



GESTÃO DO DESEMPENHO EM GESTÃO DE PESSOAS NA ESFERA PÚBLICA

SONIA RIOS

*Economista / Administradora de Empresas – Gestão Privada e Pública / Psicóloga
Consultora Empresarial Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas*



Educação Empresarial

1



- ❖ Economista – Universidade Mackenzie SP
 - ❖ Administradora de Empresas – FGV SP
 - ❖ Formação em Psicologia – FMU SP
- ❖ Especialista em Planejamento Estratégico – FGV SP
- ❖ Especialista em Gestão Estratégica com BSC – INSPER SP
 - ❖ Especialista em BSC – Instituto Norton – E.U.A.
- ❖ Coach com certificação internacional - Lambent do Brasil
- ❖ MBA em Aspectos Psicobiológicos da Saúde do Trabalhador - UNIFESP
 - ❖ MBA Executivo em Gestão Pública – FGV SP*

Consultora Empresarial com atuação nacional e internacional
em organizações privadas e públicas:

- ❖ Gestão Estratégica de Pessoas com BSC
 - ❖ Gestão por Competências
- ❖ Desenvolvimento e Alinhamento de Lideranças



Educação Empresarial





➤ 1 = bate uma palma

➤ 1 = bate uma palma

2 = levanta o braço e fala HEY!

➤ 1 = bate uma palma

2 = levanta o braço e fala HEY!

3 = pulo no lugar



Educação Empresarial



INSTITUIÇÕES PÚBLICAS



Contexto Atual da Gestão



4
Educação Empresarial



Órgão Público

Relevância social

Foco:

uso do dinheiro público

Atribuições:

fiscalizar
controlar
acompanhar
analisar
julgar
emitir parecer
orientar
comunicar

Internos

Externos



Educação Empresarial

5



Velocidade da informação



Rápida
evolução tecnológica



Educação Empresarial

6



Globalização
Competitividade



Pensamento,
visão e
valores
da sociedade



7
Educação Empresarial

Ambiente externo:
volátil, incerto, dinâmico,
mudanças rápidas
“Era do descartável”

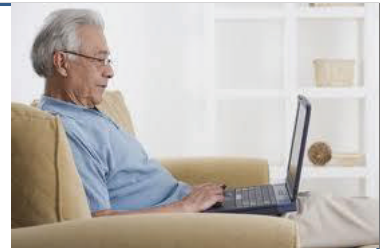


Ambiente interno:
gerações com diferentes
perfis, prioridades e
expectativas



8
Educação Empresarial

TRADICIONAL



- Nascidos até 1950
- Reconstruíram o mundo pós-guerra
- Características:
 - ✓ extrema dedicação
 - ✓ entendem e se aceitam sacrifício
 - ✓ admitem recompensas tardias
- ✓ respeitam a hierarquia e são muito formais: burocratas.
 - ✓ o dever vem antes do prazer
- ✓ são bons em tomar decisões quando pressionados.

BABY BOOMERS



- Nascidos entre 1951 e 1964
- Romperam padrões
- Características:
 - ✓ revolucionários e moldados com grande disciplina
 - ✓ céticos em relação à autoridade
 - ✓ Independentes
 - ✓ transformadores
- ✓ buscam reorganizar ou reestruturar suas organizações
 - ✓ foco no curto prazo
- ✓ mentalidade de trabalhar pressionados

GERAÇÃO X



- Entre 1965 e 1983
- Novas tecnologias de comunicação – Era da Informação
 - Buscam equilíbrio entre a vida pessoal e profissional
 - Características:
 - ✓ auto-centrados
 - ✓ empreendedores e independentes
 - ✓ pragmáticos e orientados às ações
 - ✓ liderança por competência
 - ✓ meta de carreira dirigida a novos desafios
 - ✓ flexíveis em relação ao ambiente de equipe

GERAÇÃO Y



- Entre 1984 e 1995
- Forte influência das evoluções tecnológicas e educacionais.
- Características:
 - ✓ tecnologicamente superiores
 - ✓ visão sistêmica e auto-centrados
 - ✓ necessitam de reforço positivo periódico
 - ✓ imediatistas e ambiciosos
 - ✓ tecnicamente muito sofisticados
- ✓ informais, confiantes, autônomos, individualistas e multi-tarefeiros
- ✓ não abrem mão de gerenciar vida pessoal e profissional
- ✓ precisam se sentir “fazendo parte” do time

GERAÇÃO Z



- A partir de 1995
- Estão entrando no mercado de trabalho
- Características:
 - ✓ extremo dinamismo
 - ✓ mudam sua visão de mundo constante e rapidamente
 - ✓ são globalizados: desapegados das fronteiras geográficas

Relações
pessoais e profissionais



Descontinuidade administrativa

Afastamentos



Orçamento enxuto



Evolução progressiva
dos problemas econômicos,
políticos e sociais



15

Educação Empresarial

Trâmites burocráticos Processos lentos



Demanda de
transparência em
ações e decisões



16

Educação Empresarial

Nível de exigência da sociedade por



Qualidade



Agilidade



Eficácia



Atendimento
Comunicação



Educação Empresarial



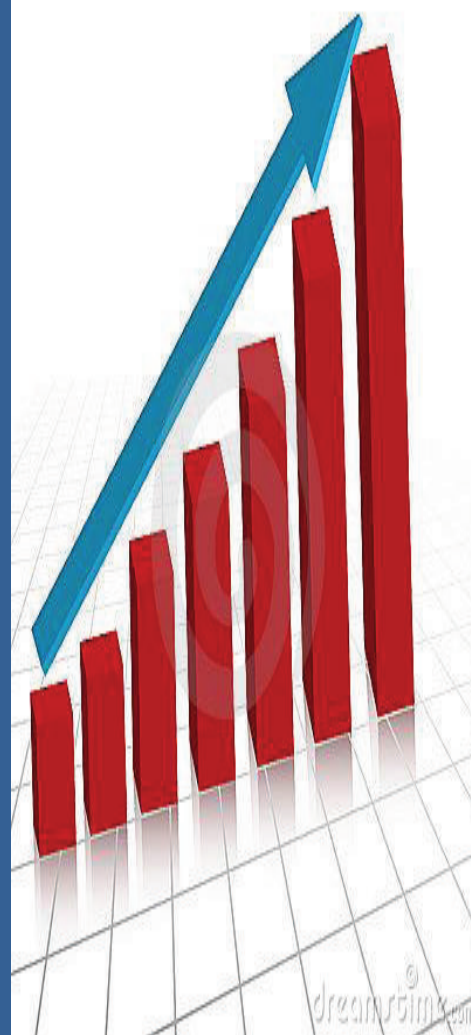
17

IMPERATIVO

MUDANÇA DO MODELO DE GESTÃO PÚBLICA



dreamstime.com



A ARMADILHA DO MESMO - Mario Sergio Cortela

“Há uma comunidade no orkut que tem o espetacular título: **“Eu tenho medo do mesmo.”**”

A inspiração veio da inscrição que fica nas portas dos elevadores.

Se você não tem medo do mesmo, é melhor começar a ter por que “o mesmo” é uma coisa apavorante.

Você, profissional, tenha muito medo mesmo, mas medo o tempo todo.

Tem gente que não quer avançar em direção ao futuro e acaba ficando com um grande passado pela frente.

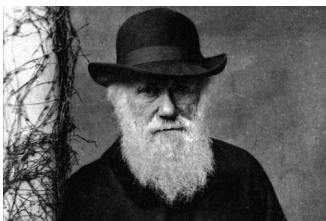
É aquela pessoa que só quer mais do mesmo. E ainda cai numa outra armadilha. Ela se agarra ao passado e às suas rígidas crenças pessoais e se torna repetitiva.”



Educação Empresarial



“Os analfabetos do próximo século não serão aqueles que não souberem ler ou escrever, mas aqueles que se recusarem a aprender, reaprender e voltar a aprender.” Alvin Toffler





“Não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o que melhor se adapta às mudanças.” Charles Darwin

"O problema nunca é como ter ideias novas e inovadoras, mas como se livrar das antigas."
DEE HOCK Diretor Executivo Emérito da VISA.



Educação Empresarial



EU NASCI ASSIM, 
EU CRESCI ASSIM, 
EU SOU MESMO ASSIM...  



DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA À GOVERNANÇA PÚBLICA COM FOCO EM DESEMPENHO





Arquitetura
descentralizada,
desburocratizada,
flexível,
definida,
comunicada
Delegação

Unidades/áreas/funções
autônomas, alinhadas e
integradas



Educação Empresarial

Organizações como sistemas

Processos ágeis, simples,
com menor custo, documentados
Visão sistêmica



Educação Empresarial

Comunicação excelente
interna e externa



Verdades comuns
compartilhadas e “abraçadas”:
Identidade e diretrizes



Geração de Valor



Educação Empresarial

Cultura Estratégica
*Planejamento participativo
desdobrado e monitorado*
Visão Estratégica Proatividade
*Indicadores: definição,
comunicação e visibilidade*



Foco em
resultados,
cidadão
e sociedade



Educação Empresarial

Gestão Baseada em Fatos

Informações – Indicadores

Tomada de decisão



Ferramentas



Educação Empresarial



Cultura Empreendedora

Inovação

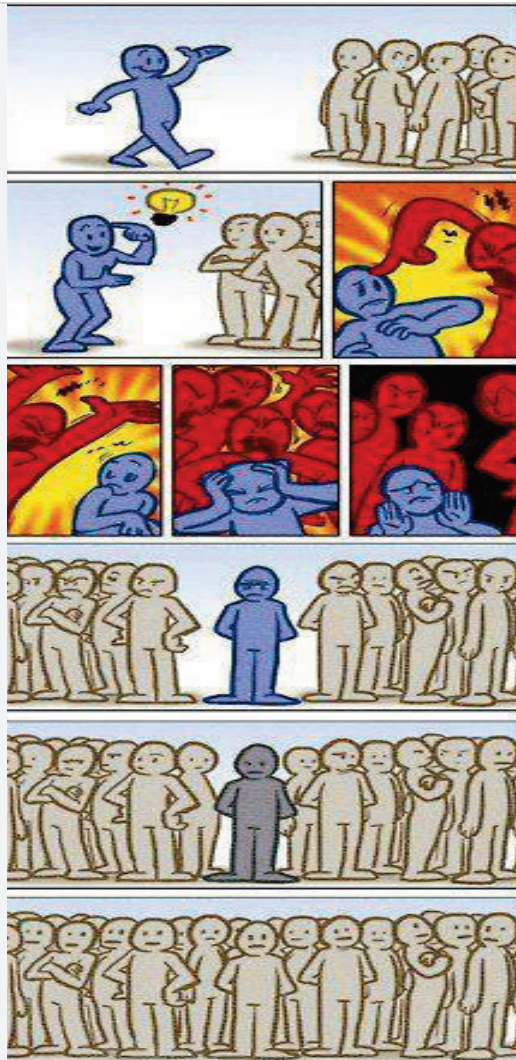
Cultura Participativa

- *Gestão baseada na confiança*
(Marco Tulio Zanini)

Comprometimento / Pertencer
Sentido Coletivo

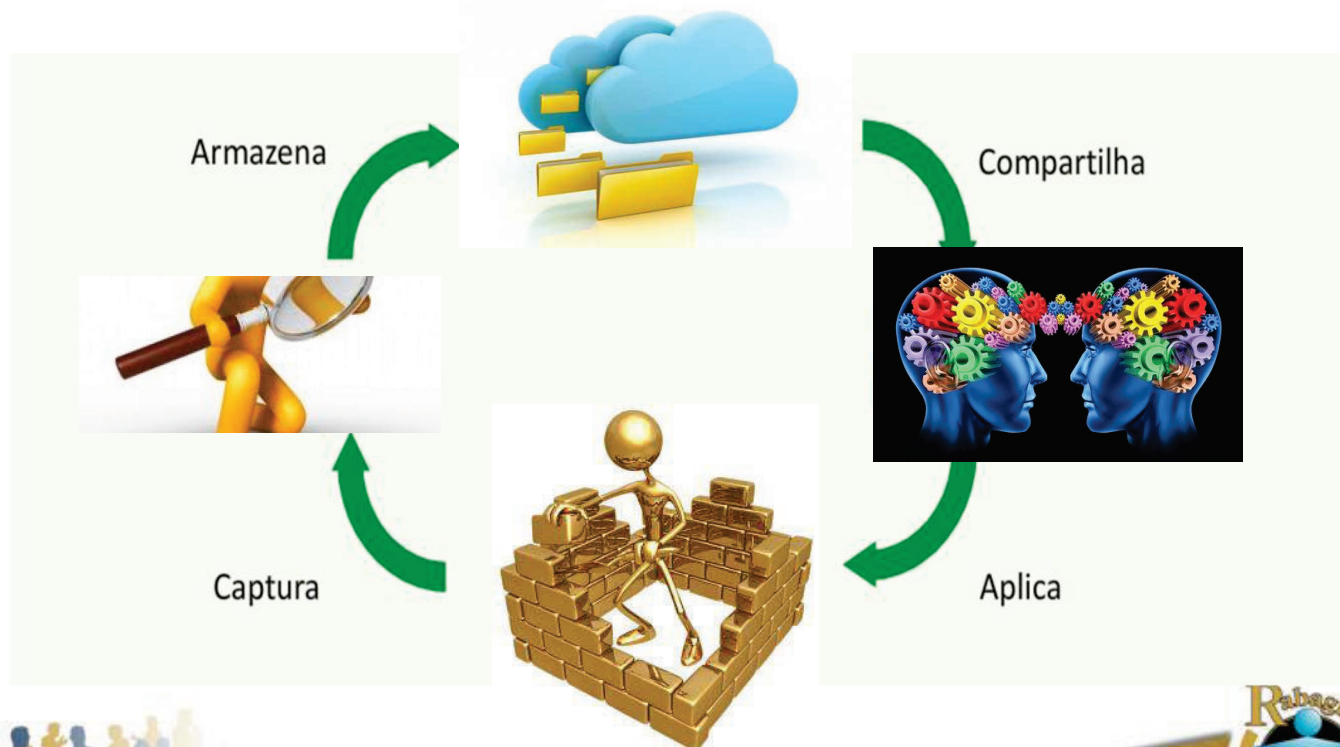
- *Pesquisa Human Capital Institute*
Confiança / Engajamento / Produtividade
Retenção de talentos / Resultado



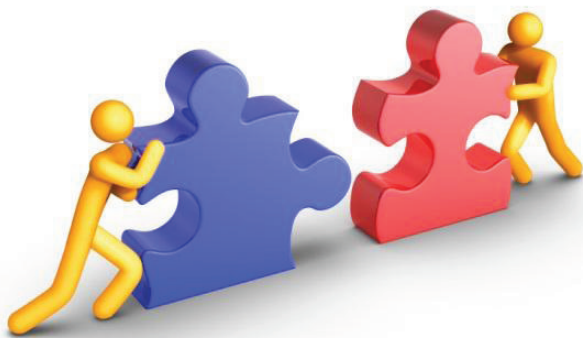


Gestão do conhecimento

Memória Institucional



Orçamento



Parceria:
competências complementares



Educação Empresarial

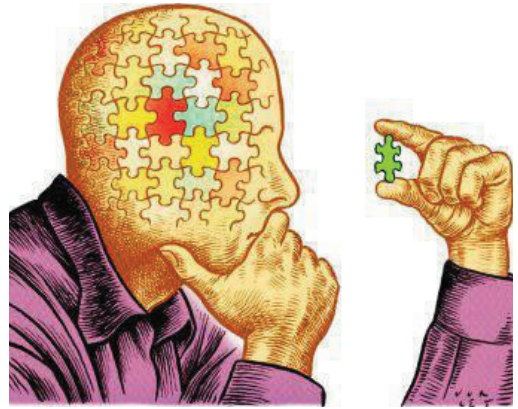
Pessoas:
alinhamento quantitativo e
qualitativo
integração (coletivo)
comprometimento



Educação Empresarial

Aprendizado e adaptação
continuamente

Educação continuada



“Organizações precisam estar preparadas para o abandono sistemático de tudo aquilo que é estabelecido, costumeiro, conhecido e confortável, quer se trate de um produto, um serviço ou um processo, um conjunto de aptidões, relações humanas e sociais ou a própria organização.”

Peter Drucker

Visão Integral do Homem → Potencial





Apoio da **ALTA LIDERANÇA**



Infraestrutura de **TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**



LIDERANÇA



Resultados

Pessoas

Gera Valor

Estrategista

Gestor de talentos

Executor

de pessoas

Gestão de Pessoas



Educação Empresarial

Gestão da Singularidade com foco na Competência Coletiva

Pessoas com diferentes níveis de desempenho, engajamento e aprendizagem.



Estratégias diferentes de comunicação, engajamento e desenvolvimento



Potencializa o resultado
Competência Coletiva



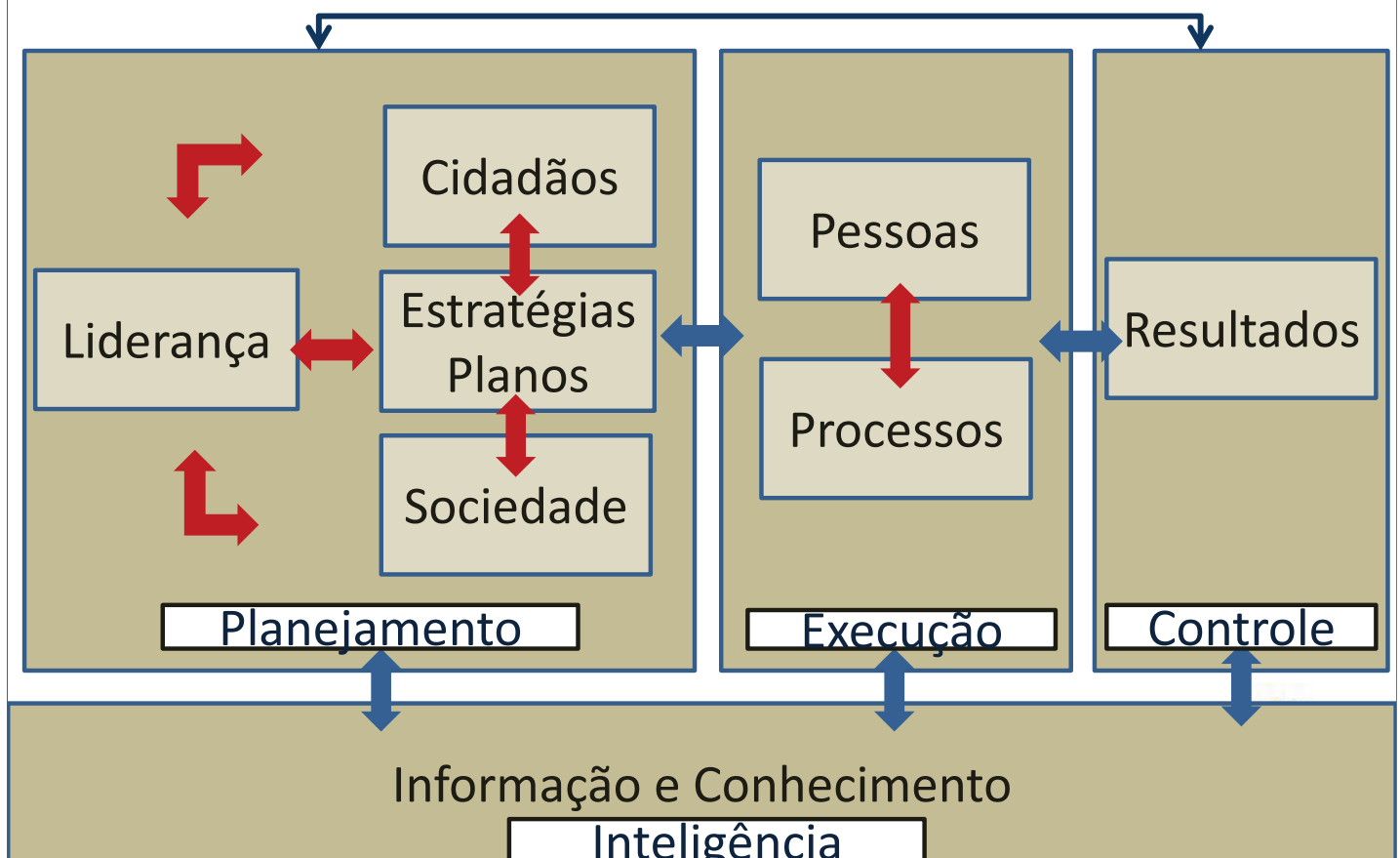
dreamstime.com

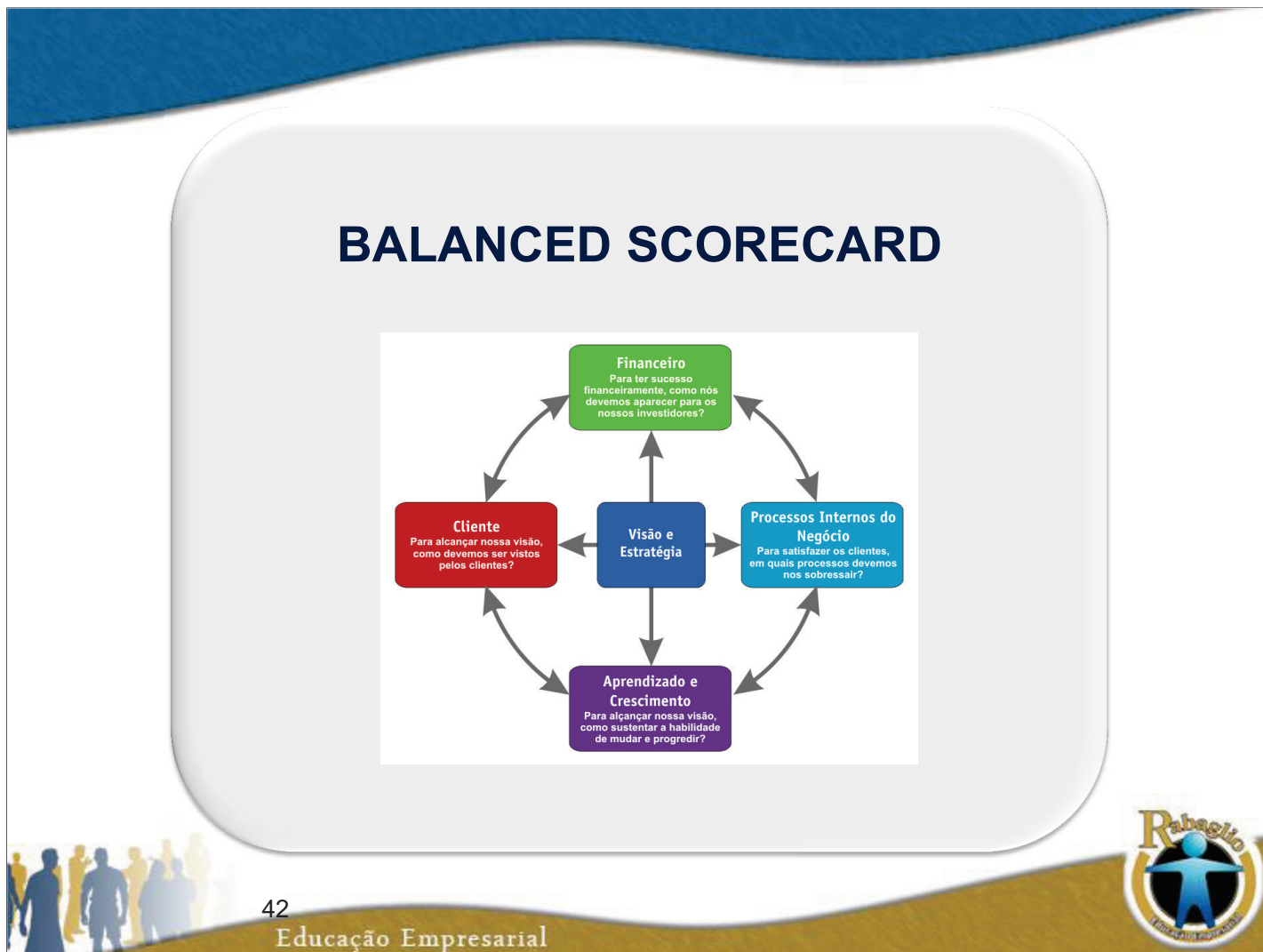


GESTÃO DE PESSOAS ESTRATÉGICA



GESTÃO DO DESEMPENHO





MAPA ESTRATÉGICO

C
A
D
E
I
A

D
E
V
A
L
O
R

Missão

Visão

Valores

Perspectiva Cidadão/Sociedade
Valor/Benefício do Serviço

Perspectiva Interna - Processos

Perspectiva Aprendizado e Crescimento ★
Capital humano (quantitativo e qualitativo)
Capital organizacional (cultura, liderança, conhecimento)
Capital da informação

C
A
U
S
A

E
F
E
I
T
O

BALANCED SCORECARD MAPA ESTRATÉGICO

- ❖ Traduz a estratégia de forma clara em perspectivas
 - ❖ Relação de causa e efeito
 - ❖ Participativo, colaborativo
- ❖ Integração e alinhamento em torno dos objetivos
- ❖ Gerenciado por indicadores: medir o desempenho
 - ❖ Avaliação periódica
 - ❖ Ativos tangíveis e intangíveis
 - ❖ Processo contínuo e flexível
 - ❖ Facilita decisões
 - ❖ Comunicação e visibilidade
- ❖ Maior probabilidade de alcance dos objetivos



MAPA ESTRATÉGICO DO TRT 17ª Região

Sociedade



MISSÃO: Concretizar Justiça, solucionando os conflitos decorrentes das relações de trabalho.

VISÃO DE FUTURO: Ser reconhecido pela sociedade, até 2014, como um Tribunal de excelência na prestação jurisdicional e com alto índice de satisfação interna.

ATRIBUTOS DE VALOR PARA A SOCIEDADE:

- Acessibilidade;
- Credibilidade;
- Efetividade;
- Ética;
- Transparência;
- Valorização das pessoas.

Processos de Trabalho Internos

Eficiência Operacional

Garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos

Buscar a excelência na gestão de custos operacionais

Acesso à Justiça e Efetividade

Facilitar o acesso à Justiça

Promover a efetividade no cumprimento das decisões

Alinhamento e Integração

Garantir o alinhamento estratégico em todas as unidades do Tribunal

Atuação Institucional

Aprimorar a comunicação com públicos externos

Recursos

Gestão de Pessoas

Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas

Motivar e comprometer as pessoas com a execução da Estratégia

Infraestrutura e Tecnologia

Garantir a infraestrutura e os sistemas de TI apropriados às atividades administrativas e judiciárias

Orçamento

Alinhar o orçamento do Tribunal à execução da Estratégia

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NA ESFERA PÚBLICA



SCORECARD DE GESTÃO DE PESSOAS

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Promoção do alcance de resultado através e com as pessoas

- ✓ Alinhamento das pessoas
- ✓ Atração e Retenção
- ✓ Disponibilização do know how
- ✓ Liberação de Potencial
- ✓ Capacidade de aprender
- ✓ Motivação Integração Comunicação
- ✓ Comprometimento



Educação Empresarial



SCORECARD DE GESTÃO DE PESSOAS

Diagnóstico

Ambiente Interno e Externo



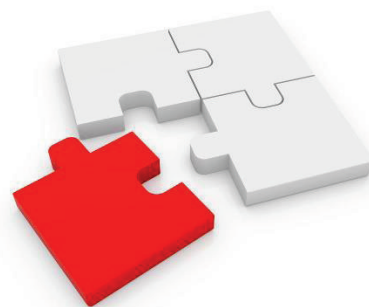
Compreensão:
Identidade institucional
Objetivos das demais perspectivas



Educação Empresarial



Identificação de produtos que
a GP pode oferecer para criar valor
e sustentar a cadeia



Definição dos Objetivos
clareza
generalidade
alinhamento
integração



Educação Empresarial



OBJETIVO

Alinhar competências técnicas e comportamentais dos servidores



INDICADORES

- ❖ diagnóstico
- ❖ intervenções
- ❖ decisão
- ❖ controlar o desempenho
- ❖ definir metas
- ❖ Gerar histórico

- ❖ Viáveis \$
- ❖ Quantificáveis
- ❖ Fonte confiável
- ❖ Mensuração frequente
- ❖ Disponibilidade de dados
- ❖ Planejados



OBJETIVO

Alinhar competências técnicas e comportamentais dos servidores



INDICADOR

Prontidão do Capital Humano 20% - 2012



META

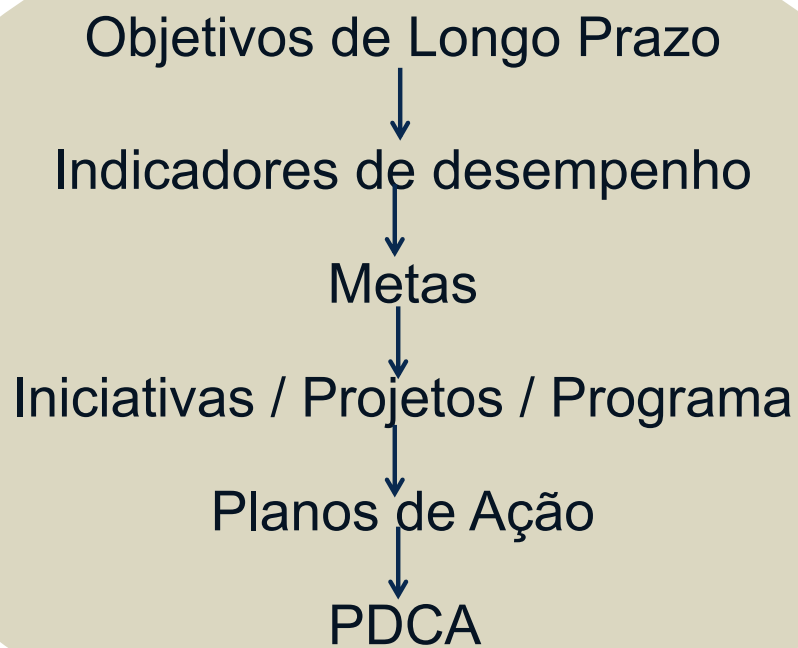
Prontidão do Capital Humano 40% - 2013



INICIATIVA

Melhorar o desempenho do indicador





GESTÃO POR COMPETÊNCIAS



GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

↓
Gestão Estratégica
de Pessoas
↓



Ferramentas estratégicas que promovem
o **alinhamento** das pessoas
às **necessidades** do cargo/função e da
organização
através de **indicadores objetivos**



Educação Empresarial

55



COMPETÊNCIAS

Conjunto de
conhecimento, **h**abilidades e **a**titudes
que impactam no desempenho e motivação
das pessoas e no resultado da organização

CHA



Educação Empresarial





Perfil Técnico

Perfil Comportamental

C

H

A

Conhecimento Técnico sem experiência

Escolaridade, cursos, especializações

“Sei, mas nunca fiz”

Experiência: conhecimento colocado em prática

“Tenho domínio”

Comportamentos que levam a articular os conhecimentos e habilidades em direção à excelência.

“Gosto e quero fazer”

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NA ESFERA PÚBLICA



COMPETÊNCIAS CRÍTICAS

Comportamento Ético

Planejamento
Organização
Estratégia
Proatividade

Visão Sistêmica

Visão Estratégica

Empreendedorismo
Inovação
Flexibilidade

Foco no resultado

Cap de análise
Decisão

Espírito de Equipe
Cooperação
Bom humor
Relac Interpessoal



Resistência a Frustração
Equilíbrio Emocional
Determinação
Persistência

Comprometimento

Solução de
conflitos

Comunicação
Clareza
Flexibilidade
Empatia
Saber ouvir

Negociação
Persuasão

Foco no cliente
Foco no
cidadão
Coach

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NA ESFERA PÚBLICA



PERSPECTIVAS

- ❖ Gestão de Pessoas Estratégica
- ❖ Parceiro Estratégico da Instituição como um todo
 - ❖ Autonomia
 - ❖ Desafio da Mensuração
 - ❖ Alavanca de mudanças
- ❖ Maior fonte de valor sustentável da instituição



“Experiência não é o que acontece a um homem, mas o que ele faz com aquilo que lhe acontece.”

Aldous Huxley



Sucesso a todos!



dreamstime.com

Sonía Ríos



Educação Empresarial



P	A	C	P	I	E	T
A		T	E	I	I	C
B	V	A	A	T		H
T	U	V	A	E	I	

A = Erguer o braço direito

E = Erguer o braço esquerdo

I = Erguer os dois braços e fala Hey!

} Não fale a letra



= 3 palmas