

Módulo 1

Gestão de Pessoas e Equipes

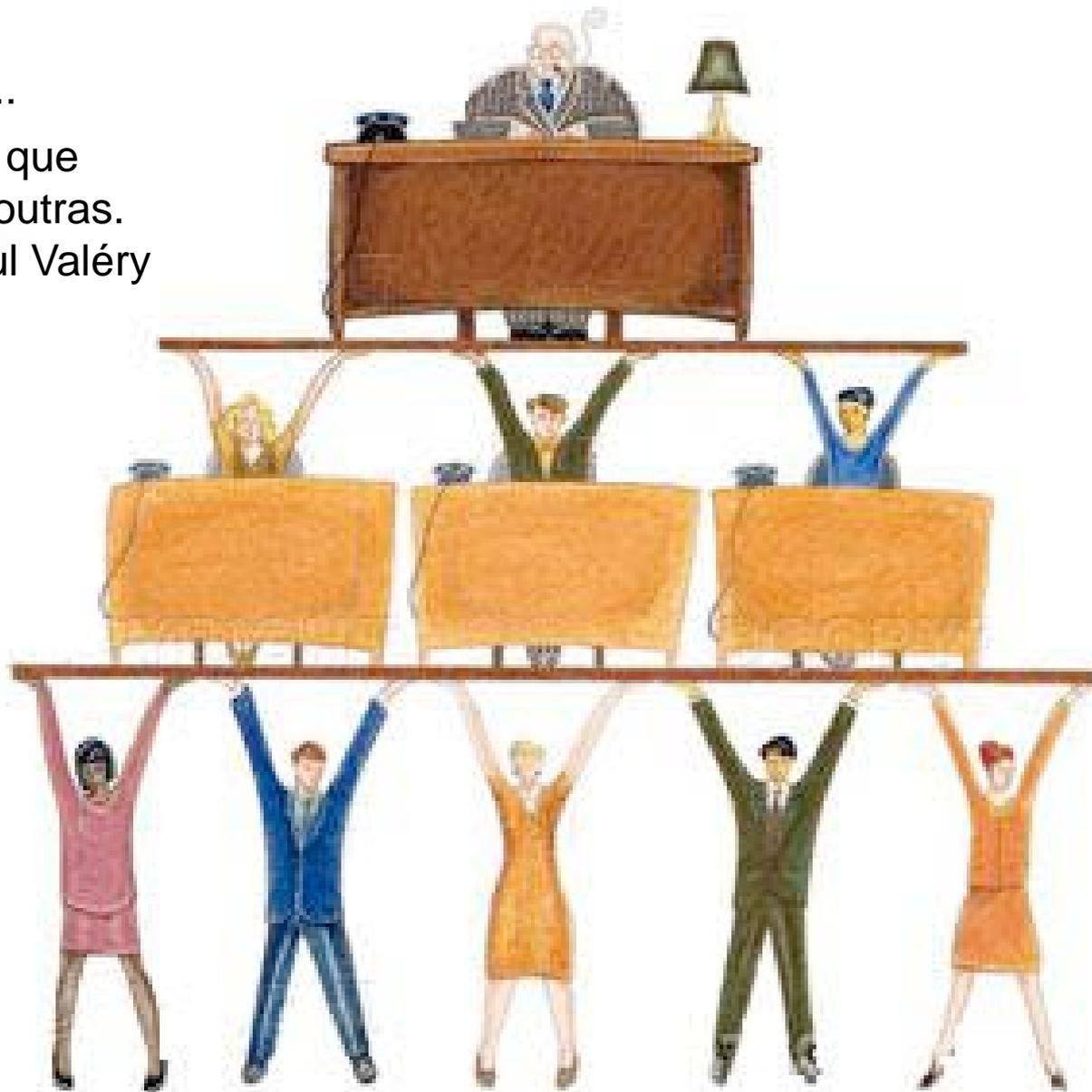




“O que motiva uma pessoa, um profissional, é ele entender o que está acontecendo ao redor dele para ter instrumentos para mudar e evoluir.” (Dado Schneider)



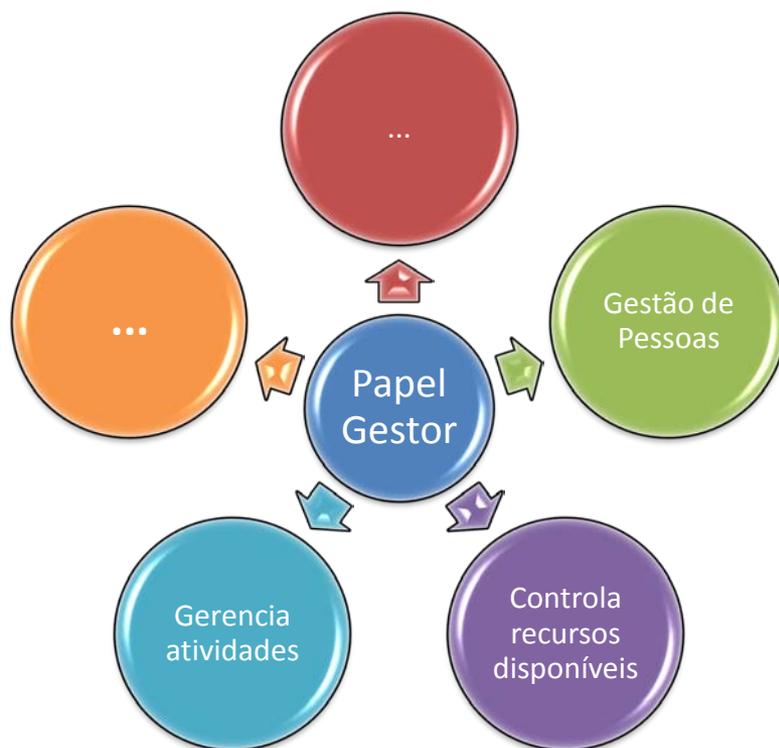
Um chefe é...
uma pessoa que
precisa das outras.
Paul Valéry



Conhecimentos associados à trajetória de liderança e gestão no TCU (Desenvolvimento de equipe)

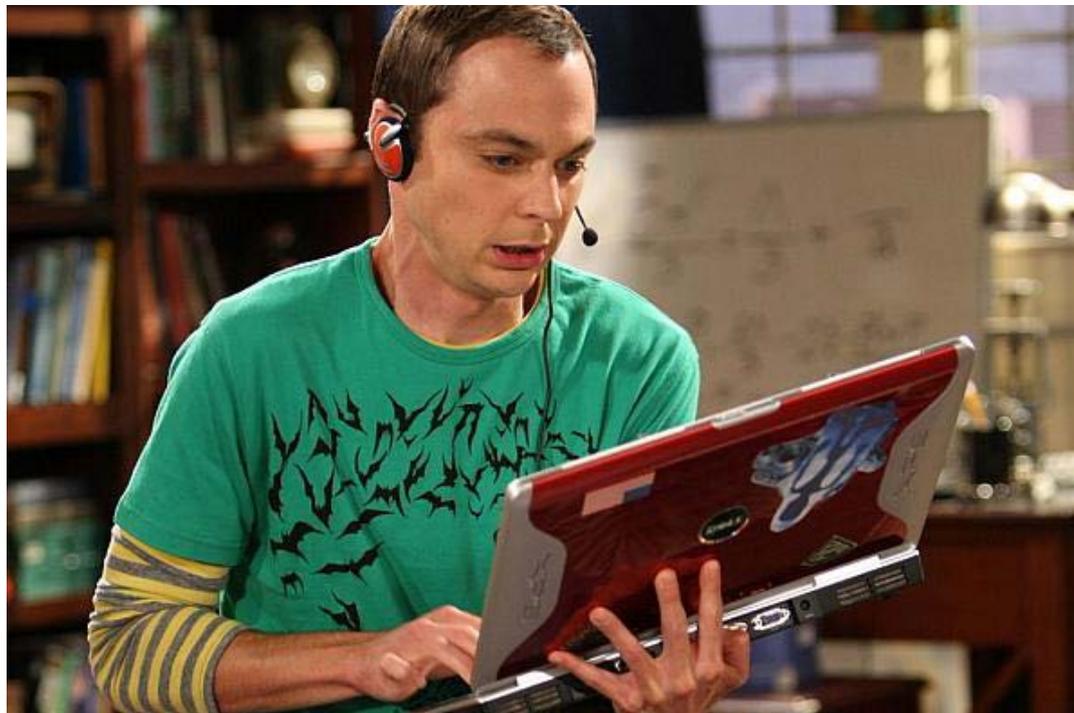
- **Apoio ao desempenho de equipes e servidores;**
- O gestor como “**coach**”;
- Processos de **delegação de responsabilidades;**
- **Processos avaliativos** institucionais: avaliação de desempenho, avaliação de estágio probatório, avaliação de estagiários.
- **Reconhecimento** (Programa Reconhe-ser);
- Processos de **tomada de decisão**. Decisões participativas.
- Atividades individuais, **grupos e equipes de trabalho**. Autonomia e corresponsabilidade.
- **Gestão de conflitos**. Diferenças individuais: expectativas, crenças, modelos mentais, motivação profissional. Processos de negociação no contexto de equipes de trabalho: relações ganha-ganha.
- **Comunicação** institucional. **Feedback** como foco no desenvolvimento das pessoas

Que conhecimentos preciso?



- Avaliação de desempenho
- Feedback
- Administrar conflitos
- Gerenciar talentos
- Alinhamento de interesse
- Fatores motivacionais
- Desenvolver equipes
- Criar mecanismos de sinergia
- ...

Só talento técnico basta?



REFLEXÕES SOBRE OS TALENTOS:

Quais eu já possuo?

Quais eu preciso aprender?

QUAIS EU PRECISO APRIMORAR?



Qual desses talentos foi preponderante para eu ser convidado para exercer essa função?



Expectativas envolvidas com a função gerencial



$$S = R - E$$

satisfação

expectativas

↑ resultado



Processo de decisão de assumir a função gerencial

Por que aceitei assumir essa função?



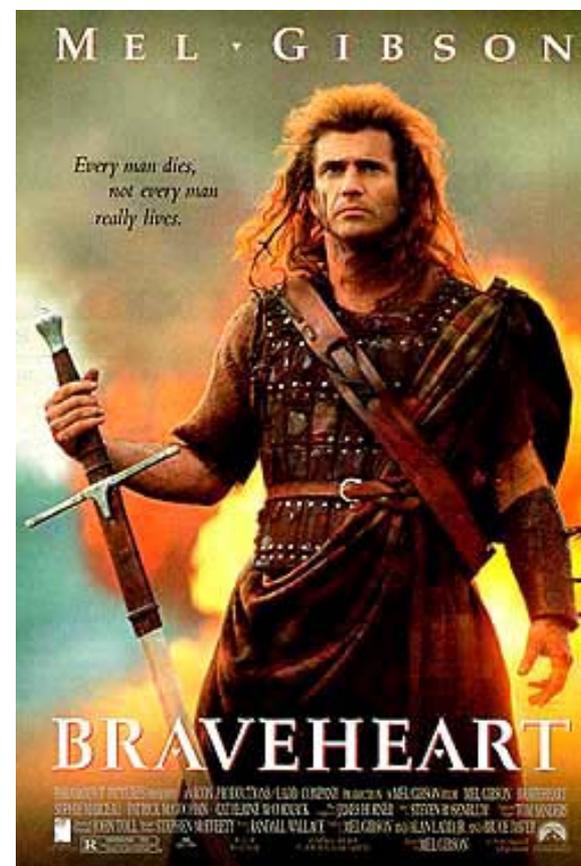
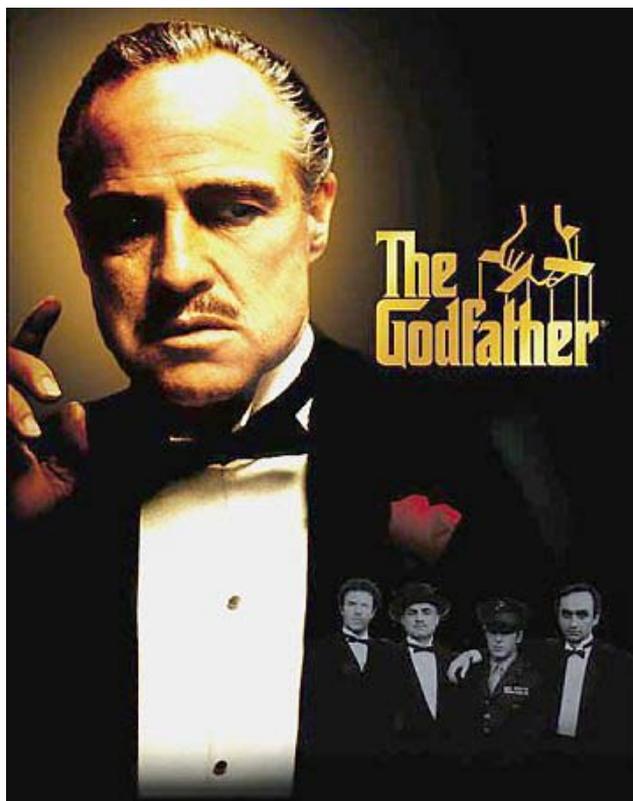
Auto-avaliação



Gestão de pessoas



Gestor ou Líder?



Gestor	Líder
Gerencia os meios (Foco nos sistemas, estrutura, processos de trabalho, ...)	(Também) gerencia as pessoas, as emoções (influencia)
Busca a estabilidade	Busca a instabilidade (inovação, superação, assume riscos...)
Legalidade	Legitimidade
“Liderados” involuntários	Liderados voluntários
Conservadores	Inovadores

Líder convence o grupo a caminhar para um determinado ponto. O gestor garante as condições para que o grupo chegue ao destino.

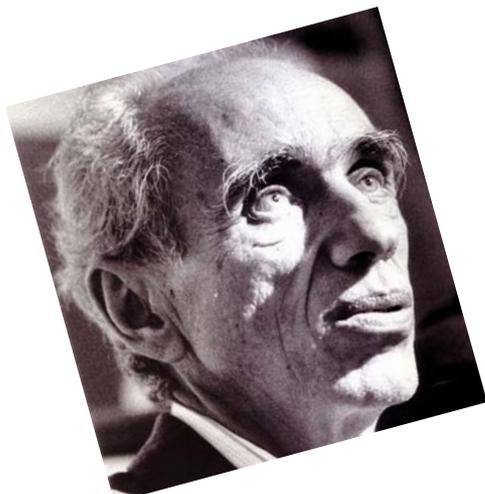
Gestor-Líder



UM LÍDER DEVE SER CAPAZ DE....

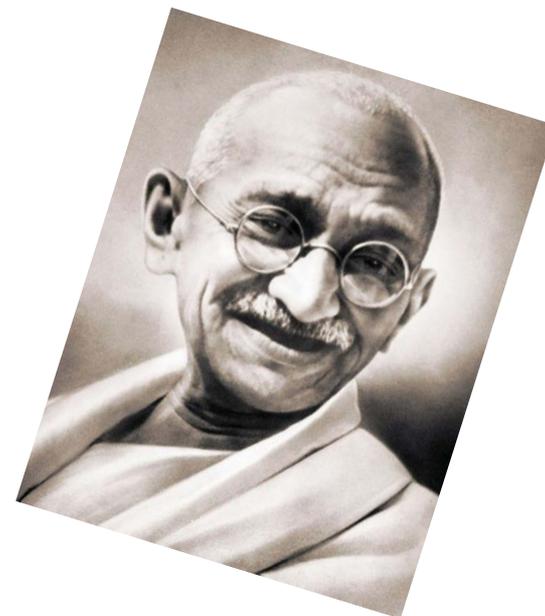
- **LIDERANÇA**





Convencem

Inspiram



Liderar, em última análise, é criar uma maneira de as pessoas contribuírem para fazer algo extraordinário acontecer.”Alan Keith, Lucas Digital



Papel

Apontar o caminho

Conduzir a equipe rumo ao sucesso

Inspirar a visão (presente e futura)
compartilhada

Desafiar o estabelecido

Encorajar o coração

Permitir que os outros ajam

Gerir desempenho

Catalisar as pessoas em torno de uma visão

Características

Se envolvem

São exemplo

Possuem visão (sistêmica e de futuro)

Se comprometem (com resultados, com as pessoas,..)

Sabem se comunicar (falar e ouvir)

Respeitam o outro

São honestos

Inspiram Confiança

Estilo de Liderança e Gestão













Vídeo





Seja um MAESTRO!!!!

Fatores de Sucesso para a gestão e liderança



- Confiança
- Comunicação

Gerar confiança



Confiança



Controle



Confiança



Controle



Controlar é caro e lento

O líder deve mostrar-se

- Falar sobre si
- Objetivos
- Motivações

Possuir

- Integridade
- Ética
- Respeito com o próximo
- Responsabilidade

Mostrar

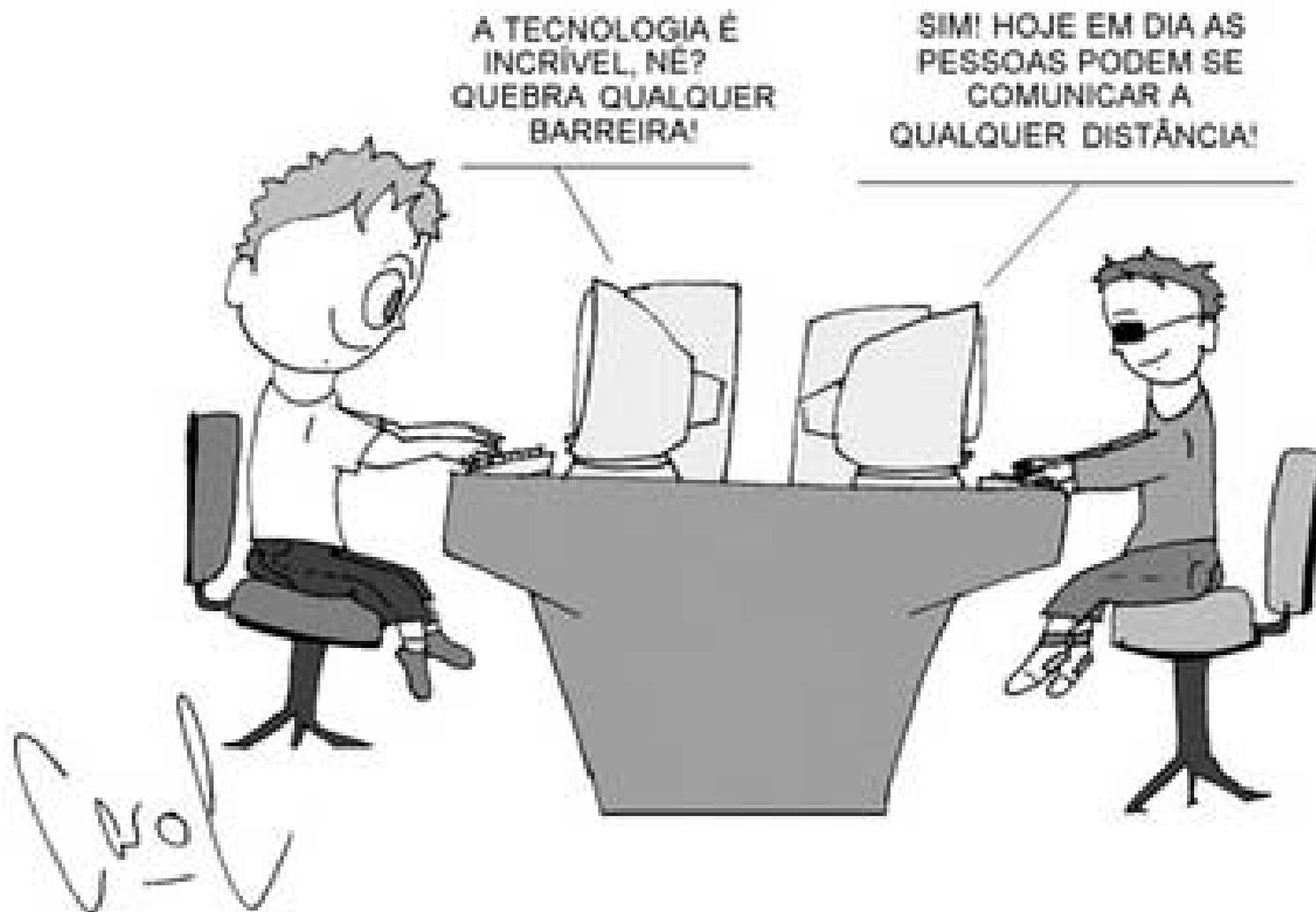
- Consistência
- Resultado



Comunicação



Merino Chorão





Como o cliente explicou



Como o lider de projeto entendeu



Como o analista planejou



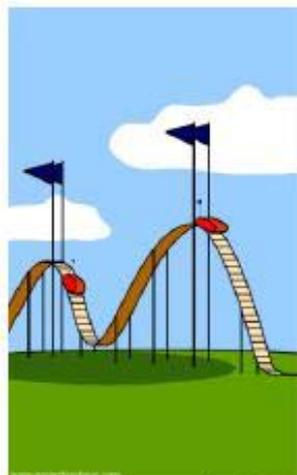
Como o programador codificou



O que os beta testers receberam



Como o consultor de negocios descreveu



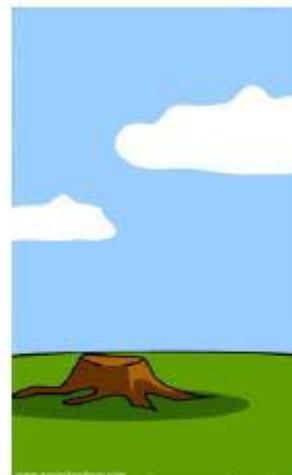
Valor que o cliente pagou



Como o projeto foi documentado



O que a assistencia tecnica instalou



Como foi suportado



Quando foi entregue



O que o cliente realmente necessitava

Objetivos da comunicação gerencial

- Alcançar ou superar os resultados esperados
- Gerar conhecimento (gestão do conhecimento)
- Fazer com que as pessoas sintam-se bem (se possível, motivadas)

Princípios da boa comunicação

Saber falar



Saber ouvir





respostas prontas

Julgamentos

Respostas
autobiográficas



4 níveis de escuta:

Ignorar

Escuta seletiva

Escuta concentrada

Escuta empática

A melhor forma de influenciar uma pessoa é compreendendo-a.
A.A.

Escuta empática: Ouvir com o intuito de compreender

- ✓ Compreender o sentimento de quem está dizendo (pode ser que a pessoa esteja com uma percepção equivocada da situação, mas seu sentimento (positivo ou negativo) é genuíno, é real)
- ✓ Se colocar no lugar do outro;
- ✓ Prestar atenção na postura física da pessoa quando ela fala;
- ✓ Prestar atenção no tom de voz;
- ✓ “As palavras às vezes atrapalham”, apenas ouça
- ✓ Ser sincero,





Diagnóstico mais próximo da realidade

SOLUÇÕES EFETIVAS

Inovações

Novas alternativas

APRIMORAMENTOS

- Respeito
- Confiança
- Parceria

Saber falar



- ✓ Procurar se compreendido
- ✓ Clareza
- ✓ Objetividade
- ✓ Ter conhecimento sobre quem irá receber a mensagem

Feedback



Importância do feedback

- Ajustar as partes essenciais do sistema
- As pessoas precisam saber como estão indo
- Feedback é um direito do subordinado.



Explicação

Eu exijo uma!

O que o feedback não é,
e não pode ser!

- **Desabafo do chefe;**
- **Motivo de constrangimento;**
- **Correção sem intenção de desenvolvimento;**



Alguns problemas mais comuns relacionados ao *feedback* são:

- **ausência** de *feedback*;
- *feedback* **inconstante** – às vezes é obtido, outras não;
- *feedback* fornecido em **forma de crítica**, salientando somente os erros;
- *feedback* retardado, obtido **fora do tempo**;
- *feedback* **não relacionado com um objetivo específico**;
- *feedback* **não obtido diretamente pelo emissor**.



Tipos de feedback

- Corretivo
- Positivo
- Insignificante
- Ofensivo



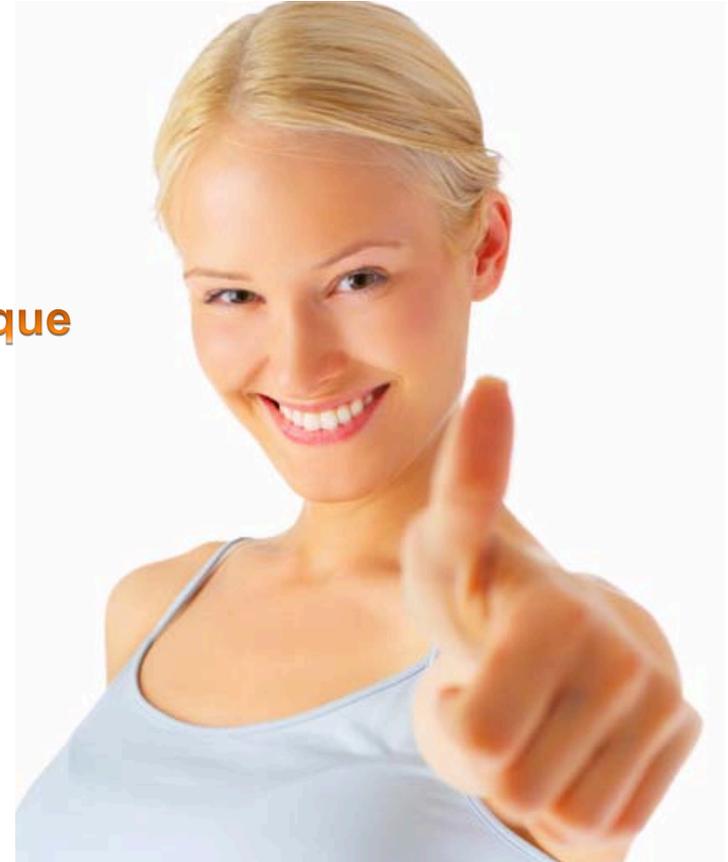
Corretivo



modificar o comportamento

Positivo

Reforçar um comportamento que desejamos que se repita



Neutro/Insignificante

Vago e sem propósito. Não causa impacto na pessoa que recebe



Ofensivo

conotação de desprezo



Subordinado

Chefe



Como dar feedback

- I. Descreva um comportamento específico.
- II. Descreva as consequências do comportamento.
- III. Descreva como se sente em relação ao comportamento.
- IV. Descreva por que você se sente dessa forma.
- V. Descreva o que precisa ser mudado/reforçado



Técnica Sanduiche



Técnica Sanduíche



Você deve “fechar o sanduíche” com outro reconhecimento e/ou com um plano de desenvolvimento

Forneça o feedback

Reconheça uma atitude ou valor positivo no receptor

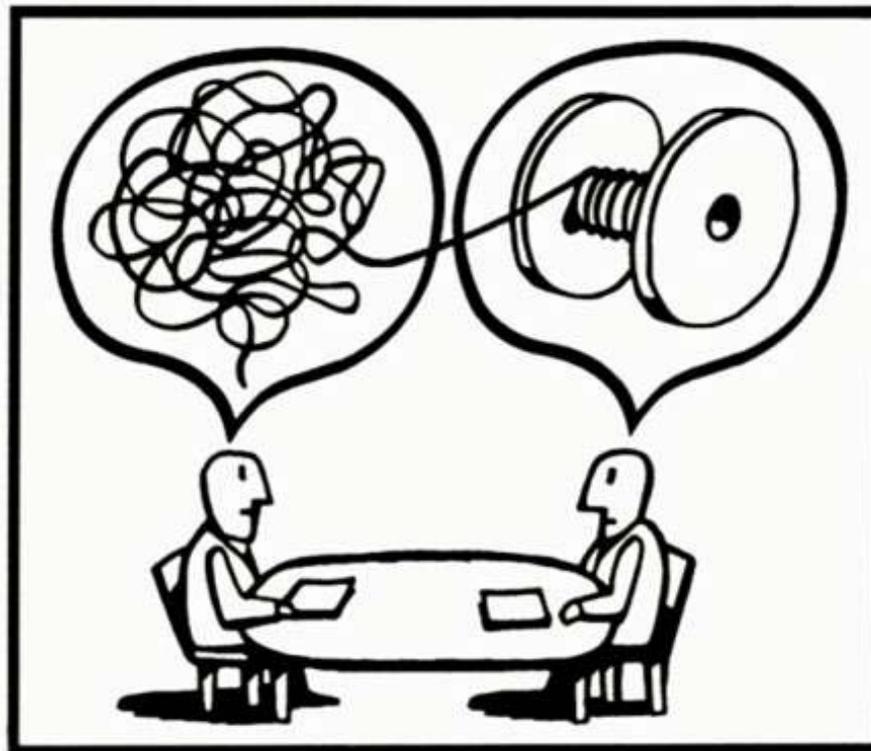
Técnica 3 x 1



ressaltar três elogios

Para cada ponto a desenvolver

Feedback - coaching



Feedback - coaching

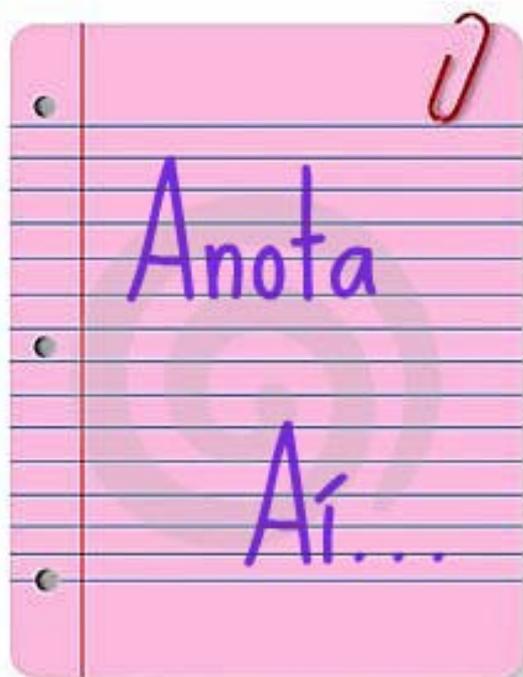
Coaching é um processo:

- De desenvolvimento e aprendizagem;
- De apoio na criação de estados desejados;
- De assistência na consecução de metas;
- Que acessa recursos internos;
- Que potencializa competências, habilidades, atitudes.
- Que respeita os valores pessoais;
- Que gera autonomia.



- **Focalize:**
 - *o feedback no comportamento e não na pessoa;*
 - *o feedback em descrição e não em julgamento;*
 - *o feedback no comportamento relativo a uma situação específica,*
 - *o feedback no compartilhar idéias e informações e não em dar conselhos;*
 - *o feedback na exploração de alternativas e não em respostas ou soluções;*
 - *o feedback no valor que ele possa ter para quem o recebe e não no valor de “descarga” que ele proporciona a quem o dá;*
 - *o feedback na quantidade de informações que a pessoa que o recebe pode usar, e não na quantidade que você tem e que gostaria de dar;*
 - *o feedback em um tempo e em um lugar nos quais dados pessoais possam ser compartilhados em ocasiões apropriadas;*





Um *feedback* eficaz é:

- ✓ *constante,*
- ✓ *positivo,*
- ✓ *imediatamente,*
- ✓ *objetivo,*
- ✓ *relacionado a um objetivo específico,*

Recebendo o feedback

- Criar o ambiente
- Criar o momento
- Saber ouvir



Motivação

É POSSÍVEL MOTIVAR ALGUÉM?



É POSSÍVEL **DESMOTIVAR** ALGUÉM?



*What motivates
your employees?*



*Shouldn't you
find out before
they run away?*

MOTIVAÇÃO

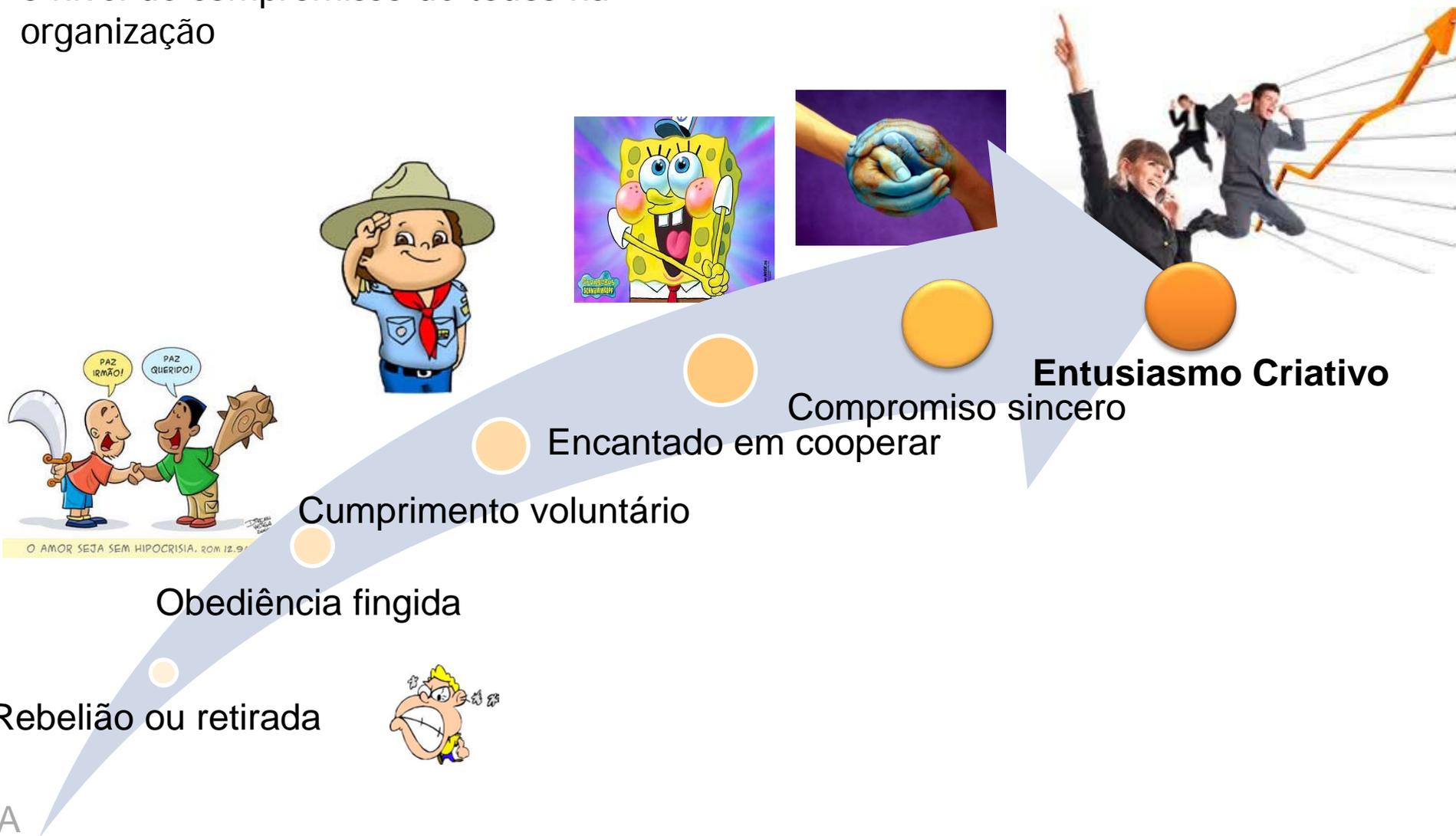
Teoria da expectativa
Victor Vroom



$$\text{Motivação} = [\text{Expectativa}] \times [\text{Instrumentalidade}] \times [\text{valor}]$$



Criar fatores de motivação que aumentam o nível de compromisso de todos na organização



Rebelião ou retirada

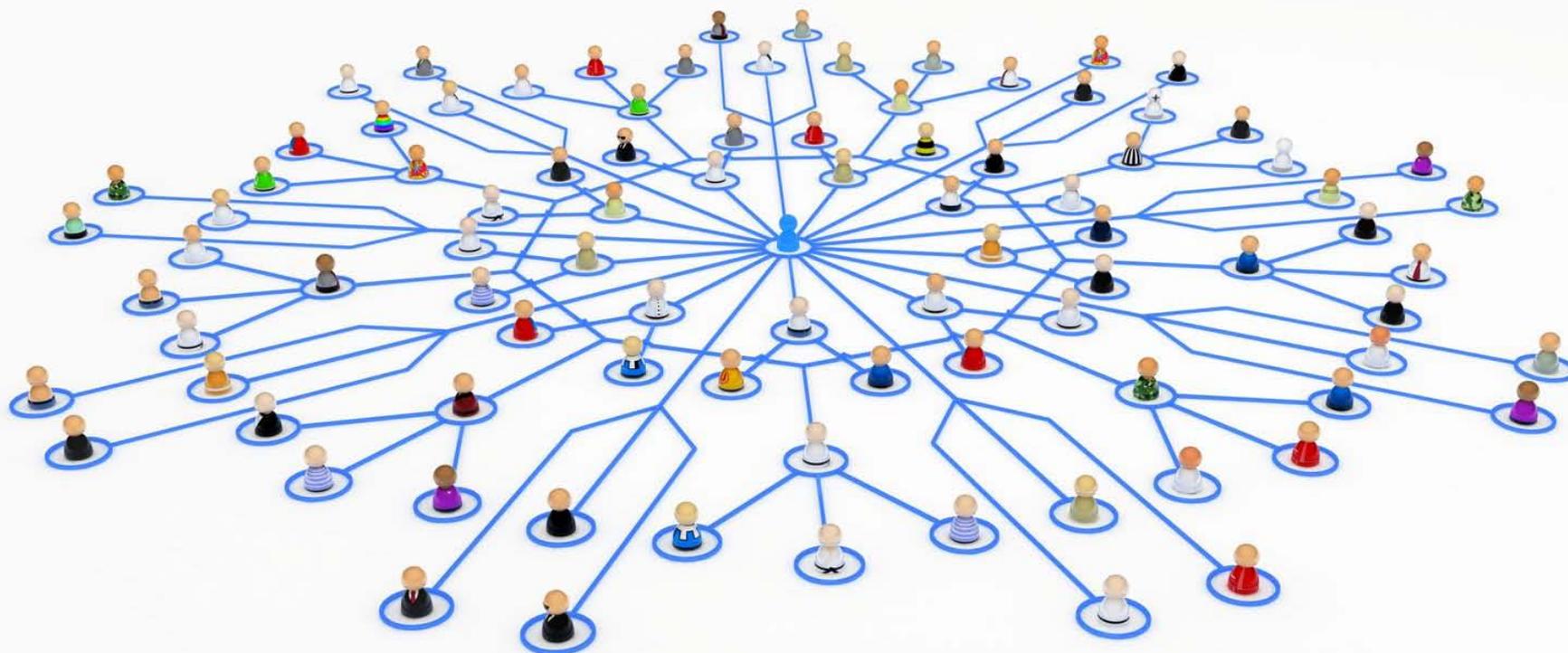


Desenvolvimento de equipe



“...nenhum homem, nas empresas, é uma ilha, todos trabalham interagindo com outros, cedo ou tarde criam-se, sempre, grupos informais aos quais todo trabalhador está fortemente ligado, e não é possível, portanto, obter um bom rendimento de cada um contra a vontade do grupo formal e informal que ele pertence.”

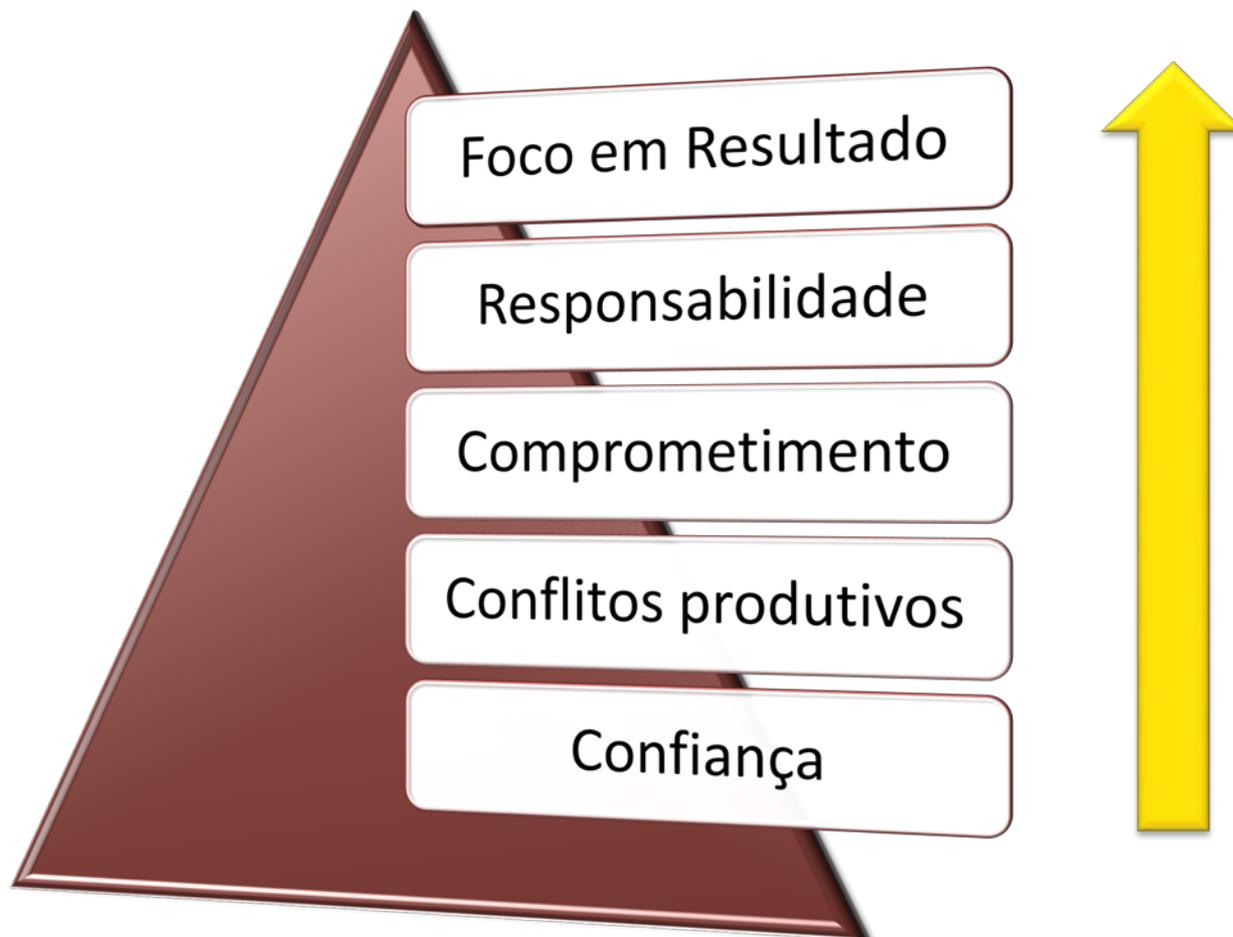
Domenico de Masi



Características de uma equipe funcional

- Eles confiam uns nos outros;
- Eles se envolvem em conflito de ideias;
- Eles se comprometem com as decisões e planos de ação;
- Eles se responsabilizam pelos processos de trabalho e resultados;
- Eles se concentram na realização dos resultados



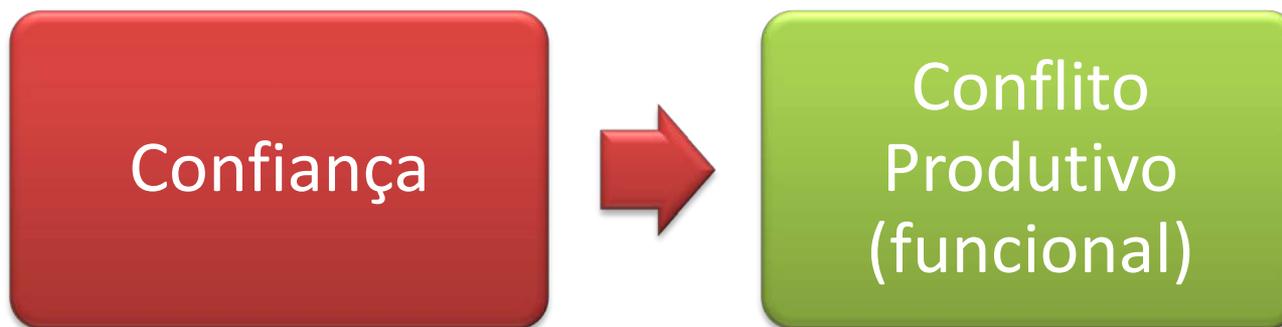


Confiança



Confiança

Não há confiança	Há confiança
Hesitação em pedir ajuda	Pedem ajuda
Escondem uns dos outros os seus pontos fracos e seus erros	Admitem seus pontos fracos e seus erros
Não reconhecem as habilidades e experiência dos outros	Reconhecem as habilidades e experiência dos outros
Evitam passar tempo juntos	Procuram oportunidades de trabalhar junto
Não oferecer feedback construtivo	Correm risco na hora de oferecer feedback



Conflitos produtivos (funcionais)

O conflito produtivo é necessário para se crescer, evoluir.



Resultado
Novas idéias;
Aprimoramentos;
Sinergia

Conflitos produtivos (funcionais)

Não conflito funcional	Há conflito funcional
Reuniões chatas	Reuniões vivas e interessantes
Ignoram tópicos controvertidos, fundamentais para o sucesso da equipe	Resolvem os problemas que precisam ser resolvidos, mesmo que críticos
Fracassam em levar em conta todas as opiniões e perspectivas dos membros da equipe	Extraem e exploram as ideias de todos os membros da equipe
Ambiente em que a política pelas costas e ataques pessoais crescem	As opiniões e ideias são transparentes



Comprometimento



By Clark & Vizdos

© 2006 implementingscrum.com

Comprometimento

Clareza e aceitação

Clareza – Os processos decisórios são claros,

Aceitação – não significa total aceitação de todos os integrantes. Aceitação do processo decisório.



Comprometimento

Não há comprometimento	Há comprometimento
Cria ambiguidade entre seus integrantes quanto à direção e às prioridades	Clareza com relação à direção e às prioridades Alinha a equipe inteira em torno dos objetivos comuns
Gera falta de confiança e medo do fracasso	Desenvolve a capacidade de aprender com os erros Vai em frente sem hesitar

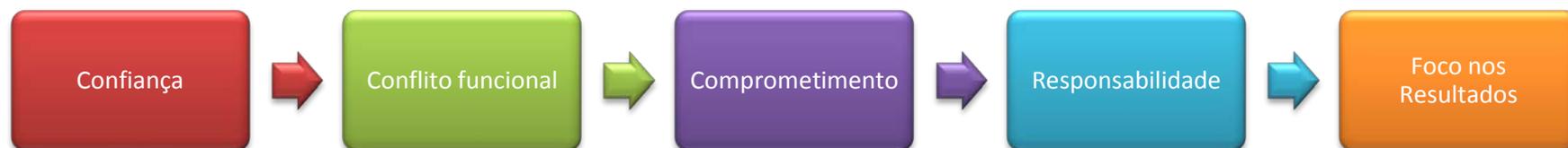


Responsabilidade



Responsabilidade

Não há responsabilidade	Há responsabilidade
Perde prazos e itens vitais	Prazos atendidos
Sobrecarrega o líder da equipe, como fonte única de disciplina	Identifica rapidamente os potenciais problemas, porque os integrantes questionam as abordagens uns dos outros sem hesitação
Estimula a mediocridade	Garante que os integrantes cujo desempenho é mediano sintam-se efetivamente pressionados a melhorar
Gera ressentimento entre os integrantes que têm padrões de desempenho diferentes	Estabelece o respeito entre os membros da equipe, que são nivelados por um elevado padrão de desempenho





Foco nos resultados

Não há foco nos resultados	Há foco nos resultados
A organização estanca, não cresce	Está em constante evolução
Perde empregados orientados para realizações	Retêm empregados orientados para realizações
Se desvia facilmente dos objetivos	Evita que o grupo perca o foco
Os membros da equipe se concentram em suas próprias carreiras e metas individuais	Minimiza o comportamento individualista



Gestão de Conflitos

Qualquer conflito é ruim?

Pode-se evitá-lo?

Deve-se evitá-lo?



Tipos de conflitos



processo

De tarefa



De relacionamento

Conflito FUNCIONAL e DISFUNCIONAL

FUNCIONAL: apoiam os objetivos do grupo e melhoram seu desempenho. São formas construtivas de conflito.



DISFUNCIONAL: atrapalham o desenvolvimento do grupo. São destrutivos

De tarefa



De processo



Se **baixos**



Funcionais

Se **altos**



Disfuncionais

De relacionamento



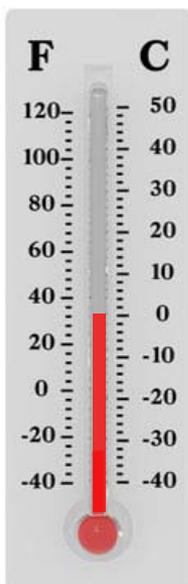
Disfuncionais

Como nasce um conflito
DISFUNCIONAL
(Comportamento Organizacional
– Stephen P. Robbins)



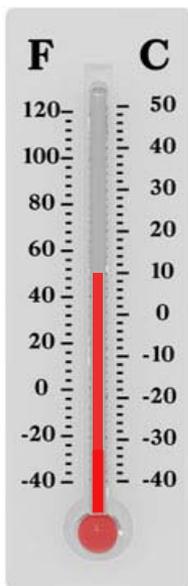
1º Estágio

- Comunicação
- Estrutura
- Variáveis pessoais

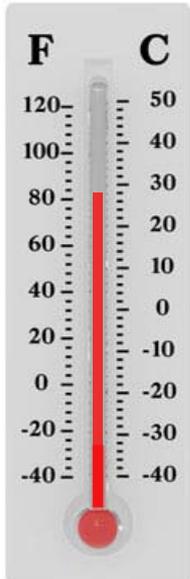


2º Estágio

Despertar do conflito.
Sem manifestações explícitas

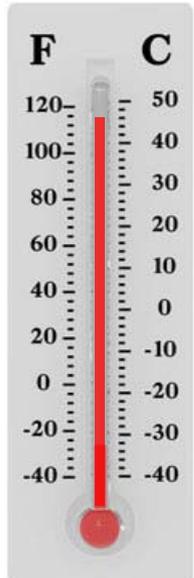


3º Estágio



4º Estágio

“Guerra” declarada

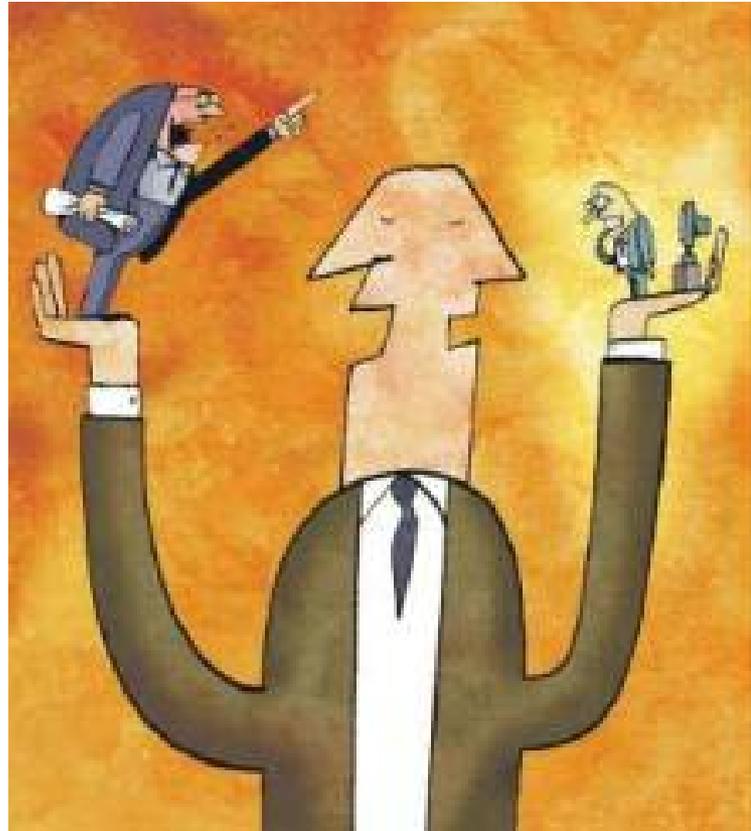


5º Estágio

- Redução da coesão do grupo;
- Dissolução dos laços comuns,
- Descompasso na comunicação,
- Perda de talentos;
- Baixa produtividade;



Quem fará a gestão do conflito?



QUEM FARÁ A GESTÃO DO CONFLITO?

Posição do gestor em relação ao conflito	Sim	Não
. Tenho posições pessoais definidas e que podem me levar a assumir posturas partidárias em relação ao conflito que deve ser gerenciado		
Minhas opiniões são conhecidas pelo grupo e podem impedir que minha ação como gestor do conflito seja considerada legítima pela equipe		
. Tenho interesses pessoais que podem ser contrariados conforme as soluções que venham a ser encontradas pelo grupo para a resolução do conflito		



Gestor da equipe **NÃO ENVOLVIDO** diretamente na questão: assume a gestão do conflito



Gestor da equipe **ENVOLVIDO** diretamente na questão: NÃO assume a gestão do conflito

Gerir o conflito

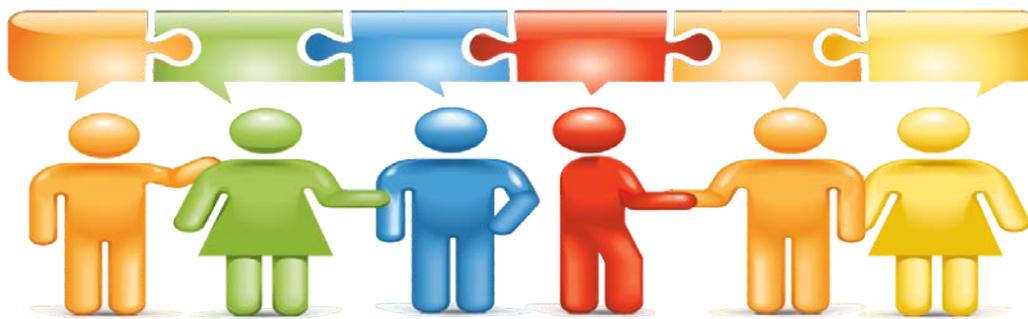
(Marcos Seganfredo) - Página de Liderança

Buscar criar as melhores condições para uma solução **NEGOCIADA**.

Principal **estratégia**: identificar **PONTOS DE ACORDO** entre as partes.

Caminho a trilhar:

1. restabelecer a **COMUNICAÇÃO**;
2. levar o grupo a **ANALISAR AS FONTES** do conflito (causas avaliadas no 2º passo);
3. ressaltar a **LEGITIMIDADE** do conflito e das posições adotadas pelos envolvidos;
4. negociar soluções com **GANHOS PARA TODOS** → Ninguém ganha tudo, mas todos precisam ter alguma reivindicação contemplada.



Técnicas de Administração de Conflitos Comportamento Organizacional Robbins



- Resolução de problemas - Encontros entre as partes conflitantes com o propósito de identificar o problema e resolvê-lo por meio de uma discussão aberta.
- Metas superordenadas - Criação de uma meta compartilhada que não possa ser atingida sem a cooperação entre as partes conflitantes.
- Expansão de recursos - Criar uma solução ganha-ganha para as partes conflitantes, através da expansão de recursos escassos.
- Não-enfrentamento - Suprimir o conflito ou evadir-se dele.
- Suavização - Minimizar as diferenças entre as partes conflitantes ao enfatizar seus interesses comuns.

Técnicas de Administração de Conflitos Comportamento Organizacional Robbins



- Concessão - Cada uma das partes abre mão de algo valioso.
- Comando autoritário - A administração usa sua autoridade formal para resolver o conflito e depois comunica seu desejo às partes envolvidas.
- Alteração de variáveis humanas - Utilização de técnicas de mudança comportamental como treinamento em relações humanas, para alterar atitudes e comportamentos que causam conflitos.
- Alteração de variáveis estruturais - Mudanças na estrutura formal da organização e nos padrões de interação entre as partes conflitantes, através de redesenho de atribuições, transferências, criação de posições coordenadas etc.

Modos

- **Mediação**

Mediador: persuade e estimula o uso da razão

- **Conciliação**

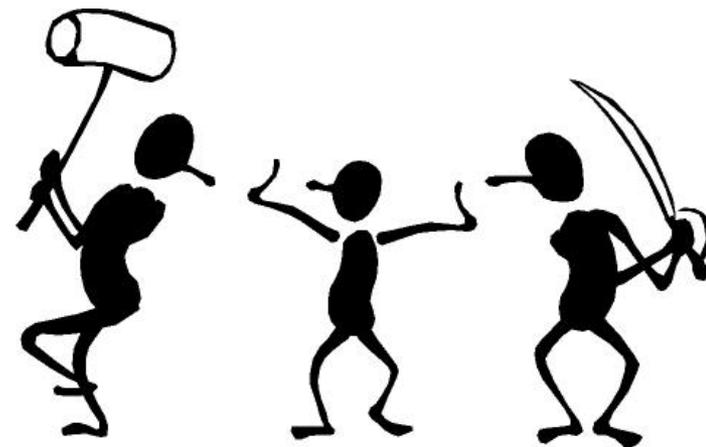
Conciliador: facilita a comunicação, por possuir a confiança de ambas as partes

- **Consultoria**

Consultor: traz novas alternativas de solução ao buscar compreender as razões do conflito

- **Arbitragem** (usar apenas em casos extremos e com o consentimento do grupo)

Árbitro: após coletar as informações e analisar alternativas, manifesta uma posição final, a ser aceita por ambas as partes



Equipe de sucesso - Vídeo



Módulo 1

Gestão de Pessoas e Equipes

