b>	Imparcialidade Ética	Capacidade de agir com comportamento ético e imparcialidade na solução de problemas e conflitos; bem como na realização dos processos seletivos com objetivos de evitar discriminações, rótulos, preconceitos, pressupostos e ter uma atuação técnica focada em resultados.
------------------	-------------------------	---

58





### Quais ações realizar em caso de GAP das Competências?

1. Comunicação
2. Liderança
3. Capacidade empreendedora
4. Negociação
5. Cultura da qualidade
6. Flexibilidade
7. Trabalhar sobre pressão
8. Criatividade
9. Planejamento



**Quais as expectativas dos servidores?**

6

**Características desejáveis do comportamento organizacional no local de trabalho.**

	<b>Dimensão</b>	<b>Característica</b>
<b>Confiança</b>	<b>Credibilidade</b>	Comunicação aberta e acessível Capacidade de coordenar recursos Integridade ao manifestar posições
	<b>Respeito</b>	Suporte ao desenvolvimento profissional Manifestação de apreço Colaboração em decisões importantes Atenção aos funcionários como indivíduos
	<b>Equidade</b>	Recompensas oferecidas a partir de tratamento equilibrado para todos Imparcialidade na contratação ou na promoção Ausência de discriminação Possibilidade de rever decisões

## Características desejáveis do comportamento organizacional no local de trabalho.

Dimensão	Característica
Orgulho	Trabalho individual Atuação da equipe Serviços prestados e inserção social da organização
Camaradagem	Possibilidade de ser autêntico Atmosfera amistosa e de acolhimento Sentimento de fazer parte do grupo

63



**Como desenvolver ou aprimorar as competências?**

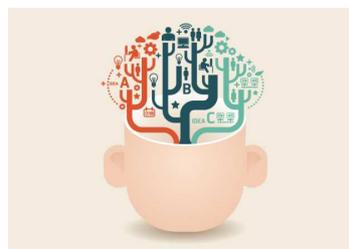
64

## Plano de Ação

### AÇÕES FORMAIS

Captação e Retenção de Talentos

- Treinamento/Educação Corporativa
- Remuneração por competências
- Carreira e Sucessão
- Avaliação



65



## Plano de Ação

### AÇÕES NÃO - FORMAIS

- Grupos de Trabalho
- Rotação
- Autodesenvolvimento
- Coaching (tutoria)
- Visitas



66



## Trilha de desenvolvimento

“São caminhos alternativos e flexíveis para o aprimoramento pessoal e profissional”.



Hugo Pena Brandão - Editora Atlas, 2012

67

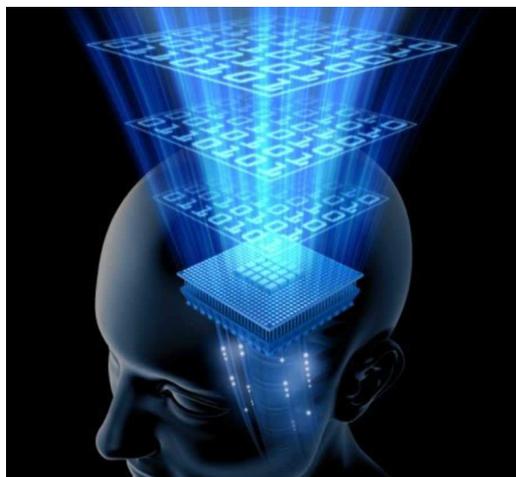


## Trilha do desenvolvimento

1- Estado atual	2-Estado Desejado
2- Qual seu sistema representacional?	
3- Quais seus pontos fortes?	
4- Quais seus pontos de melhoria?	
5 – Ex. Competência Liderança e gestão	
5.1 – Alternativa de programa de aprendizagem (Presencial e EAD)	Curso de liderança e competência de gestão – Presencial - 20 horas
5.2 –Livro (s)	O Líder Criador de Líderes – A Gestão de Talentos. Charan, Ram. Editora Campus
5.3 –Filme (s) de treinamento	Delegação Eficaz. Siamar. Duração 23 min.
5.4 – Revista (s)	HSM Management. Acesso online: <a href="http://hsm.com.br">http://hsm.com.br</a>
5.5 – On the job ( Trabalho)	Participar da avaliação de desempenho.
5.6 – On the job	Dar feedback para a equipe

68

## O que fazer após o PDI e a definição da trilha de aprendizagem?



## Níveis de avaliação de treinamento

- Nível I- REAÇÃO
- Nível II- APRENDIZADO
- Nível III- COMPORTAMENTO
- Nível IV- RESULTADOS



## Nível - reação

- Medida de satisfação do cliente
- Sucesso ou fracasso
- Continuidade do programa
- Reação positiva e satisfação não assegura o aprendizado
- Reação negativa reduz possibilidade de aprendizado



71



## Nível - aprendizado

- Mudança na forma de perceber a realidade e/ou
- Aumento de conhecimentos
- Aumento de habilidades



72



## Nível - comportamento

Condições:

- A pessoa precisa querer mudar.
- A pessoa precisa saber o quê e o como mudar.
- A pessoa precisa trabalhar num ambiente com o clima correto.
- A pessoa precisa ser premiada pela mudança.



73



74

## Conceito de avaliação de desempenho

- “Conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou negócio” (Dutra, 2002)
- Implica: “ identificação, mensuração e administração do desempenho humano nas organizações”.

Gómez-Mejia, Balkin e Cardy, 1995.



75



O sucesso de um programa de avaliação de desempenho depende da filosofia que o fundamenta, da conexão com metas do negócio, das atitudes e habilidades dos responsáveis!



76



## Planejamento das etapas

- Identificar os motivos e objetivos
- Realizar a investigação formal (entrevistas, questionários, seminários e grupos de discussão).
- Definir o desenho da avaliação
- Realizar campanha de endomarketing
- Detalhamento do programa
- Treinamento dos avaliadores
- Realização da avaliação
- Análise dos resultados
- Plano de ação
- Implementação e controle



## Entrevista de feedback

- Solicite autoavaliação
- Estimule participação
- Demonstre reconhecimento
- Minimize críticas
- Mude comportamento não a pessoa
- Foco na solução de problemas
- Dê apoio
- Estabeleça Metas
- Faça o Follow-up diário
- Aprimore o desempenho
- Identifique fonte de desempenho deficiente



## Feedback: possibilidade de pensar a atitude

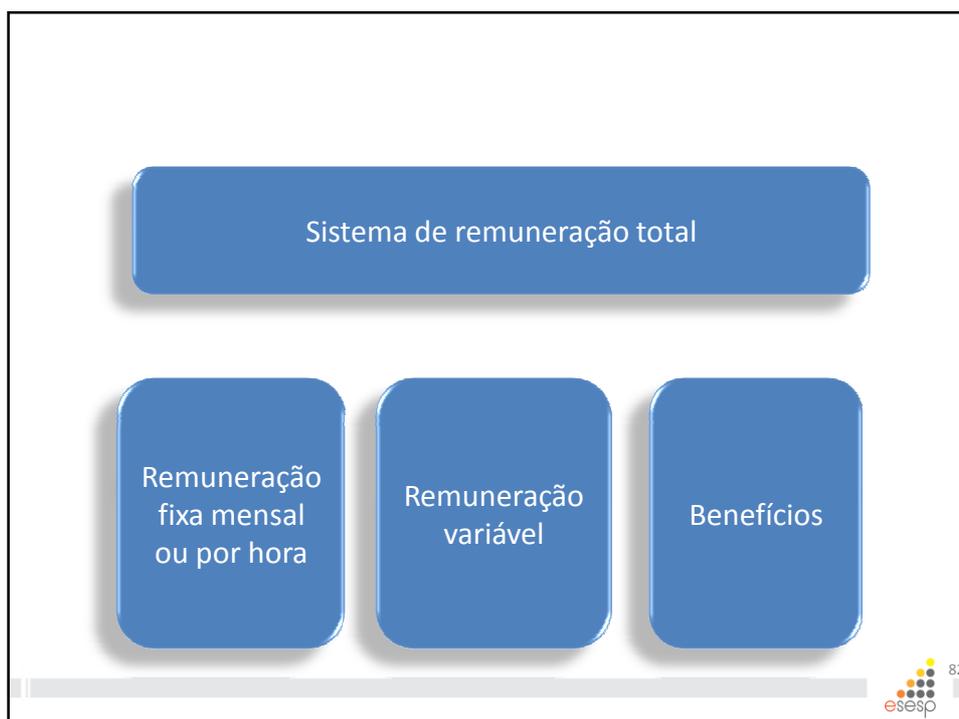
- Falar e convencer
- Falar e ouvir
- Solucionar Problemas



## Componentes da remuneração

- Remuneração funcional
- Remuneração por habilidades
- Remuneração por competência
- Salário Indireto
- Previdência complementar
- Remuneração variável
- Participação Acionária
- Alternativas Criativas





Como estimular o desenvolvimento e a motivação  
no serviço público?



### **Características do processo de avaliação de desempenho.**

- Continuidade
- Periodicidade
- Flexibilidade
- Individualidade – avalia-se em relação às metas individuais negociadas com o funcionário.



### Resistências à medição

- Formação típica da área de RH;
- Medição não é valor para o RH;
- Falta de visão sistêmica;
- Falta de entendimento da estratégia de negócio.

### Para que medir?

- Para ter clareza de direção;
- Para conhecer a situação atual;
- Efetuar análises de resultados e de processos;
- Tomar decisões acertadas;
- Reorientar as políticas;
- Realinhar a capacitação à estratégia do negócio;
- Reduzir a subjetividade no gerenciamento.

88



**Quem é o responsável pela gestão de pessoas na organização?**

89



**Como partir para a ação e gerar resultado?**

90



OBRIGADA!  
TANIA TELLES  
[taniatelles@gmail.com](mailto:taniatelles@gmail.com)  
(27) 99903.9318

## SOLUÇÕES EDUCACIONAIS



Presenciais



A Distância



Customizadas



Lato e Stricto  
Sensu

 **FaceEsesp**  
***esesp.es.gov.br***

