

Gestão de Pessoas

Programas Especiais



Gestão de Pessoas

Slides





Escola de Serviço Público do
Espírito Santo - Esesp

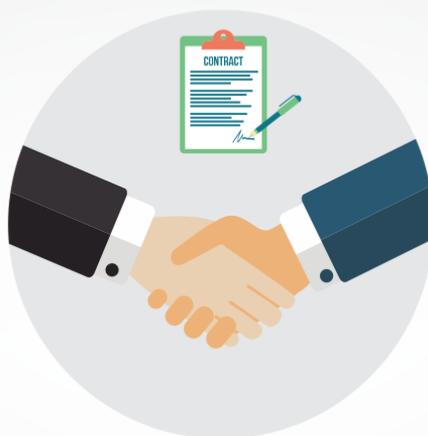
PROGRAMAS ESPECIAIS

GESTÃO DE PESSOAS



1

CONTRATO DIDÁTICO



EXPECTATIVAS E CONTRIBUIÇÕES

ESTRUTURA

I – O PAPEL DO GESTOR ATUAL.

II - GESTOR COMO LÍDER.

III – FERRAMENTAS DE COACHING PARA MELHORAR AS
RELAÇÕES INTERPESSOAIS.

III – RELAÇÕES INTERPESSOAIS.

IV – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO X PLANEJAMENTO TÁTICO.

V – AVALIAÇÃO DE PESSOAS.



O que preciso melhorar?

Quais são as minhas forças?

Expectativas?



OBJETIVO GERAL

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



5

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

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



6

CONCEITO DE GESTÃO DE PESSOAS

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

Bergue, 2007



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

Chiavenato, 2000 apud SANTOS, 2009



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

Eficiência - utilização racional dos recursos.

Eficácia - capacidade de atingir resultados.

Efetividade - fazer o que é preciso ser feito.



ASPECTOS FUNDAMENTAIS DA MODERNA GESTÃO DE PESSOAS

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



OS SEIS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Processo de agregar pessoas

Processo de aplicar pessoas

Processo de recompensar pessoas

Processo de desenvolver pessoas

Processo de manter pessoas

Processo de monitorar pessoas



O GESTOR DE HOJE

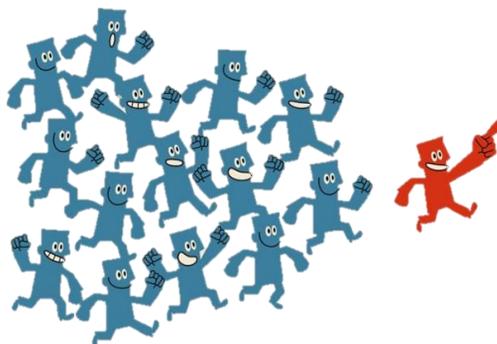
As exigências mudaram – as regras são novas! Estamos na fase da alta performance!!!

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



Todo gestor quer equipes...

- Mais produtivas
- Mais eficientes
- Mais adaptáveis



Mas não vêm prontas...



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



GESTOR MOBILIZADOR



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



HABILIDADES DO GESTOR

Foco nas tarefas

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

Foco nas pessoas

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



PAPEL DO GESTOR

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



PERFIL DO GESTOR

confiança

responsabilidade

comunicação

escuta
ativa

visão sistêmica

empatia



DIÁLOGO DA CONFIANÇA

- 1 – CRIAR CONEXÃO
- 2 – PRATICAR A ESCUTA ATIVA
- 3 – PERCEPÇÃO
- 4 – SEJA DIRETO
- 5 – FOCO NO QUE REALMENTE IMPORTA
- 6 – GERAR SOLUÇÕES
- 7 – GERAR ENGAJAMENTO
- 8 – PLANO DE AÇÃO
- 9 – MONITORAMENTO
- 10 – NOVAS ALTERNATIVAS



Autorresponsabilidade

Despertar o protagonista!!!!!!

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



Chave para uma vida de realizações e conquistas!!



Nuvem de problema



CÍRCULO VICIOSO

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

Nuvem de solução



CÍRCULO VIRTUOSO

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

Postura profissional do líder

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



INDIFERENÇA

Declarada

Racionalizada

Inconsciente



CONCESSÃO

Eu que concedo. Confundem-na com negociação.

Além

CONCESSÃO Igual

Aquém

Relação na base da concessão gera dependência.

Gera protecionismo para alguns e nada para outros.

Clima de insegurança na equipe.



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



Comportamento de Planejamento



NÍVEIS DO PLANEJAMENTO



ESTRATÉGICO

processo gerencial que possibilita ao(s) dirigente(s) estabelecer o rumo a ser seguido pela organização, visando otimizar sua relação com o ambiente.

TÁTICO

desenvolvimento dos programas e projetos, por exemplo: macrofuncionais (tecnologia, informática, Rh, etc.) .

OPERACIONAL

detalhamento das ações e atividades necessárias para atingir os objetivos e metas fixados pelos níveis hierarquicamente superiores.

**ESTABELECIMENTO DE METAS**

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



PAPEL DO PLANEJAMENTO

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



BENEFÍCIOS DO PLANEJAMENTO

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



UM BOM PLANO TÁTICO...

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



FORMULAÇÃO DE META

Específica

Mensurável

Atingível

Relevante

Temporal



Plano de ação

OBJETIVO:

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



PLANEJAMENTO E ACOMPANHAMENTO

Tão importante quanto implantar é monitorar!

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



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Expectativas desejadas x resultados reais

Identificar e trabalhar de forma
sistêmica as diferenças de desempenho



ERROS COMUNS

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



ERROS COMUNS

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



ERROS COMUNS

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



ERROS COMUNS

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

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



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



ERROS COMUNS



Erro de semelhança (projeção pessoal ou autoidentificação).

Propensão a avaliar o servidor à semelhança de si próprio



ERROS COMUNS

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

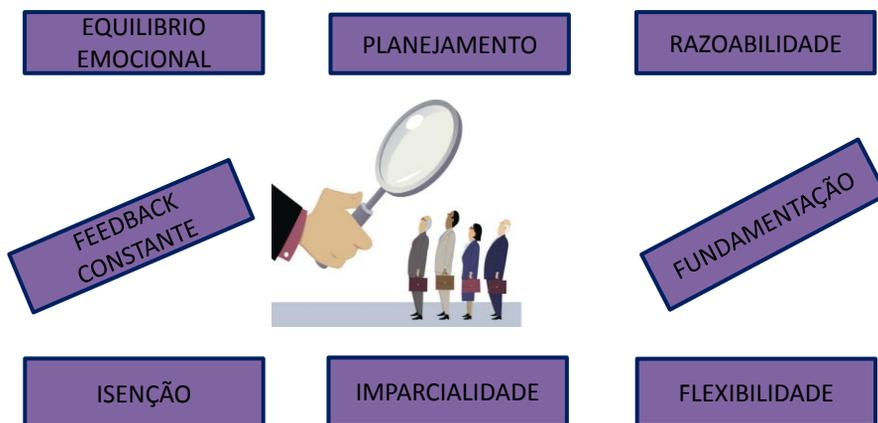


ERROS COMUNS

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



COMPORTAMENTO RESPONSÁVEL DO AVALIADOR



Conversa de feedback

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



Conversa de feedback

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



PREDISPOSIÇÃO PARA A AÇÃO: SATISFAÇÃO COM O RESULTADO COLETIVO

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



COMPORTEAMENTO DE SUCESSO

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



REFERÊNCIAS

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

REFERÊNCIAS:

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



SOLUÇÕES EDUCACIONAIS



Presenciais



A Distância



Customizadas



Lato e Stricto
Sensu

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

