

**Enap**

Escola Nacional de  
Administração Pública

**Enap**

Escola Nacional de  
Administração Pública

Transformando pelo conhecimento

**Enap**

MINISTÉRIO DO  
**PLANEJAMENTO**



# Seminário Gestão de Pessoas nas Organizações Contemporâneas

Palestra Tânia Fontenele  
Maio 2017

# Cenários Contemporâneos

- Crise Política e Econômica
- Terrorismo
- Mudanças Climáticas
- Guerras
- Invasões bárbaras



# Procuram-se horizontes, urgente A barbárie alastra-se.

Boaventura Santos, Maio 2017 – Carta Maior

## Precisamos outras maneiras de pensar, sentir e conhecer



Foto: Henri Carier Bresson



Palestra Tânia Fontenele /Maio 2017

As oito pessoas mais ricas do mundo têm tanta riqueza quanto a metade mais pobre da população mundial (3,5 bilhões de pessoas). Destroem-se países (do Iraque ao Afeganistão, da Líbia à Síria, e as próximas vítimas tanto podem ser o Irã como a Coreia do Norte) em nome dos valores que deviam preservá-los e fazê-los prosperar, sejam eles os direitos humanos, a democracia ou o primado do direito internacional.

Boaventura Santos, Maio 2017 – Carta Maior

# Visão contemporânea da Gestão de Pessoas

- Velocidade das mudanças no mundo e nas pessoas
- Organizações precisam se reinventar
- Quebra de paradigmas - desaprender o que aprendeu
- Organizações que aprendem
- Maior acesso à informação
- Conhecimento para todos ( corsera, bibliotecas virtuais)
- Novas tecnologias

# Mudanças no mundo

## Mudanças nas Organizações

- Relações pessoais
- Novos arranjos familiares
- Quebra de velhos paradigmas da era industrial
- Gestão com pessoas
- Era do conhecimento
- Era da sustentabilidade ( Totnes/ Sul da Inglaterra)
- Novas economias - permacultura/ outras moedas



# O que sempre nos perguntamos?

- Como gerar mudanças e aprendizados?
- Como romper com a rigidez organizacional?
- Como estimular as equipes para que tenham maior comprometimento ?

# Gestão de Pessoas nas Organizações Contemporâneas

“ As organizações de aprendizagem são aquelas nas quais as pessoas ampliam continuamente, sua capacidade de criar os resultados que desejam, nas quais a aspiração coletiva é libertada e nas quais as pessoas aprendem, permanentemente, a aprender em grupo.

Peter Senge. A quinta disciplina, 1990.

# Learning Organization

- CORAGEM
- COERÊNCIA
- CONSIDERAÇÃO
- CLAREZA

# Learning Organization

- Ampliar sua capacidade pessoal
- Modelos mentais – como vemos o mundo?
- Visão compartilhada – visão comum - dá foco e coerência às diversas atividades
- Aprendizado em equipe – desenvolver inteligência e capacidades maiores do que a somados talentos individuais
- Pensamento sistêmico – capacidade de estabelecer relações

# Tendências para a Gestão de Pessoas

- Estrutura organizacional horizontal
- Diminuição da distância entre cargos, setores e departamentos
- Visão sistêmica
- “Pensar o todo e agir no local”
- Programas de equidade de gênero, raça e diversidade

## O QUE NOS IMPEDE A APRENDER?

TR 39

- Não admitir a possibilidade de que exista espaço para novos conhecimentos.
- A **incapacidade de declarar ignorância**, e dizer “**não sei**” como base de um espaço possível de conhecimento
- Encarar a aprendizagem com **gravidade**: tudo é difícil, profundo e complicado.
- Incapacidade de **aceitar que outro saiba o que eu não sei**: implica em não permitir/autorizar que nos ensinem algo.
- **Querer ter tudo claro o tempo todo**. Incapacidade de viver na pergunta.
- **Desconsiderar o corpo como um dos elementos centrais da aprendizagem**. A aprendizagem implica incorporar novas práticas de ação.
- **Viver com o juízo da “incapacidade genérica”**: falta de autoconfiança.
- Não permitir o tempo necessário para aprendizagem.
- Não distinguir entre saber e ter opiniões.



# Tendências para a Gestão de Pessoas

- As organizações vem adotando modelos que convergem para uma visão mais humanizada das relações.
- Otimização do tempo
- Ações descentralizadas
- Valorização das características individuais
- Ênfase na delegação de tarefas

## **CONSTRUIR UMA VISÃO COMPARTILHADA**

**Comunicar o objetivo e direção às pessoas cujo envolvimento e apoio são necessários para se alcançar os resultados.**

**Envolver as pessoas na criação de um quadro ideal do que pode ser atingido conjuntamente.**

## O QUE É UMA VISÃO?

- # **Quadro do propósito a ser alcançado**
- # **Panorama do futuro**
- # **Sonhar e pensar adiante**
- # **Conceituação imaginativa do futuro**

# ALGUMAS RECOMENDAÇÕES PARA ANIMAR SUA EQUIPE

- ✓ **Comunicar, comunicar, comunicar**
  - coletivamente – com regularidade
  - de modo informal
  - face-a-face
- ✓ **Avaliar imparcialmente,**
  - como prática permanente
  - comunicando o avaliado, quer seja uma avaliação positiva ou negativa
- ✓ **Manifestar concretamente o reconhecimento dos esforços empreendidos**

# Comunidades de Transição

- Visão – Criação de visões positivas do futuro que podem mobilizar a comunidade;
- Inclusão – Desenvolvimento de diálogo com toda a comunidade;
- Tomada de consciência – Desenvolvimento de conhecimento a respeito das questões e particularidades da própria comunidade;
- Resiliência – Construção de comunidades resilientes, que estejam preparadas para enfrentar choques e mudanças;
- Envolvimento emocional e afetivo – Apoio às pessoas na superação do senso de impotência para a mudança e isolamento;
- Criação de soluções críveis e adequadas – Desenvolvimento de soluções que sejam factíveis e propostas pela própria comunidade.











“ Somos demasiados e demasiado humanos para cabermos num caminho só; mas, por outro lado, se os caminhos forem muitos e em todas as direções facilmente se transformam num labirinto ou num novelo, em todo o caso, num campo dinâmico de paralisia. É esta a condição do nosso tempo. Para sair dela é preciso combinar a pluralidade de caminhos com a coerência de um horizonte que ordene as circunstâncias e lhes dê sentido. Para pensar tal combinação e, aliás, até para pensar que ela é necessária, são necessárias outras maneiras de pensar, sentir e conhecer.” Boaventura Santos, 2017

# Sugestões de leituras

- Gestão de Pessoas – Sylvia Constant Vergara – Ed Atlas – 2010
- Gestão de Pessoas e Discursos Organizacional – Crítica à Relação Indivíduo – Empresa nas Organizações Contemporâneas – Marcus Vinícius S. Siqueira - Juruá Editora – 2009
- Práticas de Gestão que deprimem as organizações –Antonio Roziano Ponte Linhares- Tese Dep. Administração – UnB – 2014
- Nova Divisão sexual do Trabalho? Um olhar voltado para a empresa e a sociedade – Helena Hirata – Boitempo Editorial - 2012
- O sentido do trabalho: ensaios sobre a afirmação e a negação do trabalho . Ricardo Antunes- Boitempo Editorial - 2002
- Guia do Gerenciamento no Setor Público – Alecian e Foucher – Ed REVAN/ENAP- 2001

# Seminário Gestão de Pessoas nas Organizações Contemporâneas

Tânia Fontenele

[taniafontenele@gmail.com](mailto:taniafontenele@gmail.com)

Instituto de Pesquisa Aplicada da Mulher

(61)992152477