



**TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO**

**Fundamentos sobre liderança e gestão no TCU**

**Módulo 2**

# **Gestão de pessoas e de equipes**

## Propósito dos encontros

1. Promover **reflexões** sobre:
  - ✓ as responsabilidades no papel de gestor de pessoas.
  - ✓ as diferentes características das pessoas e suas formas de pensar, sentir e agir;
2. Fortalecer o processo de **auto-observação** como gestor de equipes; .
3. Saber como utilizar de forma eficaz as **ferramentas de gestão de pessoas**: Gerente.com, Você.com.

# ATIVIDADES

Contrato

Vídeos

Atividades reflexivas

Síntese

# Contrato

✓ As atividades reflexivas consistirão em registros pessoais que não precisarão ser compartilhados.

✓ Caso acharmos necessário, para não atrapalhar o andamento dos trabalhos, solicitaremos que algum assunto seja discutido em outro momento.

✓ Vídeo

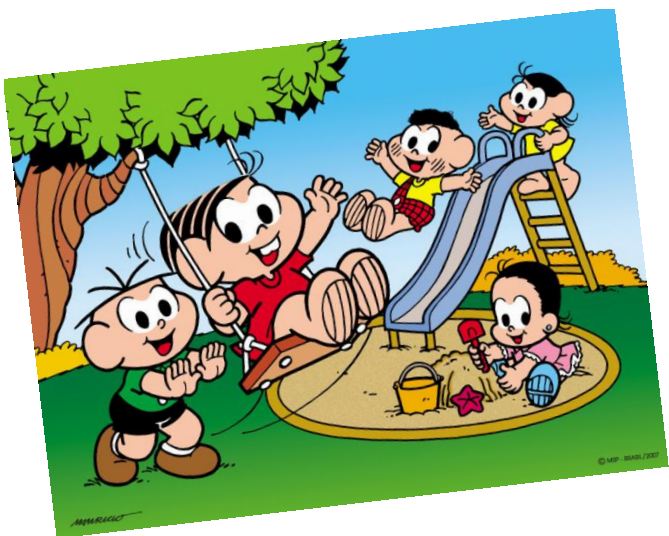
The background features a purple-to-pink gradient with a central white circle. Inside and around this circle are several faint, hand-drawn sketches of children in various poses: laughing, sitting, running, and standing. The text is centered over the white circle.

# PLANOS DO CEBOLINHA

TURMA DA  
**Mônica**



*MURICHO*



Harmonia



Conflito

Com base nisso, vamos tentar recordar as características de alguns deles...

## Comportamentos, sentimentos e formas de se relacionar.



### CEBOLINHA

Bem humorado, criativo, persistente, persuasivo,

### MÔNICA

Briguenta, autoritária, forte, possessiva, pouco flexível, estourada, agressiva, sensível, líder, defende o grupo,





## Comportamentos, sentimentos e formas de se relacionar.



### CASCÃO

Sujo, atrapalhado, inocente, companheiro, fiel, influenciável, teimoso

### PITECO

Corajoso, atrapalhado, inventivo – criativo, foge da Tuga,



## Comportamentos, sentimentos e formas de se relacionar.

### HORÁCIO

Bonzinho, ingênuo, introspectivo, filósofo, ficar sempre na dele,



### FRANJINHA

Inteligente, inovador, gosta de ajudar com suas invenções, atrapalhado, solícito, prestativo.



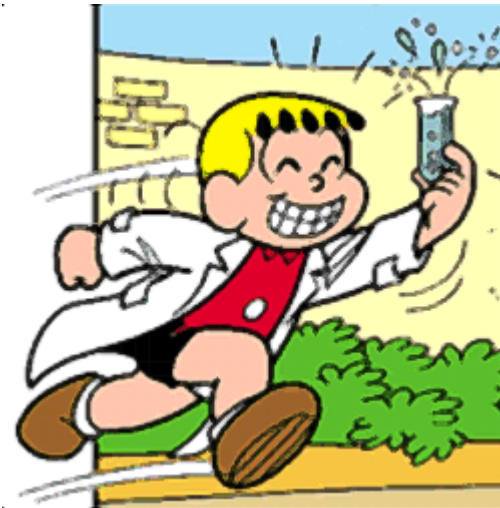


# REFLEXÕES SOBRE A DIVERSIDADE HUMANA

- As pessoas são diferentes;
- Histórias diferentes;
- Cada um de nós tem uma lente para interpretar o que nos acontece; Ângulos diferentes: normal, aumentada ou diminuída
- As pessoas têm ganhos ao saber lidar com suas próprias características e temperamento.
  - Ganhos também nas relações interpessoais.

# NESSE SENTIDO, HÁ ENTRE NÓS SERVIDORES...

- Que são criativos...



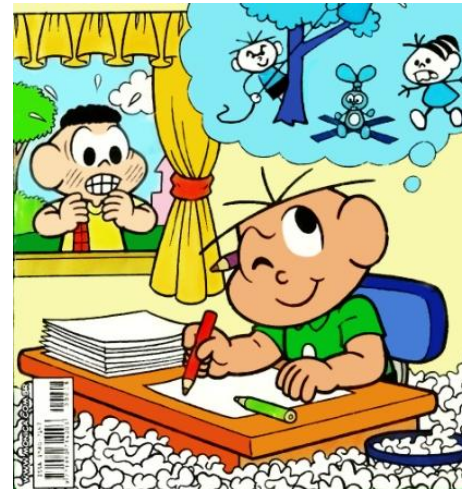
# NESSE SENTIDO, HÁ ENTRE NÓS SERVIDORES...

➤ Que tem temperamento mais forte...



# NESSE SENTIDO, HÁ ENTRE NÓS SERVIDORES...

➤ Que possuem traços de resistência...



Polaridades

**Por que isso acontece?**

**Por que todos não se portam da mesma forma?**





# Internalizamos CRENÇAS diferentes...

São falas internas a respeito de nós, dos outros e do mundo que passam automaticamente pela nossa cabeça.

Podem tomar a forma de **juízos de valor** (“não sou bom o bastante”), uma **regra** (“devo fazer tudo perfeito”), um **pressuposto** (“se errar, então serei um fracasso”).

(Vídeo)



Elas nos levam a ter uma posição existencial, a qual reflete nas nossas atitudes e sentimentos atuais e talvez futuros.

## **Temos POSIÇÕES EXISTENCIAIS diferentes...**

- Forma como percebemos a nós mesmos em relação às outras pessoas, ao mundo e às situações em que vivemos. Ou ainda, são juízos de valores ou conceitos de nós mesmos e dos demais, adquiridos na infância e mantidos ao longo da vida.

# POSIÇÕES EXISTENCIAIS

EU	O OUTRO E O MUNDO	CRENÇAS
-	+	<p>“Os outros são melhores que eu”                      “Os outros têm mais sorte”                      “Não consigo fazer nada direito ou bem feito”                      “Não vou dar conta de terminar o trabalho”                      “Não consigo mudar”                      “Sou assim mesmo, não tem jeito”                      (Complexo de Hard)</p>
+	-	<p>“Não confio em ninguém”                      “Só eu faço direito”                      “Todos estão contra mim”                      “Melhor ficar de olho nesse pessoal”                      (Desconfiado)</p>
-	-	<p>“Isso não vai durar”                      “Quando a esmola é muita o santo desconfia”                      “Nada de bom acontece”                      (Pessimista/desconfiado)</p>

# POSIÇÕES EXISTENCIAIS

EU	O OUTRO E O MUNDO	CRENÇAS
+	+	<p>“Se eu dou conta, porque o outro não dá?”</p> <p>“Nunca precisei de ajuda, nem vou precisar”</p> <p>“Não preciso de ninguém”</p> <p>“Eu resolvo tudo sozinho”</p> <p>(Autosuficiente em extremo)</p>
+ ou - $\pm$	+ ou -	<p>“Eu tenho ciência de meus pontos fortes e fracos”</p> <p>“Eu entendo que as pessoas tem desempenhos diferentes e posso ajudá-las a se desenvolver”</p> <p>“O que passou, passou. O que importa é o que posso e vou determinar no meu futuro”</p> <p>(Aprendizados, maturidade emocional, crescimento)</p>

Junto com as crenças temos também alguns sabotadores internos...

# SABOTADORES INTERNOS

- Mau uso do tempo - usa o tempo contra e não a favor - muita distração (reclamação, controle excessivo do entorno, caçador de defeitos especiais).
- Ficar na defensiva culpando as circunstâncias e o outro. A pessoa não se responsabiliza pelo que acontece na sua vida - **Vitimização**
- Visão fixa de si e da vida. “Sempre fiz assim...” “Sempre fui assim...” Complexo de Gabriela – **rigidez – Nunca ouvir realmente a opinião do outro**
- “Só serve se for do meu jeito” - dificuldade para delegar – **perfeccionismo**
- “Faço tudo pelas pessoas e sempre me decepiono com elas” - **expectativas**

# SABOTADORES INTERNOS

- Medo:

- de errar, de ser criticado - não ver o erro como oportunidade de aprendizagem - preocupação com a opinião do outro - **Julgamento.**

- da finalização - viver no “quase” - **insegurança**

- de mudança - de sair da zona de conforto, de aprender coisas novas – **insegurança em relação ao desconhecido**

**Desde que nascemos estamos em constante aprendizado e o maior deles é entender quem somos e como somos.**





E nós, como nos vemos?

# EXERCÍCIO DE AUTO-OBSERVAÇÃO

- Tendo como base o que foi dito até agora, preencher a folha de exercício com em suas reflexões pessoais.
- Não solicitaremos compartilhamento das respostas de cada um. Porém, não será proibido caso alguém queira fazê-lo depois.

## Faça uma reflexão pessoal acerca dos itens abaixo:

1. Em qual posição existencial me percebo com mais frequência?
2. Quais crenças percebo que tenho com relação ao trabalho e aos colegas?
3. Quais são os principais sabotadores internos que percebo em mim?
4. Em que nível de maturidade acho que me encontro em cada área da minha vida: como pai/mãe, esposo/esposa, filho(a)? Maduro, imaturo, precisando desenvolver.
5. O trabalho que faço tem significado para mim? Vejo resultado no que faço?
6. Como eu me vejo como gestor de pessoas? Uma pessoa aberta, colaborativa, líder, que gosta de lidar com gente, impaciente, calmo, irritado, desanimado, inseguro, mau humorado, bem humorado, autoritário...
7. Eu me acho mais rígido ou flexível comigo? O que me levou a ser assim comigo mesmo?
8. E com os outros? Eu sou rígido ou flexível?



**Cada um deve ter escrito coisas diferentes porque vivenciamos e estamos em momentos de vida diferentes, assim:**

- ✓ Temos temperamentos diferentes;
- ✓ Estamos em níveis de maturidade emocionais diferentes.
- ✓ Vivenciamos experiências de vida diferentes, por isso temos visão de mundo diferentes uns dos outros;
- ✓ Internalizamos crenças diferentes;
- ✓ Acreditamos em coisas diferentes, temos rotinas diferentes, manias diferentes;

- ✓ Reagimos de formas diferentes dependendo da situação;
- ✓ Todos temos uma história e ela se mostra nas nossas atitudes cotidianas;



- ✓ Péssima notícia...

Todos temos sabotadores internos!

- ✓ Mas cada pessoa passa por constantes mudanças ao longo da vida. Ninguém nasce e morre do mesmo jeito - impermanência

- Conhecer o próprio temperamento, atitudes e formas de se relacionar.
- Só conseguimos mudar o que podemos ver e reconhecer em nós mesmos.



A partir do momento que conhecemos mais a nós mesmos e os outros , fica mais fácil saber que posturas adotar com cada pessoa e/ou situação.

Afinal, de posse de todas essas informações, dependendo da situação que posturas posso adotar?





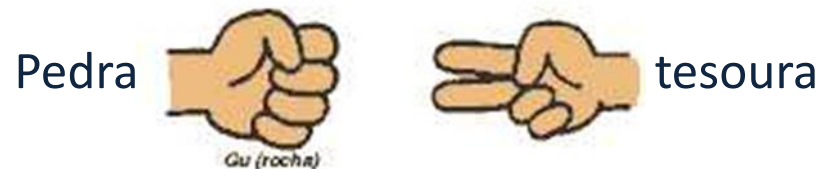
# Posturas que podem ser adotadas em algumas situações.

Brincadeira

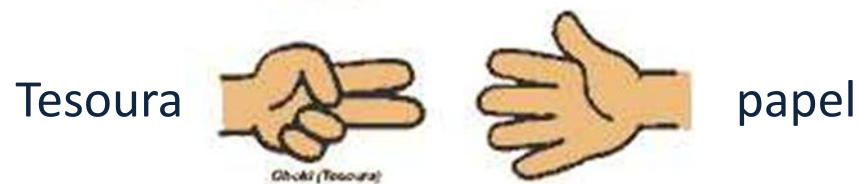
Pedra, papel e tesoura  
(jokempô/janken)



## COMO BRINCAR E SIMBOLOGIA



Ex: Desconfiado



Ex: Concentrado

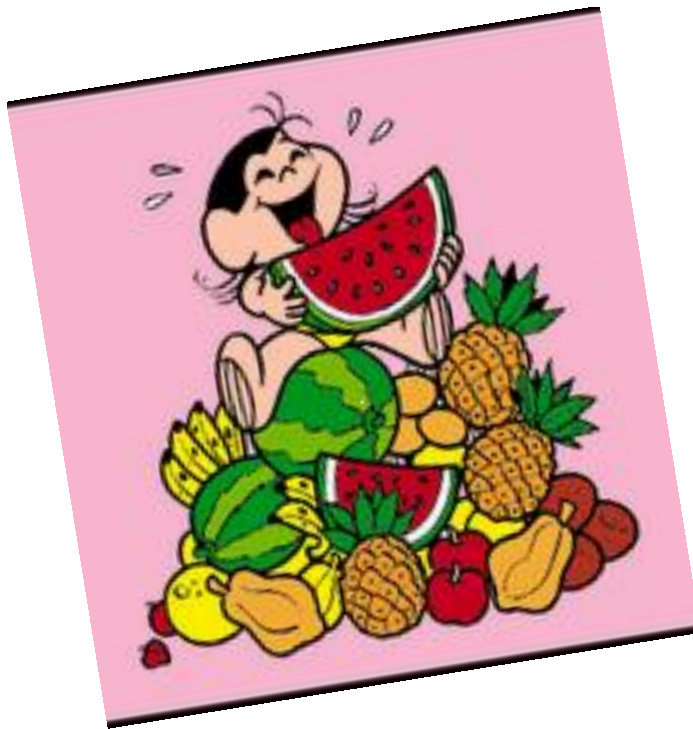


Ex: Reunião

- Na brincadeira alguém ganha e alguém perde.
- Na analogia, se você não tomar uma atitude, perdem os dois. Por outro lado, se tomar a atitude adequada, ambos ganham.
- Tudo é relacional. Só conseguiremos resultados diferentes com ações e atitudes diferentes.
- Importância da atuação do gestor na manutenção, ou não, de alguma situação positiva ou negativa na unidade.

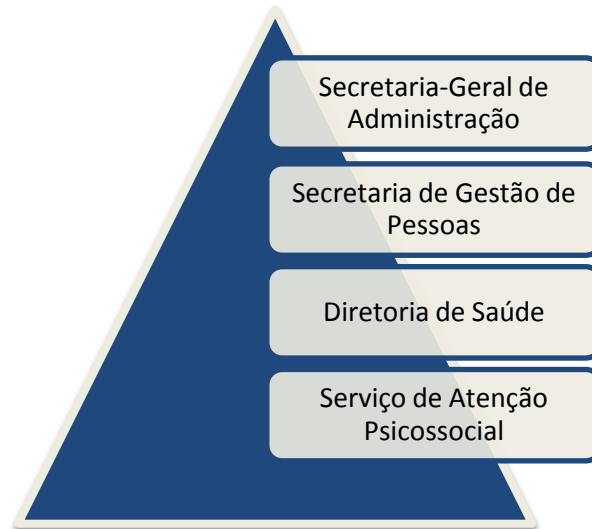
- Parece muita coisa, mas com a prática frequente vai se tornando fácil, como aprender a dirigir.
- Gerenciar pessoas passa por compreender as pessoas.
- Para isso é preciso querer aprender a lidar com as pessoas.
- Por outro lado, não terão que saber e dominar tudo isso.
- Não estão sozinhos nessa função e receberão o apoio do tribunal.
- O TCU possui programas para apoiá-los quando sentirem necessidade...

# INTERVALO



**15 MINUTOS**

# Serviço de Atenção Psicossocial - SAPS



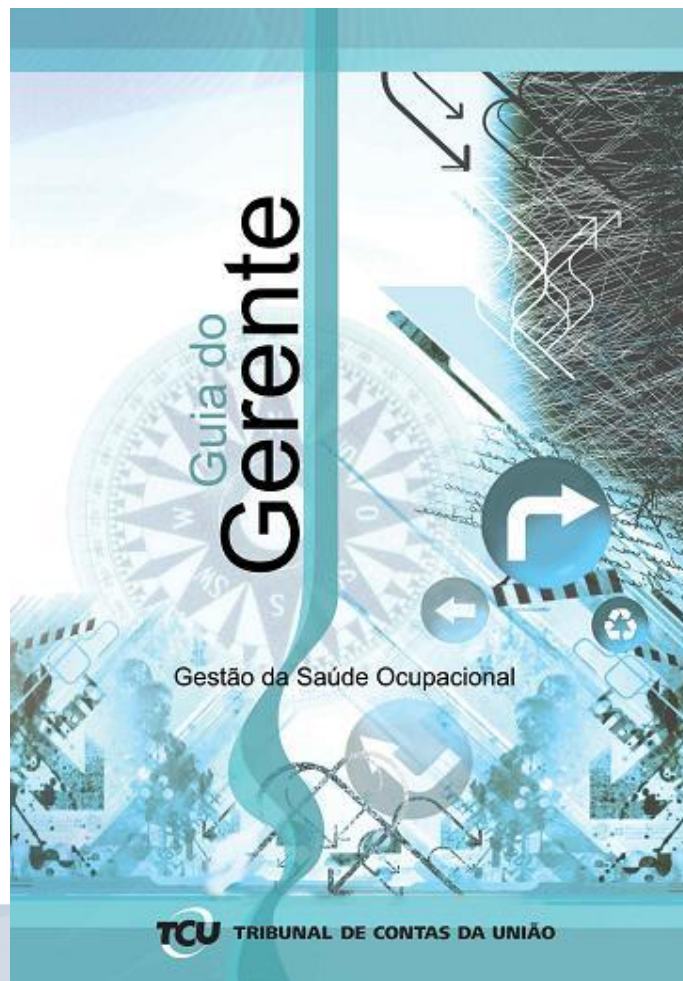
- Oferece programas específicos para servidores, gestores, estagiários e dependentes;
- Apóia outras áreas do Órgão com relação a demandas específicas ou processos de trabalho;
- Vem aumentando sua atuação nas demais unidades da federação;
- Equipe atual: 7 servidoras da área de psicologia (da Casa) e 2 de serviço social (contratadas).

# Gerente.com

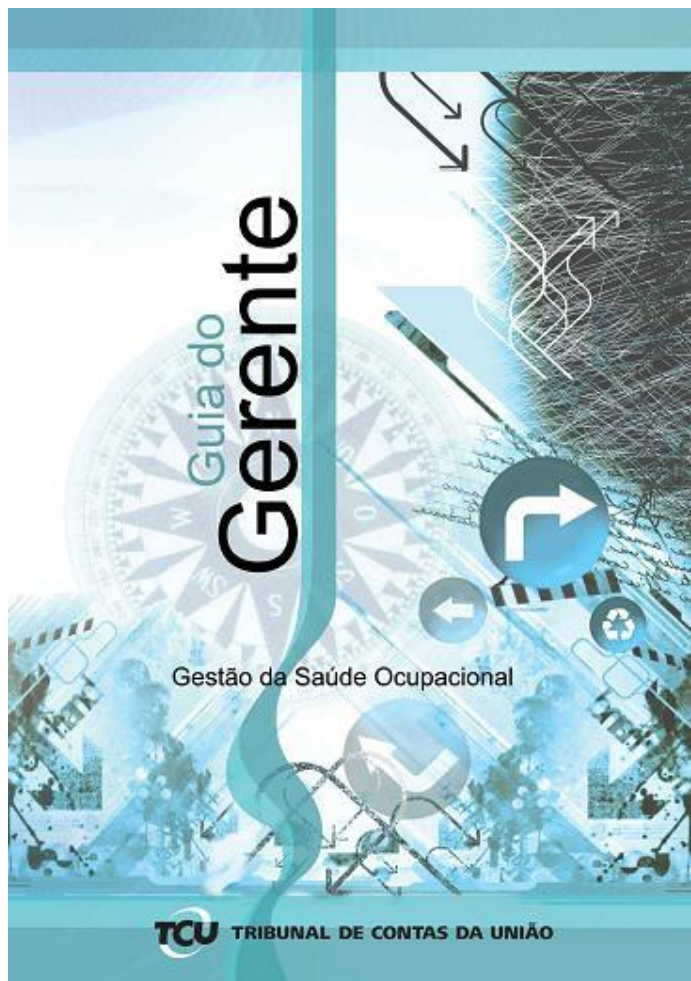
- Voltado a auxiliar os gestores na condução de problemas psicossociais e de saúde dos servidores que impactam a produtividade ou dificultam a convivência com a equipe de trabalho.
- Sempre em parceria com a chefia.

Objetiva orientar os gestores:

- no gerenciamento de conflitos,
  - auxiliar na promoção do bem-estar no trabalho;
  - administrar situações que envolvam servidores com problemas de saúde ou em dificuldades de caráter psicossocial.
- 
- Como demandar nosso trabalho.



# Situações mais frequentes observadas pelo Serviço de Atenção Psicossocial – SAPS



- Quando atendemos gestores
- Em equipes de trabalho
- Em acompanhamento de servidores por demanda do gestor



## Distanciamento e pouca comunicação do gestor com a equipe:

- Dificuldade de fazer reunião com o grupo ou conversar pessoalmente
- Falta de feedback
  - Sentimento da equipe: falta de liderança
  - Não reconhecimento
- Importância da aproximação informal para estabelecer vínculos de confiança

## Conflitos entre servidores mais novos e mais antigos: competir ou agregar?

- Mais antigos: maior conhecimento da história da instituição e dos trabalhos; maior experiência.
- Mais novos: mais agilidade em tecnologia; ideias inovadoras, experiências de outros locais de trabalho.

## Gestor com pouco perfil para lidar com pessoas

- Perfil orientado para tarefas e não para as pessoas
- Mas, quem faz as tarefas? Tarefas não se fazem por si só...
- Frases mais comuns: “a gente está aqui para trabalhar, não para ser babá” “não tenho tempo para conversar com os servidores” “não preciso dar feedback, o servidor sabe o que ele tem que fazer”
- Qualquer um pode desenvolver perfil voltado para as pessoas

## Autoridade, autoritarismo e indisciplina dos servidores

- Autoridade: forma legítima de exercer o poder. Tem respeito e bom senso nas relações.
- A autoridade é construída nas relações entre as pessoas e no respeito mútuo.
- Autoritarismo: arbitrariedade do poder
  - O autoritarismo é construído numa não relação, onde não há respeito, confiança, credibilidade entre as pessoas - varia em graus: do sutil ao ostensivo.
  - Imposição pelo medo, coação
  - Tem a ver com as características individuais da pessoa
  - Pode aparecer de forma mais contundente quando acontecem pressões, situações de estresse

## Autoridade, autoritarismo e indisciplina dos servidores

- Intolerância ao erro, às características individuais
- O servidor sente que não é ouvido/que suas ideias são desconsideradas
- Gera raiva, desconfiança, insatisfação na equipe
- Diante de um autoritário as pessoas em geral adotam o perfil submisso ou rebelde
- As relações são complementares

## Autoridade, autoritarismo e indisciplina dos servidores

- Quanto menos autoritário, mais consistente a autoridade de quem gerencia e lidera.
- Repensar postura como gestor: auto-observação/aceitar feedbacks/ter transparência: falar para a equipe como foram as negociações com instâncias superiores.
- **E quando é o servidor que não aceita ser liderado?**
  - Agir com autoridade/conversa/impor limites

## Reação desproporcional e agressividade de servidores

- Pode ser ostensiva ou velada
- Pode provocar medo na chefia e em colegas
- Gestor:
  - Dar limites e lidar com a situação com maturidade
  - Buscar ajuda, se necessário

## Resistência em aceitar feedbacks da chefia ou de colegas

- Sentimentos predominantes: desconfiança, sentimento de inferioridade
- Comportamentos similares a birras de criança
- A pessoa leva para o lado pessoal – se ofende pois considera um ataque a sua pessoa
- Papel do gestor
  - Identificar suas próprias resistências
  - Ajudar o grupo no desapego das próprias ideias para a promoção de uma construção coletiva
- Ambientes competitivos geram resistências
- Caso o gestor perceba algo muito diferente ou tenha dúvidas demandar o SAPS.

## Excesso de crítica e autocrítica

- Gera intolerância a erros próprios e dos colegas
- Traz insegurança nas relações: medo de exposição; desconfiança, raiva
- Natureza do trabalho do tribunal é procurar erros. Ter cuidado para não trazer para as relações profissionais e pessoais.
- Ser mais tolerante consigo mesmo leva a ser mais tolerante com os outros.
- Aproveitar as oportunidades que surgem (erros/dificuldades no trabalho/etc) para aprender.
- Gestor: ajudar a equipe nesse processo: excesso de critica X aprendizagem

# Gerente.com

## Desconfiança da parte da chefia em relação ao desempenho e comportamento do servidor

- Compromete a relação entre chefe e servidor
- Sem confiança não há parceria e nem resultados positivos no trabalho
- Compreender de onde vem a própria desconfiança (crenças)

## Conflitos na equipe

- Fofoca, intrigas, recusas em formar equipes por questões pessoais ou profissionais
- Gestor: trazer a equipe para o amadurecimento
  - Ambiente maduro puxa lado maduro de cada pessoa



# Gerente.com

## Falta de iniciativa e desmotivação do servidor

- Conversar/pontuar claramente o que se espera – “falar o óbvio”
- Verificar se há lacunas de competência: ex.treinamento em serviço
- Entender o contexto: mudanças na unidade, servidor que não vê sentido no trabalho – sem resultados concretos; problemas pessoais
- Atividades alinhadas com o perfil do servidor (ex.: timidez/lidar com público).
- Atividades rotineiras x desafiantes.
- Planejamento de atividades.
- Heterogeneidade dos servidores no tribunal.

A pessoa sempre foi assim ou está assim há algum tempo?

# Gerente.com

## Isolamento e pouca interação de servidor

- Respeito à diversidade
- Entender o contexto do servidor naquele momento (separação, depressão, experiências de trabalho anteriores, sérias dificuldades interpessoais entre membros da equipe/assédios)
- Comprometimentos mais graves: doenças psicopatológicas
- Ajuda do SAPS

## Dificuldades dos servidores com questões institucionais

- Frustração pela falta de efetividade/resultado do trabalho; impossibilidade de aprofundamento dos trabalhos x qualidade; decisões do TCU contrárias ao relatório técnico; demora na apreciação dos trabalhos.
- Frases mais comuns: “Cumprir tabela” “Me sinto numa linha de montagem” - “Não vai dar em nada” - “tribunal do faz de conta”

## Sobrecarga para alguns servidores – mais capacitados, mais motivados, que entregam com mais qualidade e rapidez

- Sentimento de injustiça e de inutilidade = conflitos na equipe
- Sugestão: reuniões técnicas de debate para minimizar as diferenças de competências



## Diálogo e reflexão para o seu bem-estar

Oferecer orientações para ajudar servidores, seus dependentes e estagiários a refletir sobre alternativas que podem contribuir para o equilíbrio biopsicossocial.

Acolher e orientar aqueles que buscam apoio psicossocial em situações de crise pessoal, familiar ou no trabalho.

# Exemplos de demandas dos servidores

- ✓ Problemas da vida pessoal que podem afetar o trabalho:
  - ✓ lutos, separações
  - ✓ dificuldades financeiras.
  - ✓ Questões de saúde ou emocionais
- ✓ Falta de identificação com a natureza do trabalho
- ✓ Distúrbios do sono que afetam o trabalho/estresse: pode ser relativo ao trabalho ou não
- ✓ Ausência de percepção do significado do trabalho/sentimento de inutilidade e insatisfação com a instituição.
- ✓ Dificuldade com chefias: autoritarismo/insegurança/constrangimento
- ✓ Conflitos entre colegas
- ✓ Dificuldade frente ao momento da aposentadoria

VOCÊ.com

Diálogo e reflexão  
para o seu bem-estar



# Vídeo

Associação APRESENTA

# AS SOMBRAS DA VIDA

COM PITECO



## COMO FAZER A DEMANDA

### – Gerente.com:

- E-mail: [gerente.com@tcu.gov.br](mailto:gerente.com@tcu.gov.br)
- Telefone: (61)3316-5137/5138
- Edifício sede, sala M62 (mezanino)

### – Você.com:

- E-mail: [saps@tcu.gov.br](mailto:saps@tcu.gov.br)
- Telefone: (61)3316-5137/5138
- Edifício sede, sala M62 (mezanino)



# Muito obrigada!

(inserir imagem turma da monica dando tchau)

Outras colocações do ISC:

- colocar cartilha do gerente.com na página de liderança,
- fazer a previsão de tempo para as atividades do módulo e enviar para Maria Paula.

Na parte da gestão de desempenho:

- a crueldade (para ajustar à cama) ocorre tanto quando o servidor é superavaliado (impede que ele cresça, se desenvolva) quanto quando é subavaliado (não é reconhecido o esforço);
- usar imagens que mostram coisas diferentes (figura/fundo) para ilustrar as formas diferentes em que vemos as pessoas e as situações (ex: figuras de escher)

Avaliação nossa do curso : verificar se os objetivos do módulo foram atendidos, tendo em vista a participação do grupo nas atividades escritas e os comentários.