

Módulo 5

Gestão de Pessoas

Slides

Diretoria de Desenvolvimento Gerencial
Programa de Desenvolvimento de
Gerentes Operacionais (DGO)



Enap Escola Nacional de Administração Pública

Programa de Desenvolvimento de Gerentes Operacionais

Módulo V



Gestão de Pessoas

Enap Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PÁTRIA EDUCADORA

Módulo V

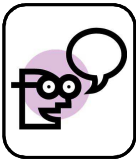


Gestão de Pessoas

Objetivos Instrucionais:

- Identificar os desafios e oportunidades do gestor de pessoas na Administração Pública
- Especificar o papel do gestor na criação do valor público
- Adotar atitudes que propiciam a facilitação do clima organizacional
- Identificar a importância do indivíduo nas equipes de trabalho
- Reconhecer a importância da criação de um ambiente motivador
- Distinguir elementos da comunicação eficaz
- Aplicar estratégias de negociação na gestão de conflitos
- Usar técnicas de estruturação, planejamento, condução e avaliação no processo de negociação
- Atuar como membro e líder de equipe eficaz
- Adotar as técnicas para emitir e receber feedback
- Gerenciar eficazmente o processo de mudanças no contexto organizacional
- Reconhecer a importância no desenvolvimento da equipe
- Ampliar o potencial criativo para aplicação na solução de problemas e inovação

Enap Escola Nacional de Administração Pública




Gestão de Pessoas

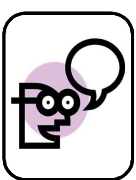
✓

- ✓ *As organizações constituem-se de pessoas e dependem delas para atingirem seus objetivos e cumprir sua missão.*
- ✓ *Ao ver das pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar seus objetivos pessoais com um mínimo de tempo, esforço e conflito.*

(Chiavenato, 1999).



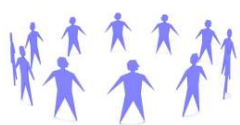
Escola Nacional de
Administração Pública




Gestão de Pessoas

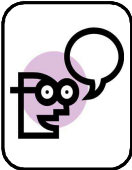
- ✓ *As organizações surgem para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto. Sem organizações e pessoas inexistiria a Gestão de Pessoas.*

(Chiavenato, 1999).






Escola Nacional de
Administração Pública




Desafios Atuais da Gestão de Pessoas


- Atrair, reter e desenvolver profissionais com talento.
- Criar um ambiente interno de alto desempenho.
 - Aprimorar líderes globais.
 - Flexibilizar leis e novas formas de trabalho.
- Desenhar políticas e processos globais de Gestão de Pessoas.



Escola Nacional de
Administração Pública



Desafios Atuais da Gestão de Pessoas



MUDANÇA DE BASES CONCEITUAIS

1 – Gestão de RH X Gestão de Pessoas

MODELO ATUAL

gestão de recursos humanos

autocrático

centralizador

hierarquizado

burocrático

operacional

foco no processo

MODELO PROPOSTO

gestão de pessoas

atividade estratégica

trabalho em equipe


pessoas – parceiros na gestão

participativo


cumprem metas e alcançam resultados


foco nas pessoas/usuário

Fonte: Fóruns do Planalto/SRH/Ministério do Planejamento



Desafios Atuais da Gestão de Pessoas






MUDANÇA DE BASES CONCEITUAIS


2 – Novo papel do gestor público – agente da mudança:

Habilidades (perfil):


liderança; planejamento e pensamento estratégico; conhecimento de administração pública gerencial; implementação e gerenciamento de mudanças; análise e gerenciamento de conflitos; negociação coletiva; motivação e obtenção de compromisso de pessoas e equipes; conhecimento sobre desenvolvimento de sistemas de recursos humanos; delegação de responsabilidades e cobrança de resultados; gerenciamento de recursos financeiros; legislação de recursos humanos

Fonte: Fóruns do Planalto/SRH/Ministério do Planejamento





Escola Nacional de
Administração Pública

Desafios Atuais da Gestão de Pessoas



Exercício 1

1. Quais são os atuais desafios para a área de Gestão de Pessoas na sua instituição?
2. Que mudanças são necessárias para viabilizar a Gestão de Pessoas no governo?
3. Que ações você poderia propor em sua instituição para que a Gestão de Pessoas seja efetivamente implantada?


Escola Nacional de
Administração Pública



O Gerenciamento como Fator de Criação de Valor Público

- ❖ O gerenciamento consiste numa combinação de atividades estratégicas e operacionais. Todo gerente deve assumir tarefas operacionais e estratégicas. Mas, o aspecto operacional é prioritário nos primeiros níveis de inserção, enquanto que a dimensão estratégica prevalece nos quadros dirigentes.



Gerenciamento como Fator de Criação de Valor Público

- ❖ Podemos observar a utilidade do gerenciamento no serviço público, em especial no papel do gerente operacional, que em suas atuações devem estar traduzidos os fundamentos estratégicos da organização, e particularmente, na gestão de pessoas, como fator implicante na criação de valor público.



Exercício 2

DEBATE

O Gerente Operacional e o Alcance dos Objetivos
Estratégicos nas Organizações Públicas



Clima Organizacional





Clima Organizacional

É um conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existentes em uma organização.

(Flávio de Toledo e B. Millioni)

- Refere-se à percepção coletiva que as pessoas têm da organização e de sua cultura;
- O clima afeta diretamente a motivação das equipes e, por esta razão, tornou-se um elemento estratégico da gestão organizacional;
- Age como um indicador da imagem organizacional, da satisfação com o trabalho.

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

13



Clima Organizacional

O comportamento organizacional se refere ao estudo das ações e atitudes dos colaboradores dentro das organizações, tendo três tipos de comportamento sido determinantes sobre o desempenho dos colaboradores: produtividade, absenteísmo e rotatividade.

(Robbins, 2004).

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

14



Clima Organizacional

Gerente como Facilitador do Clima Organizacional

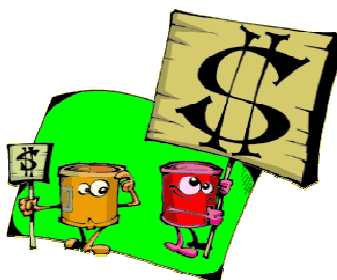
- Conviver adequadamente com as diferenças
 - Valorizar as diversidades
- Estimular a sinergia e o trabalho em equipe
- Reconhecer a equipe como fator estratégico para o alcance de resultados



Clima Organizacional

Exercício 3

Custo do Clima Organizacional



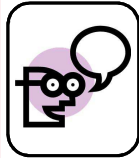


Trabalho em Equipe

Trabalho em Equipe



Enap Escola Nacional de Administração Pública 17




Trabalho em Equipe

Equipe

No ambiente de trabalho, a equipe é um grupo de pessoas com habilidades complementares e que trabalham em conjunto para alcançar um propósito comum pelo qual são coletivamente responsáveis.

(Chiavenato,1999).



Enap Escola Nacional de Administração Pública 18



Trabalho em Equipe

Os Benefícios de uma Equipe



1. agilidade na captação de informações e em seu uso;
2. as pessoas querem realizar juntas um bom trabalho, dar apoio umas às outras;
3. aprendem a dar apoio e a confiar umas nas outras;
4. compartilham livremente seus conhecimentos;
5. as decisões são tomadas por consenso, e isso significa que são geralmente melhores do que até mesmo aquelas à qual a pessoa mais inteligente do grupo de trabalho poderia ter chegado sozinha.



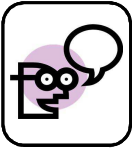
Trabalho em Equipe

Desenvolvimento do Espírito de Equipe

- ❖ O Gestor precisa estar atento às competências emocionais e às técnicas e cognitivas.

(Fela Moscovici)





Trabalho em Equipe

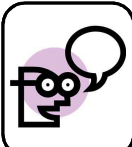
A CONFIANÇA É A BASE DO TRABALHO EM EQUIPE

→ Postura do Gerente: mostrar sua própria vulnerabilidade, admitir que não é perfeito.

FALTA DE CONFLITO

→ Postura do Gerente: levar a equipe a entender que divergências contribuem para o crescimento individual e coletivo.

Enap Escola Nacional de Administração Pública 21



Trabalho em Equipe

FALTA DE COMPROMETIMENTO

→ Postura do Gerente: levar a equipe a concluir o que se propôs a realizar (prazo).

FALTA DE RESPONSABILIDADE

→ Postura do Gerente: dar foco ao plano de ação e resultado a ser alcançado.

Enap Escola Nacional de Administração Pública 22

Trabalho em Equipe

FALTA DE ATENÇÃO AOS RESULTADOS

→ Postura do Gerente: demonstrar entusiasmo, como forma de dar exemplo e influenciar equipe.

Enap Escola Nacional de Administração Pública 23

Trabalho em Equipe

Motivação e Valorização de Equipes

"O segredo da existência humana consiste não somente em viver, mas ainda encontrar o motivo para viver"

(Dostoievski)

Enap Escola Nacional de Administração Pública 24



Trabalho em Equipe

Motivação e Valorização de Equipes

- Davis e Newstrom (1992) afirmam que, se os administradores conhecem as forças motivacionais, compreendem com mais facilidade as atitudes de cada colaborador no trabalho, podendo assim, lidar com cada colaborador de maneira particular, levando em consideração o impulso motivacional mais forte em cada situação.

EnapEscola Nacional de
Administração Pública

25



Trabalho em Equipe

Exercício 4

O Projeto

**Enap**Escola Nacional de
Administração Pública

26

Comunicação

A comunicação organizacional constitui o processo específico através do qual a informação se movimenta e é intercambiada entre as pessoas dentro de uma organização.

Enap Escola Nacional de Administração Pública 27

Comunicação

Comunicação Eficaz

É importante lembrar a necessidade de escolha de canais adequados. Com estas condições, será possível atingir-se um nível de expectativa desejado para os atos de comunicação.

Enap Escola Nacional de Administração Pública 28



Comunicação

Dificuldade de Comunicação na Organização

Fatores intrínsecos às organizações que constituem barreiras à comunicação eficaz:

- ✓ níveis organizacionais;
- ✓ autoridade da administração;
- ✓ especialização;
- ✓ sobrecarga de informações.






Escola Nacional de
 Administração Pública
29



Comunicação

Os 10 mandamentos da Boa Comunicação

1. *Esclareça suas ideias antes de comunicá-las.*
2. *Examine o propósito de cada comunicação.*
3. *Considere o conjunto físico e humano onde você vai comunicar.*
4. *Consulte outras pessoas para planejar suas comunicações.*
5. *A maneira de comunicar é tão importante quanto o conteúdo da mensagem*



Escola Nacional de
 Administração Pública
30



Comunicação

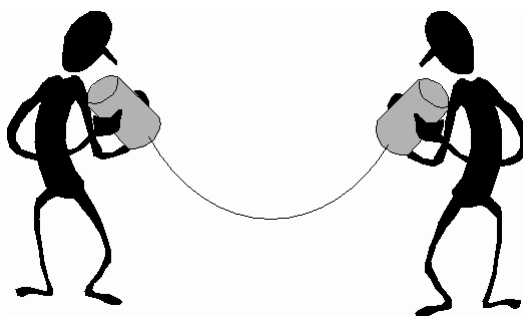
Os 10 mandamentos da Boa Comunicação

6. *Aproveite a oportunidade, quando surgir, para ajudar ou valorizar o ouvinte.*
7. *Acompanhe sua comunicação.*
8. *Comunique para o amanhã tão bem como para o hoje.*
9. *Assegure-se de que suas ações suportam sua comunicação.*
10. *Procure fazer-se compreendido, mas compreenda também, como um bom ouvinte.*



Comunicação

Exercício 5



Administração de Conflitos

Gestão de Conflitos

Enap Escola Nacional de Administração Pública 33

Administração de Conflitos

Os conflitos existem desde o surgimento do homem e, ainda, é um fato que ocorre com muita frequência em nosso cotidiano e, muitas vezes, não são abordados de forma profissional.

(Neto, 2005).

Enap Escola Nacional de Administração Pública 34



Administração de Conflitos

Conflito: O que é e como entendê-lo

Nós não devemos ter medo do conflito, porém devemos reconhecer que existe um modo destrutivo e um modo construtivo de proceder em tais momentos. Na diferença em se tratar o conflito pode estar o sinal do saudável, uma profecia de progresso.”

(Hampton, 1991)



Administração de Conflitos

Classificação dos Conflitos

Conflito Interno – ocorre dentro da pessoa em relação a sentimentos, opiniões, desejos e motivações divergentes.

Conflito Externo – ocorre entre uma pessoa e outra ou entre grupos de pessoas, com interesses e objetivos divergentes.



Administração de Conflitos

Modalidades de Resolução de Conflitos

- Evitação ou fuga.
- Impasse - o conflito produz um bloqueio ou paralisia.
- Vitória/Derrota – confronto direto com perdas.
- Conciliação – acordo de compromisso /vitória-derrota parciais.
- Integração – novo curso de ação/ponto comum onde ninguém perca.

EnapEscola Nacional de
Administração Pública

37



Administração de Conflitos

Exercício 6

Estudo de Caso

**Enap**Escola Nacional de
Administração Pública

38

Negociação

Negociação

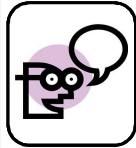
Enap Escola Nacional de Administração Pública 39

Negociação

Processo pelo qual as partes se movem de suas posições iniciais divergentes até um ponto no qual o acordo pode ser obtido.


(Steele, 1989)


Enap Escola Nacional de Administração Pública 40



Negociação

- ✓ Queira ou não, você é um negociador.
- ✓ O conflito é uma “indústria” em crescimento.
- ✓ Um bom desempenho num processo negocial exige flexibilidade.
- ✓ A negociação é um meio de vida para os gerentes (Acuff, 1993)


Escola Nacional de
Administração Pública
41



Negociação

Etapas da Negociação

1. Preparação
2. Abertura
3. Exploração
4. Apresentação da proposta
5. Clarificação
6. Fechamento (ação final)
7. Controle
8. Avaliação

Escola Nacional de
Administração Pública
42

Negociação

**BUSCAR SEMPRE A MELHOR ALTERNATIVA À
NEGOCIAÇÃO DE UM ACORDO.**

(Fisher Ury, 1985)

Enap Escola Nacional de
Administração Pública 43

Negociação

Exercício 7

Simulação de uma Negociação

Enap Escola Nacional de
Administração Pública 44

Liderança

Liderança

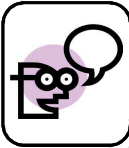
Enap Escola Nacional de Administração Pública 45

Liderança

Liderança é a capacidade que um indivíduo possui de influenciar alguém ou um grupo de pessoas significa uma força psicológica, onde um age de modo a modificar o comportamento de outro de modo intencional, essa influência envolve poder e autoridade, alterando assim o modo de agir do influenciado.

(Mota, 1997)

Enap Escola Nacional de Administração Pública 46



Liderança


Principais Estilos de Liderança

AUTOCRÁTICO: Centralizador de decisões, recursos e informações.

LAISSEZ-FAIRE: Atribui completa autoridade ao grupo para deliberar sobre todos os trabalhos.

DEMOCRÁTICO: Envolve funcionários e incentiva a participação; delega autoridade, fornece e solicita feedback; promove a capacitação do grupo.

Enap Escola Nacional de Administração Pública 47

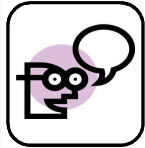


Liderança

FEEDBACK: o fator chave para o desenvolvimento das pessoas

- O *feedback* é um processo para fornecer aos colaboradores informações sobre o grau de eficácia do seu desempenho. É somente por meio de *feedback* específico e oportuno que eles podem tomar consciência de quanto seu desempenho está ou não adequado às necessidades da organização, o que estão fazendo certo e em que seu desempenho pode melhorar.


Enap Escola Nacional de Administração Pública 48




Liderança

Como dar Feedback

- Seja descritivo
- Evite generalizações
- Não faça julgamentos
- Não sobrecarregue o colaborador com feedbacks em demasia
- Fale em seu próprio nome
- Seja oportuno
- Seja construtivo



Nacional de
Educação Pública
49




Liderança

Como Receber Feedback

- Respire
- Ouça cuidadosamente
- Faça perguntas para clarificar
- Repita o Feedback
- Reconheça os pontos válidos
- Processe e reflita sobre o que você ouviu
- Não justifique o feedback recebido
- Organize com calma o que você ouviu

Enap Escola Nacional de
Administração Pública
50



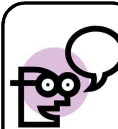
Liderança

FEEDBACK: o fator chave para o desenvolvimento das pessoas

→ “Informação de retorno”

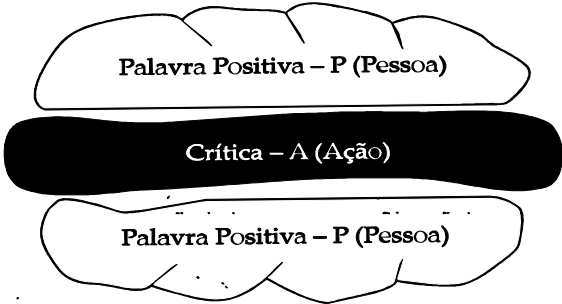
- **Feedback positivo**
Perguntas a serem respondidas:
O que estamos elogiando?
Por que merece elogio?

Enap Escola Nacional de Administração Pública 51



Liderança

Feedback sanduíche



Palavra Positiva – P (Pessoa)

Crítica – A (Ação)

Palavra Positiva – P (Pessoa)

Enap Escola Nacional de Administração Pública 52



Liderança

Feedback presente



feedback = presente; aprendizado

Enap Escola Nacional de Administração Pública 53



Liderança


Feedback

Poderosa ferramenta do gestor como alavanca para o desenvolvimento das pessoas.




Enap Escola Nacional de Administração Pública 54

Liderança

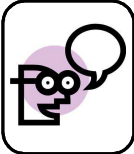


Exercício 8

Situações para condução do processo de *feedback*




Enap Escola Nacional de Administração Pública 55

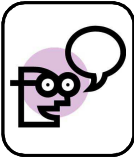


Mudança

Mudança



Enap Escola Nacional de Administração Pública 56



Mudança

As mudanças são resultantes da evolução do meio econômico e político. Nesses fatores econômicos e políticos juntam-se razões tecnológicas e sociológicas, que impulsionam para a emergência de gerentes capacitados no serviço público.

Enap Escola Nacional de Administração Pública 57



Mudança


Gestão da Mudança

Vídeo: Dias de Mudança



Enap Escola Nacional de Administração Pública 58


Mudança

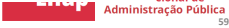


Exercício 9

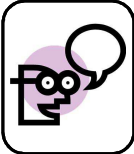
Refleta e Registre:

- Qual a atitude que você assume diante da mudança?
- E sua equipe?






Mudança



- **O que é a mudança?**
- **Por que é preciso mudar?**
- **Como aproveitar a mudança?**
- **Muitas pessoas nas organizações só tem uma preocupação - como fazer a mudança?**
- **Os mais céticos e amedrontados, por sua vez, só querem saber como sobreviver à mudança.**





Mudança

- **Resistência à mudança é natural no início**



- **DESCONHECIMENTO**
- **NOVO**
- **INCERTEZAS**



Escola Nacional de
Administração Pública
61



Mudança



**ESTADO
ATUAL**



**ESTADO
DESEJADO**

Para que possamos realizar uma mudança consciente é necessário que haja:

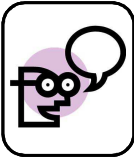
MOTIVAÇÃO: Querer - valor dado à mudança e crença de que é possível

MEIOS: Como Fazer - recursos, passos e estratégias

FLEXIBILIDADE: Como lidar com os recursos e interferências




Escola Nacional de
Administração Pública
62



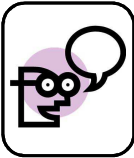
Mudança

Passos da Gestão da Mudança

1. Constatar a necessidade da mudança.
2. Definir uma mudança que satisfaça a necessidade e estabelecer a visão de futuro positiva com clareza.
3. Identificar os impactos da mudança planejada.
4. Planejar como as mudanças serão efetuadas.
5. Implementar e consolidar as mudança.



Escola Nacional de
Administração Pública
63



Mudança


Liderando a mudança

O que causa grande desgaste não são as mudanças em si, mas os longos períodos de transição e adaptação, frequentemente mal liderados.


"As pessoas vão acabar se adaptando..."

As pessoas não se adaptam sozinhas, assim tão facilmente!

Pessoas atravessam a transição em velocidades diferentes!




Escola Nacional de
Administração Pública
64




Mudança

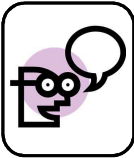
Liderando a mudança

- Conduzir pessoas através da transição do processo de mudança requer liderança ativa. O papel da liderança é motivar e encorajar pessoas e organizações a aceitar novos desafios.
- Cuide das transições à medida que elas ocorrerem: trate de se desvincular do passado, lidere e administre o período de transição criativamente e saiba caracterizar o reinício, o novo.
- Lembre-se: transições têm que ser entendidas, lideradas e administradas.






Escola Nacional de
Administração Pública
65



Mudança

COMPREENDER COMO A MUDANÇA AFETARÁ SUA VIDA E DE SUA EQUIPE

- ✓ Em toda a mudança existem perdas e ganhos. Pergunte como a mudança afetará positiva ou negativamente você e sua equipe.
- ✓ Que vantagens a mudança trará para as atividades que desempenham?
- ✓ Quais os principais desafios a serem enfrentados pela gerência e pela equipe?



Escola Nacional de
Administração Pública
66

Mudança




Vídeo : Quebra de Paradigmas




Enap Escola Nacional de Administração Pública 67

O Gerente e o Aprendizado nas Organizações



O Gerente como líder educador



Enap Escola Nacional de Administração Pública 68



O Gerente e o Aprendizado nas Organizações

O Gerente como líder educador

- Mantém relações interpessoais.
- Ajuda a alinhar metas pessoais e institucionais.
- Permite e administra o conflito na equipe.
- Gerencia o aprendizado próprio e da equipe.
- Compartilha responsabilidades e delega decisões.
- Mobiliza a equipe.
- Utiliza comunicação aberta e eficaz.
- Liga cultura e o clima interno ao desempenho.
- Expressa sentimentos e apoia a diversidade.

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

69



O Gerente e o Aprendizado nas Organizações

Etapas do processo criativo:

- **Preparação** – é a fase da análise da tarefa, coleta de dados, procura de padrões, experimentação de ideias e questionamento de suposições;
- **Frustração** – ocorre quando somos incapazes de resolver a questão, quando nos sentimos entediados, irritados ou desanimados, duvidando de nossa capacidade;
- **Incubação** – período em que desistimos de pensar, deixamos a questão de lado e a entregamos ao nosso inconsciente;
- **Percepção intuitiva** – é a inspiração, o “ah”, o momento que normalmente associamos à criatividade;
- **Elaboração** – envolve testar a ideia e dar-lhe forma

(FITZHERBERT, Vivian e LEITÃO, Sérgio P., 1999)

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

70



O Gerente e o Aprendizado nas Organizações

Pensamento Criativo

- *1º Passo:* **Reunir matéria-prima**
Fatos, dados, conceitos, conhecimentos, sentimentos e tudo o mais que encontrar.
Procurar em lugares habitualmente desconhecidos.
- *2º Passo:* **Mexer e remexer essas informações.**
Vê-las de formas diferentes da habitual.
Dar asas à imaginação.
Usar a frase “*E se...*”

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública
71



O Gerente e o Aprendizado nas Organizações

Pensamento Criativo

- *3º Passo:* **Avaliar os novos dados e a nova formatação de ideias.**
Avaliar, pesar criticamente os prós e os contras.
Procurar falhas, riscos e melhores momentos.
Tomar a decisão.
- *4º Passo:* **Por a ideia em prática.**
Partir para o ataque.
Transformar a ideia em prática lutando por ela.

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública
72



O Gerente e o Aprendizado nas Organizações

BRAINSTORMING

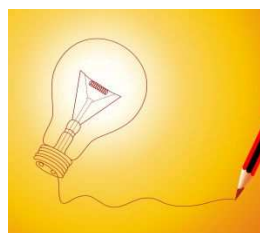
É utilizado preferencialmente por grupos. Nele, o pensamento criativo é aplicado ao problema de um modo controlado e sistemático.



O Gerente e o Aprendizado nas Organizações

Regras Básicas:

- ✓ Gerar ideias sem interrupção até que elas se esgotem, sem avaliar, analisar ou criticar até que o grupo se considere pronto – aplicação do pensamento divergente.





O Gerente e o Aprendizado nas Organizações

Regras Básicas:

- ✓ Analisar as ideias apresentadas (aplicação do pensamento convergente):
 - procurar por repetições e redundâncias, eliminando-as;
 - procurar ligação entre as ideias;
 - suprimir itens irrelevantes;
 - construir alternativas de solução;
 - identificar as alternativas mais adequadas à solução do problema.

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

75



O Gerente e o Aprendizado nas Organizações

Exercício 10

Identificação do estilo de gerenciamento



Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

76



Gestão de Pessoas

“Bons líderes fazem com que as pessoas percebam que estão no centro das coisas, não na periferia. Cada um sente que faz a diferença para o sucesso da organização. Quando isso acontece, as pessoas se sentem bem, e isso dá sentido ao seu trabalho.”

(Warren Bennis)

