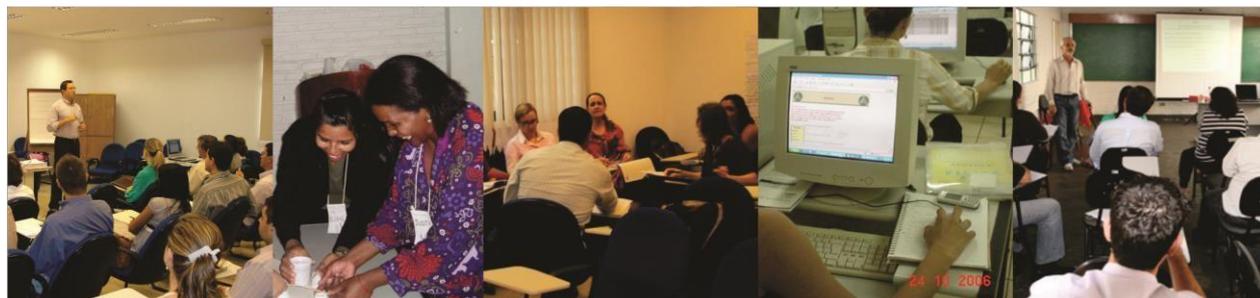




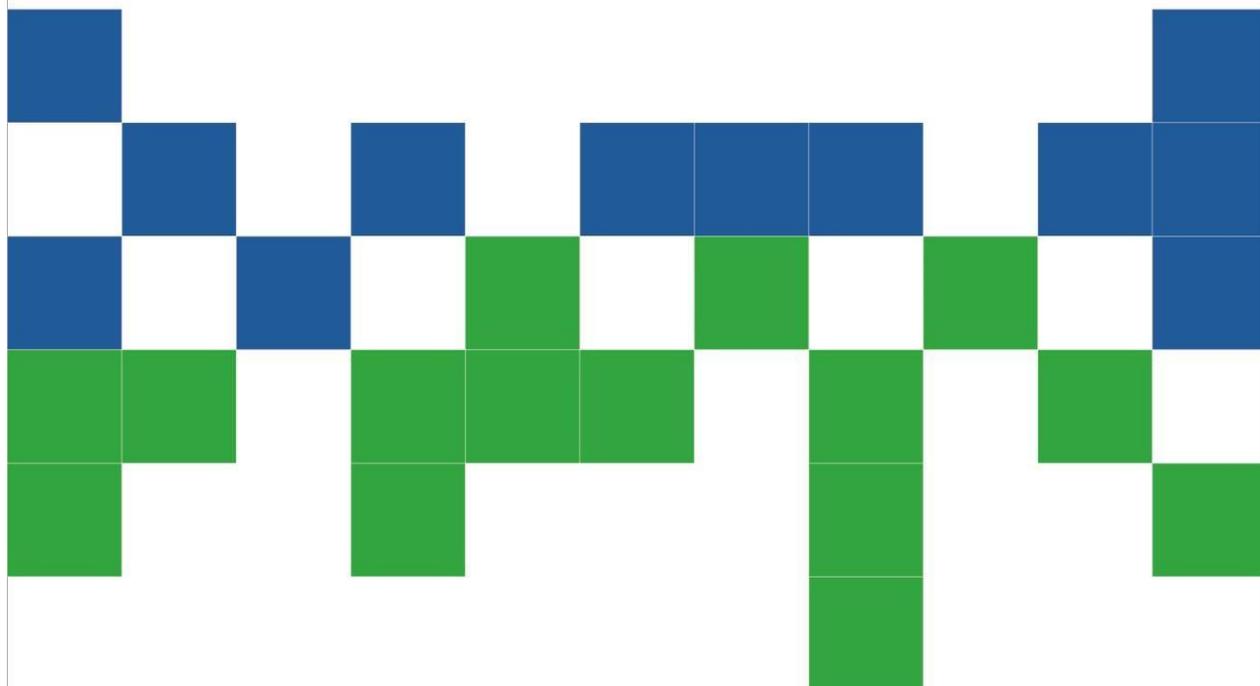
F U N D A Ç Ã O
ESCOLA DE GOVERNO
DE MATO GROSSO DO SUL
ESCOLAGOV - MS



F U N D A Ç Ã O
ESCOLA DE GOVERNO
DE MATO GROSSO DO SUL
ESCOLAGOV - MS



GESTÃO DE PESSOAS ORIENTADA PARA RESULTADOS



SAD

Secretaria de Estado
de Administração e Desburocratização



FUNDAÇÃO
ESCOLA DE GOVERNO
DE MATO GROSSO DO SUL
ESCOLAGOV - MS



**GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL
FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO DE MATO GROSSO DO
SUL
ESCOLAGOV – MS**

**PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERAIS**

GESTÃO DE PESSOAS ORIENTADA PARA RESULTADOS

**CAMPO GRANDE – MS
2019**



F U N D A Ç Ã O
ESCOLA DE GOVERNO
DE MATO GROSSO DO SUL
ESCOLAGOV - MS



**SECRETARIA DE ESTADO DE ADMINISTRAÇÃO E DESBUROCRATIZAÇÃO FUNDAÇÃO
ESCOLA DE GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL**

**Av. Mato Grosso, 5778, Bloco 2, Parque dos Poderes. CEP:
79.031-001 • Campo Grande - MS Fone: (67) 3321- 6100/02/04**

**REINALDO AZAMBUJA SILVA
Governador do Estado de Mato Grosso do Sul**

**ROBERTO HASHIOKA SOLER
Secretário de Estado de Administração e Desburocratização**

**WILTON PAULINO JÚNIOR
Diretor-Presidente
Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul**

**SILVANA MARIA MARCHINI COELHO
Diretoria de Educação Continuada
Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul**

**Permitida a reprodução total ou parcial desde que não se destine
para fins comerciais e que seja citada a fonte**



Prezado(a) aluno(a):

É com satisfação que a Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul conta com a sua participação nas ações de qualificação e capacitação profissional.

A busca por novos conhecimentos é condição essencial para o crescimento sustentável das pessoas e das organizações, fazendo com que o desenvolvimento dependa cada vez mais do investimento no ser humano, visando o aprimoramento de suas competências.

É com esse foco que a administração estadual implementa o modelo de gestão de pessoas com foco na gestão por competências, que pressupõe o alinhamento das competências individuais aos objetivos organizacionais.

Assim nossos cursos têm por finalidade aprimorar conhecimentos, aperfeiçoar habilidades gerando novas atitudes, melhorando a eficiência e a qualidade do serviço público prestado ao cidadão.

Esta apostila é mais uma ferramenta para auxiliá-lo durante o curso, que será uma importante etapa para seu desenvolvimento profissional.

Cientes de que este trabalho depende do seu envolvimento, desde já agradecemos seu esforço e confiança.

Sucesso!

WILTON PAULINO JUNIOR

Diretor-Presidente

Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul



ORIENTAÇÕES AOS PARTICIPANTES

Prezado(a) participante,

É com satisfação que oferecemos a você mais um curso da **Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul (ESCOLAGOV-MS)**.

A seguir apresentaremos algumas informações básicas a respeito de como proceder em determinadas situações do seu dia-a-dia.

Nossa equipe está à disposição para qualquer outro esclarecimento quanto às ações disponíveis na instituição.

Sucesso a todos!

1.1. Quem pode fazer os cursos da Escola de Governo?

Os cursos do catálogo da Escolagov-MS são destinados prioritariamente aos servidores e agentes públicos estaduais, podendo, no entanto, caso a atividade esteja prevista em algum programa de parceria, ter suas vagas destinadas também aos servidores municipais e aos federais ou a indicações da sociedade civil.

1.2. Qual é o custo dos cursos do Catálogo da ESCOLAGOV-MS para os servidores?

Os cursos geralmente são gratuitos, tanto para servidores efetivos ou comissionados, podendo, no entanto, ocorrer algum tipo de cobrança caso se verifique a necessidade de complementação de seus custos devido à insuficiência orçamentária.

1.3. Qual é a carga horária dos cursos?

A carga horária dos cursos será de acordo com a área (turmas abertas) e a demanda das instituições (turmas fechadas). Os instrutores convocados serão comunicados com antecedência para adequar a carga horária de acordo com a demanda.

1.4. Onde encontrar informações sobre a programação de cursos e inscrições?

No site da Escola de Governo www.escolagov.ms.gov.br clique no banner **Novo Portal do Aluno da Escolagov**, ao abrir a nova janela aparecerá o portal do aluno e você poderá fazer o seu login, que é sempre o seu CPF e senha escolhida, quando do ato do seu cadastro, dentro do seu perfil de aluno, encontrará uma lista com os cursos e respectivas turmas disponíveis. Caso não tenha cadastro, preencha o nosso formulário, receba sua senha temporária no e-mail que você cadastrou, retorne ao site do aluno, entre com seu CPF e senha temporária, altere para a sua senha de preferência e então faça a inscrição no curso pretendido com a devida justificativa.

1.5. Quais são as regras para a participação nos cursos?

Para a participação nos cursos, devem ser observadas as seguintes regras:

- A frequência mínima exigida para certificação é de 75% da carga horária total dos cursos.
- Em caso de desistência do curso, o(a) servidor(a) deverá imprimir o **Formulário de Justificativa da Desistência**, encontrado no site www.escolagov.ms.gov.br, preenchê-lo, solicitar a assinatura da chefia imediata e entregar na Fundação Escola de Governo. Sem esse procedimento o(a) servidor(a) só será selecionado quando houver vagas não preenchidas.



- Em caso de desistência em até 03 (três dias) antes do início do curso, o(a) servidor(a) **não** precisa apresentar uma justificativa formal, **mas** deverá entrar em contato com a coordenação do curso para informar a desistência. Caso não faça a comunicação, incidirá as penalidades de desistente sem justificativa.

- O certificado será expedido em até 30 dias após a conclusão do curso e o(a) servidor(a) poderá retirá-lo na sede da ESCOLAGOV-MS.

- A avaliação da aprendizagem será processual e definida pelo(a) instrutor(a) no plano de curso. Em alguns cursos o aproveitamento dos(as) participantes será avaliado mediante uma média final.

- Os dirigentes dos órgãos públicos serão informados a respeito do aproveitamento que seus respectivos servidores obtiverem nos cursos.

1.6. Como obter o material didático (apostilas, livros, textos) utilizados nos cursos?

As apostilas e textos ficam disponibilizados no site www.escolagov.ms.gov.br e, para obtê-los, basta clicar na aba “download” – apostila, e você encontrará o link para baixar o material do curso.

Em alguns casos, o instrutor poderá indicar o material didático que deverá ser adquirido pelo aluno.



F U N D A Ç Ã O
ESCOLA DE GOVERNO
DE MATO GROSSO DO SUL
ESCOLAGOV - MS



DESENVOLVENDO HABILIDADES PARA A GESTÃO DE PESSOAS

Facilitadora : Dra. Rosane Aparecida Ferreira Bacha

Apostila elaborada pelos Professores Antônio Eládio Victória Neves e Regina Aparecida Brito Nascimento da Silva, e adaptada pela Professora Doutora Rosane Aparecida Ferreira Bacha.



INDÍCE

ENTENDENDO A GESTÃO DE PESSOAS ORIENTADA PARA RESULTADOS	09
GESTÃO DE PESSOAS / GESTÃO DE RH / DEPARTAMENTO PESSOAL	11
ALICERCES DA G.P.O.R.(GESTÃO DE PESSOAS ORIENTADA PARA RESULTADOS)	13
COMO TER UMA BOA GESTÃO DE G.P.O.R.	15
TEORIAS MOTIVACIONAIS	35
O QUE É LIDERANÇA?	52
TEORIA SOBRE LIDERANÇA	57
MÉTODOS E ESTILOS DE GERÊNCIA	68
GESTÃO DE PESSOAS: BREVE HISTÓRICO	70
CONHECENDO A NOVA GESTÃO DE PESSOAS.....	72
OS SEIS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	73
O PERFIL DO GESTOR E AS NOVAS TENDÊNCIAS NA GESTÃO DE PESSOAS.....	74
A POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	76
GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.....	79
GESTÃO ESTRATÉGICA E SEUS CONCEITOS.....	80
MUDANÇAS NO AMBIENTE DO TRABALHO.....	82
CLIMA ORGANIZACIONAL E CONFLITOS.....	83
A GESTÃO DE PESSOAS E AS COMPETÊNCIAS NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL, CAPACITAÇÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	85
AS COMPETÊNCIAS E O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL.....	85
CAPACITAÇÃO CONTINUADA COM BASE NAS COMPETÊNCIAS.....	88
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E DE COMPETÊNCIAS	88
BIBLIOGRAFIA.....	91
ANEXOS	93



ENTENDENDO A GESTÃO DE PESSOAS ORIENTADA PARA RESULTADOS (G.P.O.R.)

A gestão de pessoas orientada para resultados pode ser entendida como uma metodologia exercida através de um conjunto de habilidades técnicas, conceituais e humanas, que objetiva gerir com efetividade o capital humano das organizações. Em síntese, é a capacidade de se explorar os potenciais humanos, ainda que latentes, para gerar resultados organizacionais e individuais. Deter a excelência nesta metodologia é essencial para o sucesso de qualquer organização, para tanto se enseja liderança.

A relação perfeita entre líder e liderados ainda caminha aquém do desejado, todavia a pequena parcela que já avançou neste quesito, tem evoluído sistematicamente. O líder ditador/autoritário está desaparecendo celeremente. Muito se ouve falar das distintas práticas de [gestão de pessoas](#) voltada para resultados, no entanto, sem ênfase na máxima de que o capital humano de uma organização é seu ativo mais importante.

Portanto, saber conduzir as pessoas de forma que elas apresentem um desempenho excelente, e então se atinjam resultados almejados, é condição basilar aos líderes atuais. O cerne da questão é gerir com excelência, contagiando todo o capital humano, para que se [alcançar os objetivos](#) preestabelecidos.

Como é possível praticar a GPOR?

Inserindo, na prática diária, quesitos como: planejamento, organização, direção, controle, comunicação sem ruídos, motivação, *feedback*, treinamento e desenvolvimento, entre outros, visando sempre a melhor gestão, e conseqüentemente a assertividade dos clientes internos (funcionários) da empresa.

Gerindo esses comportamentos internos, a gestão de pessoas orientada para resultados será capaz de maximizar a qualidade de vida e produtividade dos clientes internos, promovendo o desenvolvimento profissional, aumentando eficácia e a eficiência, além de reduzir **turnover**, conseqüentemente, os benefícios organizacionais e individuais serão imensuráveis.



Por que a GPOR é importante?

De maneira redundante é preciso evidenciar que o capital humano é o mais importante recurso da organização, pois sem as pessoas não há prestação de serviços e/ou produção. Organizações que não se atentam por zelar da qualidade de vida (salário condizente, ambiente salutar, respeitabilidade, integridade, imparcialidade, solidariedade, espírito empreendedor, e outros) de seus clientes internos, experimentam amargo sabor com a alta rotatividade, excesso de treinamento, baixa motivação e ausência de comprometimento, bem como fomentam inúmeras dificuldades para harmonização nas relações interpessoais no espaço corporativo.

A diversidade cultural, a competitividade e a pressão diária são robustos condutores na promoção de estresse e conflitos entre as pessoas e/ou doenças ocultas, provocando atitudes prejudiciais para a obtenção de resultados. Além disso, raríssimas pessoas estão dispostas a trabalhar em um ambiente tóxico e desarmonizado.

Outro problema detectado nas empresas é a falta de organização e de objetivos claros na hora de conduzir os clientes internos ao alcance de metas, com repetição maciça do erro fatal, cometido por muitas instituições, que é o de não valorizar seu capital humano.

Um cliente interno que se sente desvalorizado, não ouvido ou sem possibilidades de crescimento certamente procurará outro emprego.

Diante desses problemas, questões contundentes se afloram:

- ☞ Como manter a equipe motivada?
- ☞ Como manter a equipe focada nos propósitos da empresa?
- ☞ Como fazer com que eles compartilhem dos mesmos propósitos?
- ☞ Como fazer com que obtenham excelentes resultados?
- ☞ Como fazer com que sintam orgulho de trabalhar na empresa?

Para solucionar estes e outros *gaps*, muitos especialistas acreditam na gestão de pessoas voltada para resultados, como forma de desenvolver o capital humano, pois esta obrigatoriamente deve valorizar seu mais importante equipamento – o ser humano. E alguns processos disponíveis, facilitam o atingimento da excelência dos recursos humanos, podendo propiciar a motivação, o perene desenvolvimento, o monitoramento acurado, bem como a manutenção dos talentos, tais como:

Agregar pessoas



No processo de recrutamento e seleção faz-se necessário sinalizar (em negrito) o perfil correto para cada vaga e identificar características que agreguem ou não valor à empresa. Este ato evitará muitos problemas durante a contratação do profissional, pois há lugar para cada tipo de trabalhador, e é importante identificá-los, antes da contratação.

Ex: Uma chamada de vaga para “Ouvidor”, que exige excelente aparência sóbria, tom de voz suave, relação respeitosa e não íntima com os clientes internos e externos, exímia capacidade de trabalho em equipe, rico vocabulário e poder de persuasão refinado. Uma candidata, com tom de voz muito alto, que exhibe boas gargalhadas durante o trabalho, com gestos e vestimentas exagerados poderá ter as melhores qualificações técnicas do mercado, mas não se adequará às exigências da vaga!

Desenvolvimento da equipe

É imprescindível um programa contínuo em treinamentos e desenvolvimento dos clientes internos, pois este resulta em mudanças positivas, abrangente a toda a empresa, o que propicia lançar mão de profissionais cada vez mais qualificados e especializados, além de permitir que o profissional realize o seu desejo de se desenvolver alinhado com os objetivos da empresa.

VERIFICA-SE MUITA CONFUSÃO NO ENTENDIMENTO ENTRE GESTÃO DE PESSOAS, GESTÃO DE RH, DEPARTAMENTO DE PESSOAL.

São áreas comumente confundidas, por vezes consideradas sinônimas. No entanto, funções distintas.

DEPARTAMENTO DE PESSOAL

Tem sua origem, nos idos de 1930. Suas funções estão vinculadas aos setores burocráticos e trabalhistas, para assegurar a legalização dos clientes internos e a lucratividade da organização.

Dentre as suas principais tarefas, estão:

- *Check-list* de documentos para contratação e demissão;
- Registro de carteira;
- Pagamentos das remunerações;
- Definição de horário laboral;
- Cálculos de indenizações;
- Regularização da aposentadoria;
- Emissão de licença maternidade;
- Acerto de férias; 13º salário; recolhimentos e outros.



GESTÃO DE RH

Por volta de 1990 as organizações dão início, timidamente, a valorização dos clientes internos, bem como começam a realizar pesquisas voltadas para perfis profissionais, possibilitando uma valorosa evolução nas técnicas de contratação. Assim nasce o conceito de que clientes internos que se sentem valorizados na organização, atingem alto índice de produtividade. Entretanto, até este momento, a organização está focada no aumento do lucro, através da valorização do profissional. Algumas das funções pertinentes à gestão de recursos humanos são:

- Recrutamento;
- Seleção;
- Socialização, integração dos clientes internos;
- Treinamento e Desenvolvimento;
- Administração de comportamentos internos;
- Premiações e bônus;
- Palestras motivacionais;
- Avaliação de desempenho;
- Plano de carreira.

GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas, diferente das duas áreas anteriores, não está limitada a um setor, ela abrange toda a empresa. Ela deve ser praticada por todos os gestores, de todas as áreas da empresa, para gerir melhor as equipes. Ela deve focar as relações interpessoais e a manutenção de um ambiente salutar de trabalho. Seus objetivos consistem em implementar modelos de liderança mais humanos, flexíveis e acessíveis, encorajando e motivando os clientes internos.

As tarefas associadas à gestão de pessoas são:

- Monitorar o relacionamento interpessoal das pessoas;
- Induzir o desenvolvimento profissional;
- Disseminar a cultura organizacional;
- Estimular a comunicação sem ruídos;
- Despertar a motivação;
- Incentivar o trabalho em equipe;
- Intensificar o planejamento
- Promover a participação compartilhada;
- Exercitar a flexibilidade
- Empenhar-se na geração de novas lideranças.



ALICERCES DA GPOR

Para se praticar uma gestão de pessoas orientada para resultados, é primordial respeitar e fomentar alguns quesitos essenciais:

Motivação: É a junção de: motivo + ação. Ela impele ao movimento, possibilitando nosso crescimento profissional e pessoal. Pode ser extrínseca ou intrínseca. Cabe ao gestor identificar o que motiva seus clientes internos, pois se desmotivados assumem alto poder de contágio. Quando algo está errado na organização, a primeira coisa a ser afetada é a motivação das equipes. Identificar o problema de origem, com a maior celeridade possível, é essencial para motivar. Afinal, palestras motivacionais não são o suficiente se o problema é, por exemplo, a falta de perspectiva de carreira.

Comunicação: A comunicação sem ruídos é fundamental para a gestão de pessoas orientada para resultados. A equipe precisa sentir liberdade para trocar informações entre si, consciente de uma liderança acessível e encorajadora para a resolução de conflitos. Caso contrário, em uma liderança autoritária, os clientes internos podem, por medo, postergar o relato dos problemas. Não obstante, é importante incentivar uma comunicação clara, eficiente e aberta entre todos os integrantes do ambiente laboral. A excelente comunicação evita erros e retrabalho. É necessário haver liberdade para perguntas e saneamento de dúvidas, garantindo que tudo será executado da forma correta na primeira vez, e evitando desperdício de tempo e de dinheiro.

Trabalho em Equipe: Este deve, sempre, ser incentivado. Várias mentes juntas trabalham melhor do que apenas uma, desde que estejam em harmonia. Por isso, mais do que exigir o trabalho em equipe, é preciso investir na construção de um bom relacionamento entre os clientes internos. Há muitas técnicas para isso, incluindo eventos e pequenas confraternizações semanais para incentivar a formação de laços. Os cafés da manhã corporativos, os lanches solidários, até mesmo um happy hour, são ótimas formas de permitir uma interação mais descontraída.

Aprendizado, Conhecimento e Competências: A gestão de competências consiste em identificar perfis profissionais e alocá-los corretamente na organização. Cada organização possui uma cultura única, uma ambiência distinta, valores e estilos de gestão singulares. Para assegurar que o gerido se sinta bem no ambiente de trabalho, é preciso encontrar pessoas que tenham valores compatíveis. Cada vez mais organizações se utilizam dos testes que avaliam personalidade e perfil para contratar. Encontrar pessoas que apresentem, apenas, excelência técnica não é o suficiente, faz-se



necessário assemelhar-se aos valores da empresa e possuir um perfil que se adapte descomplicadamente à cultura organizacional. Desta forma, mesmo com chegada de novatos, o ambiente permanece harmonioso, o as pessoas se reconhecem realizadas e a rotatividade é mitigada. Lembre-se, não existe um único perfil profissional adequado para manter um bom ambiente de trabalho. Cada perfil se enquadra melhor em determinadas culturas e cargos.

Capacitação, Treinamento, Desenvolvimento e Evolução: Essa é uma parte fundamental da valorização do gerido, além dos benefícios resultantes, óbvios para a organização. Um cliente interno que recebe treinamentos pontuais estará cada vez mais capacitado para exercer com excelência a sua função, e a organização ao investir no desenvolvimento do mesmo estará reforçando a sua importância. Sentir-se valorizado, em seu local de trabalho, é um dos fatores que mais aumenta a qualidade de vida do funcionário. A sensação de realização profissional é relevante à maioria das pessoas, atualmente. Além de saber que a empresa o valoriza a ponto de investir em seu futuro, o gerido se torna consciente do quanto está cada vez mais apto para sua função. Esta superior confiança, implicará notavelmente na produtividade.

Participação: Ainda na temática de valorização profissional, a participação nos processos de tomada de decisão é essencial. Os profissionais contratados são especializados na área e têm muito *expertise* a oferecer. Portanto, a organização que não se permite ouvir a opinião de seus clientes internos está perdendo uma fonte valiosíssima de *insights*. É essencial que a equipe participe das reuniões de definição de metas e *briefings*, com direito a sugestões de melhoras para nos processos. Avalizar a equipe é garantia de motivação, de bem estar e de infinitas boas ideias.

Envolvimento: Ele abarca maior fatia que a participação, suplanta a tomada de decisões e doação de boas ideias sobre os serviços. Centra-se fazer com que o cliente interno se sinta parte fundamental da organização, portanto sinta-se responsável por ela. Não é fazê-lo “vestir a camisa” e sim fazer que a organização se torne a sua segunda pele, devendo estar tão envolvido e tão alinhado com os valores e missão da organização, que sua disposição para auxiliar em seu crescimento se configure uma crença. Alerta - isto só ocorrerá se estiver sendo exercitada uma gestão de pessoas orientada para resultados.

Perceba a interdependência de todos esses quesitos, pois se complementam.



VOCÊ PODE ESTAR SE PERGUNTADO - COMO TER UMA BOA GESTÃO DE PESSOAS ORIENTADA PARA RESULTADOS NA SUA ORGANIZAÇÃO?

Já lhe adianta ser impossível sem a contratação dos líderes corretos.

Os gestores-líderes são responsáveis pela parte mais indispensável da gestão de pessoas orientada para resultados, que é uma liderança acessível, inteligente e confiante.

Algumas atitudes que os gestores-líderes devem manter para uma excelente gestão:

- Conhecer e confiar na equipe;
- Aprender a delegar sem fazer micro administração;
- Estimular a participação em decisões;
- Estar presente e permanecer acessível;
- Saber ouvir e praticar o *feedback*;
- Comemorar as conquistas;
- Estimular o desenvolvimento;

TODA ORGANIZAÇÃO DESEJA EXCELENTES GESTORES-LÍDERES - COMO ENCONTRÁ-LOS -?

As organizações que despertam orgulho em seus clientes internos são aquela que procuram gestores-líderes não simpáticos ao modelo autoritário de gestão, pois os melhores gestores são os que se portam como parte da equipe - oposto de chefe.

SERES HUMANOS disponíveis para sanar problemas junto com outrem são os gestores-líderes ideais.

É condição "*sine qua non*" ser positivo, possuir larga inteligência emocional, ser flexível e amar o convívio com pessoas.

Como a maioria das habilidades insubstituíveis está ligada a motivação e postura no ambiente de trabalho, os métodos de gestão devem ser concretamente efetivos, almejando de maneira permanente elevar o desempenho dos clientes internos, o que impacta diretamente na excelência de uma organização.

Os benefícios desse processo são determinantes para as empresas que procuram consolidar políticas e práticas internas de sucesso.

Em síntese...



A gestão de pessoas orientada para resultados é essencial ao crescimento de qualquer organização. Atualmente, valorizar o capital humano tem sido o diferencial que impulsiona a organização ao crescimento. Esta metodologia apresenta resultantes extremamente positivas, tanto para a organização quanto para os clientes internos.

Ao gerar humanização no ambiente de trabalho, a gestão oportuniza melhoras na qualidade de vida, na autoconfiança e autoestima dos geridos. Conseqüentemente, uma equipe com essas peculiaridades gera resultados efetivamente excelentes, pois se funde com as metas organizacionais e trabalha comprometida para a totalidade do êxito.

Ressignificação dos antigos modelos de autoridade pode ser uma boa iniciativa.

* É possível NÃO haver quaisquer condições de realizar uma gestão de pessoas orientada para resultados sem que haja uma excelente “rede de relacionamentos”, vejamos:

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Relacionamento interpessoal refere-se à interação entre pessoas, grupos e times, seja ele no meio profissional, pessoal ou familiar. Os meios sociais impõem regras de comportamento que orientam a interação de seus membros, mesmo sendo cada indivíduo composto de personalidade, crenças e culturas, particulares, este sofre influencia do meio, como também o influencia. O comportamento é responsável por ampliar os efeitos construtivos, destrutivos e disruptivos do meio (realimentação de autorreforço).

A definição de relacionamentos interpessoais em ambiente corporativo espelha o movimento do gestor mediante crises, conflitos, superação de obstáculos e a forma com que ele conduz os diferentes perfis, compreendendo as relações entre seres emocionais e instáveis, que sofrem metamorfoses constantes, requerendo habilidades específicas. Quando as relações interpessoais enfraquecem, o ambiente organizacional torna-se negativo e desconfortável, perde-se o foco, reduz-se a produtividade, iniciam-se os desentendimentos, disputas internas e, com isso, todos perdem.

A habilidade de cultivar bons relacionamentos exige autoconhecimento e empatia para aceitação de divergências em ideias, posicionamentos, percepções, valores, personalidades e objetivos. Embora o ser humano seja gregário, todo relacionamento é complexo, as diferenças são gritantes, pessoas agem, pensam e se comportam de forma singular. E em um contexto de trabalho, esses indicadores são mais agravantes, pois incidem diretamente nos resultados e organizacionais e individuais.



O clima organizacional interfere no comportamento de profissionais que, quando positivo, pode alavancar a produtividade e lucratividade do negócio, assim como a motivação, o bem-estar e a satisfação do profissional, contudo, quando negativo pode prejudicar o desempenho e qualidade de vida tanto do profissional quanto da organização. É imperioso que as organizações e seus profissionais atentem à qualidade de seus relacionamentos interpessoais. O comportamento de um gestor e a forma com se comunica e relaciona com sua equipe é fator determinante para o sucesso ou o fracasso da organização.

No mundo corporativo este tema começa a ser discutido, nos anos 70, ao notarem que o clima organizacional interferia na lucratividade do negócio, exercendo impacto direto na produtividade e na capacidade de inovação de seus clientes internos. Desta forma, arrefeceu-se a visão de que apenas os recursos tangíveis movimentavam a economia, e passaram a investir em algo mais subjetivo e intangível, o capital humano. Admitiram ser o cliente interno a alavanca que estabelece o sucesso ou o fracasso de uma organização.

BOM RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

BENEFÍCOS INDIVIDUAIS

Vantagem competitiva de mercado: quaisquer profissionais que detenham habilidades para lidar com pessoas, possuem mais chances para uma promoção e são constantemente assediados por headhunters;

*Autoconhecimento: antes de conhecer os outros é preciso conhecer-se, fazer sua autoanálise. O autoconhecimento é fator preponderante para o desenvolvimento de relações interpessoais saudáveis. Vislumbrar seu comportamento é a melhor forma de identificar falhas e promover mudanças necessárias. É a competência para detectar e nivelar comportamentos, sanar problemas e conflitos, escolher abordagens e aperfeiçoar a comunicação, contribuindo, assim, com relacionamentos interpessoais excelentes. Ao nos enxergarmos, conseguimos amadurecer e compreender que a socialização amplia nosso campo de visão, tornando perceptíveis as qualidades de nossos pares, bem como a aceitação de suas limitações.

Reconhecimento: uma pessoa que fomenta boas relações interpessoais tem seu trabalho reconhecido e respeitado dentro da organização e é cobiçada pela concorrência.



Respeito: são respeitadas as pessoas empáticas, que não causam conflitos, reconhecem e assumem seus erros, aplaudem os acertos do outro, e são humildes para buscar mais conhecimentos.

Satisfação: trabalhar em um ambiente onde seu papel é reconhecido, respeitado, admirado e poder contribuir com a harmonia e desenvolvimento dos que estão a sua volta, traz mais satisfação e motivação.

BENEFÍCOS ORGANIZACIONAIS

Com o fortalecimento das relações interpessoais em uma organização é possível prevenir problemas, antecipar soluções e enxergar novas possibilidades para ampliar os resultados, do tipo:

- ☞ Profissionais mais capacitados;
- ☞ Melhora do clima organizacional;
- ☞ Aumento de produtividade;
- ☞ Colaboradores comprometidos;
- ☞ Maior lucratividade;
- ☞ Menor rotatividade;
- ☞ Diminuição de custos.

COMO MAXIMIZAR O RELACIONAMENTO INTERPESSOAL DA SUA EQUIPE?

Para que haja um bom relacionamento interpessoal na equipe, é preciso, antes promover mudanças de comportamento entre seus membros.

Para tanto:

- ☞ Invista no desenvolvimento de sua equipe;
- ☞ Estimule o trabalho em equipe;
- ☞ Evite as competições;
- ☞ Seja cauteloso em situações de conflito;
- ☞ Evite falhas no processo de comunicação;
- ☞ Promova conversas, evitando discussões;
- ☞ Pratique a empatia;
- ☞ Valorize os acertos ao invés de criticar os erros;
- ☞ Critique as ações, não as pessoas;
- ☞ Saiba ouvir e dar feedbacks.



GERINDO CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES

Habitualmente as mudanças dentro de uma organização tendem a gerar insegurança e, conseqüentemente, conflitos entre os geridos. O novo e desconhecido cenário, principalmente para os mais antigos na organização, assusta sendo visto como algo negativo ou que provocará instabilidade e dificuldades para a rotina de trabalho.

Ressalta-se que quem deseja ter sucesso em sua carreira profissional precisa ser flexível e orientado a um aprendizado constante.

As metamorfoses fazem parte da evolução das organizações e acompanhar esse desenvolvimento é essencial para garantir seu espaço no mercado.

Portanto, agregue-se valor rotineiramente. Como?

- ☞ Sendo receptivo aos novos desafios
- ☞ Conhecendo dos detalhes da mudança
- ☞ Estudando e preparando-se!
- ☞ Exacerbando otimismo
- ☞ Visualizando uma oportunidade de desenvolvimento profissional



BASES PSICOLÓGICAS

Módulo 1

1 - ARQUIVO MENTAL

O funcionamento do cérebro humano ainda é um mistério, mas alguma coisa já foi decifrada. Sabemos que o cérebro humano contém cerca de cem bilhões de neurônios, interligados entre si, em uma malha tridimensional.

À medida que o ser humano aprende qualquer coisa, as ligações entre grupos de neurônios mudam a sua composição química. Essas alterações permitem a transmissão de impulsos elétricos entre os neurônios do mesmo grupo. Quanto mais se aprende, mais alterações químicas ocorrem, nos diferentes grupos de neurônios. Essas alterações representam toda a história de vida de ser humano. É uma espécie de gravação química de suas experiências, seus hábitos, seus costumes, seus comportamentos e suas crenças.

Vejamos como essas alterações químicas foram observadas pela primeira vez.

No final de 1993, o Professor Leone, neurologista de Nova York, ensinou voluntários adultos a tocar escalas musicais no piano com a mão direita.

Registrou-se, pela primeira vez, na tela de um computador, as mudanças no cérebro de cada participante, devido à aquisição desse novo conhecimento.

Depois o professor subdividiu a turma em três grupos.

- Ao primeiro grupo, ele pediu que brincasse com o teclado ao acaso, durante duas horas diárias, no período de cinco dias. A área do cérebro que representa a mão direita não se alterou nos participantes do primeiro grupo, que só brincaram com o teclado. Eles não aprenderam nada.

- Em seguida, pediu ao segundo grupo que praticasse as escalas durante o mesmo tempo. A performance dos membros do segundo grupo, "que praticou fisicamente as escalas, melhorou muito, e a área correspondente do cérebro aumentou três vezes de tamanho".

- Ao terceiro grupo, o professor solicitou que sentasse diante do piano e imaginasse que estava praticando as escalas, durante o mesmo período.

Com grande surpresa, o professor constatou que os membros do terceiro grupo, (os que somente imaginaram estar praticando as escalas), haviam adquirido grande habilidade nas escalas. A área correspondente do cérebro havia aumentado três vezes, exatamente como a dos que se exercitaram fisicamente.



Essa experiência veio confirmar dois fatos já constatados pelos psicólogos:

- ☞ O conhecimento é guardado no cérebro por meio de alterações químicas entre grupos de neurônios;
- ☞ O ser humano pode adquirir conhecimentos por intermédio da imaginação.

2 - FILTROS CEREBRAIS

Embora a maioria das pessoas pense que, ao tomar decisões, está considerando o mundo real, todo o ser humano utiliza, em lugar deste, um mapa formado no cérebro pelo conjunto de todos os conhecimentos e experiências passadas.

Esse mapa sofre influência de três tipos de filtros:

- Restrições neurológicas;
- Imposições sociais;
- Imposições individuais.

Examinemos como funcionam esses filtros.

a) Filtros neurológicos

Os filtros neurológicos são as deficiências de nossos cinco sentidos, que interligam o cérebro humano com o mundo exterior.

O sistema auditivo humano é limitado, só distingue sons na faixa de 15 ciclos a 20.000 ciclos por segundo.

Os olhos humanos não distinguem todas as ondas eletromagnéticas, somente conseguem ver as que se situam em uma faixa de frequência entre o infravermelho e o ultravioleta.

As ondas eletromagnéticas da TV, rádio, celulares, etc., não são observadas pelo olho humano.

Os sentidos do tato, paladar e olfato têm também as suas limitações.

b) Filtros sociais

Os principais filtros sociais são: a família, a profissão, o partido político e a religião.

A família: o filho de um empresário, que na infância se acostumou a ouvir comentários sobre os negócios do pai, tem um mapa mental bem diferente do filho de um servidor público de carreira.

A profissão: cenário de um acidente de carro, por exemplo, um médico se preocupa com os ferimentos dos ocupantes; um engenheiro se concentra nos estragos físicos do carro; um advogado procura logo definir quem foi o culpado e um economista procura calcular o prejuízo.



O partido político: um esquerdista convicto sempre vai achar erradas as decisões de um dirigente da direita e vice-versa, independentemente do valor real da decisão. A quantidade de informações políticas que a pessoa possui altera sua maneira de ver a realidade.

No aspecto religião: existem crenças religiosas que ensinam que a riqueza traz a salvação e há outras crenças que pregam exatamente o contrário. Essas interpretações funcionam como filtros sociais.

c) Filtros individuais

Os filtros individuais se referem à experiência de cada ser humano.

Cada pessoa tem um conjunto de experiências de vida diferente de todas as demais.

O caráter de cada um é o resultado dos hábitos que desenvolveu. Eles constituem fatores poderosos na vida, pessoal e profissional, das pessoas.

A mente humana não arquiva informações da maneira como chegam por meio desses filtros.

<p>Paradigmas - São regras que dirigem o comportamento das pessoas. Os paradigmas são úteis e funcionam como verdadeiros filtros que focalizam as informações mais importantes e que selecionam o que as pessoas deverão receber a respeito do mundo</p>	<p>Percepção - É o processo pelo qual o indivíduo seleciona, organiza e interpreta a informação para criar seus quadros do mundo: é uma apreensão da realidade por meio dos sentidos. A percepção envolve um estímulo receptor do entorno físico e social através dos vários sentidos e, com base na experiência já vivida, agrega-se às necessidades presentes.</p>
---	---

O mapa mental funciona como mais um filtro: examina, analisa, edita e classifica tudo o que chega por meio dos nossos cinco sentidos, em função de nossos conhecimentos antigos.

Quando se trata de um assunto novo, o cérebro o aceita sem restrições. Se for um assunto conhecido, ele faz comparação com os conhecimentos anteriores.

3 - PARADIGMAS E PERCEPÇÕES

Por ser o mapa diferente da realidade que ele representa, quando descrevemos algo, na verdade estamos descrevendo nós mesmos: nossos paradigmas e percepções.

Quando alguém discorda das nossas opiniões, imediatamente achamos que a pessoa está errada.



Cada pessoa vê o mundo através das lentes específicas de sua própria experiência. É preciso que as pessoas se conscientizem dos seus paradigmas ou pressupostos básicos.

As pessoas adquirem suas crenças "a partir da interpretação de suas experiências". Qualquer crença que uma pessoa possua é mais uma opinião subjetiva do que um fato objetivo. Somente por meio da reavaliação crítica de antigas crenças é que podemos mudá-las. Nosso sistema de crenças pessoais cria a nossa realidade, alicerçando a nossa vida. Infelizmente, temos de reconhecer que muitas delas vieram de maus exemplos e são, portanto, erradas.

A pessoa que reconhece ser influenciada por suas próprias experiências consegue examiná-las conscientemente. Poderá testá-las em confronto com a realidade e assumi-las com maior responsabilidade.

A consciência dos paradigmas faz com que as pessoas se abram para os conceitos e opiniões dos outros, obtendo, assim, uma visão mais objetiva.

Esse mapa oferece as bases para as centenas de decisões tomadas diariamente. O comportamento humano é ordenado e intencional, pois é guiado pelo mapa mental de cada indivíduo.

A pessoa assume correta ou incorretamente que, se agir de certa maneira, obterá o resultado que deseja. As pessoas optam pelo comportamento que lhes permite alcançar os resultados desejados.

São as informações das lições do passado que estabelecem a ligação entre a causa e o efeito.

As pessoas se comportam de acordo com a necessidade de atender a seus próprios interesses.

As ligações "se, então" constituem uma cadeia de suposições.

Essas ligações "se, então" guiam nosso caminho na direção dos resultados desejados.

Qualquer modificação na cadeia "se, então" provocará ações diferentes no futuro.

4 - ALTERAÇÕES DO MAPA MENTAL

A ciência já comprovou que as ligações químicas de um mapa mental podem ser alteradas. Uma das maneiras de fazer alterações é por meio dos reforços positivos e punições, que reforçam ou atenuam as ligações entre os neurônios.

Qualquer alteração no mapa mental de uma pessoa produz modificação no seu comportamento futuro.

Veja como uma determinada situação em que é preciso tomar uma decisão pode mudar o seu mapa mental.

Você sai de uma festa de madrugada e a rua está vazia. Aproxima-se de um semáforo e o sinal está vermelho. Você olha para todos os lados e decide avançar o sinal.

Em seguida ouve uma sirene e o guarda que estava atrás de uma árvore se aproxima e aplica-lhe uma multa. Sua decisão não foi boa, teve dois aspectos negativos, e dependeu dos seus conhecimentos e experiências anteriores:



- a) você pensou ser possível passar pelo sinal sem que alguém o notasse;
b) a punição, no caso a multa, mudou seu mapa mental, influenciando suas próximas decisões.

Reforço - é a administração de consequências positivas que tendem a aumentar a vontade de repetir o comportamento em situações similares.

Decisão
- opção de escolha entre

Vejamos, agora, outro desfecho. Você avança o sinal, nada lhe acontece e ainda chega em casa alguns minutos mais cedo. É preciso entender bem o que sejam estes dois elementos: experiência acumulada no cérebro, os reforços positivos e as punições que influenciam o comportamento. A compreensão clara desses elementos facilitará o entendimento sobre as decisões probabilísticas lógicas.

Punição - a aplicação de algum tipo de penalidade ou evento desagradável com a finalidade de eliminar um tipo de comportamento não desejado.

Os reforços positivos ou as punições recebidas no passado formam parte da nossa atual experiência, ou seja, do nosso mapa mental. Tudo aquilo que gostamos pode representar um processo de reforçamento positivo.

Tudo aquilo que não gostamos pode representar um processo de punição.

Motivação - Refere-se às forças dentro de cada pessoa que conduzem a um determinado comportamento.

A punição reduz a probabilidade de um comportamento indesejável. Muitas pessoas acham correto empregar a punição, quando precisam alterar o comportamento dos outros. Essa suposição é incorreta, pois a punição reduz a motivação e o nível de energia.

Quase sempre é possível usar o reforço positivo no lugar de uma punição.

As pessoas conseguem alguns resultados com as punições, por isso resistem em abandoná-las. Apesar de a punição ser o habitual, o reforço positivo geralmente se mostra superior, em todas as searas.

Vejamos os principais reforços positivos que estão à nossa disposição.

O primeiro reforço positivo em que pensa a maioria dos gerentes é o dinheiro. Mas, se a soma recebida for inferior à esperada, o dinheiro pode se transformar em uma punição.

Os elogios são considerados reforços positivos, mas podem provocar ressentimentos.



Questionamento - se um chefe fizer constantes perguntas sobre melhorias, seus funcionários pensarão mais no assunto, e com certeza se empenharão em busca de novas idéias sobre o assunto.

Quando os gestores conversam com seus subordinados sobre redução de custos e prazo, estes começam a interessar-se por soluções.

Geralmente, os gestores não sabem escolher o assunto de suas conversas. Discutem com os empregados o futebol, falam mal do governo e criticam a chefia superior, desconhecendo ou, pelo menos, não conscientes, de que os assuntos do chefe influenciam os subordinados.

Oferecer privilégios, como estacionamento privativo, autorização para frequentar o restaurante das chefias e uso do carro da empresa, quando ficar até tarde no escritório, constituem fortes reforços positivos.

Autoestima: Avaliação pessoal que um indivíduo faz de si mesmo, o senso de seu próprio valor ou competência. Uma autoestima excessivamente baixa é considerada como indicador de um provável distúrbio psicológico e, em especial, é uma característica da depressão.

É fundamental que o gestor conheça a grande variedade de reforços positivos disponíveis. Ele precisa conhecer muito bem os pontos fortes, os pontos fracos, as limitações, as oportunidades, de seus geridos, e quando usá-los.

Entender estes dois elementos: a formação do mapa mental, os reforços e as punições que o alteram é muito importante para se compreender a tomada de decisões lógicas.

Dar status a uma pessoa, aumentando o gabinete ou instalando uma máquina de café na sala dela, por exemplo, faz melhorar a autoestima e o amor pela empresa em que trabalha. O status é procurado com muita frequência pelas pessoas; algumas preferem um status maior na empresa do que um aumento de salário.

RESUMO

O cérebro humano arquiva todo o conhecimento e toda a experiência de uma pessoa utilizando transformações químicas nas ligações entre os neurônios. As pessoas tomam decisões usando o mapa mental que elas formaram sobre a realidade. Esse mapa sofre a influência de três tipos de filtros: neurológicos, sociais e individuais.

Os filtros neurológicos são as deficiências de nossos cinco sentidos, que registram a realidade com certas limitações. Os filtros sociais mais importantes são: a família, a profissão, o partido político e a religião. Os filtros individuais dependem da experiência de cada pessoa. O próprio mapa mental funciona como mais um filtro. Ele examina, analisa, edita e classifica tudo o que chega por meio de



nossos cinco sentidos, em função de nossos conhecimentos antigos. Nosso sistema de crenças pessoais cria, portanto, a nossa realidade.

A ciência já comprovou que as ligações químicas de um mapa mental podem ser alteradas com o uso de reforços positivos ou punições. Os reforços positivos e as punições que recebemos no passado formam parte de nosso mapa mental. Na prática, quase sempre é possível usar um reforço positivo em lugar de uma punição. Infelizmente, as pessoas usam demais as punições, provocando desmotivação nas outras pessoas.

Todo gestor deve procurar conhecer as alternativas de reforços positivos disponíveis para utilizar quando necessário, objetivando reforçar atitudes desejáveis.



DECISÕES LÓGICAS

Módulo 2

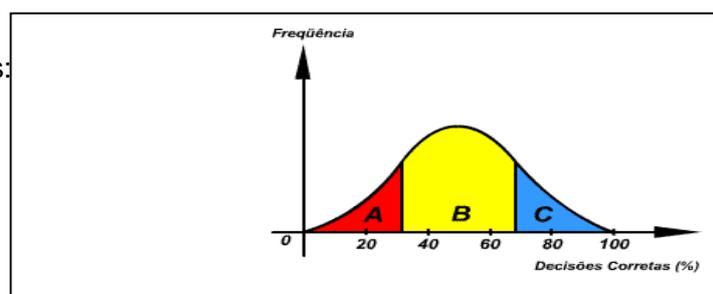
1 - QUALIDADE DE UMA DECISÃO LÓGICA

As pessoas tomam decisões lógicas, baseadas em seus mapas mentais. Como esses mapas, que representam a experiência de cada um, são de formação empírica, pois em nosso país quase não existe treinamento em processo decisório lógico, a qualidade das decisões de nossa população tende para uma distribuição normal.

Se fizermos um gráfico, em que o eixo horizontal represente a percentagem de decisões corretas e o eixo vertical a frequência de ocorrência, teria ele a forma de uma distribuição normal, parecida com a forma de um sino.

Sendo uma figura dividida em três áreas distintas:

- área A (de 0 a 33% de acertos);
- área B (de 33 a 66% de acertos);
- área C (acima de 66% de acertos).



Vamos considerar inicialmente o grupo de pessoas que se encontra na área A, desta curva, representada em vermelho. Elas representam algo em torno de 16% do total da população do País.

As suas experiências, crenças e paradigmas, gravadas em seu mapa mental, os levam a acertar dentro da faixa de 0 a 33% das decisões, independentemente dos cursos realizados.

Como nas empresas privadas é muito valorizada a percentagem de acertos, essas pessoas, por errarem muito mais que a média, ficam pouco tempo num mesmo emprego.

Elas chamam a atenção das chefias por errarem muito e, na primeira oportunidade, são substituídas.

Vamos considerar agora o grupo de pessoas que se encontra na área B dessa curva, representada em amarelo. Elas representam a maioria da população do país, aproximadamente 68%.

As suas experiências, crenças e paradigmas, gravados no seu mapa mental, levam-nas a acertar dentro da faixa de 33 a 66% das decisões. Essas pessoas passam a vida trabalhando em poucas empresas. Como não chamam a atenção por errarem muito, nem por acertarem acima da média, ficam executando o mesmo trabalho por longos anos. No máximo, ocupam cargos de supervisão ou chefia intermediária nas empresas privadas.

Vamos considerar agora o grupo de pessoas que se encontra na área C dessa curva, representada em azul. Elas representam em torno de 16% da população do país. Esse grupo possui experiências, crenças e paradigmas, que o fazem acertar dentro da faixa de 66% a 100% das decisões. Nas



empresas privadas, as pessoas que acertam dentro dessa faixa são colocadas nos cargos de média e alta chefia. Muitas delas abrem seus próprios negócios e têm grande êxito, independentemente da formação escolar. Nos cargos públicos, a escolha das chefias nem sempre obedece ao critério de qualidade nas decisões. Por esse motivo, muitos órgãos e empresas públicas são mal administrados. Vamos representar a qualidade de uma decisão, em escala de zero a um. A decisão de má qualidade ficaria entre zero e 0,33. A decisão média, entre 0,33 e 0,66. E a ótima decisão, entre 0,66 e 1.

Um método prático para determinar a eficácia de uma decisão é o seguinte:

- registrar a decisão na parte superior de uma folha de papel dividida ao meio;
- na coluna da esquerda, colocar o sinal "+" e, na coluna da direita, o sinal "-";
- na coluna da esquerda, escrever todas as vantagens da decisão e, na da direita, os problemas que a decisão pode vir a gerar;
- somar o total das vantagens com o das desvantagens registradas e dividir o número de vantagens pelo total geral.

Efetividade: é uma medida ao alcance de resultados, ou seja, a capacidade de atingir os objetivos e alcançar resultados. Em termos globais, significa a capacidade de uma organização satisfazer necessidades do ambiente ou mercado. Relaciona-se com os fins almejados. Em síntese é: fazer a coisa certa e da maneira certa!

A - Aceitação de uma Decisão

Toda decisão tem certo grau de aceitação por parte das pessoas que vão implementá-la. A aceitação de uma decisão também pode ser representada em escala de 0 a 1.

Uma má aceitação estaria entre zero e 0,33. Uma média aceitação entre 0,33 e 0,66. Uma boa aceitação entre 0,66 e 1,0.

B - Efetividade de uma Decisão

A efetividade de uma decisão depende de dois fatores:

- a) a qualidade da decisão;
- b) aceitação da decisão pelas pessoas que irão implementá-la.

A efetividade também pode ser representada por um número variando de zero a um.

Decisão de ótima qualidade e péssima aceitação tem ótima eficácia e péssima eficiência.

Decisão de ótima qualidade e ótima aceitação tem eficácia e eficiência excelentes.

2 - TIPOS DE DECISÕES

Quando a pessoa toma uma decisão, pode estar interessada em **o que fazer** ou em **como fazer**. O que fazer deve ser decidido antes de como fazer. O produto e/ou serviço, que vamos executar,



representa o que fazer. O processo utilizado para fazer esse produto ou serviço representa o como fazer.

Considerando a quantidade de mapas mentais envolvidos no processo decisório, podemos classificar as decisões em dois tipos:

- **Individual**
- **Grupal**

Na decisão individual, é usado somente um mapa mental. Somente a experiência de uma pessoa é levada em conta.

Na decisão grupal, vários mapas mentais são somados, formando um mapa mental único bem mais completo e mais próximo da realidade.

RESUMO

As pessoas tomam decisões probabilísticas baseadas em seus mapas mentais. A qualidade de uma decisão deve ser determinada, a fim de que se possa escolher a melhor alternativa. O valor atribuído a uma decisão varia de zero a um. Zero seria decisão péssima; um seria ótima decisão.

Como no nosso país quase não se ensina processo lógico de decisão, a população utiliza sistemas empíricos de decisão, baseados no mapa mental individual. As pessoas que desenvolveram sistema empírico que as faz errar quase todas as decisões, independente do nível de escolaridade, vivem trocando de emprego nas empresas privadas.

As que, por sorte, desenvolveram sistema que as faz acertar quase todas as decisões, chegam a ocupar altos cargos nas empresas privadas. A eficácia de uma decisão é calculada pela multiplicação do valor da qualidade pelo valor da aceitação. A boa decisão mal implementada tem pouco valor, assim como a má decisão bem implementada.

A decisão de **o que fazer** é muito importante, mas quase nunca ensinada nas escolas brasileiras. A ênfase das escolas é dada no **como fazer**.



DECISÕES CRIATIVAS

Módulo 3

1 - HEMISFÉRIOS CEREBRAIS

Agora que já vimos como se forma e se altera o mapa mental de uma pessoa, vamos ver de uma maneira simplificada como funciona nosso cérebro.

O cérebro humano possui dois hemisférios, ligados entre si pelo corpo caloso.

O hemisfério esquerdo é o responsável pelo raciocínio lógico.

O hemisfério direito é o responsável pelo raciocínio criativo.

O hemisfério esquerdo é organizado, racional, lógico, analítico e se baseia no uso das palavras. Ele emite ordens e combina conceitos.

O hemisfério direito é completamente diferente. É intuitivo, imaginoso e criativo. Ele usa a linguagem do visual, do auditivo e do sensitivo.

Na cultura ocidental, até cerca dos 12 anos de idade, as pessoas desenvolvem os dois hemisférios com a mesma intensidade. Após essa idade, a família, a escola e a sociedade proíbem as crianças de sonharem acordadas. Elas aprendem que devem ficar no mundo físico, nada de imaginar coisas diferentes do real. Elas deixam de desenvolver o hemisfério direito do cérebro.

Na cultura oriental, devido ao sistema gráfico das palavras, o pensamento criativo é muito comum. Para entender o significado de cada símbolo, a pessoa é obrigada a usar o hemisfério direito do cérebro. Devido a isso, os orientais têm os dois hemisférios cerebrais igualmente desenvolvidos. Eles se tornam mais sensíveis à comunicação não verbal das pessoas, uma vantagem que os povos ocidentais não possuem normalmente. Em função do hemisfério cerebral utilizado, uma decisão pode ser:

- a) lógica, quando se baseia no raciocínio lógico ou matemático do lado esquerdo do cérebro;
- b) criativa, quando se baseia no pensamento holístico ou criativo do lado direito do cérebro.

O ser humano consegue examinar como está se sentindo internamente e alterar seu estado de consciência. Os animais não conseguem fazer isso. Essa capacidade, conhecida por autoconsciência, permite que as pessoas aprendam com a experiência própria e alheia. Permite que uma pessoa crie novos hábitos e elimine hábitos antigos, ou seja, permite que sejam feitas alterações no mapa mental de uma pessoa.

A autoconsciência permite que examinemos a maneira como nos enxergamos - nossa autoimagem - , que afeta nossas atitudes e comportamentos e como vemos as outras pessoas.



De fato, até levarmos em conta como nos vemos e vemos os outros, seremos incapazes de compreender como estes sentem e veem a si mesmos e o mundo.

Sem a autoconsciência, projetaremos nosso mapa mental no comportamento das outras pessoas, pensando que somos objetivos.

Graças a ela podemos examinar nossos paradigmas e alterá-los se necessário.

2 - TEORIAS DETERMINÍSTICAS

O paradigma social atualmente aceito afirma que o mapa mental determina o que somos.

Existem três teorias determinísticas, amplamente aceitas, para explicar a natureza do ser humano:

- a teoria genética;
- a teoria psíquica;
- a teoria ambiental.

a) Teoria do Determinismo Genético

O determinismo genético responsabiliza os avós, pois tudo está no DNA, cujas características individuais passam de uma geração a outra, por herança genética imutável.

b) Teoria do Determinismo Psíquico

O determinismo psíquico culpa os pais, cujo sistema de educação, acrescido das experiências da infância, formou as tendências da personalidade e a estrutura do caráter.

c) Determinismo Ambiental

O determinismo ambiental culpa qualquer coisa do meio ambiente pelo que está acontecendo: o chefe, um colega, a mulher, a economia do país etc. Os paradigmas sociais baseiam-se na teoria do estímulo-resposta, associada às experiências de Pavlov com os cachorros.

A ideia geral é que somos condicionados a reagir de determinada maneira a um estímulo em particular. Ou seja, a cada estímulo corresponde uma resposta predeterminada.

Para os animais, isso é verdadeiro. Para o ser humano, na maioria das vezes, isso pode acontecer; mas pode deixar de acontecer, pois entre o estímulo e a resposta encontra-se a liberdade de escolha, o livre-arbítrio.

Uma vez que nosso comportamento resulta de nossas próprias decisões, e não de condições externas, possuímos iniciativa e responsabilidade suficientes para fazer as coisas acontecerem segundo nossa vontade.

Chamamos de proativas as pessoas que escolhem conscientemente alternativas de respostas diante de um estímulo.



As pessoas reativas, que representam a maioria, reagem a um estímulo de uma única maneira, em função de seu mapa mental.

Os proativos não culpam as circunstâncias ou outras pessoas por seu próprio comportamento, pois sabem que ele é o produto de sua própria escolha consciente.

Já que o ser humano é, por natureza, proativo, pois é capaz de raciocinar, antever fatos e tomar iniciativas sem que lhe sejam solicitadas, nossa vida só será consequência de nosso mapa mental se deixarmos que ele controle nossa mente, por decisão consciente ou por omissão.

Se essa for nossa opção, tornamo-nos reativos.

As pessoas reativas são conduzidas por sentimentos, circunstâncias, condições e ambiente.

Se o tempo está bom, elas se sentem bem. Se o tempo está ruim, ou alguém gritou com elas, mudam de atitude e de desempenho.

Uma pessoa reativa constrói sua vida emocional em torno do comportamento dos outros. Ela se preocupa muito sobre o que os outros estão pensando sobre ela.

Os proativos deixam-se guiar por seus valores, cuidadosamente selecionados e interiorizados.

Eles continuam sendo influenciados pelos estímulos externos sociais, físicos ou psicológicos. Mas, quando respondem a esses estímulos, baseiam-se em seus próprios valores, fazendo uma escolha consciente.

Tomar iniciativa não significa ser agressivo ou insistente, porém reconhecer a responsabilidade de fazer as coisas acontecerem.

As pessoas de iniciativa criam em suas mentes o futuro que desejam. Depois constroem esse futuro na vida real, usando uma estratégia bem definida.

Infelizmente, as pesquisas mostram que aproximadamente 95% das pessoas são reativas. Essas pessoas ignoram que, no íntimo, todo ser humano é proativo.

Os reativos lamentam-se das circunstâncias externas: o meio ambiente, a economia do país ou seus familiares são as causas de seus fracassos.

Eles não encaram a realidade e estão convencidos que os acontecimentos externos determinam suas vidas e a de suas organizações.

As atitudes e comportamentos das pessoas caracterizam seus mapas mentais.

É preciso que as pessoas usem a autoconsciência para examinar seus mapas mentais.

Só assim os paradigmas que fazem parte desse mapa serão descobertos.

Uma vez descobertos, eles podem ser alterados, visando à proatividade.

E a proatividade é a base para a construção de um futuro bem definido.

As pessoas podem melhorar a proatividade de sua consciência percebendo onde concentrar seu tempo e energia.



As pessoas proativas tratam somente das coisas passíveis de serem modificadas.

As pessoas reativas só se preocupam com problemas do ambiente externo.

Concentram suas energias em circunstâncias que fogem ao seu controle.

3 - IMPORTÂNCIA DAS METAS

As metas simbolizam a chave da produtividade, mais do que qualquer outro fator individual.

Meta não significa apenas "o que deve ser feito". Envolve também o aspecto temporal "quando fazer".

No estabelecimento de metas, a fixação de prazos é tão importante como a fixação do que deve ser feito.

Há um princípio que diz: "Todas as coisas são criadas duas vezes"

A primeira criação é mental ou inicial.

A segunda criação é física.

Suponhamos que você vai construir uma casa. Você cria mentalmente essa casa, nos mínimos detalhes, antes de comprar o primeiro saco de cimento.

Você trabalha com idéias até obter uma imagem clara da casa que pretende construir. Depois, chama um arquiteto para colocar suas idéias no papel.

Então, começa a planejar a construção.

É preciso ter certeza de que o projeto final é exatamente o que você e sua família desejam. Caso contrário, poderá gastar dinheiro com alterações, quando a casa estiver quase terminada.

Somente depois dessa primeira criação, você inicia a obra propriamente dita.

Na administração pública ou privada existem também duas criações.

Para se começar algum projeto, é preciso ter uma meta bem definida.

A definição clara de uma meta determina se o responsável será ou não bem-sucedido.

Muitas vezes são outras pessoas que fazem a criação inicial.

Fica a cargo do responsável pelo projeto somente a segunda criação, ou seja, a criação física.

A administração é uma visão dos métodos: qual a melhor maneira de conseguir determinada coisa?

A liderança lida com metas: quais são as coisas que devem ser feitas?

A efetividade não depende apenas de quanto esforço se faz, e sim se estamos realizando o esforço certo e no objetivo certo.

Sempre que houver alterações no meio ambiente, a administração deve reestudar o conjunto de objetivos/metast, para adaptá-las às novas situações. A pessoa sente-se realizada quando fixa seus próprios objetivos e luta para consegui-los.



Na fixação do objetivo, a pessoa cria, no consciente, uma imagem detalhada do que pretende alcançar. O inconsciente, baseado nessa imagem, pode mostrar para a pessoa as alternativas que a levem na direção desejada.

O mecanismo criador do homem está situado no lado direito do cérebro. Esse mecanismo opera em termos de resultados. Mas, para agir, é preciso que lhe seja dado um objetivo bem definido.

Quando o objetivo é bem claro o sistema de comando automático do cérebro começa a agir. Este comando automático conduz a pessoa ao seu alvo de um modo eficaz e eficiente. Se esta pessoa utilizasse o raciocínio consciente não teria tão bons resultados.

Muitas vezes não é a pessoa que fixa seu objetivo. Recebe ordens externas para perseguir um objetivo fixado por outra pessoa. O inconsciente, de imediato, desliga o seu comando automático. O consciente, cuja finalidade é outra, começa a procurar caminhos para atingir esse alvo imposto. A pessoa poderá atingir esse objetivo. Mas não se sentirá realizada, pois o objetivo foi determinado por outra pessoa.

RESUMO

Os hemisférios cerebrais são diferentes entre si.

O hemisfério esquerdo é o responsável pelo raciocínio lógico.

O hemisfério direito é o responsável pelo raciocínio criativo.

Ele usa a linguagem do visual, do auditivo e do sensitivo.

As decisões lógicas envolvem mais o lado esquerdo do cérebro.

Já as decisões criativas envolvem o lado direito do cérebro.

As teorias genética, psíquica e ambiental são aceitas para explicar a natureza do ser humano.

A genética afirma que a herança genética é determinante no comportamento humano.

O determinismo psíquico assegura que a educação e as experiências da infância formam as tendências da personalidade e a estrutura do caráter.

O determinismo ambiental atribui ao meio ambiente o que acontece com o indivíduo. Estímulos e respostas, internos ou externos ao indivíduo, motivam ou inibem constantemente o comportamento humano.

As pessoas buscam, permanentemente, mudanças em seu mapa mental.

A definição clara de Metas determina o sucesso de algo, a realização e satisfação pessoal. A liderança trabalha com metas.

A eficácia não depende apenas de quanto esforço se faz, e sim se estamos realizando o esforço no objetivo certo.



TEORIAS MOTIVACIONAIS

Módulo 4

1 - HIERARQUIA DAS NECESSIDADES

Para o psicólogo Abraham M. Maslow, o homem é um ser insaciável. Está sempre procurando satisfazer uma necessidade, até encontrar a autorrealização.

As necessidades humanas, segundo Maslow, apresentam-se em cinco níveis da Hierarquia das Necessidades.



Quando um determinado nível for razoavelmente satisfeito, o próximo nível começa a pressionar para ser atendido.

a) Necessidades Fisiológicas

As necessidades fisiológicas se referem às exigências básicas do corpo humano, como nutrição, água, abrigo, temperaturas moderadas, descanso e sono.

Uma pessoa que está com uma dessas necessidades sem ser atendida sente pouca falta das necessidades mais elevadas. Faz o possível para tentar atender a essa necessidade, que é mais básica para ela e para sua família. A pessoa que consegue emprego neutraliza, com o salário, de



certa forma, as suas necessidades fisiológicas. Mas uma nova necessidade passa a comandar suas ações: a necessidade de segurança.

b) Necessidades de Segurança

Quando atendidas as necessidades fisiológicas, o ser humano passa a interessar-se pela segurança. As necessidades de segurança incluem o desejo de estar seguro tanto em relação a danos físicos quanto a danos emocionais. Muitas pessoas que trabalham em funções perigosas seriam motivadas pela perspectiva de obter segurança.

c) Necessidades Sociais

Quando atendidas as necessidades de segurança, o ser humano começa a sentir as necessidades sociais. As necessidades sociais dizem respeito à necessidade de amor, de fazer parte de um grupo e de associação com as pessoas.

Os gestores podem contribuir para a satisfação dessas necessidades com a utilização de grupos de trabalho. Muitas pessoas veem seus trabalhos como a principal fonte para a satisfação das necessidades sociais.

d) Necessidades de Estima

Quando atendidas as necessidades sociais, o ser humano passa a sentir a necessidade de estima. As necessidades de estima refletem o desejo das pessoas de serem vistas por si mesmas e pelos outros como alguém de valor. As ocupações de altos cargos são uma fonte fundamental para a satisfação da necessidade de estima. Os administradores podem ajudar os empregados a satisfazerem suas necessidades de estima elogiando a qualidade de seu trabalho.

e) Necessidades de Autorrealização

Quando atendida a necessidade de estima, o ser humano procura a autorrealização. Ela é a necessidade mais elevada da hierarquia. As necessidades de autorrealização se relacionam ao desejo de atingir o seu próprio potencial. Elas incluem as necessidades de autosatisfação e de desenvolvimento pessoal. A verdadeira autorrealização é um ideal a ser perseguido.

As pessoas realizadas são aquelas que estão se tornando tudo o que são capazes de serem.

Os gestores podem dirigir seus subordinados, rumo, à autorrealização ao dar-lhes atribuições desafiadoras, chance de progresso e novos aprendizados.

A estrutura do trabalho oferece oportunidade de satisfazer dezenas de necessidades psicológicas incluídas em algum lugar da hierarquia das necessidades.



2 - TEORIA DA HIGIENE-MOTIVAÇÃO

O psicólogo Frederick Hersberg e seus colegas da Universidade de Harvard classificaram as necessidades, indicadas por Maslow, em duas categorias:

- 1) Necessidades higiênicas;
- 2) Necessidades Motivacionais.

Eles descobriram que alguns fatores de um trabalho dão às pessoas a oportunidade de satisfazer necessidades de nível mais elevado. Provocam satisfação ou motivação.

Quando um fator motivador não está presente, é mais neutro do que negativo. As pessoas variam em relação aos fatores de trabalho que julgam motivadores.

No entanto, os fatores motivadores geralmente se referem ao conteúdo de um trabalho. Esses fatores são: reconhecimento, realização, desafio, responsabilidade e oportunidade de progresso.

Hersberg também descobriu que alguns elementos do trabalho são mais relevantes para as necessidades de menor nível do que para as de nível mais elevado. Um fator higiênico é um elemento de trabalho que, quando presente, evita a insatisfação; no entanto, ele não cria satisfação. Uma pessoa não ficará satisfeita apenas porque os fatores higiênicos estão presentes.

As necessidades fisiológicas, de segurança e sociais de Maslow são classificadas como higiênicas; a satisfação delas não motiva as pessoas, mas a falta delas reduz o rendimento.

Os fatores higiênicos se relacionam principalmente à estrutura do trabalho ou aos elementos externos. Eles incluem o relacionamento com os colegas, a política e a administração da empresa, a segurança no trabalho e o salário.

As necessidades de estima e de autorrealização de Maslow são consideradas fatores motivacionais, pois sua existência motiva as pessoas e sua ausência diminui o rendimento.

3 - TEORIA DA MATURIDADE

O psicólogo Hersey mostrou que as pessoas possuem diversos graus de maturidade em relação ao local onde trabalham. Esta maturidade pode ser traduzida como o amor que as pessoas têm pela organização onde trabalham. O amor pela empresa pode ser aumentado ou diminuído em função do tratamento que recebem dos superiores.

A equipe do Professor Hersey demonstrou graficamente a teoria da maturidade (faça o gráfico em teu caderno).

O eixo horizontal representa o grau de fiscalização que o supervisor exerce sobre os funcionários.

O eixo vertical representa a ênfase que é dada às pessoas.

A maturidade é representada no segundo eixo horizontal.

Cresce da direita para a esquerda.



Para aumentar a maturidade de uma pessoa que tem baixa maturidade (ponto A para B), deve-se reduzir a fiscalização e aumentar a ênfase no relacionamento.

Deve-se acompanhar o desempenho do funcionário.

Se o desempenho for positivo, continua-se a usar a mesma técnica, até a pessoa atingir o vértice superior do triângulo.

Ao alcançar o vértice do triângulo, é necessário que a pessoa continue a amadurecer.

Para que isso aconteça, é necessária uma inversão de fatores: reduz-se a ênfase nos fatores fiscalização e relações humanas.

É um grande erro tratar todos os funcionários de uma empresa da mesma maneira. Todos são diferentes e devem receber tratamento diferenciado.

Quanto maior a maturidade de um funcionário em relação à sua empresa, maior será a sua motivação.

O funcionário motivado para o trabalho tende a melhorar a qualidade de seu trabalho diário.

Ao se reduzir a fiscalização, deve-se investir no treinamento.

O desempenho, assim, é mantido com um nível menor de fiscalização.

4 - MODIFICAÇÃO DO COMPORTAMENTO

O método mais sistemático de motivar as pessoas é a modificação do comportamento.

Muda-se o comportamento das pessoas com a utilização dos reforços positivos ou negativos.

A lei do efeito é o princípio fundamental da modificação do comportamento.

De acordo com esse princípio, o comportamento que conduz a consequências positivas tende a ser repetido; o comportamento que leva a consequências negativas tende a não ser repetido.

De acordo com os teóricos que defendem essa teoria, as pessoas praticam certos comportamentos porque foram condicionadas no passado a prêmios e punições.

Os prêmios podem ser extrínsecos ou intrínsecos.

Um prêmio extrínseco (externo) é recebido de fora, tais como dinheiro ou reconhecimento.

Um prêmio intrínseco (interno) deriva de nós mesmos, tal como a satisfação por ter feito um belo trabalho.

Programas motivacionais, como o enriquecimento de cargos e o *empowerment*, incorporam prêmios intrínsecos.

No entanto, a maioria dos sistemas de modificação do comportamento está baseada em prêmios extrínsecos, como bônus financeiros e prêmios.

O reforçamento positivo aumenta a probabilidade de o comportamento ser repetido, porque as pessoas que deram a resposta adequada foram premiadas.

Fala-se em probabilidade porque nenhuma estratégia de modificação de comportamento assegura que as pessoas darão sempre a resposta desejada no futuro.



No entanto, aumentam as chances de que elas irão repetir o comportamento esperado.

O reforçamento positivo é a estratégia de modificação de comportamento mais eficaz.

A maior parte das pessoas responde melhor à premiação pela resposta desejada do que à punição pela resposta errada.

RESUMO

O homem é um ser insaciável. Está sempre procurando satisfazer a uma necessidade, até alcançar a autorrealização.

Segundo Maslow, as necessidades humanas obedecem à seguinte hierarquia: fisiológicas, de segurança, social, de estima e de autorrealização.

Necessidades fisiológicas dizem respeito ao corpo; necessidades de segurança incluem o desejo de estar seguro tanto em relação a danos físicos quanto a danos emocionais; necessidades sociais dizem respeito ao amor e convivência em grupo; necessidades de estima refletem o desejo das pessoas de serem vistas por si mesmas e pelos outros como alguém de valor; necessidade de autorrealização é um ideal a ser perseguido.

A estrutura do trabalho oferece oportunidade de satisfazer dezenas de necessidades psicológicas.

Hersberg e seus colegas da Universidade de Harvard descobriram que há fatores de trabalho que dão às pessoas a oportunidade de satisfazerem necessidades de nível mais elevado.

Hersey diz que as pessoas possuem graus de maturidade diferentes em relação à instituição para a qual trabalham e afirma que quanto maior a maturidade de um empregado em relação à sua empresa, maior será a sua motivação.

A mudança de comportamento ocorre com a utilização de processos de reforçamento e punição. E o comportamento das pessoas são condicionamentos feitos no passado por meio de punições e prêmios. O reforçamento positivo é a estratégia de modificação de comportamento mais eficaz para a maioria das pessoas.



TRABALHO EMOCIONAL

Módulo 5

1 - COMPONENTE EMOCIONAL DO TRABALHO

Um novo aspecto do trabalho está chamando a atenção dos psicólogos industriais e especialistas em gestão.

O trabalho emocional é o tipo de atividade que envolve os sentimentos do funcionário.

O sentimento é parte do desempenho da tarefa. Assim, as reações emocionais, psicológicas e pessoais são as ferramentas utilizadas pelo funcionário.

Quase todas as funções exigem das pessoas certo trabalho emocional.

As atividades industriais envolvem pouco trabalho emocional. Numa escala de zero a um, o trabalho industrial situa-se perto do zero.

As atividades de serviços exigem das pessoas que as exercem muito trabalho emocional.

Na mesma escala de zero a um, estariam perto do um.

Os principais efeitos da sobrecarga do trabalho emocional são: preguiça, fuga psicológica, alienação situacional, hostilidade ao cliente, fadiga física, estresse, mau humor e irritabilidade.

Outros efeitos da sobrecarga do trabalho emocional:

- a) indiferença em relação ao trabalho e ao cliente;
- b) atitude de descaso que irrita o cliente;
- c) perda de interesse na qualidade do próprio trabalho;
- d) falta de orgulho pessoal;
- e) exclusão de sentimentos pessoais da situação;
- f) reação robotizada e programada.

Essas reações, advindas da sobrecarga do trabalho emocional, podem ser prejudiciais à saúde do empregado.

Elas podem provocar stress psicológico que reflita na vida pessoal do empregado; torna o trabalho pouco compensador e muito desagradável e transfere a reação negativa do empregado para o cliente.

O funcionário apático, negativo e hostil acabará transferindo seus próprios sentimentos para o cliente.

O cliente então não só terá uma imagem negativa do funcionário e, sim da própria empresa.

A prestação de serviços seria mais eficaz, se a sua estrutura fosse repensada.

Para isso seria necessário rever os critérios que designam o funcionário para determinada função.

É preciso encontrar meios que permitam ao funcionário lidar melhor com o trabalho emocional. A compreensão do trabalho emocional torna a prestação de serviço mais saudável para quem a exerce.



Deve-se entender melhor o problema do trabalho emocional. Esse aspecto do trabalho deve ser considerado nas seguintes atividades:

- projetos de funções;
- projetos de seleção;
- projetos de treinamento.

É necessário que se dedique mais atenção à identificação da reação dos funcionários ao trabalho emocional. Devem-se conhecer os resistentes às pressões do trabalho emocional e ajudar aos menos resistentes, dando-lhes funções compatíveis.

O resultado final de qualquer esforço depende mais de quem faz o trabalho, do que "como" o trabalho é feito.

Para se conseguir que o trabalho seja bem feito, é necessário:

- a) recrutar as pessoas certas;
- b) ajudá-las a serem felizes;
- c) deixá-las livres.

Supõe-se que todas as pessoas possuam um valor inerente. Atualmente, é quase impossível excluir uma pessoa por ser totalmente incompetente.

2 - CONTRATAÇÕES DE FUNCIONÁRIOS

Ninguém espera que um circo vá contratar um malabarista sem assistir a uma demonstração do candidato. É uma questão de bom senso.

Muitas organizações, no entanto, contratam engenheiros, economistas, analistas de sistemas e, às vezes, até gerentes, sem o uso desse bom senso.

Raramente elas pedem para ver um projeto, um programa ou qualquer coisa feita pelo candidato em empregos anteriores.

Na verdade, grande parte das entrevistas realizadas pelas empresas, feitas durante a seleção dos candidatos, é uma simples conversa informal.

Quando se está contratando alguém para determinado trabalho, espera-se que seja pelo menos semelhante a algum outro que essa pessoa já fez antes.

É preciso examinar uma amostra anterior para se ter uma ideia da qualidade do trabalho que o candidato sabe executar. Isso pode parecer óbvio, mas, muitas vezes, é negligenciado por grandes empresas.

Se for tão importante que o novo contratado seja bom nas várias habilidades utilizadas no trabalho, por que não projetar um teste de aptidão?



Nos anos 60, essa ideia estava em alta, mas atualmente não está sendo aceita, pelo fato de que esses testes medem a coisa errada. A pessoa avaliada pode fazer corretamente suas tarefas pelo período de dois anos.

E durante outros vinte anos pode executar erradamente as tarefas. Isto acontece, pois a maioria dos testes é orientada para o lado esquerdo do cérebro.

As tarefas típicas dos novos contratados são realizadas, em sua maioria, com o lado esquerdo do cérebro. As tarefas executadas mais tarde quando ele estiver ocupado com cargo de chefia são, em grande parte, executadas com o lado direito do cérebro.

O gerenciamento, por exemplo, exige pensamento holístico e intuição, tendo como base a experiência.

O teste de aptidão pode aprovar pessoas que tenham bom desempenho em curto prazo.

Mais tarde, teste nenhum garante que o candidato terá sucesso.

O trabalho intelectual é mais sociológico do que tecnológico e depende mais das habilidades de comunicar-se com os outros do que das habilidades técnicas.

O processo de contratação precisa considerar algumas características sociológicas e de comunicação humana.

Uma das melhores técnicas de seleção se baseia em pedir que os candidatos ao emprego preparem uma apresentação de cerca de quinze minutos sobre um tema referente à sua experiência anterior e que seja útil para a função pretendida.

Alguns dos futuros colegas e o seu futuro gerente devem assistir às apresentações para escolher os melhores candidatos sob o ponto de vista técnico e sociológico.

A equipe, junto com o gerente, assiste às apresentações e ajuda a escolher o melhor candidato, sob o ponto de vista técnico e sociológico.

Em curto prazo, é mais barato despedir uma pessoa que necessita de treinamento e contratar uma pessoa apta.

Muitas organizações adotam essa prática, mas as melhores organizações não a admitem. Percebem que o treinamento ajuda a construir uma mentalidade de permanência.

RESUMO

O componente emocional vem chamando a atenção dos especialistas porque envolve os sentimentos do funcionário e porque quase todas as funções exigem das pessoas certo trabalho emocional.

Quando o trabalho emocional é demasiado, as pessoas podem apresentar efeitos de estresse, mau humor, irritabilidade e outros efeitos que podem refletir na vida pessoal do empregado. Para se conseguir que o trabalho tenha um bom resultado, é necessário ajudar as pessoas a serem felizes e deixá-las livres.



A contratação de funcionários deve levar em conta que as tarefas executadas depois de dois anos de contrato do funcionário são executadas em grande parte com o lado direito do cérebro exigindo pensamento holístico e intuição e tendo como base a experiência anterior.

Um bom desempenho em curto prazo não significa que este é o melhor candidato em longo prazo.

O processo de seleção deve avaliar o candidato sob o ponto de vista técnico e sociológico.

TEORIA DE VALOR

Módulo 6

Valor: Crenças, idéias, conhecimentos, técnicas e objetos em torno dos quais se integram as opiniões e atitudes das pessoas e grupos.

1 - VALOR FÍSICO E VALOR EMOCIONAL

Todo ser humano, quando realiza uma transação com alguém, pessoa física ou jurídica, exige dois tipos de valores:

- ✓ Físico;
- ✓ Emocional.

O físico atende às necessidades do hemisfério esquerdo do cérebro. Ele é tangível.

O emocional atende às necessidades do hemisfério direito. Ele é intangível. A soma desses dois valores deve alcançar certo mínimo, para que a pessoa se sinta satisfeita com a transação.

No caso de um empregado de uma empresa, o salário representa o pagamento físico.

O prestígio que a pessoa alcança pelo seu trabalho é o pagamento emocional.

No caso de um cliente, o valor tangível é o produto ou serviço, o intangível é o atendimento dado pela empresa.

Antigamente, era motivo de orgulho ter uma professora na família.

A professora era convidada para atividades sociais e os pais dos alunos eram seus amigos. Sentia-se e era importante.

Seu pagamento emocional era grande.

O salário era baixo e elas o completavam dando aulas particulares.

As professoras se satisfaziam com o baixo salário "físico".

Isso porque o pagamento "emocional" compensava o baixo salário.

As professoras de hoje não trabalham felizes porque os baixos salários não são compensados com o pagamento "emocional".



Os gestores devem procurar maximizar o pagamento emocional dos funcionários.

As empresas devem procurar melhorar ao máximo o atendimento aos clientes, para que voltem sempre.

Toda organização deve maximizar os valores tangíveis e intangíveis colocados nos produtos e/ou serviços que entrega a seus clientes, a fim de sobrepujar os concorrentes. Para isso, elas precisam conhecer os fatores mais valorizados pelos clientes e as oportunidades inexploradas, para então agregar mais valor aos seus produtos e/ou serviços.

2 - HIERARQUIA DE VALORES

A hierarquia de valores de Albrech tem quatro níveis: básicos, esperados, desejados e inesperados.

Básicos são os atributos mínimos, tangíveis e intangíveis, para que se possa fazer negócio. Um restaurante, por exemplo, deve ter uma refeição aceitável e um local limpo.

Esperados são os atributos que o cliente já considera como fazendo parte do negócio. Um restaurante deve ter um cardápio mínimo para o cliente escolher e preços razoáveis.

Desejados são os atributos que o cliente não espera, mas que conhece e aprecia, se forem apresentados. O restaurante oferece descontos especiais para pedidos de pratos conjugados.

Inesperados são atributos surpresa, que adicionam valor para o cliente além de suas expectativas. O gerente senta à mesa do cliente e oferece uma sobremesa exótica, gratuita, para o cliente testar.

Essa hierarquia comunica alguns pontos importantes, a respeito do valor para o cliente. Quem apresentar somente atributos básicos é considerado ruim pelos clientes, se os concorrentes estiverem oferecendo atributos de nível mais elevado.

Quem apresentar atributos dos níveis básicos e esperados é considerado apenas satisfatório pelos clientes.

Uma organização deve ter bom desempenho nos atributos básicos e esperados para ter alguma chance de negociar com os clientes.

A empresa que oferecer, além dos atributos básicos e esperados, atributos desejados começa a ser favorecida pelos clientes, principalmente se fizer isso melhor que os concorrentes.

Quem surpreender o cliente com os atributos inesperados terá sua preferência.

O cliente usará a propaganda boca a boca para divulgar o fornecedor.



Os atributos inesperados, uma vez conhecidos, passam a ser esperados.

A empresa deve estar sempre à procura de novos atributos inesperados, para continuar surpreendendo os clientes.

Uma boa pesquisa de clientes indicará como se pode operar com os atributos desejados e inesperados.

Se puder identificar um ou mais atributos e valores que os concorrentes não possam prover com facilidade, pode-se estabelecer um elemento de vantagem competitiva sustentável.

Para se determinar os atributos que têm valor para os clientes, precisamos de respostas para as seguintes perguntas:

- a) A que atributos o cliente dá valor?
- b) Que importância o cliente dá para cada um desses atributos?
- c) Em que posição encontramos-nos, comparados com os concorrentes, em cada um desses atributos?
- d) O que fazer para aumentar o valor de cada um dos principais atributos?

3 - CLASSES DE EMPRESAS

Para se fornecer valor ao cliente, devemos ter qualidade do produto e qualidade do atendimento.

A qualidade do produto é tangível e, portanto, facilmente mensurável.

A qualidade do atendimento, sendo intangível, é mais difícil de ser medida.

Pesquisas realizadas pela Forum Corporation mostraram que cerca de 70% dos motivos de troca de fornecedor nada tinham a ver com os produtos.

As causas estavam relacionadas com a baixa qualidade do atendimento.

RESUMO

Todas as transações entre pessoas envolvem valores físicos e emocionais.

Os valores físicos atendem às necessidades do hemisfério esquerdo do cérebro e são tangíveis.

Os valores emocionais atendem as necessidades do hemisfério direito e são intangíveis.

No caso de um cliente de uma empresa, o produto ou serviço é o valor tangível, e o atendimento dado é o valor intangível.

As empresas precisam conhecer os fatores mais valorizados pelos clientes para adicionar mais valores aos seus produtos.



A hierarquia de valores de Albrech organiza em quatro níveis os valores, classificando-os em básicos, esperados, desejados e inesperados.

Valores básicos são atributos mínimos tangíveis e intangíveis.

Valores esperados são os atributos que o cliente já considera como fazendo parte do negócio.

Valores desejados são os que o cliente não espera, mas que conhece e aprecia.

Valores inesperados são os atributos surpresa, pois adicionam valor para o cliente.

Identificar atributos e valores que os concorrentes não possam prover com facilidade, pode-se estabelecer um elemento de vantagem competitiva sustentável.

Para se fornecer valor ao cliente, devemos ter qualidade do produto e qualidade de atendimento, e esses valores podem ser analisados e avaliados a partir de instrumentos específicos de comparação.

BARREIRAS A CRIATIVIDADE

Módulo 7

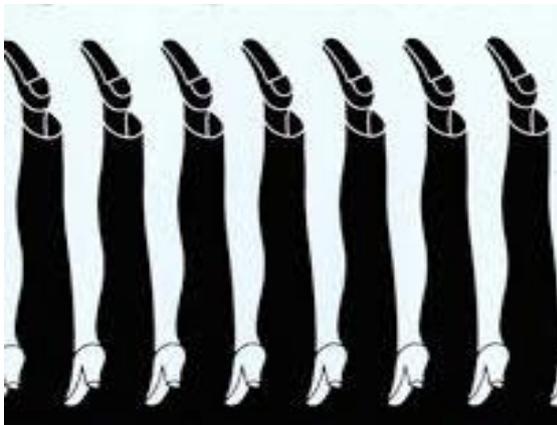
1 - A RESPOSTA CERTA

Já vimos que a criatividade é uma atividade realizada pelo hemisfério direito do cérebro humano. Mas, na cultura ocidental, a partir da puberdade, as pessoas desenvolvem diversas barreiras à criatividade. Essas barreiras devem ser afastadas para se usar, com eficácia, o lado direito do cérebro.

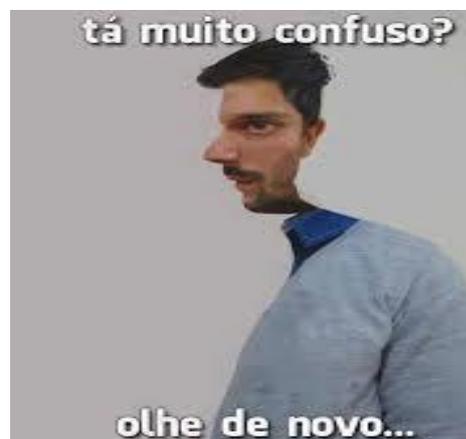
A primeira barreira que vamos considerar se denomina "a resposta certa".

Nas figuras abaixo:

a) quantas pernas você vê?



b) perfil ou frontal?





Qualquer resposta é certa, dependendo do ponto de vista utilizado!

A escola ensina-nos conhecimentos para que se possa entender o mundo. Na escola, aprende-se também que só há uma resposta certa para as centenas de testes, provas ou exercícios.

Quem marca uma resposta diferente da considerada "certa" perde pontos nas provas.

Mas acontece que a vida é ambígua! Existem várias respostas certas para os problemas reais. Tudo depende do que estamos procurando.

As pessoas estão condicionadas a encontrar uma só resposta para seus problemas. Quando encontram a primeira resposta que possa solucionar o problema, não se preocupam mais com alternativas.

A prática de procurar a "resposta certa" pode nos trazer sérias consequências em nossa maneira de pensar e de enfrentar dificuldades.

As pessoas não gostam de problemas e, quando se defrontam com um deles, geralmente reagem, usando a primeira solução encontrada. Isso se revela muito perigoso.

Se a pessoa tem apenas uma única ideia, tem somente um curso de ação aberto. Isso representa um enorme risco, pois, no mundo atual, a flexibilidade é obrigatória para se sobreviver.

A melhor maneira de se eliminar essa barreira é procurar a "segunda resposta certa". Muitas vezes, essa "segunda resposta certa" constitui a solução ideal para o problema em análise.

Uma das maneiras de se conseguir essa "segunda resposta certa" é mudar a pergunta feita ao grupo. Em vez de perguntar: "Qual a solução para este problema?" pergunta-se: "Quais as melhores soluções para este problema?"

2 - A DIALÉTICA

A cultura ocidental desenvolveu um tipo de pensamento ineficiente, moldado no sistema de contradição, ou dialético. Nesse tipo de pensamento, duas forças opostas lutam entre si, em defesa da "resposta certa".

Esse sistema está infiltrado na vida política, na economia, na justiça, nos negócios, etc. Ele se baseia na suposição de que, do conflito entre alternativas opostas, emergirá a melhor solução.

São muitas as desvantagens desse sistema. Enquanto um lado ataca e o outro se defende, os dois pontos de vista antagônicos se tornam mais rígidos, eliminando a análise de outras alternativas.

Esse estilo teve grande progresso na Idade Média, quando o pensamento e o ensino estavam sob o controle da Igreja.

A principal função das autoridades da Igreja era preservar a teologia existente. Elas eram treinadas para combater e destruir as inúmeras heresias que apareciam a todo o momento.

Daí surgiu a especialização na argumentação e no criticismo destrutivo, baseados na filosofia grega e no diálogo socrático.



Quando a Igreja passou a controlar as escolas e as universidades, esse estilo se tornou a linguagem do pensamento ocidental.

Apesar de sua ineficiência, o sistema dialético é atraente, porque sugere que pensar é defender a "resposta certa".

Isso tranquiliza o vencedor, irrita o perdedor e leva a resultados medíocres.

Ele não permite que se encontre o lado bom de uma ideia, independente de quem a formulou. Ele não considera que podem existir várias "respostas certas".

3 – NÃO É MINHA ÁREA

Quantas vezes ouvimos frases do tipo:

- Mas isto serve para indústria! Serviço público é diferente!
- Este não é um problema de educação!
- Não é um problema de marketing!

Poucos problemas pertencem a uma única área de conhecimento.

Para melhorar a capacidade criativa, as pessoas devem procurar conhecer outras áreas.

Procure soluções de um problema nas outras profissões, nas pessoas que pensam de maneira diferente, em livros e revistas de uma área totalmente afastada da sua. Se você trabalha numa organização de serviço, deve ver exemplos da indústria e vice-versa.

Uma importante parte do pensamento criativo é reconhecer uma ideia básica de uma situação e aplicá-la em outra.

Os conhecimentos adquiridos em uma área podem ser transferidos para outra. Os benefícios da transferência de conhecimentos ganhos em uma área para outra parecem óbvio.

Por que as pessoas não fazem isso com mais frequência? Uma resposta é a especialização. Essa pode ser perigosa, pois conduz à atitude de "esta não é minha área". Quando isso acontece, uma pessoa não somente delimita seus problemas numa pequena área, mas também deixa de procurar ideias em outros campos.

4 – NÃO É LÓGICO

Vamos iniciar com um exercício.

Liste o cenário do teu trabalho. Aqueles que você associar como sendo *hard*, arraste-os até a coluna HARD. Aqueles que você associar como sendo *soft*, arraste-os até a coluna SOFT.

Como você classificou as palavras?

A maioria das pessoas assim classifica as palavras:

HARD: lógico, exato, específico, nítido, realidade e análise.

SOFT: aproximado, sonho, humor, criança, fantasia e difuso.



Para as palavras do grupo HARD, existe apenas uma resposta clara: ou certo ou errado. Para as palavras do grupo SOFT, podem existir muitas respostas certas.

Existem dois tipos de pensamento:

- o SOFT, próprio do lado direito do cérebro, é difuso, aproximado e capaz de gerar contradições;
- o HARD, próprio do lado esquerdo do cérebro, é lógico, exato e preciso.

Quando o escultor se propõe a fazer uma obra de arte, procura boa argila e inicia o seu trabalho. Molda a matéria-prima de acordo com sua inspiração. A plasticidade da argila lhe permite alterar a forma da peça, até que ele fique satisfeito. Quando ele tiver terminado a sua criação, é necessário que essa peça seja levada ao forno para ficar rígida e poder ser útil às outras pessoas.

A geração de ideias também tem duas fases: germinal e prática.

Na fase germinal, as ideias são geradas e manipuladas.

Na fase prática, as ideias são avaliadas e executadas.

O primeiro e mais importante princípio da lógica é a não contradição. Compreende somente aquilo que possui natureza consistente. Acontece que a maioria das situações da vida apresenta ambiguidade. A contradição é a marca registrada da natureza humana.

O número de coisas que podem ser consideradas de maneira "hard" é muito pequeno. A grande ênfase que é dada ao método lógico acaba inibindo a exploração da mente. Muitas pessoas usam pouco o pensamento tipo "soft" por sentirem que não é lógico. Diante de um problema, as pessoas aplicam de imediato às estratégias do pensamento "hard".

O sistema educacional do Ocidente faz um belo trabalho no desenvolvimento do pensamento "hard", pois nas escolas, o pensamento "soft" é praticamente esquecido. Só são aceitas as respostas que estão no livro!

5 – SEGUIR AS REGRAS

O pensamento criativo possui uma dualidade. Pode ser construtivo ou destrutivo.

As pessoas que fazem questão de manter as regras existentes sempre chegam aos mesmos resultados. A criatividade pode ser aumentada, quando se brinca de quebrar as regras e imaginar os resultados.

Em nossa cultura, há uma grande pressão para que as regras sejam seguidas. A lição de seguir regras é uma das primeiras aprendidas na infância. Nas escolas, os estudantes mais premiados são os que repetem informações dos livros. Os que apresentam ideias originais não são estimulados. Em consequência, as pessoas se sentem mais à vontade seguindo regras, do que sendo originais, e conseqüentemente, quebrando as regras.

- Fazemos regras baseadas em razões que fazem muito sentido.



- Seguimos essas regras.
- O tempo passa, as coisas mudam.

As razões originais, nas quais as regras se baseiam, não existem mais, porém, como as regras continuam no mesmo lugar, nós continuamos a segui-las.

6 – EVITAR AMBIGUIDADES

Esta é uma ótima regra a ser seguida na maioria das situações por nós enfrentadas no dia a dia. É também uma poderosa ferramenta para bloquear a nossa imaginação.

Na fase germinal do processo criativo, a ambiguidade permite sérias indagações:

- a) O que isto significa?
- b) De que outra maneira pode ser interpretada?

Essas perguntas conduzem a várias respostas.

Pergunta ambígua, feita a um grupo que analisa determinado problema, proporciona mais liberdade e diversas soluções.

7 – ERRAR É ERRADO

O sucesso e o fracasso são considerados opostos. Mas, na verdade, constituem produto de um mesmo processo. A maioria das pessoas não se sente à vontade com o erro.

A crença da "resposta certa" leva à conclusão de que ela é boa e qualquer outra é ruim. As pessoas, então, procuram estar certas sempre que possível e tendem a reduzir seus enganos ao mínimo.

A crença de que errar é errado faz com que as pessoas se coloquem em lugares onde não cometam erros. O pensamento conservador é então incentivado e sua característica é evitar o estigma da falha. Quem foge da possibilidade de cometer erros foge da chance de aprender novas técnicas e encontrar melhores soluções. A preocupação em produzir respostas certas anula a criação de novas ideias.

As pessoas saltam a fase de criação de novas ideias e obedecem sempre às mesmas regras, chegam sempre às mesmas respostas.

Na fase de geração de novas ideias, os erros são obrigatórios. Na fase seguinte, a fase lógica, as respostas erradas serão naturalmente afastadas. As soluções erradas devem servir de trampolim para a geração de novas ideias.

Os erros têm uma grande utilidade, pois indicam que se deve mudar de direção e fornecem a alternativa necessária para se controlar um processo.

8 – NÃO SOU CRIATIVO

Esta é a barreira mais difícil para alcançar a criatividade. A pessoa que não se acha capaz de criar está se negando a procurar a segunda resposta certa.



As pessoas se esquecem de que tudo na vida é criado duas vezes.

Quem cria na mente a ideia de que é incapaz de criar outra alternativa faz, na prática, tudo para provar que está certo.

RESUMO

As principais barreiras à criatividade são:

A resposta certa - Na escola aprende-se que só há uma resposta certa para os testes, provas ou exercícios. Quem marca uma resposta diferente da considerada "certa" perde pontos. Mas acontece que a vida não é tão simples quanto a escola. A prática de procurar a "resposta certa" pode trazer sérias consequências na maneira de pensar e de enfrentar dificuldades.

A dialética - A cultura ocidental desenvolveu um tipo de pensamento ineficiente, moldado no sistema de contradição, ou dialético. Duas forças opostas lutam entre si, em defesa da "resposta certa" para que, do conflito entre alternativas opostas, apareça a melhor solução.

Não é minha área - Poucos problemas pertencem a uma única área de conhecimento. Para melhorar a capacidade criativa, as pessoas devem procurar conhecer outras áreas.

Não é lógico - A grande ênfase que é dada ao método lógico acaba inibindo a exploração da mente. As pessoas deixam de usar o pensamento tipo "*soft*" por sentirem que não é lógico; diante de um problema, aplicam logo as estratégias do pensamento "*hard*".

Seguir as regras - A criatividade pode ser aumentada, quando se brinca de quebrar as regras e imaginar os resultados, pois, em nossa cultura, há uma grande pressão para que as regras sejam seguidas.

Errar é errado - O sucesso e o fracasso são considerados como opostos, mas constituem o produto de um mesmo processo. A maioria das pessoas não se sente à vontade com o erro. Procuram estar certas sempre que possível e tendem a reduzir seus enganos ao mínimo.

Não sou criativo - Esta é a barreira mais intransponível para a criatividade. A pessoa que não se acha capaz de criar está se negando a procurar a segunda resposta certa.

Para literalmente, executarmos uma Gestão de Pessoas Orientada para Resultados, faz-se mister nos lembrar da assertiva de Michael Useem (professor de Liderança e Management, e diretor do Wharton School's Center for Leadership and Change da Universidade da Pensilvânia), considerado uma das maiores autoridades em liderança da atualidade - "Antes de qualquer coisa, é preciso estar consciente que a liderança não se faz sozinha. Os grandes líderes estão sempre apoiados por equipes fabulosas, já que a liderança é uma situação tanto individual quanto coletiva".



O que é Liderança?

Liderança pode ser definida de várias formas, vejamos algumas:

Pessoa que:

- Exerce influência sobre outras pessoas.
- Integra e direciona as pessoas para um foco comum.
- Cria um clima amigável para que a criatividade possa aflorar.
- Reforça a cooperação e direciona conflitos para seus aspectos contributivos.
- Mantém as pessoas unidas, mesmo que fisicamente estejam dispersas.
- Ajuda as pessoas a encontrar o caminho rumo aos objetivos.
- Reforça continuamente a visão (norte), a missão (finalidade), e os valores (referenciais de conduta).

Veja outras definições de liderança de autores renomados:

“Fazer com que as pessoas comuns façam coisas incomuns”.

Peter F. Drucker, professor e consultor, é considerado o guru da administração. Leciona na Claremont Graduate Scholl, na Califórnia, EUA. Tem inúmeros livros e artigos publicados.

“É a capacidade de criar uma visão apaixonante, transforma-la em realidade e mantê-la por um longo período de tempo.”

Warren G. Bennis, um estudioso de liderança. Pode-se destacar a seguinte obra sua: A formação do líder, editado em São Paulo, pela Atlas, em 1996.

“É a arte de fazer com que os outros queiram fazer alguma coisa que você está convencido que deveria ser feito”.

Vance Packard



“Todo líder é projetista, professor e regente”.

Projetista – para construir o alicerce da empresa, referido aos seus próprios propósitos e valores essenciais, para definir políticas e estratégias que os realizem, bem como para criar processos de aprendizagem efetivos.

Professor – para fazer aflorar os modelos mentais das pessoas e ajuda-las a reestruturar suas visões da realidade e, serem capazes de enxergar as causas subjacentes dos problemas, aquilo que não está explícito, que não está escancarado.

Regente – para catalisar os esforços das pessoas na realização da missão da empresa.

Peter Senge, notabilizou-se por divulgar o conceito de “organização de aprendizagem”. Seu livro mais notável é: A Quinta disciplina, publicado em São Paulo, pela Best Seller, em 1990.

Se você concorda com as definições apresentadas, há de concordar que ser chefe não é o mesmo que ser líder. Chefe é apenas um cargo. É possível ser chefe e, no entanto, não estar exercendo liderança perante os chefiados.

Difícilmente missão, visão e objetivos seriam alcançados sem que houvesse liderança, uma vez que as empresas, com qualquer coletividade, são movidas pelos contrários (de cooperação e conflito). Dessa forma, é preciso engrandecer e reforçar a cooperação e direcionar os conflitos para seus aspectos contributivos de mudança e de criatividade.

Agora já temos algumas definições do que é liderança, será que podemos dizer que qualquer pessoa que possui um cargo de chefia, pode ser considerado um líder?



Refleta sobre as duas histórias seguintes:

História 1

Uma empresa do setor alimentício possui em seu quadro de funcionários um excelente gerente de Recursos Humanos. Ela possui uma sólida carreira desenvolvida em renomeadas empresas e tem uma atuação global na área. Porém, o seu relacionamento interpessoal deixa muito a desejar. Sua equipe de trabalho está constantemente desmotivada e com trabalho em excesso. Ela cumpre todas as tarefas determinadas, mas faz somente isso e nada mais.

História 2

Retomando a história anterior, na equipe de Recursos Humanos existe uma analista que exerce uma influência natural sobre seus colegas. Embora não tenha função de chefia, todos os que questionam sobre ações futuras, mudanças de rotina e melhorias. Até mesmo o gerente sobre o qual comentamos anteriormente procura sempre atuar em conjunto com esse analista, buscando sua participação na maioria das ações tomadas pela área.

Podemos concluir com essas histórias que o cargo de chefia não pressupõe a existência da liderança. Essa posição está geralmente ligada a poder formal, o que contraria o conceito de liderança, que não é impositiva e, portanto, não está ligada a esse tipo de poder. Há pessoas que, embora ocupem um cargo de chefia, não exercem liderança, como vimos na história 1. O máximo que conseguem é se fazerem obedecidos por coação, utilizando o poder que o cargo lhes confere. Por outro lado, existem pessoas que exercem influência sobre outras independentemente de ocuparem ou não cargos de chefia, como vimos na história 2.

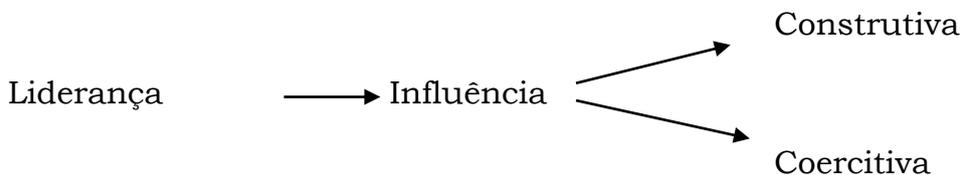
Vai ficando claro que a liderança está relacionada à influência construtiva, enquanto houver o poder com outros fins, está relacionado a influência coercitiva?



Você se lembra desse velho ditado? “Manda quem pode. Obedece quem tem juízo”.

Ele nos mostra o que é a influência, vai levantar uma outra questão:

Para que exercê-la? Vamos ver isso na próxima tela.



Vimos que um líder tem a capacidade de exercer influência sobre as pessoas de uma forma natural. Se pensarmos nas organizações empresariais, o líder deve exercer essa influência com o objetivo de tornar a missão da empresa um propósito coletivo. Como o faz naturalmente, a tendência é que as pessoas aceitem bem essa missão, diferentemente de quando ela acontece de forma positiva.

Portanto, com a presença de líderes nas empresas, a sua missão, visão e objetivos tendem a ser mais fáceis de serem alcançados, uma vez que existe um movimento coletivo que contribui para a existência da união, da cooperação, da criatividade e da adaptabilidade, fatores importantes para o sucesso das empresas.

Papel do Líder → Papel Integrador

Vamos ver a seguir a relação existente entre liderança e motivação.



Motivação

MOTIVAÇÃO → Motivo para Agir → Razão para Agir

Medo motiva?

O que dizer de um funcionário que se sente ameaçado pelo próximo PDV – Plano de Demissões

“Voluntárias”? e daquele funcionário que teme ser esquecido pelo seu chefe se houver um aumento de salário ou possibilidade de promoção.

Muitas vezes, agimos por medo. Mas quando se institui o medo no ambiente, a liderança fica enfraquecida. Medo causa frustração e ressentimento. Medo pode ser ferramenta de chefe, não de líder.

Recompensa motiva?

É muito comum gerentes distribuírem prêmios e incentivos na área de vendas, por exemplo. Na verdade, trata-se de um estímulo temporário e externo. Retirado o prêmio, que pode acontecer com o vendedor? Produzirá mais? Produzirá menos? Não se tem uma resposta definitiva e ela depende de muitos fatores que interferem no processo.

Se o vendedor vê significado naquilo que faz, se ele acredita naquilo que faz, certamente ele terá grandes possibilidades de ser um bom vendedor.

Medo e Recompensa são ferramentas mais usadas por chefes que líderes. Líderes, via de regra, valem-se do sentido que as pessoas dão para aquilo que fazem.

Motivação, assim como liderança, é tema fascinante!

Ela nos mostra às questões mais subjetivas dos seres humanos, àquelas que dizem respeito à profundidade de nosso ser, ao que nos move, ao que faz sentido para nós, aquilo que atribuímos significado.



Lembre-se:

Motivação é algo interno às pessoas. É uma razão, um motivo, um sentido àquilo que fazemos!

O principal papel dos líderes dentro das empresas é integrar as equipes para a busca dos objetivos empresariais. Eles fazem isso provocando a motivação nas pessoas. Estimulam e incentivam os colaboradores para que eles tomem para si esses objetivos e trabalhem para os realizarem.

Resumindo e tentando deixar bem claro, liderança é como a beleza: difícil de definir, mas fácil de reconhecer. Liderança é a capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos. Nem todo chefe é líder e nem todo líder é chefe. Há pessoas que, a despeito de ocuparem cargos de chefia, de gestão, não exercem liderança. O máximo que conseguem é se fazerem obedecidos por coação ou por interesse particular das pessoas a quem chefiam. Por outro lado, nós todos conhecemos pessoas que exercem influência sobre outras, independentemente de ocuparem cargos de chefia. A influência do líder é necessária para que:

- o propósito, a missão da empresa seja alcançada.
- a visão da empresa que se deseja torne-se realidade.
- os objetivos empresariais sejam atingidos.

Porque dificilmente missão, visão e objetivos, seriam alcançados sem que houvesse liderança, uma vez que as empresas, como qualquer coletividade, são movidas por movimentos contrários de cooperação e de conflito, logo, é preciso engrandecer e reforçar a cooperação e direcionar os conflitos para seus aspectos contributivos de mudança e de criatividade. O papel liderança é um papel integrador, muito necessário numa época até de organizações virtuais. Ele possibilita que pessoas se mantenham unidas, mesmo sem estarem fisicamente próximas. Se você acredita que liderança está associada a motivação, para dar sentido às pessoas para a realização da missão, da visão e dos objetivos empresariais, estamos de acordo.

MODULO 2- Teoria sobre Liderança

As técnicas para liderar pessoas vêm sendo estudadas há tempos. Várias questões foram

Levantadas com o intuito de tentar entender como as características de influenciar pessoas ocorrem.



Porque uma pessoa é líder?

- Que características ela deve possuir?
- Ela já nasce líder?
- Como se tornar um líder?

Para responder a estas e a tantas outras questões, várias teorias foram formuladas ao longo do tempo. Algumas se sustentaram, outras foram derrubadas, mas ainda hoje existem várias dúvidas sobre o tema.

Vamos ver a seguir, três dessas teorias sobre liderança.

2.1-Teoria dos traços

As características de nascença, relacionada à tarefa desempenhada. Determinariam a influência

sobre os indivíduos e grupos. Esses traços poderiam ser físicos, intelectuais ou sociais.

Segundo esta teoria um líder deveria ser belo fisicamente, ser grande e forte, ser enérgico, e

dependendo da situação ser homem.

Veja abaixo exemplos que constataam que tal teoria já está ultrapassada.

Aparência: Castello Branco não era exatamente um exemplo de beleza, mas tinha grande ascendência sobre os militares da época.

Estatura: Napoleão não era alto como Charles de Gaulle ou Felipão, mas tinha muita respeitabilidade e foi um grande líder no seu tempo.



Energia: Gandhi era franzino, parecia levitar, mas a força das suas idéias convenceu uma nação, unindo-a em torno de uma causa.

Força Física: Madre Teresa de Calcutá, um “fiapo” de gente, disseminou, com uma energia grandiosa, o valor da solidariedade para ajudar povos carentes.

Considerando as características físicas, você acha que a teoria dos traços é adequada? Sim ou Não

Sim – Se você viu os exemplos da tela anterior, pode perceber que contradizem a teoria dos traços. Há características muito mais importantes para a liderança do que aquelas determinadas pelo nascimento.

Não – Parabéns! Característica Física e liderança não têm nenhuma correlação.

Ainda segundo a teoria dos traços, seriam líderes as pessoas que apresentassem as seguintes características:

Traços Intelectuais	Traços Sociais	Traços relacionados à tarefa
Adaptabilidade	Cooperação	Impulso de realização
Entusiasmo	Habilidades interpessoais	Persistência
Autoconfiança	Habilidades administrativas	Iniciativa
Coefficiente de inteligência (Q.I.)		



Traços Intelectuais

Pesquisa americana citada por Daniel Goleman informa que os melhores alunos – com alto nível de inteligência, entendida aqui como raciocínio lógico e abstrato – das melhores faculdades, nem sempre obtinham as posições mais elevadas nas organizações.

Traços Sociais

São cada vez mais valorizados para o exercício da liderança. Eles são necessários, porém, não suficientes. Um gerente tinha fama de diplomata, era um verdadeiro amigo e conselheiro. Mas falhava na gestão da equipe, era fraco em indicadores de desempenho, era desorganizado e pouco produtivo. Conclusão: tinha traços sociais bem desenvolvidos, mas não conseguia parar nos empregos.

Traços relacionados à tarefa

Traços como iniciativa, persistência e impulso para realização são importantes para o exercício da liderança, mas não garantem efetividade por si mesmos.

Conforme a teoria dos traços de personalidade, quem nascesse com esses traços seria líder. Sempre. Quem não nascesse, certamente, seria liderado. Infere-se dessa teoria que líder nasce feito, ou seja, liderança é nata.

Você concorda com essa teoria?

Sim ou Não?



Sim – Uma das dúvidas mais frequentes é essa: liderança é nata? Pela teoria dos traços. Percebe-se claramente que não.

Não – Estamos de acordo. Alguns traços, como os sociais, têm influência sobre a capacidade de liderar.

Mas traços físicos? Liderança não é nata e pode ser desenvolvida.

A história nos mostra que essa teoria não se sustentou por muito tempo.

Se a liderança não é nata e é possível desenvolvê-la, surgem outras questões:

O que deve ser ensinado para os candidatos ao papel de líder? Qual o melhor estilo de liderança?

Para responder a estas outras questões, surge uma outra teoria: a dos estilos. Vamos vê-la na próxima tela.

2.2-Teoria dos Estilos

Segundo a teoria dos estilos, existem três estilos de liderança:

O Autocrático; O Democrático; O Liberal.

Autocrático: é aquele que ilustra o célebre ditado: manda quem pode, obedece quem tem juízo.

Democrático: é aquele que busca a participação. Às vezes até nos faz crer que só temos direitos (onde estão os deveres?)

Liberal: é aquele conhecido por: deixar, rolar, deixar fazer.



Qual o melhor estilo?

Autocrático – como ser autocrático, por exemplo, como um pesquisador de medicamentos? Como exigir dele que faça suas descobertas em tal tempo e de tal forma?

Democrático – sabia que você ia dizer que é democrático. Analise uma situação extrema. Imagine uma batalha, inimigos um de cada lado. O que faria um líder democrático: - Um momento, inimigo, vou consultar as bases. Já pensou? Ou uma situação de incêndio num prédio. Dá tempo de reunir os condôminos e, democraticamente, decidir o que fazer? Quando falamos em democracia, logo pensamos em direitos. E os deveres?

Liberal - não contrarie o próprio conceito de liderança, ou seja, exercício a influência? Esse modelo acredita que uma equipe madura tanto emocionalmente quanto tecnicamente pode andar sozinha, cabendo ao líder seguir pontos chaves. Mas se você tem uma equipe heterogênea, como ser um deixa fazer?

Interessante observar que a teoria dos estilos de liderança propiciou muitos modelos e programas com o objetivo de transformar as pessoas em líderes democráticos e, ao mesmo tempo, com forte preocupação com a produção.

2.3- Teoria Situacional ou Contingencial

A teoria Contingencial não concentra a atenção exclusivamente na figura do líder para o fenômeno da liderança. Alerta que ela é uma relação entre líderes e liderados. Não se pode falar em poder sem falar sobre quem ele é exercido. Nessa relação, vê três dimensões fundamentais: **Líder, Seguidores e Situação.**



Dimensão 1: O Líder

No que concerne ao líder, destaca a questão da autoridade formal e da personalidade. O fato de alguém ter a autoridade formal (aquela posição na hierarquia), não garante a liderança, mas pode facilitá-la.

Por outro lado, características de personalidades tanto podem facilitar como podem criar obstáculos. Imagine uma pessoa altamente autoritária, tentando exercer influência sobre um grupo que valoriza a participação, o trabalho em equipe. Fica difícil, não fica?

Ela pode até conseguir o que deseja, pois, coação existe.

Mas existe também coração, aquilo que dá o toque diferencial a um trabalho de qualidade, e as pessoas não o entregarão a quem não as respeitam.

Dimensão 2: Os liderados

No que diz respeito aos liderados, a teoria situacional destaca a questão: a) das expectativas

- b) dos interesses
- c) das motivações

Quanto aos liderados devemos destacar estas questões, para afirmar que exercerá liderança aquele que conseguir satisfazê-las.

Veja esse caso: a aula era Sexta-feira e na quinta-feira era feriado. Ora, o que acontece quando há um dia que antecede um feriado e precede um dia não útil (neste caso, sábado)?

Pois bem. Havia na turma um garoto que todos consideravam líder. Sabe aquela pessoa que está sempre rodeado de pessoas, que todos param para escutar? O garoto era assim. Foi orientado, longe dos colegas, para se dirigir a eles, incentivando-os a comparecer à aula na Sexta-feira, pois o assunto era importante. O garoto usou toda a argumentação de que dispunha, na tentativa de convencimento. Você pode imaginar o que aconteceu?

Foi isso mesmo! Ninguém acatou a sugestão do garoto. Que você pode depreender daí? Por que os colegas não atenderam ao apelo do seu suposto líder?

Dimensão 3 – A situação

O garoto “líder” não obteve sucesso e a aula da Sexta-feira foi cancelada. Por que os colegas não atenderam ao apelo do seu suposto líder?



Escolha a alternativa correta:

- a) Ele não tinha os traços de personalidade adequados. Afinal, era jovem demais.
- b) Ele foi um líder orientado para a tarefa e os colegas o julgaram um ditador.
- c) A situação não representava o interesse do grupo.

Se você disse que o sucesso não foi obtido porque a solicitação do garoto contrariava as motivações e interesses do grupo, estamos de acordo. Não havia seguidores, portanto, naquela contingência (situação) não havia líder.

A teoria situacional destaca-se também a situação, assim entendida não só como a organização (empresa ou outro tipo de organização: organizações não governamentais, setores da administração pública, clubes, igrejas, universidades e por aí fora), mas também o cenário onde as coisas acontecem, como também a tarefa que é executada.

É necessário observar algumas questões importantes sobre a situação e sobre o contexto. Por exemplo:

- Qual é a cultura dessa organização?
- Como está o clima psicológico no momento?
- Qual a relevância da tarefa a ser executada?
- Qual a sua emergência?
- Quais os riscos da sua não execução?

Questões desse tipo precisam ser consideradas.

Acompanhe as histórias descritas a seguir:



História 1

Uma empresa do setor petrolífero, objetivando mudar sua cultura, manda todos os seus gerentes para um treinamento visando torna-los líderes. Após um longo período de contínuo treinamento, um dos gerentes resolveu assumir nova posição de líder frente aos seus funcionários, tomando como ação inicial a retirada das portas da sua sala, para desbloquear e facilitar o contato pessoal. Porém, o que se observou foi que nada havia mudado, pois mesmo sem a porta da sala, os funcionários continuaram a manter distância dele, já que o seu autoritarismo permanecia intacto.

Refletindo sobre a história, você acha que ela está embasada em qual teoria?

- Teoria dos traços de personalidade
- Teoria dos estilos de liderança
- Teoria contingencial

A resposta certa seria teoria dos estilos de liderança.

História 2

Uma empresa em crescimento resolve investir na formação de líderes, com o objetivo de dar suporte ao aumento do quadro de funcionários.

Para isso, reuniram-se todos os diretores e gerentes para juntos, avaliassem quais funcionários poderiam ser considerados aptos a exercer a liderança.

A seleção foi feita com base nos seguintes pontos: características físicas (aqueles que possuem um porte físico que impõe respeito), características intelectuais (os mais inteligentes) e características sociais (aqueles que têm um ótimo relacionamento pessoal).



Refletindo sobre a história, você acha que ela está embasada em qual teoria?

Teoria dos traços de personalidade

- Teoria dos estilos de liderança
- Teoria contingencial

A resposta certa seria teoria dos traços de personalidade.

História 3

Uma empresa de telemarketing tenta organizar as atividades dos seus atendentes para o próximo feriado que será numa Sexta feira.

Para não exigir que alguns viessem trabalhar nesse dia e outros não, o chefe optou por enviar um comunicado a todos, oferecendo, para aqueles que tivessem interesse em trabalhar no feriado, o pagamento em dobro desse dia e o reembolso de despesas com almoço e jantar.

Além disso, optou por conversar com um atendente reconhecidamente bem quisto por todo o grupo, com o intuito de fazê-lo provocar a motivação em algumas pessoas para que viessem trabalhar.

O resultado disso não foi o esperado. Apenas uma pessoa se interessou pela oferta, o que obrigou a empresa a determinar que outros viessem trabalhar.

Refletindo sobre a história, você acha que ela está embasada em qual teoria?

- Teoria dos traços de personalidade
- Teoria dos estilos de liderança
- Teoria contingencial



A resposta certa seria teoria contingencial.

Resumindo e tentando deixar bem claro este 2º módulo, afirma-se que a teoria dos traços de personalidade diz que seria um líder apenas aqueles que nascessem com determinadas características, e a teoria dos estilos de liderança diferencia três tipos de líderes: aquele que manda, aquele que busca a participação e aquele que deixa as coisas acontecerem, e a teoria contingencial vê três pilares fundamentais que a liderança ocorra: a autoridade formal do líder e sua personalidade, as expectativas, interesses e motivações dos seguidores, e a situação em que a liderança irá ocorrer.

Para se entender melhor as três teorias, analisaremos o caso prático abaixo:

1. Três teorias que influenciaram bastante o exercício da liderança: teoria dos traços; teoria dos estilos e a teoria contingencial.
2. A teoria dos traços era considerada determinante para o exercício de liderança. Essa teoria não foi avante. Se olharmos para políticos como Serra, Lula, Bendita da Silva, Itamar Franco, verificaremos que eles não têm o glamour dos atores globais, mas cada um, a seu modo, tem sua liderança.
3. A teoria dos traços cometeu o equívoco de deduzir que líderes nascem feitos. E muita gente mergulhou nessa barca furada. Tão certo como é o Sol que aquece a Terra, a liderança é uma competência que pode (e deve) ser desenvolvida.
4. A teoria dos estilos de liderança não teve continuidade, apesar de atingir seu apogeu na década passada. Mas ela trouxe benefícios, pois colocou juntos líder e equipe, numa troca produtiva. Também permitiu reflexões sobre autoconhecimento, chave para o autodesenvolvimento.
5. A teoria contingencial, ou situacional, vem obtendo melhor êxito por considerar três dimensões relevantes que interferem na relação de liderança: o líder (quem influencia), o liderado (sobre quem a influência é exercida) e a situação (o contexto).

Obs: Liderança não permite “receitas de bolo”. Liderança exige uma reflexão profunda sobre as relações humanas e o contexto no qual elas ocorrem.



MODULO 3- Métodos e Estilos de Gerência

Um dos aspectos que mais se destaca num gerente é a sua capacidade de liderar. Muito se tem dito sobre esse assunto e estamos, nesse momento, convidando-o para refletir um pouco a esse respeito.

O que é, de fato, ser líder? Você já pensou nisso? Será que você é um líder?

Bem, esse assunto tem sido tratado com muita freqüência pelos teóricos da administração. Existem concorrentes que acham que os grandes líderes já nascem com uma forma diferente de ver o mundo, de realizar as suas atividades. Assim, poderíamos dizer que Mahatma Gandhi, por exemplo, um grande líder indiano, já nasceu com as características de um orientador de seu tempo. É, talvez isto esteja correto. Acontece que não estamos pensando nesses homens tão maravilhosos e fora de série. No nosso caso, estamos pensando em você, que está conosco agora. Ah, de verdade, você é uma pessoa especial. Já pensou em quantas coisas comuns (do dia-a-dia) você poderia estar fazendo? No entanto, está dedicando o seu tempo a ampliar seus horizontes. Isto já é uma dica: você tem algo diferente. Você é curioso, tem vontade de modificar sua realidade, tem vontade de empreender. Bem, você já tem algumas características de um líder. Outras são necessárias e você vai ter oportunidade de desenvolvê-las. É, pode acreditar, pode-se formar bons líderes através de estudos, técnicas, treinamentos.

Liderar é uma mistura de técnica e arte. Um pouco disto sai de dentro de nós mesmos. É aquele menino que quando diz assim: “Vamos jogar bola? – “ Todos os outros garotos o acompanham. Isto ninguém pode explicar, porque não é igual para todos. Outras pessoas também disseram a mesma coisa em outra situação e não alcançaram o mesmo resultado.

Alguns líderes são expansivos, outros mais carrancudos; uns são exímios planejadores, estrategistas minuciosos, outros são amplamente intuitivos. Uns são do bem, outros nem tanto.

Liderar é conseguir envolver um grupo no sentido da realização de algo. É preciso que exista uma certa identificação entre esses objetivos, estilos de vida,



pontos de vista, enfim, o líder precisa ter alguma ligação com o grupo. Assim acontece, por exemplo, com os executivos das grandes empresas, o desenvolvimento da companhia é o alvo. Da mesma forma, com os professores / alunos de um cursinho pré-vestibular – vencer nos estudos é o grande objetivo. Não podemos deixar de nos lembrar que também existem líderes entre as gangues e aí o crime é o alvo final.

A forma de atuação também é diversa. Bill Gates (Microsoft) é um grande líder e conhecido como pessoa aberta, que criou grande companhia, permitindo o crescimento de seus colaboradores, e incentivando todos a participar do seu empreendimento. Você sabia que a empresa dele tem cursos abertos que ensinam as possibilidades de desenvolvimento das ferramentas do Microsoft? Que as pessoas podem ir se qualificando até chegarem ao nível de “engenheiro”, e que essa pessoa é reconhecida no mundo inteiro como profundo conhecedor das técnicas da Microsoft? Olhe que estratégia interessante – ele abriu as portas de grande parte do conhecimento da sua empresa para fazer com que as pessoas aprendessem, utilizassem e, novamente comprassem / indicassem os seus produtos.

Outros líderes não apresentam um comportamento assim tão “aberto”. Henry Ford (o fundador da Ford), ou mesmo Jack Welch (o revolucionário gestor da General Electric) apresentam perfis muito diferentes.

Henry Ford desenvolveu uma linha de produção, ou seja, uma forma ótima de produzir um equipamento. No caso, eram os famosos carros. Todos eram pretos e tinham um motor com uma certa especificação. Quando foi consultado a respeito de adaptações para atender melhor os seus clientes, ele declarou que sua empresa fazia aqueles carros e que eles eram a melhor opção de produção. Que não iria alterar em nada o seu projeto.

Já Jack Welch, ao se tornar presidente da companhia mostrou que tinha “punhos de aço”. Iniciou uma grande revolução, demitiu muitos funcionários, abandonou linhas de produtos, fechou fábricas, adquiriu outras, vendeu empreendimentos, mas manteve a velha senhora (a GE tem mais de 100 anos de existência), em seu pleno vigor como uma das maiores e mais rentáveis empresas do planeta.

Todos são exemplos excelentes de líderes, mas cada um tem uma forma de trabalho, um jeito de encaminhar soluções para os problemas que estão enfrentando. Será que Bill Gates seria a melhor opção para gerenciar a revolução da General Electric? Qual teria sido sua posição se estivesse no lugar de Henry Ford? Podemos dizer que cada um tem um estilo diferente. Esse é o nosso próximo assunto. Você saberia dizer qual é o seu estilo de liderança?



GESTÃO DE PESSOAS

Breve histórico

Na década de 30, ocorreram significativas alterações nas relações do trabalho. Durante o Governo Getúlio Vargas, instalado através de uma revolução que instigou amplas intervenções nas questões trabalhistas com criação do Ministério do Trabalho e da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). Surge nesse período a Administração de Pessoal, de natureza legal, disciplinada, punitiva e paternalista. O administrador, ou melhor, o chefe de pessoal, era um profissional que cuidava basicamente de atividades burocráticas e disciplinares. Não se preocupava com os aspectos de integração, produtividade e bem-estar de mão-de-obra, mas sim com a papelada e os procedimentos legais. Se administrava papéis e não pessoas. (GIL, 1994, apud Melo et. Al, 2012).

Em uma perspectiva de evolução, podemos tratar a gestão de pessoas em três estágios:

Administração de pessoal – rotinas de geração de folha de pagamento, manutenção de registros, assentamentos funcionais e controle dos servidores;

Administração de recursos humanos – sensível avanço quanto ao elemento humano e nos processos de trabalho, análise sistêmica da organização e destaque no ambiente laboral;

Gestão de pessoas – organizações voltadas às pessoas como seu mais valioso componente de capital, recurso capaz de gerar riquezas.

Chiavenato (2009) destaca que gerir pessoas é se responsabilizar por cuidar do capital humano da empresa. Sendo este, o recurso mais importante de uma organização, pois é por meio dele é possível atingir os objetivos e as metas propostas inerentes ao órgão.

Em outra concepção, Bergue(2007) define a gestão de pessoas dentro do setor público como um 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.



No âmbito da administração pública, a história das políticas de gestão de pessoas é marcada por uma série de transformações significativas referentes à estruturação dos seus principais sistemas. Nas últimas décadas, a área de gestão de pessoas vem passando por um processo de mutação e novas formas de pensar e agir estão provocando mudanças não só no setor privado, mas também no setor público. As organizações públicas estão renovando seus conceitos e exigindo dos seus servidores valores pautados na ética, na responsabilidade, na transparência e no comprometimento. Ainda a necessidade de qualificação profissional onde os servidores estejam mais capacitados e motivados para o desempenho da função pública. (CARVALHO, et. al, 2015).

Nesse contexto, surgem dois importantes desafios para a política de gestão de pessoas no serviço público:

a construção de mecanismos efetivos de capacitação e motivação dos servidores; e

o alinhamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias dos órgãos e às diretrizes estabelecidas pelo governo.

Barnard (1971 apud Chiavenato, 2009) define as limitações dos indivíduos em dois tipos:

As capacidades biológicas do indivíduo: referente a aspectos fisiológicos e de origem natural na formação da pessoa em seu caráter genético. Como exemplo pode-se citar algumas habilidades por vezes conhecidas como “dons”: aptidão para resolução de problemas, maior concentração no serviço momentâneo, criatividade produtiva, posse e domínio da oratória.

Os fatores do ambiente em que o indivíduo está situado: é dito como a influência do meio em seus habitantes; é a possibilidade de controle e mudança do meio sobre a conduta do indivíduo. Essa influência tanto pode ser negativa quando positiva, dependendo do meio e das circunstâncias que a envolvem.

A primeira expressa uma limitação em termos de ambiente físico, enquanto a segunda, refere-se a uma limitação associada a pessoa.

A esfera da gestão de pessoas no setor público deve procurar desenvolver um planejamento de mecanismos de capacitação e desenvolvimento do servidor público, proporcionando uma melhor qualidade no ambiente de trabalho e no atendimento à população.

Tradicionalmente, o Departamento de Recursos Humanos era estruturado em setores que atuavam independentes entre si. Com as novas tendências, o foco não está em separar, mas sim unir. Não está mais nas tarefas e sim nos processos. Não mais nos meios e sim nos fins. Não mais nos cargos individualizados, e sim no trabalho em equipe e nos resultados que ele pode gerar para a instituição.



Conhecendo a nova gestão de pessoas

Podemos dizer que a Gestão de Pessoas vem tendo, cada vez mais, maior destaque nas organizações (sejam elas públicas ou privadas), deixando de ser apenas o setor responsável pela admissão, demissão, folha de pagamento e concessão de benefícios a seus funcionários/servidores, para se tornar um setor estratégico dentro da instituição.



um

Hoje, o setor de Gestão de Pessoas se torna uma parte chave da instituição, contribuindo para o bom andamento do órgão e possibilitando a este alcançar sua visão e cumprir sua missão. Preocupados com a cultura e o clima organizacional no ambiente de trabalho, a gestão de pessoas busca, conjuntamente com os demais setores, resolver conflitos e desenvolver estratégias que visem, simultaneamente, o aumento da produtividade; o bom funcionamento dos serviços oferecidos; a manutenção de um ambiente e um de trabalho favorável; e, a satisfação pessoal do seu cliente interno(as pessoas).

Diante desse cenário, a nova gestão de pessoas tem se tornado um setor indispensável para a instituição. Ela deve identificar o potencial das pessoas por meio de uma gestão que valorize as competências de cada indivíduo e possibilite o desenvolvimento dos seus conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). Este o grande diferencial na nova tendência da Gestão de Pessoas hoje.

Cabe destacar que a gestão de pessoas na área pública é bem diferente da gestão de pessoas na área privada. Na área privada o interesse é o da organização. Já na área pública, o interesse é atender os anseios da sociedade e, para isso, toda estrutura administrativa deve estar em sintonia para satisfazer as necessidades dos cidadãos. Para que isso ocorra, são necessários servidores públicos capacitados e preparados. A esfera da gestão de pessoas no setor público deve procurar desenvolver um planejamento de mecanismos de capacitação e desenvolvimento do servidor público, proporcionando uma melhor qualidade no ambiente de trabalho e no atendimento à população.

De fato, não se pode pensar em transformações substantivas na sociedade, e por extensão na administração pública, sem considerar os componentes da formação histórica. Elementos da tradição legalista e formal da administração pública, combinados com traços culturais como o patrimonialismo e o individualismo, quando contrastados com os atributos idealizados de uma burocracia profissional como a impessoalidade e o mérito, entre outros, que culminam na geração de um ambiente complexo e desafiador para a gestão de pessoas nas organizações públicas.



Os seis processos de Gestão de Pessoas

A moderna gestão de pessoas consiste numa série de atividades integradas que consistem em: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. Quando várias pessoas trabalham em conjunto, com um objetivo proposto, existe um argumento entre as forças formando uma organização. Entretanto, as organizações são formadas por indivíduos que sobrepõem as suas limitações individuais em relação ao desenvolvimento de determinada habilidade ou atividade e, ainda quanto a questão de saber trabalhar em grupo.

Os processos da gestão de pessoas ocorrem de maneira linear, porém para se avançar uma etapa dessa série de atividades, os resultados anteriores devem ser analisados para que as etapas seguintes possam acontecer. Levando em conta que fatores internos e externos podem influenciar o processo, é essencial que haja um equilíbrio entre eles. Os fatores ambientais internos que podem influenciar os processos são a missão, visão, cultura e objetivos organizacionais, a natureza das tarefas e o estilo de liderança. Já os fatores externos seriam leis e regulamentos, o sindicato, condições econômicas, sociais e culturais além da competitividade.

Os seis processos básicos de Gestão de Pessoas são os seguintes:



Fonte: Chiavenato (2009)

A esfera da gestão de pessoas no setor público deve procurar desenvolver um planejamento de mecanismos de capacitação e desenvolvimento do servidor público, buscando integrar esses processos entre seus servidores e os diversos setores da organização, de forma a proporcionar uma melhor qualidade a seus clientes internos no ambiente de trabalho e nos serviços por eles executados.



O perfil do Gestor e as novas tendências na Gestão de Pessoas

No cenário aqui descrito, a área de gestão de pessoas passa a desempenhar um papel estratégico, em que ela deve conhecer a essência da organização e de cada uma de suas áreas para garantir a melhor aplicação e alocação possíveis dos recursos humanos.

Essa área deve ser a detentora das informações sobre o perfil dos funcionários da organização e também sobre os resultados, devendo coordenar os esforços para suprir as necessidades de pessoal de uma forma altamente técnica, com a identificação dos perfis profissionais adequados. Isso inclui a criação de oportunidades de crescimento profissional para as pessoas da organização, uma vez que novas competências individuais poderão ser necessárias.

A atuação estratégica dessa área prevê que sejam reestudadas as formas de admissão de funcionários, baseando-se na identificação das competências essenciais para a organização e daquelas que podem ser obtidas fora da organização. O cunho estratégico dessa e das demais áreas da organização deve representar a obtenção dos melhores resultados com a melhor aplicação possível de todos os recursos.

A gestão de pessoas tem sido muito discutida dentro das nas instituições. Muito se tem falado a respeito das alterações que vem ocorrendo no que tange à gestão de pessoas sob o contexto organizacional. Tal discussão tem um grande paradoxo: de um lado, destaca-se a ênfase à implementação de novos sistemas de gestão, no qual o ser humano passa a ser o foco principal na administração das organizações; de outro, observa-se a grande distância existente entre o discurso (aquilo que se quer) e a ação (aquilo que realmente se faz), o que exige das organizações novas maneiras de pensar e fazer gestão de pessoas.

Partindo desse pressuposto, a área de gestão de pessoas passa a desempenhar um papel estratégico, em que ela deve conhecer a essência da organização e de cada uma de suas áreas para garantir a melhor aplicação e alocação possíveis dos recursos humanos. Ela deve ser a detentora das informações sobre o perfil dos funcionários da organização e também sobre os resultados, devendo coordenar os esforços para suprir as necessidades de pessoal de uma forma altamente técnica, com a identificação dos perfis profissionais adequados. Isso inclui a criação de oportunidades de crescimento profissional para as pessoas da organização, uma vez que novas competências individuais poderão ser necessárias.

Para Siqueira e Mendes (2009, p. 241), “[...] a modernização da administração pública é um processo contínuo em que modelos e modismos gerenciais são constantemente implantados na expectativa de que a estrutura governamental possa atender de modo mais eficiente e eficaz às demandas sociais.” A administração pública, em especial no que diz respeito à gestão de pessoas, precisa rever alguns procedimentos e atitudes, visando alcançar o efetivo atendimento ao cidadão para que os serviços prestados não fiquem comprometidas.



Do ponto de vista da análise cultural, a área de gestão de pessoas é o canal que materializa a consistência interna da cultura, por meio de definição de perfis compatíveis com os valores que orientarão o recrutamento e a seleção; desenho de programas de treinamento e de desenvolvimento, dentre outras atribuições.

Gerir pessoas significa conhecer tanto processos operacionais e estratégicos quanto pessoais, pois a maior dificuldade na gestão de pessoas é a falta de qualificação dos profissionais, além dos baixos investimentos em capacitação. Nessa perspectiva, o setor responsável pela gestão de pessoas precisa contar com profissionais comprometidos, responsáveis, que busquem manter um clima organizacional favorável e que sejam focados em resultados. São essas qualidades que se transformam em verdadeiros pilares para o sucesso da instituição.

Em relação ao assunto, Dutra (2009, p. 38) ressalta que:

na grande maioria dos órgãos públicos brasileiros, a área de RH continua limitada a esse papel, ficando conhecida como departamento de pessoal. A inexistência da definição de diretrizes gerais para as políticas de recursos humanos aliada à falta de informação faz com que a área de RH no setor público continue a possuir uma imagem burocrática, associada à ineficiência. De modo geral acaba sendo uma gestão de problemas, emergencialista, que trabalha para “apagar incêndios” constantemente, priorizando tarefas rotineiras e emergenciais, onde atividades como definição de políticas para contratar, capacitar e remunerar ficam em segundo plano.

Percebe-se que a gestão de pessoas no setor público se encontra em um estágio de evolução, exercendo, muitas vezes, atividades ainda meramente burocráticas. No entanto, para que de fato haja uma mudança significativa nessa questão, o gestor que trata da gestão estratégica de pessoas precisa estar preparado para lidar com as novas tendências e os novos desafios que se apresentam no cenário da gestão de pessoas.

Para a Escola Nacional de Administração Pública - ENAP (2007, p. 32), os profissionais de Gestão de Pessoas são responsáveis em oferecer o suporte necessário para a gestão estratégica de pessoas, estabelecendo critérios a respeito de questões como: “[...] planejamento da força de trabalho; implementação de ações de desenvolvimento profissional; criação de carreiras e estruturas remuneratórias; avaliação de desempenho; gestão por competências, entre outros.”



Política de Gestão de Pessoas na Administração Pública

As experiências da reforma das políticas e da gestão de recursos humanos no Brasil demonstram que os governos se encontram em fases diferentes em relação ao tema. Esse processo de mudanças ocorre em etapas, começa pelo ajuste, depois pela implementação de políticas mais consistentes e, por último, pela integração dessas políticas aos objetivos estratégicos da organização.

A implantação de políticas de gestão de pessoas que preconizam o desenvolvimento e a valorização das pessoas nas organizações deve trazer corolários como: produção de produtos e serviços inovadores de alta qualidade, bem como atendimento mais flexível e atencioso porque, teoricamente, um colaborador que se sente atendido, satisfeito e valorizado tende a realizar suas funções com maior afinco, de acordo com Demo (2005, p. 4 apud SANTOS, 2009, p. 34).

É do senso comum, que entre as políticas de recursos humanos, a de maior importância para consolidar a eficiência na organização é a de capacitação de pessoal. Segundo Pires (2005, p. 23), “[...] o desenvolvimento de metodologias, técnicas e mecanismos adequados à implantação do modelo de gestão por competências em organizações públicas, observadas suas especificidades culturais e atribuições particulares, surge como principal desafio para a implantação do modelo.”

O objetivo de um sistema de gestão de pessoas é auxiliar as organizações a desenvolverem competências diferenciadas e a conquistarem um melhor desempenho, o crescimento e desenvolvimento da organização e das pessoas que nela trabalham, por meio de políticas efetivas que consolidem este fato.

Em muitas das organizações públicas brasileiras, as áreas que cuidam da gestão de pessoal ainda se dedicam principalmente às atividades relacionadas à folha de pagamento, benefícios da aposentadoria e afins, proposição de leis, regras e regulamentos, além de desenvolver algumas ações pontuais e emergenciais de treinamento e capacitação.



A forma de atuação das áreas é geralmente reativa, respondendo quando acionadas pelas demandas das outras áreas da organização e dos servidores. O foco nessas demandas prioriza as questões emergenciais, relegando a segundo plano as atividades estratégicas como o estabelecimento de objetivos e metas alinhados com as definições da organização, o planejamento de ações e a definição de políticas como, por exemplo, a de contratação, capacitação e remuneração de pessoal, entre outras.

Além disso, muitas organizações públicas ainda não vinculam a realização do trabalho com o adequado desempenho, e este, por sua vez, está desvinculado dos mecanismos de remuneração. O fato de haver pouca ou nenhuma ênfase no desempenho, no resultado e nos critérios de mérito é refletido pela falta de mecanismos para o desenvolvimento profissional contínuo e permanente e pelo pouco estímulo à rotação de funções.

Mesmo considerando as iniciativas adotadas por diversas organizações públicas brasileiras no sentido de transformar os ‘departamentos de pessoal’ em autênticas unidades de gestão de pessoas, esse novo perfil de gestão estratégica precisa ser consolidado com a efetivação de políticas de gestão de pessoas.

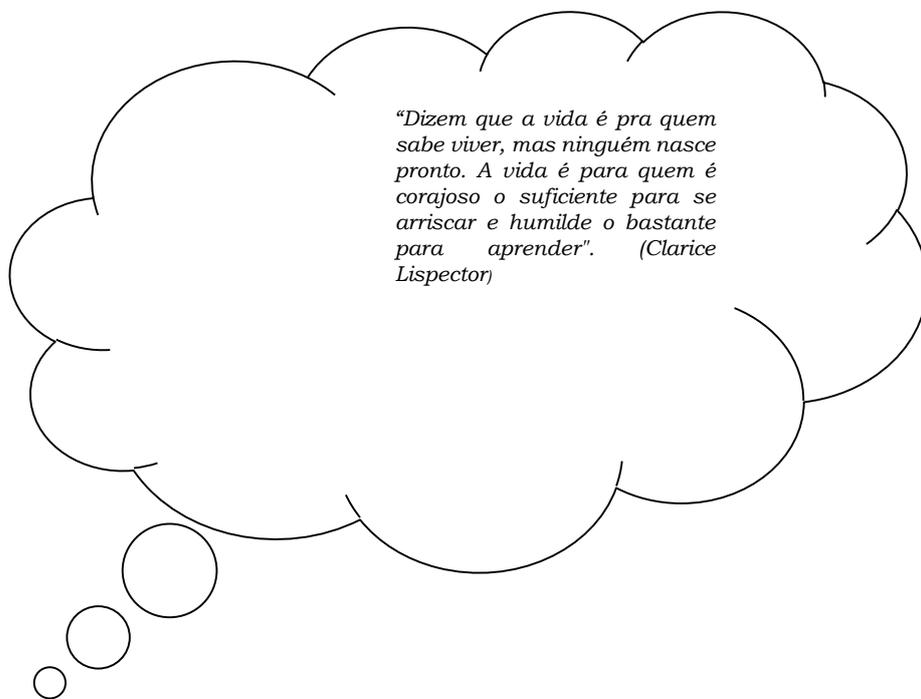
Cabe salientar que, embora não exista um conjunto de regras que possa ser denominado efetivamente de “política de gestão de pessoas”, as normas e definições existentes, principalmente aquelas constantes nos planos de cargos, podem suscitar a acomodação dos funcionários. Dentre elas se destacam a utilização do tempo de serviço como critério prioritário para a progressão e promoção funcional e a utilização das gratificações como forma improvisada de compensação ante à impossibilidade de um reajuste salarial. A implementação de uma nova política de Gestão de Pessoas, possibilitará a movimentação dentro das classes – a promoção funcional -, pelo critério de merecimento.

Nota-se que em muitos casos, embora a estrutura organizacional tenha sido modificada, incluindo áreas que realizam atividades típicas de gestão de pessoas, na prática esses campos não têm funcionado em plenitude, com a abrangência e profundidade necessárias. A substituição da denominação de “administração de pessoal” por “gestão de pessoas” implica a implementação de mudanças que no seu conjunto constituirão o que denominamos de gestão estratégica de pessoas.

Historicamente, a gestão de pessoas surgiu na organização em razão da demanda de atividades para cumprimento das leis trabalhistas e para adotar medidas de controle, principalmente disciplinares.



Conforme Dutra (2009, p. 42), para que estas políticas sejam geridas de forma eficiente, é fundamental que haja um sistema de informações ágil que subsidie o processo decisório; um banco de talentos que possibilite acompanhar o desenvolvimento e promover a alocação adequada dos servidores; uma legislação clara e consolidada, um sistema de comunicação e atendimento que possibilite a disseminação da política e o cumprimento de suas regras e um sistema de avaliação das políticas que possibilite analisar os resultados alcançados na área de recursos humanos e revisar as metas se necessário.





GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS



As tendências atuais apontam para a gestão estratégica das organizações, incluindo a gestão de pessoas. Desta forma, o modelo de gestão estratégica de pessoas foi escolhido como base para formar profissionais alinhados às modernas tendências de gestão existentes na atualidade.

Atualmente, a sociedade vem exigindo do poder público uma atuação cada vez mais eficiente, voltada para o alcance de resultados, além da eficiência. A eficácia e a efetividade da ação governamental são as palavras de ordem. Não basta atuar de forma a obter a melhor relação custo-benefício, se os resultados almejados não forem alcançados e se não atenderem necessidades legítimas.

Os usuários do serviço público têm aumentado o nível de cobrança em relação à satisfação de demandas. A qualidade e a adequação dos serviços às necessidades dos clientes são hoje aspectos críticos para o bom desempenho de qualquer órgão ou entidade da administração pública.

Além disso, a exigência de transparência e ética, a crescente escassez de recursos em todas as esferas e a necessidade de aproximação do usuário, em relação aos serviços públicos, reforçam a abordagem por meio da eficácia e da descentralização. Isso requer um aumento da flexibilidade, da prontidão e da capacidade de adaptação dessas organizações, implicando o uso de novas tecnologias, especialmente a “da informação”, e da modernização da estrutura normativa, organizacional e de pessoal.

Embora essas transformações não sejam novidade nas organizações privadas, nas públicas elas representam uma grande mudança não somente nas formas de estrutura e funcionamento, mas na resignificação dos sentidos que tanto o servidor quanto a sociedade atribuem ao que é público.



Tal quadro tem conduzido as organizações públicas a um novo re-olhar em relação a seus objetivos e a rever suas estruturas e processos para o alcance do desempenho desejado. A transformação dos órgãos públicos para a configuração de um modelo pautado por resultados pressupõe a ruptura com alguns dos padrões gerenciais vigentes e o profundo repensar de outros.

Nessa perspectiva, os servidores públicos precisam estar preparados para adquirir e se atualizar quanto às novas competências conceituais, técnicas e humanas, sistematizadas em um novo perfil, de acordo com o qual sejam capazes de atender tanto os usuários internos quanto os externos à organização.

Gestão estratégica e seus conceitos

O conceito de gestão estratégica se refere a um tipo de gestão que se preocupa com os objetivos e metas da organização e com o desempenho e as formas de atuação mais adequados para concretizá-los, considerando-se o curto, o médio e o longo prazos. O foco é a definição dos resultados esperados, o planejamento e o monitoramento das ações para seu alcance.

O desempenho diz respeito não só à organização, mas também às pessoas que nela atuam. O planejamento estratégico da organização, em que são definidas as diretrizes para desempenho, é desdobrado nos diversos níveis organizacionais até o individual.

O modelo de gestão estratégica de pessoas inclui a definição dos perfis profissionais e da quantidade de pessoas com tais perfis, necessários para atuar na organização. Além disso, abrange o estabelecimento de uma política que oferecerá o respaldo adequado para a sustentabilidade da gestão.

Essa política deverá contemplar os aspectos relativos ao recrutamento de pessoal, à estratégia de desenvolvimento profissional e pessoal, à estratégia de realocação e redistribuição do pessoal, à avaliação de desempenho, à estrutura de carreira, à remuneração e aos incentivos, entre outros. A definição dessas políticas não se restringe ao estabelecimento de regras aleatórias para cada tema. Elas devem ser integradas de modo a imprimir consistência e coerência. Tal integração deve se basear em um conjunto básico de premissas a serem utilizadas como diretriz para o enunciado de todas as definições incluídas no conjunto de políticas de gestão de pessoas.



Os principais aspectos a serem contemplados por essa política incluem:

- A definição de critérios para o recrutamento de pessoal, baseado nas competências necessárias à organização;
- O estabelecimento de uma estratégia de desenvolvimento profissional e pessoal que possibilite o aprimoramento contínuo do quadro de pessoal;
- A estruturação da avaliação do desempenho que permita, além da vinculação à progressão do funcionário, a identificação das necessidades de capacitação;
- A definição de critérios para a criação de carreiras que estimulem o desenvolvimento profissional e o desempenho;
- O estabelecimento de uma estratégia de realocação e de redistribuição de funcionários que seja compatível com os perfis e quantitativos necessários à organização.

É nesse contexto que entra a gestão estratégica de pessoas que, alinhada aos objetivos e metas da organização, se preocupa com o perfil e com o quantitativo adequados ao quadro de pessoal, para realizar as atividades que lhe são atribuídas, garantindo o desempenho esperado.

A premissa do desempenho e do alcance dos resultados esperados implica uma série de mudanças na forma de agir por meio de um modelo de gestão estratégica de pessoas, transformando-o em uma área de 'gestão estratégica de pessoas'.

Para a implementação da gestão estratégica de pessoas, novas atividades, mecanismos e instrumentos deverão ser incluídos no escopo de ação e atuação da área de gestão de pessoas. Para efeito da percepção da real dimensão do que denominamos de gestão estratégica de pessoas e do esforço a ser empreendido para a implantação dessas mudanças, são apresentadas, a seguir, de forma sucinta, as principais características desses mecanismos e instrumentos.

Os principais mecanismos e instrumentos da gestão estratégica de pessoas são:

- a) planejamento de recursos humanos;
- b) gestão por competências;
- c) capacitação continuada com base em competências; e
- d) avaliação de desempenho e de competências.



Esses elementos mantêm uma relação de dependência entre si. A gestão por competências define as competências e os perfis profissionais necessários à organização e, com base nessas definições, o planejamento de recursos humanos realiza o dimensionamento e a alocação dos perfis. Por outro lado, a avaliação de desempenho e de competências analisa o desempenho das pessoas portadoras dos perfis profissionais definidos e verifica a efetividade, oferecendo insumos para a definição da capacitação continuada.

Mudanças no ambiente do trabalho

A gestão estratégica de pessoas voltada para o alcance de resultados implica um novo “ambiente de trabalho” a ser estabelecido entre as pessoas e a organização. Estamos nos referindo a “mudanças operacionais e comportamentais” em que serão combinadas as formas de relacionamento entre as pessoas e a organização. Um contrato em que a presença física perca importância frente o alcance de resultados, o compromisso ocupe o lugar da simples lealdade, a iniciativa substitua a pura aceitação e a progressão por tempo de serviço seja trocada pela progressão por desempenho e mérito.

Esse novo cenário de trabalho prevê um espaço que vise criar as condições e o ambiente favorável por parte da organização que estimulem o comprometimento e o interesse dos funcionários e possibilitem mudanças de atitudes. A criação de tais condições e ambiente pressupõe demonstrar aos funcionários que eles não são meros executores de ordens dos superiores e que sua participação no fornecimento de propostas e sugestões para o aperfeiçoamento da organização é necessária e muito bem-vinda.

A iniciativa e o comprometimento por parte das pessoas indicam uma nova forma de encarar o relacionamento com a organização, que, por outro lado, reflete uma mudança de cultura organizacional.

Para isso, poderão ser necessárias mudanças em algumas regras e regulamentos formais da organização. Por exemplo, no caso da mudança de critério de progressão, seria necessária uma revisão dos planos de cargos, carreiras e salários, substituindo o tempo de serviço pelo desempenho e mérito. Além disso, como esses planos normalmente não contemplam a realização de avaliações para medir o desempenho e atribuir o mérito, elas também deverão ser incluídas nas propostas e metas da instituição.



Essas transformações têm promovido um repensar orientando para as mudanças em alguns campos característicos, associados à organização do serviço público e ao conjunto dos servidores públicos envolvidos no processo. Para isso, é necessário que se faça uma avaliação de possíveis mudanças no contexto interno e externo à organização, a fim de identificar as lacunas (gaps) de competências e desenvolver estratégias para o suprimento desses.

Clima Organizacional e conflitos

De acordo com Martins (2013), para que exista uma evolução dentro das instituições, elas devem difundir características comportamentais esperadas pelos seus funcionários. Para reduzir o nível de conflito dentro das organizações são necessárias algumas medidas simples como: a comunicação de forma clara e objetiva; a comunicação direta; aprender a falar na hora certa; saber ouvir; saber comentar e fazer críticas; discutir ideias e respeitar a opinião das pessoas envolvidas dentro de uma discussão.

Ainda segundo o autor, alguns conflitos são positivos e até contribuem para o crescimento dos profissionais e da instituição. A expectativa é quanto à solução dos conflitos e suas consequências quando negativos. Assim como em qualquer família, desavenças são naturais dentro de uma instituição e, em alguns casos, podem até ser benéficas. Para isso, é essencial que a organização mantenha uma boa política de gestão de conflitos.

O Clima Organizacional é constituído por um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influenciam a motivação e o comportamento dessas pessoas, segundo Litwin e Stringer (1968). De acordo com Chiavenato (1999), o clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca.

A cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização. Ela refere-se ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais.



O ser humano tem suas peculiaridades e é natural que divergências ocorram. No entanto, cabe às lideranças da organização fazer uma adequada gestão de conflitos com o objetivo de manter a coesão do grupo e a produtividade. Nessa ótica, Bergue apresenta três tipos de conflitos:

Pessoais: inquietações internas que atormentam um indivíduo e podem levar ao estresse ou atritos com outras pessoas.

Interpessoais: ocorrem quando duas ou mais pessoas têm visões diferentes sobre uma situação.

Organizacionais: problemas que não nascem de valores pessoais, mas das constantes mudanças de dinâmicas organizacionais – muitas delas externas à instituição.

Por sistema de gestão de conflitos entende-se: um conjunto de ações integradas de diagnóstico das fontes de conflito, bem como a aplicação de melhores práticas e metodologias colaborativas de prevenção e correção dos conflitos, visando gerar uma eficaz governança organizacional.

Ações preventivas objetivam criar condições ambientais favoráveis a minimização dos conflitos interpessoais, através da implementação de melhores práticas que resultam em acordos prévios fortemente negociados, em decisões estratégicas, táticas e operacionais, que envolvam os colaboradores e/ou as partes interessadas.

Cultura organizacional: conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos que ordenam, atribuem significações e constroem a identidade de uma organização.



A GESTÃO DE PESSOAS E AS COMPETÊNCIAS NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL, CAPACITAÇÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

As competências e o processo de recrutamento e seleção de pessoal

Quanto aos processos de recrutamento e seleção, uma das grandes mudanças, em período recente, refere-se à definição do perfil dos candidatos desejado pelas organizações. Considera-se que a formação de um quadro de servidores adequado deve ancorar-se na contratação de funcionários que não apenas demonstrem o domínio de conhecimentos técnicos a respeito de matérias específicas, mas possuam também um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com suas futuras atribuições. Assim, a organização volta-se prioritariamente para o futuro, sua preocupação primordial deixa de recair sobre a dimensão operacional e volta-se para o contexto mais amplo no qual as organizações estão inseridas, com suas crenças, valores, histórias, culturas, etc.

O quadro de servidores deve ser composto por funcionários que possuam conhecimentos técnicos a respeito de matérias específicas, além de um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com as atribuições que exercerão. Com base nisso, Pires (2005, p. 23) ressalta: “[...] tendo em vista as peculiaridades dos processos seletivos das organizações públicas, conduzidos com o objetivo de elevar seus níveis de efetividade, é mister definir metodologias que permitam a elaboração de estratégias de recrutamento eficazes.”

É preciso que as organizações busquem, além da seleção por meio de provas e comprovação de títulos, outras formas de avaliação, procurando identificar as competências interpessoais, estratégicas e gerenciais de cada candidato. Essa nova maneira de avaliar objetiva contar com servidores aptos a desempenhar suas funções, além da motivação em suas carreiras (PIRES, 2005, p. 23).

Tendo em vista as peculiaridades dos processos seletivos das organizações públicas, conduzidos com o objetivo de elevar seus níveis de efetividade, é essencial definir metodologias que permitam a elaboração de estratégias de recrutamento eficazes. Com isso, pretende-se contribuir para a identificação e seleção de profissionais competentes, alinhados com as diretrizes e os objetivos estratégicos dos seus respectivos órgãos.

O desenvolvimento de metodologias, técnicas e mecanismos adequados à implantação do modelo de gestão por competências em organizações públicas, observadas suas especificidades culturais e atribuições particulares, surge como principal desafio para a implantação do modelo. As dificuldades devem-se, como já mencionado, à existência de uma série de restrições quanto à realização de processos seletivos em organizações públicas, que não permitem a avaliação de determinados comportamentos e atitudes.

Apesar dessas peculiaridades, é possível a adoção de práticas de seleção de pessoas com enfoque em competências no serviço público. É necessário, entretanto, que algumas questões importantes relativas às principais fases desse processo sejam observadas.



As etapas fundamentais dos processos seletivos dessas organizações são:

- recrutamento e seleção externa;
- lotação e movimentação;
- seleção interna.

Uma vez levantadas as lacunas de competências existentes em cada equipe de trabalho, o processo de recrutamento deve ser deflagrado de modo a atrair os candidatos com o perfil desejado, por meio de publicações voltadas para grupos específicos e de outros meios disponíveis. Os concursos devem ter como objetivo a seleção de indivíduos que apresentem as competências requeridas pelas equipes e/ou áreas a serem supridas e estejam alinhados com as competências estratégicas definidas pela organização.

Além da seleção mediante aplicação de provas e comprovação de títulos, outras formas de avaliação devem ser incluídas. As organizações podem optar pela incorporação de mais uma fase em seus concursos – como, por exemplo, a realização de um curso de formação –, com o intuito de viabilizar a identificação das competências interpessoais, estratégicas e gerenciais cuja observação não seria possível pela aplicação de instrumentos, como provas escritas e comprovação de titulação.

O objetivo é contar com servidores aptos a desempenhar com êxito suas futuras funções e progredir com motivação em suas carreiras. Vale dizer que é preciso mudar a filosofia predominante, segundo a qual os postos de trabalho são ocupados pelas pessoas com maior qualificação técnica, sem avaliação de sua plena adequação ao cargo ou à função. Adotada a estratégia de gestão por competências, a adequação de perfil para o cargo e a carreira passa a ser uma variável-chave, muito embora a qualificação técnica dos candidatos não deixe de ser considerada.

Atualmente, os processos seletivos externos caracterizam-se pela realização de concursos públicos para o preenchimento de cargos. Seus instrumentos principais são a aplicação de provas e a comprovação de titulação. As provas abrangem conteúdos amplos e profundos, exigindo dos candidatos elevado nível de conhecimentos e alta performance para serem aprovados e classificados de acordo com o número de vagas previamente fixado. A exigência de prova de títulos, prevista na legislação, reforça a dimensão acadêmica e a dimensão cognitiva dos processos de seleção.

A regulamentação em vigor prioriza o nível de conhecimentos e habilidades dos candidatos e não considera os aspectos relacionados às atitudes dos futuros servidores. A justificativa frequente é que existem grandes dificuldades para a definição de critérios objetivos para a avaliação desses elementos. Em outras palavras, os processos seletivos esquivam-se de avaliar os candidatos quanto a aspectos relacionados à sua conduta pessoal e interpessoal, ou seja, suas atitudes



e valores, suas posturas, a imagem que projetam ou a percepção que têm de si mesmos, sua motivação e outros traços de personalidade.

A consequência imediata é que a seleção pública, tal como é realizada hoje, escolhe candidatos bastante capazes intelectualmente, mas, por vezes, sem o perfil adequado para um bom desempenho num cargo ou numa função. Problemas de adaptação no trabalho, a baixa produtividade e os altos índices de doenças profissionais são algumas situações frequentes desse complexo processo. Outra consequência desse modelo de seleção é que o recrutamento – fase na qual se faz a divulgação, atraindo os candidatos – passa a representar apenas uma exigência formal, quando, na realidade, deveria ter como foco a identificação do perfil desejado dos futuros funcionários.

O emprego da abordagem das competências em instituições de governo mostra-se, ainda hoje, relativamente restrito, sobretudo em decorrência das barreiras enfrentadas para a realização dos processos de seleção. Para contornar essas dificuldades, vários órgãos têm optado pela incorporação de mais uma etapa nos concursos públicos: a realização de cursos de formação.

A iniciativa tem por objetivo preparar os novos servidores de acordo com o que se encontra estabelecido por lei. Além disso, há o reconhecimento de que certas habilidades e atitudes somente poderão ser avaliadas após um período de contato que permita o reconhecimento de potencialidades, qualificações e outros aspectos relacionados ao comportamento dos candidatos. Outra opção interessante consiste em proceder à avaliação de perfil em cursos de ambientação não mais como etapa de concurso, mas já como fase de socialização na instituição. A proposta é que essa fase de observação, avaliação e desenvolvimento comportamental também sirva de base para orientar a lotação futura dos servidores.

Um curso de formação bem estruturado deve fornecer, nas primeiras etapas de seleção, uma introdução aos marcos teóricos e analíticos e conhecimentos aplicados necessários ao desempenho das atividades inerentes a cada cargo ou carreira. O objetivo é proporcionar uma visão abrangente e integrada da futura função do servidor, assegurando a posse das competências necessárias ao exercício das atividades relevantes e buscando a eliminação das lacunas entre os requisitos desejados e aqueles aferidos na primeira etapa do concurso.

O processo seletivo externo desdobra-se durante o período de estágio probatório, que, muitas vezes não é corretamente aplicado, e acaba por confirmar, em certos momentos, a nomeação de servidores cujas atitudes e comportamentos deixam a desejar. Nessa perspectiva, o uso de práticas de gestão por competências deve estar alinhado a proposta do órgão e comparar os perfis elaborados pelos setores solicitantes com os perfis dos candidatos, buscando, assim, localizá-los nos espaços organizacionais (carreiras, setores, cargos e funções) apropriados. As atividades de recrutamento e seleção formam uma dimensão crucial do modelo de gestão de pessoas por competências.



Capacitação continuada com base nas competências

A intenção da capacitação é o desenvolvimento de um quadro de pessoal com as competências necessárias para satisfazer às necessidades e aos objetivos da organização, de modo a garantir seu bom desempenho e o alcance dos resultados e metas estabelecidos no planejamento estratégico.

Ela deve se basear no mapeamento das competências necessárias à organização e nas existentes no quadro de pessoal, identificando os gaps entre o necessário e o existente. Deve também utilizar os resultados da avaliação de desempenho, que constitui uma rica fonte de informação sobre as necessidades de capacitação.

A capacitação deve ser um processo contínuo, uma vez que à medida que a organização evolui, acompanhando as mudanças das demandas externas, surgem novas necessidades em termos de competências que devem ser supridas com o fornecimento de novos programas de capacitação. Ela deve ser um dos principais mecanismos para o desenvolvimento profissional do quadro de pessoal e deverá ser um dos fatores a serem considerados para o estabelecimento do mérito e para a progressão na carreira. Esta última, entretanto, considera também, para efeito de evolução na carreira, outros quesitos como a realização de cursos de formação e de pós-graduação em assuntos compatíveis com as competências essenciais, ligadas à missão da organização.

Avaliação de desempenho e de competências

A avaliação de desempenho é um sistema formal de gerenciamento que provê a avaliação da qualidade do desempenho individual e/ou institucional em uma organização. Assim, ela pode visar apenas o indivíduo ou também as equipes, as áreas e a organização.

Para Lucena (1992), o desempenho refere-se à atuação do empregado em relação ao cargo que ocupa na organização, tendo em vista as responsabilidades, as atividades, as tarefas e os desafios que lhe foram atribuídos para produzir os resultados que dele se espera. Segundo Oliveira-Castro (1999), o conceito e desempenho compreende o conjunto de habilidades, conhecimentos, atitudes, capacidades, inteligência e experiências pessoais do indivíduo, entre outras disposições pessoais componentes do saber fazer.

A avaliação de desempenho institucional pode ser um elemento de complementaridade da avaliação individual, fortalecendo o trabalho em equipe e facilitando o alcance das metas definidas. Ela não deve ser utilizada isoladamente, pois pode causar uma visão distorcida em relação ao desempenho individual, uma vez que oferece os dados consolidados referentes a uma equipe ou área e esses nem sempre coincidirão com os resultados individuais.



A adoção de uma política de avaliação de desempenho representa uma ferramenta importante para o desenvolvimento de uma cultura voltada para resultados. Tal afirmação é baseada no pressuposto de que o alinhamento de objetivos individuais e das equipes às metas da organização implica o maior envolvimento dos funcionários de todos os níveis, os quais passam a se sentir pessoalmente responsáveis pelo desempenho da organização.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta muito importante em uma organização. Ela visa o desenvolvimento profissional e das competências individuais e organizacionais que possibilitem o alcance de metas estratégicas.

No nível do indivíduo, a avaliação de desempenho permite:

- avaliar o desempenho profissional;
- identificar necessidades de aprimoramento das habilidades pessoais e profissionais;
- refletir sobre os pontos fortes e fracos de cada avaliado;
- conhecer o potencial do servidor;
- obter subsídios para a progressão na carreira, com base em competências e desempenho, entre outros.

No nível de equipes, áreas ou até institucional, a avaliação de desempenho possibilita, entre outros:

- maior alinhamento das unidades da organização com suas metas e objetivos estratégicos;
- o desenvolvimento de uma visão sistêmica por parte dos indivíduos em relação à organização;
- o desenvolvimento do espírito de equipe; e
- a percepção da interdependência entre áreas e pessoas.

A avaliação de desempenho deve contar com o envolvimento de todos os níveis da organização, estar integrada com a política de capacitação e vinculada ao plano de desenvolvimento profissional, de modo a oferecer oportunidades de desenvolvimento aos profissionais nos assuntos e áreas em que eles apresentem pontos fracos.



O processo de avaliação de desempenho individual prevê o diálogo entre a chefia e cada um dos subordinados separadamente, para a análise dos resultados da avaliação comparados com os da autoavaliação. É por meio dessa discussão que ocorre o alinhamento entre as expectativas de ambas as partes e a identificação das habilidades, das realizações, das deficiências e das mudanças necessárias ao perfil de cada indivíduo. É nessa oportunidade também que são estabelecidas as metas individuais para o período seguinte.

Esse diálogo promove a aproximação entre a chefia e cada subordinado, estreitando o relacionamento e estimulando a busca da melhoria do desempenho, uma vez que a chefia passa a ser encarada como aliada na busca do aperfeiçoamento profissional.

Vista dessa forma, a avaliação de desempenho se torna não mais um mecanismo utilizado apenas para obtenção de uma pontuação a ser utilizada na progressão e na promoção. Ela se transforma em um instrumento de desenvolvimento de competências individuais e organizacionais.



BIBLIOGRAFIAS UTILIZADAS

BRUNELLI, Maria da Graça Mello. *Motivação no Serviço Público*. Porto Alegre: FACULDADE IBGEN, 2008. Trabalho de Conclusão de Curso(TCC). Disponível em: http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu_doc/maria_da_graca_mello_brunelli._tcc.pdf.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro (orgs.) *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAP, 2010.

CARVALHO, Antônio Ivo de, et al. (orgs.) *Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação*. Brasília: ENAP, 2009.

CARVALHO, Patrícia Aparecida Silva, et. al. *Análise da gestão de pessoas na administração pública: um estudo de caso*. XII SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende, RJ: 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Gestão em recursos humanos. Vamos conhecer a nova gestão de pessoas. Disponível em: <http://www.gestaoporcompetencia.ms.gov.br/gestao-por-competencia/mapeamento/>

Gestão por competência: o bom desempenho reconhecido e valorizado. Disponível em: <http://www.gestaoporcompetencia.ms.gov.br/>

PIRES Alexandre Kalil, et al (orgs.). *Gestão por competências em organizações de governo*. Brasília: ENAP, 2005.



ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; LEITE, Nildes Pitombo. Gestão estratégica de pessoas: conceito, evolução e visão. In: ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; LEITE, Nildes Pitombo (Org.). **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.

ALMEIDA, Renato Rua. Das cláusulas normativas das convenções coletivas de trabalho: conceito, eficácia e incorporação nos contratos individuais de trabalho. **Revista LTr**, São Paulo, v. 60, n. 12, p. 1602-1660, dez. 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Construção de talentos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MAIOR, Jorge Luiz Souto. **O direito do trabalho como instrumento de justiça social**. São Paulo: LTr, 2000.

MANNUS, Pedro Paulo Teixeira. **Negociação coletiva e contrato individual de trabalho**. São Paulo: Atlas, 2001.

MARANHÃO, Délio. Dos instrumentos trabalhistas normativos e do limite de sua eficácia no tempo. In: _____. **Relações coletivas de trabalho, estudos em homenagem ao ministro Arnaldo Süssekind**. São Paulo: LTr, 1989.

MARTINS, Sérgio Pinto. **Estudos de direito**. São Paulo: LTr, 1998.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Compêndio de direito sindical**. 4. ed. São Paulo: LTr, 2005.

OLIVEIRA, Paulo Eduardo. **Convenção coletiva do trabalho no direito brasileiro: setor privado**. São Paulo: LTr, 1996.

PFEFFER, J. A competitividade através dos recursos humanos. **Executive Digest**. Janeiro, 1995.

REIS, A. M. V. et al. **Desenvolvimento de equipes**. Rio de Janeiro: FGV Ed., 2005.



ANEXOS

DECRETO Nº 14.719, DE 18 DE ABRIL DE 2017.

Regulamenta a Avaliação de Desempenho Individual (ADI) dos Servidores Cíveis, Integrantes do Plano de Cargos, Empregos e Carreiras do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso do Sul.

Publicado no Diário Oficial nº 9.392, de 19 de abril de 2017, páginas 2 a 4.

O GOVERNADOR DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL, no uso da atribuição que lhe confere o inciso VII do art. 89 da Constituição Estadual, e tendo em vista o disposto no artigo 40 da Lei nº 2.065, de 29 de dezembro de 1999,

DECRETA:

CAPÍTULO I DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1º A Avaliação de Desempenho Individual (ADI) dos servidores públicos civis, integrantes das carreiras previstas no artigo 11 da Lei nº 2.065, de 29 de dezembro de 1999, que dispõe sobre o Plano de Cargos, Empregos e Carreiras da administração Direta e Indireta do Poder Executivo do Estado, regula-se por este Decreto e aplica-se aos servidores estáveis, aos empregados públicos e aos servidores comissionados.

Parágrafo único. Nas avaliações de desempenho reguladas por este Decreto, serão respeitadas as peculiaridades das carreiras previstas em leis específicas.

Art. 2º Para os fins deste Decreto, considera-se:

I - *competência*: o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessário ao desempenho das funções públicas, visando a alcançar os objetivos dos órgãos, das entidades e ou da instituição;

II - *conhecimento*: o conjunto consciente e acessível de dados, informações, conceitos e percepções adquiridos por meio da educação e de experiências;

III - *habilidade*: a capacidade demonstrada de desenvolver tarefas físicas e intelectuais;

IV - *atitude*: a ação particularizada diante de um contexto ou de uma situação;

V - *competências essenciais*: aquelas comuns aos servidores do Estado, vinculadas à estratégia governamental;

VI - *competências gerenciais*: aquelas comuns aos servidores do Estado que ocupam atividades de supervisão e de direção;

VII - *competências técnicas*: aquelas específicas requeridas aos servidores e aos gestores, vinculadas às atividades do órgão e diretamente relacionadas às unidades, aos cargos e ou às funções;

VIII - *contribuição efetiva*: subdivisão das competências, utilizadas para definir a ação contributiva na efetivação de cada competência;

IX - *Plano Anual de Desenvolvimento dos Servidores (PADES)*: plano elaborado pelas Secretarias, autarquias e pelas fundações que, alinhado à gestão por competências, apresentará as necessidades de qualificação dos servidores do órgão;

X - *Plano de Gestão de Desenvolvimento Individual (PGDI)*: ferramenta utilizada pelas chefias para



efetivação de cada competência;

IX - *Plano Anual de Desenvolvimento dos Servidores (PADES)*: plano elaborado pelas Secretarias, autarquias e pelas fundações que, alinhado à gestão por competências, apresentará as necessidades de qualificação dos servidores do órgão;

X - *Plano de Gestão de Desenvolvimento Individual (PGDI)*: ferramenta utilizada pelas chefias para planejar, negociar e definir as entregas, competências e as ações de desenvolvimento que o servidor realizará durante o ciclo de gestão de desempenho;

XI - *Ciclo de Gestão de Desempenho*: processo anual de planejamento, acompanhamento, avaliação e desenvolvimento do servidor;

XII - *Avaliação de Desempenho Individual (ADI)*: apreciação sistêmica de cada servidor, durante o ciclo de gestão, pautada nas atividades que desempenha, nas entregas planejadas e no seu potencial de desenvolvimento;

XIII - *Termo de Avaliação de Desempenho (TADI)*: formulário disposto como aplicativo *web* para registro das informações aferidas no final do ciclo anual da Avaliação de Desempenho Individual (ADI);

XIV - *gerente de equipe*: pessoa responsável pela chefia imediata de equipe de trabalho com dois ou mais membros do serviço público
;

XV - *Comissão de Recursos da Avaliação de Desempenho (CRADI)*: comissão interna de cada órgão, com competência para instruir e para julgar os recursos da ADI.

Art. 3º São objetivos da Avaliação de Desempenho Individual (ADI):

I - orientar a política de gestão de pessoas nos órgãos do Poder Executivo Estadual;

II - aferir as competências essenciais e gerenciais dos servidores, no exercício de suas funções, e compatibilizá-las às competências institucionais mapeadas no órgão de sua lotação;

III - definir critérios para as ações de desenvolvimento e de qualificação, identificando as lacunas de competências que necessitam ser desenvolvidas;

IV - vincular a promoção por merecimento ao desempenho individual;

V - subsidiar as ações relativas à mobilidade funcional e na indicação de cargos de chefia e gerência;

VI - contribuir com a definição de perfis profissionais para concursos públicos, visando ao provimento de cargos, às seleções, às contratações e à manutenção de contratos.

CAPÍTULO II DOS ÓRGÃOS INTEGRANTES DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL

Seção I Do Órgão Central

Art. 4º A Secretaria de Estado de Administração e Desburocratização (SAD), por intermédio da unidade competente, será o órgão central do sistema de avaliação de desempenho individual, a quem



competete planejar, gerenciar, orientar e acompanhar todo o processo de implantação e de operacionalização da gestão por competências, mais especificamente:

I - coordenar as ações de implantação do processo de ADI, dentro dos parâmetros da gestão por competências dos órgãos da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso do Sul;

II - viabilizar o sistema de informação para a operacionalização da ADI;

III - controlar o cumprimento dos prazos referentes ao cronograma anual para o desenvolvimento do ciclo de avaliação de desempenho;

IV - qualificar a equipe responsável, no órgão, pela implantação do projeto de gestão por competências;

V - coordenar e viabilizar a política de qualificação dos servidores e apoiar na formulação dos PADES, em consonância com as demandas mapeadas no processo de ADI dos órgãos da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso do Sul;

VI - promover a articulação, a divulgação e propiciar a integração dos responsáveis pela implantação da ADI;

VII - acompanhar e orientar os atos de homologação dos resultados da ADI, de possíveis recursos interpostos e as demais ações decorrentes do processo de avaliação de desempenho individual dos servidores públicos.

Seção II Dos Órgãos Executores

Art. 5º Os órgãos da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso do Sul serão os executores das ações referentes à ADI de seus respectivos servidores, a quem compete:

I - executar as ações previstas no cronograma estabelecido pela SAD, por intermédio dos setores responsáveis por cada etapa do ciclo de avaliação;

II - participar da qualificação de equipes que irão atuar no mapeamento das competências dos órgãos da Administração Pública Estadual;

III - participar de treinamentos referentes ao processo de ADI dos servidores e orientar o público-alvo da ADI;

IV - receber e encaminhar os recursos interpostos pelos servidores à CRADI;

V - propor o PADES, mediante a identificação das lacunas de competências no processo de ADI;

VI - monitorar o processo de gestão do desempenho, elaborar e encaminhar relatórios à coordenação geral na SAD e propor o aprimoramento do processo.

Parágrafo único. O dirigente do órgão executor deverá indicar à SAD, dentre sua equipe, um servidor designado a operacionalizar a implementação, gerência e o monitoramento do processo de ADI no âmbito do órgão.

Art. 6º Compete aos gerentes de equipe de cada órgão executor:



I - divulgar a sistemática da ADI aos servidores;

II - obedecer aos prazos previstos no cronograma anual;

III - elaborar o PGDI, em conjunto com o servidor avaliado, definindo as entregas e identificando as competências necessárias;

IV - realizar dois acompanhamentos do PGDI durante o ciclo de avaliação, procedendo-se aos registros necessários;

V - preencher o Termo de Avaliação de Desempenho (TADI) dos servidores sob sua responsabilidade, ao final do ciclo de avaliação, observando o PGDI e os acompanhamentos;

VI - ouvir os servidores durante o processo, zelando pela ética e pela transparência na realização da ADI;

VII - adotar as ações necessárias à solução dos problemas detectados no decorrer do período e do processo de avaliação.

§ 1º Caso o gerente de equipe não realize ou deixe de participar o servidor do preenchimento do PGDI e dos respectivos acompanhamentos, findo o prazo, cabe ao servidor encaminhar notificação à unidade responsável pela gestão por competência em seu órgão.

§ 2º É vedado aos gerentes de equipe atuar na avaliação de cônjuge, companheiro ou de companheira, parente consanguíneo ou afim, em linha reta ou na colateral até o terceiro grau, devendo declarar-se impedido nessa hipótese.

Art. 7º São deveres do servidor:

I - inteirar-se da legislação que regulamenta o processo de ADI;

II - manter-se informado de todos os atos que tenham por objeto a ADI;

III - acompanhar todas as fases da ADI, participando da elaboração do PGDI e de seus acompanhamentos, juntamente com a chefia imediata;

IV - responsabilizar-se, juntamente com a chefia imediata, pelo cumprimento dos prazos e das etapas do seu processo de ADI;

V - avaliar corretamente a chefia no processo de ADI.

§ 1º Caso o servidor se negue a participar da elaboração do PGDI e dos respectivos acompanhamentos, findo o prazo, cabe ao gerente de equipe realizar o preenchimento destes, e encaminhar notificação ao servidor e à unidade responsável pela gestão por competência em seu órgão.

§ 2º Aplica-se ao servidor o mesmo impedimento previsto no parágrafo único do art. 6º deste Decreto, no que couber.

Seção III

Do Órgão Recursal

Subseção Única



Da Comissão de Recursos da Avaliação de Desempenho (CRADI)

Art. 8º Será instituída, no âmbito de cada órgão executor, uma comissão recursal composta por 3 (três) membros e seus respectivos suplentes, da seguinte forma:

I - o presidente será o servidor a que se refere o art. 5º, parágrafo único, deste Decreto;

II - um membro será indicado pelos sindicatos ou pelas entidades afins, representantes dos servidores avaliados, que estejam legalmente constituídos;

III - um membro será indicado pela autoridade máxima do órgão executor, dentre seus servidores efetivos.

§ 1º O suplente do Presidente será por este escolhido, dentre os servidores do respectivo órgão, e os demais suplentes serão indicados da mesma forma que os titulares e os substituirão em seus impedimentos, legais ou eventuais.

§ 2º Os membros da CRADI deverão estar em exercício, no mínimo, há um ano no mesmo órgão ou entidade do servidor avaliado.

Art. 9º Compete à CRADI receber, instruir e julgar os recursos interpostos pelos servidores avaliados, e submeter sua decisão à homologação do dirigente do órgão executor.

Art. 10. É vedado aos membros da CRADI atuar na apreciação dos recursos interpostos por eles próprios ou por servidor:

I - que ele tenha avaliado; ou

II - que seja seu cônjuge, companheiro, parente consanguíneo ou afim, em linha reta ou colateral, até o terceiro grau, na forma da legislação vigente.

§ 1º Ocorrendo alguma das hipóteses previstas neste artigo, o membro deverá declarar seu impedimento, convocando-se o respectivo suplente.

§ 2º Na hipótese de impedimento simultâneo do titular e do suplente, o substituto será escolhido, na forma dos incisos I, II e III do art. 8º deste Decreto, conforme o caso, apenas para o julgamento específico do recurso que gerou o impedimento.

Art. 11. As seções da CRADI serão instaladas quando presentes todos os seus membros e poderão ser acompanhadas pelo servidor avaliado e pelo seu respectivo avaliador.

CAPÍTULO III
DO CICLO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL

Seção I
Disposições preliminares

Art. 12. A ADI, pautada no modelo de gestão por competências, obedecerá aos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, respeitados o contraditório e a ampla defesa.

Art. 13. A ADI será realizada permanentemente, com ciclo de duração anual, conforme prazos estabelecidos em cronograma elaborado e publicado pela SAD.

Parágrafo único. O cronograma anual deverá ser publicado até a primeira quinzena do mês de dezembro, obedecendo às seguintes diretrizes:



I - o ciclo de avaliação do servidor se inicia em janeiro com a elaboração do PGDI e termina dia 20 de dezembro do ano em curso, com o preenchimento do TADI;

II - o julgamento dos recursos ocorrerá no mês de janeiro do ano subsequente, assim como a elaboração do PADES para o próximo ciclo.

Art. 14. A ADI ocorrerá em dois níveis, sendo uma em nível de gerência de equipe e a outra para os demais servidores.

§ 1º Os gerentes de equipe serão avaliados pelas competências gerenciais, descritas em formulário específico, conforme as metas do órgão em que trabalha, de forma que não há necessidade de elaboração de PGDI.

§ 2º Os demais servidores serão avaliados pelas competências essenciais do órgão em que está no exercício da função, tendo como base as ações descritas no PGDI.

Art. 15. Para os gerentes de equipe será adotado o modelo de múltiplas avaliações, sendo uma do superior hierárquico, uma de sua equipe de trabalho e uma autoavaliação, com os seguintes pesos:

I - 50% (cinquenta por cento) para a avaliação do superior hierárquico;

II - 25% (vinte e cinco por cento) para a autoavaliação;

III - 25% (vinte e cinco por cento) para avaliação da equipe.

Art. 16. Para os demais servidores haverá a avaliação da chefia imediata e a autoavaliação, com os seguintes pesos:

I - 70% (setenta por cento) para a avaliação da chefia imediata;

II - 30% (trinta por cento) para a autoavaliação.

Art. 17. Na hipótese de o servidor ter exercício em outro órgão da Administração Direta ou Indireta do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso do Sul, este deverá realizar novo PGDI e ser avaliado pela nova chefia.

Art. 18. Serão utilizados aplicativos disponibilizados pela *web*, para a implementação da ADI, nos seguintes módulos:

I - Questionário de mapeamento das competências;

II - Plano de Gestão de Desempenho Individual (PGDI);

III - Termos de Avaliação de Desempenho Individual (TADI) do servidor e do gerente de equipe.

Parágrafo único. Os aplicativos serão disponibilizados de acordo com as etapas previstas no cronograma.

Seção II

Das Etapas de Avaliação de Desempenho Individual

Art. 19. A gestão do desempenho por meio do processo de ADI compreenderá as seguintes etapas:

I - definição das competências essenciais, gerenciais e técnicas pautadas na missão, na visão, nos valores e na pesquisa perante os servidores, com o preenchimento do questionário mencionado no inciso I do art. 18 deste Decreto;



II - elaboração do PGDI pela chefia, em conjunto com o servidor, com preenchimento do formulário mencionado no inciso II do art. 18 deste Decreto, no início do ciclo da avaliação, definindo as entregas individuais previstas para o período avaliado, as competências existentes e ou necessárias ao bom desempenho, e às ações de desenvolvimento que deverão ocorrer no período;

III - realização de dois acompanhamentos formais no próprio formulário do PGDI, envolvendo a chefia imediata e o servidor, com intervalo de tempo de quatro meses entre os acompanhamentos;

IV - elaboração do TADI de acordo com o PGDI com preenchimento no final do período avaliativo, conforme formulário indicado no inciso III do art. 18 deste Decreto;

V - notificação do servidor do resultado de sua ADI;

VI - fase recursal.

Parágrafo único. A elaboração do PGDI e dos acompanhamentos, previstos nos incisos II e III do *caput* deste artigo, será obrigatória para o preenchimento do TADI.

Subseção I Do Mapeamento das Competências

Art. 20. As competências essenciais, gerenciais e técnicas dos órgãos da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso do Sul serão identificadas, obedecendo às seguintes fases:

I - *pesquisa*: levantamento perante os servidores, por meio de preenchimento de um aplicativo *web*, onde serão indicados os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que, na sua percepção são necessárias para o órgão cumprir sua finalidade;

II - *consolidação*: tabulação da pesquisa, análise e tratamento dos dados pela equipe técnica da SAD;

III - *validação*: aprovação do mapa de competências perante os gestores e os servidores do órgão.

Subseção II Do Plano de Gestão de Desempenho Individual (PGDI)

Art. 21. A Elaboração do Plano de Gestão do Desempenho Individual (PGDI) consistirá no preenchimento de um aplicativo *web* que conterá a identificação do órgão e suas respectivas competências, a identificação do servidor e de sua chefia imediata, com os seguintes campos:

I - *planejamento*: listar as principais entregas do servidor, as competências necessárias relacionadas às respectivas entregas e as ações que deverão ser desenvolvidas pelo servidor;

II - *pontos fortes*: citar os pontos de destaque, habilidades e atitudes inerentes ao servidor que se destacam ao longo do seu desempenho e que contribuirão para o servidor apresentar um bom desempenho;

III - *acompanhamentos*: listar os registros realizados no decorrer do período avaliativo, relatando as ocorrências que contribuem ou dificultam as entregas do servidor.

Subseção III Do Termo de Avaliação de Desempenho Individual (TADI)

Art. 22. Ao final do ciclo de avaliação será preenchido o Termo de Avaliação de Desempenho Individual (TADI), considerando as informações contidas no PGDI, seus registros de acompanhamento e as efetivas entregas do servidor.

Art. 23. O TADI do servidor contemplará no máximo 7 (sete) competências e cada competência apresentará as



descrições das contribuições efetivas que serão avaliadas.

Art. 24. O TADI do gerente de equipe conterà cinco competências, definidas de acordo com o mapeamento de competências gerenciais do órgão, e, cada uma apresentará as descrições das contribuições efetivas que serão avaliadas.

Art. 25. Os conceitos no formulário de avaliação dos servidores e dos gerentes serão dispostos da seguinte forma:

I - de 0 a 20 = não apresentou as competências necessárias;

II - de 21 a 40 = apresentou com pouca frequência as competências necessárias;

III - de 41 a 70 = apresentou com razoável frequência as competências necessárias;

IV - de 71 a 90 = apresentou com grande frequência as competências necessárias;

V - de 91 a 100 = apresentou plenamente as competências necessárias.

Subseção IV Do Resultado da ADI

Art. 26. Para apurar a nota final da ADI, serão processadas médias aritméticas simples, resultado da soma das notas atribuídas a cada competência, dividido pelo número de competências.

Parágrafo único. Para se chegar à nota de cada competência, será apurada a média aritmética simples, resultado da soma das notas de cada contribuição efetiva, dividida pelo número de contribuições efetivas, nos seguintes termos:

I - Média de cada Competência:

$$\frac{\text{Soma das notas de cada contribuição efetiva}}{\text{N}^\circ \text{ total de contribuições efetivas}}$$

II - Média Final:

$$\frac{\text{Soma das médias de cada competência}}{\text{N}^\circ \text{ Total de competências}}$$

Art. 27. O resultado da ADI será divulgado na imprensa oficial e disponibilizado no sistema de informação do servidor.

Subseção V Da Fase Recursal

Art. 28. O servidor avaliado poderá interpor recurso contra o resultado de sua ADI perante a CRADI do respectivo órgão de lotação, no prazo de cinco dias úteis, a contar da data da sua notificação.

Parágrafo único. O recurso deverá ser, necessariamente, fundamentado e instruído com o PGDI e o TADI.

Art. 29. O Presidente da CRADI receberá o recurso, e, verificando presentes os requisitos do artigo anterior, designará data para julgamento, sorteará relator para o processo e notificará o avaliador para se manifestar sobre as razões recursais, no prazo de 2 (dois) dias úteis.

Parágrafo único. O recurso intempestivo ou não instruído com os documentos necessários será indeferido liminarmente pelo Presidente da CRADI.

Art. 30. Após a manifestação do avaliador, abrir-se-á vista dos autos ao relator que, entendendo haver discrepância entre a avaliação do gerente e a autoavaliação do servidor, poderá designar audiência para oitiva dos membros da



equipe do servidor avaliado, a qual será reduzida a termo.

Art. 31. Durante a sessão de julgamento, o relator fará a leitura do voto fundamentado, podendo o revisor apresentar voto oral divergente, hipótese em que o desempate será realizado pelo voto do Presidente.

Art. 32. Findo o julgamento, a decisão será submetida ao dirigente máximo do órgão para homologação ou veto fundamentado, o qual prevalecerá sobre a decisão da CRADI, notificando-se o servidor da decisão definitiva do recurso.

Art. 33. A decisão da CRADI, homologada pela autoridade competente, é irrecorrível.

Art. 34. Eventual procedimento não previsto nesta subseção será decidido pela maioria simples da Comissão.

Art. 35. Os julgamentos da CRADI obedecerão às regras previstas neste Decreto e nas diretrizes estabelecidas pela SAD.

CAPÍTULO IV DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS E FINAIS

Art. 36. Os critérios estabelecidos por este Decreto não devem representar prejuízo ao servidor nos casos em que o órgão já esteja adotando avaliação para fins de promoção por merecimento, devendo a transição ocorrer no período avaliativo subsequente, da seguinte forma:

I - computar o resultado das avaliações já realizadas ou em andamento, no ano e no critério anterior, desde que dentro do período previsto para apurar o desempenho do servidor;

II - dar continuidade ao processo de ADI, considerando o que dispõe este Decreto a partir da próxima avaliação anual de desempenho;

III - apurar a média final das últimas três avaliações de desempenho anual, independente do critério adotado para as avaliações.

Art. 37. Não será avaliado o servidor que estiver, durante o ano da avaliação de desempenho, licenciado ou afastado por mais de 120 (cento e vinte) dias consecutivos.

Parágrafo único. O prazo previsto no *caput* deste artigo poderá ser ampliado para 180 (cento e oitenta) dias, no caso da licença-maternidade.

Art. 38. Será atribuída a pontuação de setenta pontos em cada período avaliativo, para o servidor afastado de seu órgão de origem, nas hipóteses consideradas por lei como de efetivo exercício.

Art. 39. Os documentos da ADI dos servidores serão disponibilizados em base de dados individual, permitida a consulta pelo servidor, a qualquer tempo, sendo que o resultado final da ADI deverá constar em seus registros funcionais.

Art. 40. Todos os atos normativos que dispuserem sobre critérios, metodologia, procedimentos, prazos e delegação de competência relativa à ADI deverão ser publicados no Diário Oficial do Estado.

Art. 41. Os prazos de que trata o art. 13 deste Decreto não se aplicam para o ano em curso, podendo as datas do cronograma serem adaptadas, conforme a conveniência da Administração Pública Estadual.

Art. 42. A SAD, na qualidade de órgão central, poderá editar resoluções com normas complementares necessárias ao cumprimento das disposições deste Decreto.



Art. 43. Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 44. Revogam-se:

I - os Decretos nº 12.016, de 28 de dezembro de 2005; nº 13.685, de 12 de julho de 2013, e o Decreto nº 14.022, de 29 de julho de 2014;

II - os arts. 16, 17, 18, 19 e 20, dos Decretos:

- a) nº 11.517, de 30 de dezembro de 2003;
- b) nº 11.704, de 22 de outubro de 2004;
- c) nº 11.711, de 28 de outubro de 2004;
- d) nº 11.712, de 28 de outubro de 2004;
- e) nº 11.713, de 28 de outubro de 2004;
- f) nº 11.749, de 21 de dezembro de 2004;
- g) nº 11.839, de 15 de abril de 2005;
- h) nº 11.898, de 11 de julho de 2005;
- i) nº 11.899, de 12 de julho de 2005;
- j) nº 11.904, de 20 de julho de 2005;
- k) nº 11.979, de 24 de novembro de 2005;

l) nº 12.008, de 27 de dezembro de 2005;

III - os arts. 17, 18, 19, 20 e 21, do Decreto nº 12.009, de 27 de dezembro de 2005.

Campo Grande, 18 de abril de 2017.

REINALDO AZAMBUJA SILVA
Governador do Estado

CARLOS ALBERTO DE ASSIS
Secretário de Estado de Administração e Desburocratização