



**V Encontro Técnico de  
GESTÃO DE PESSOAS**  
dos Tribunais de Contas do Brasil

Local: Cuiabá - MT  
3 e 4 de outubro



# **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 - Lambert 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



Órgão Público

Relevância social

**Internos**

Foco:

uso do dinheiro público

**Externos**

Atribuições:

fiscalizar  
controlar  
acompanhar  
analisar  
julgar  
emitir parecer  
orientar  
comunicar



Educação Empresarial



5

Velocidade da informação



Rápida evolução tecnológica



6

Educação Empresarial



# Globalização Competitividade



Pensamento,  
visão e  
valores  
da sociedade



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



Ambiente interno:  
gerações com diferentes  
perfis, prioridades e  
expectativas



## 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 muti 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



Educação Empresarial

16

## Nível de exigência da sociedade por

# Qualidade

## Agilidade

## Eficácia

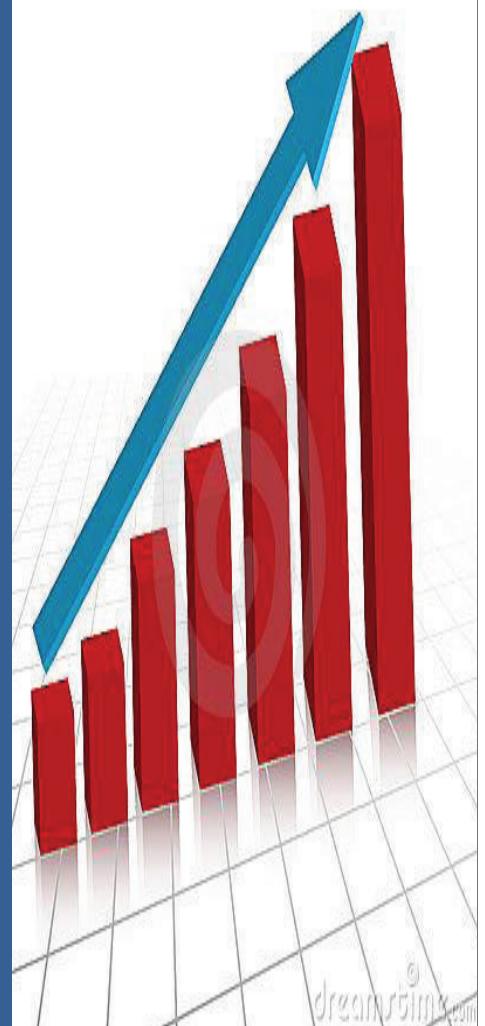
# Atendimento Comunicação



Educação Empresarial



# IMPERATIVO MUDANÇA DO MODELO DE GESTÃO PÚBLICA



## 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.

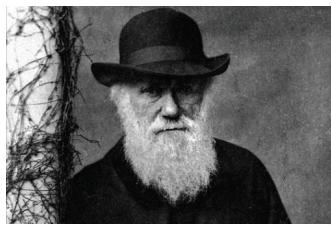
É aquela pessoa que só quer mais do mesmo. E ainda cai numa outra armadilha. Ela se agarra ao passado e às suas rígidas crenças pessoais e se torna repetitiva.”



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



## 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  
desdoblado 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



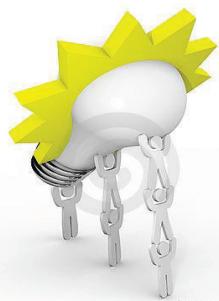
dreamstime.com



## Ferramentas



Educação Empresarial

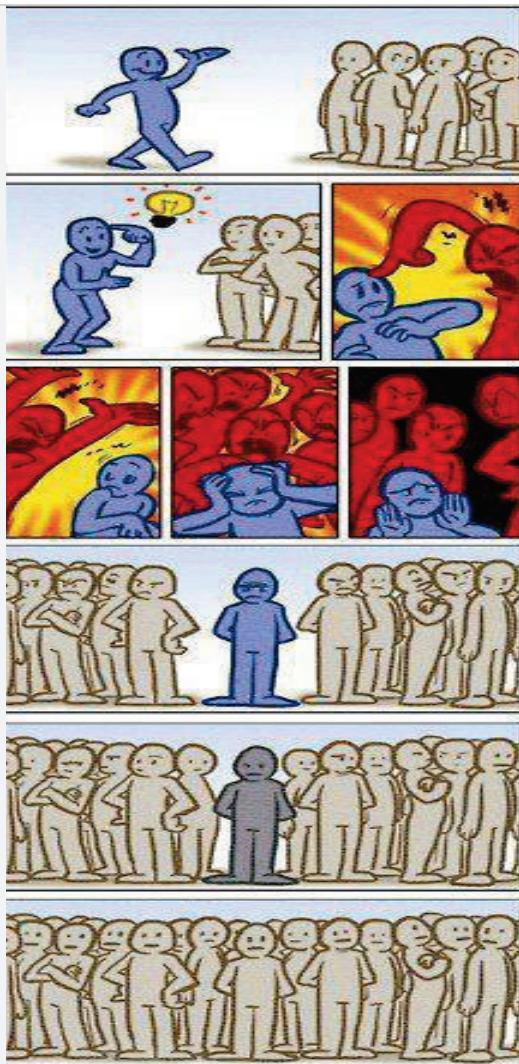


## Cultura Empreendedora Inovação

## Cultura Participativa

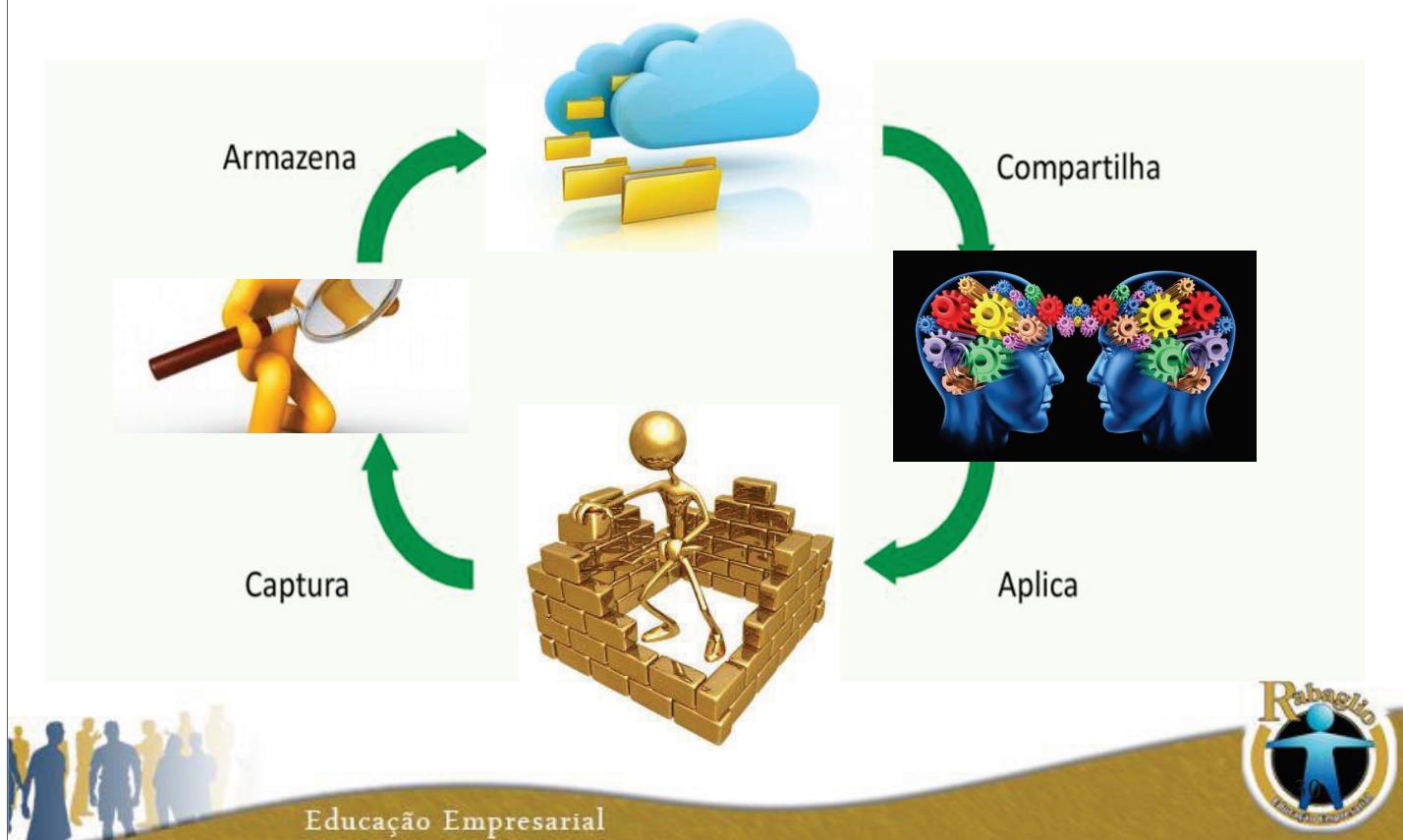
- Gestão baseada na confiança  
(Marco Túlio Zanini)  
*Comprometimento / Pertencer  
Sentido Coletivo*
- Pesquisa Human Capital Institute  
*Confiança / Engajamento / Produtividade  
Retenção de talentos / Resultado*





## Gestão do conhecimento

### Memória Institucional



## Orçamento

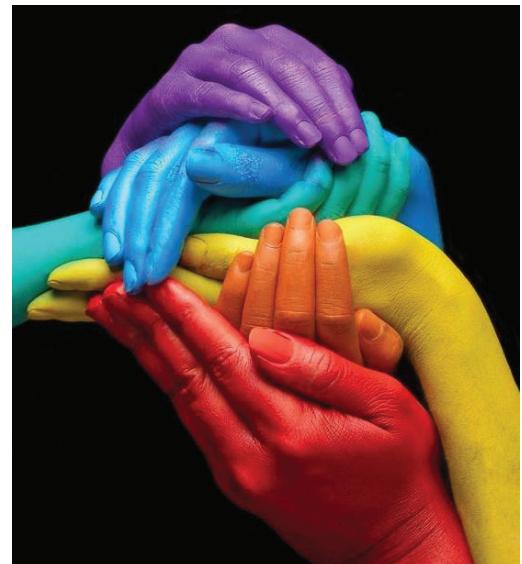


Parceria:  
competências complementares



Educação Empresarial

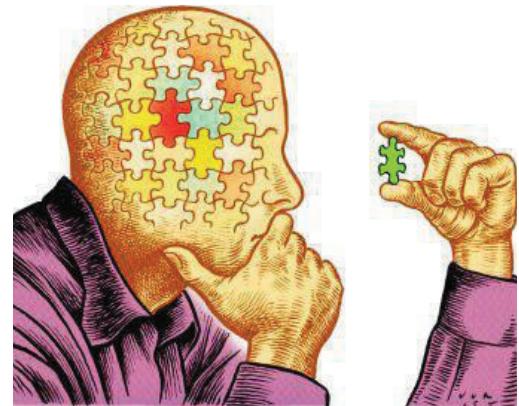
Pessoas:  
alinhamento quantitativo e  
qualitativo  
integração (coletivo)  
comprometimento



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



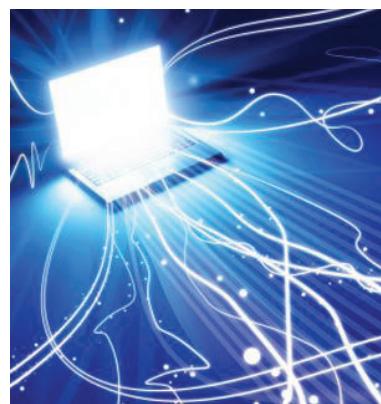


Educação Empresarial



35

## Apoio da **ALTA LIDERANÇA**



## Infraestrutura de **TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**



Educação Empresarial



36

# LIDERANÇA



## Resultados

Estrategista

Executor

## Pessoas

Gestor de talentos  
de pessoas

Gestão de Pessoas

## Gera Valor

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



Educação Empresarial



Educação Empresarial

# GESTÃO DE PESSOAS ESTRATÉGICA



dreamstime.com

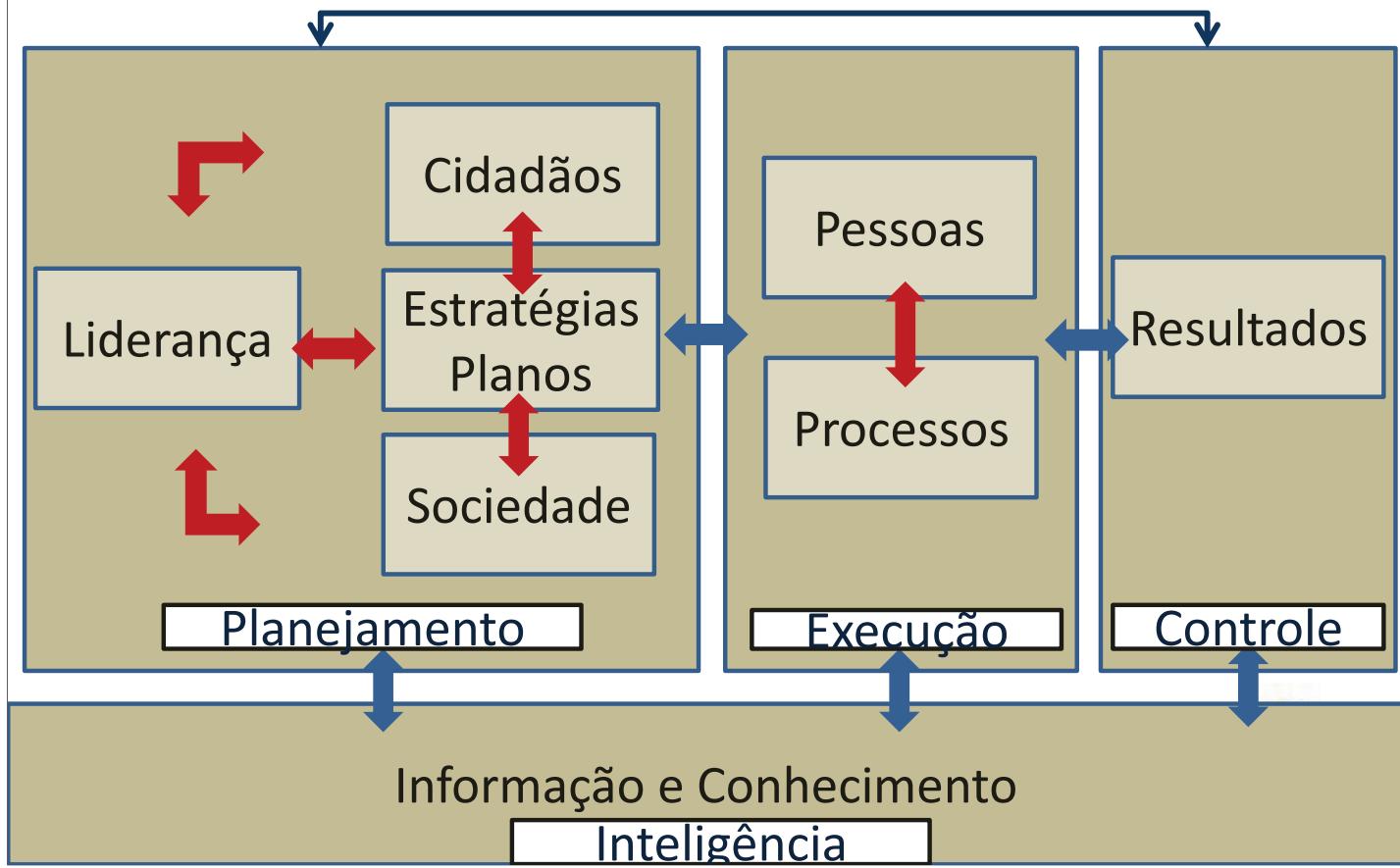


Educação Empresarial

39



## GESTÃO DO DESEMPENHO



A  
P  
R  
E  
N  
D  
I  
Z  
A  
D  
O

C  
O  
N  
T  
R  
O  
L  
E

Definição  
das Práticas  
de Gestão  
e Padrões de  
Trabalho

Inovação e  
Refinamento

Implementação

Avaliação

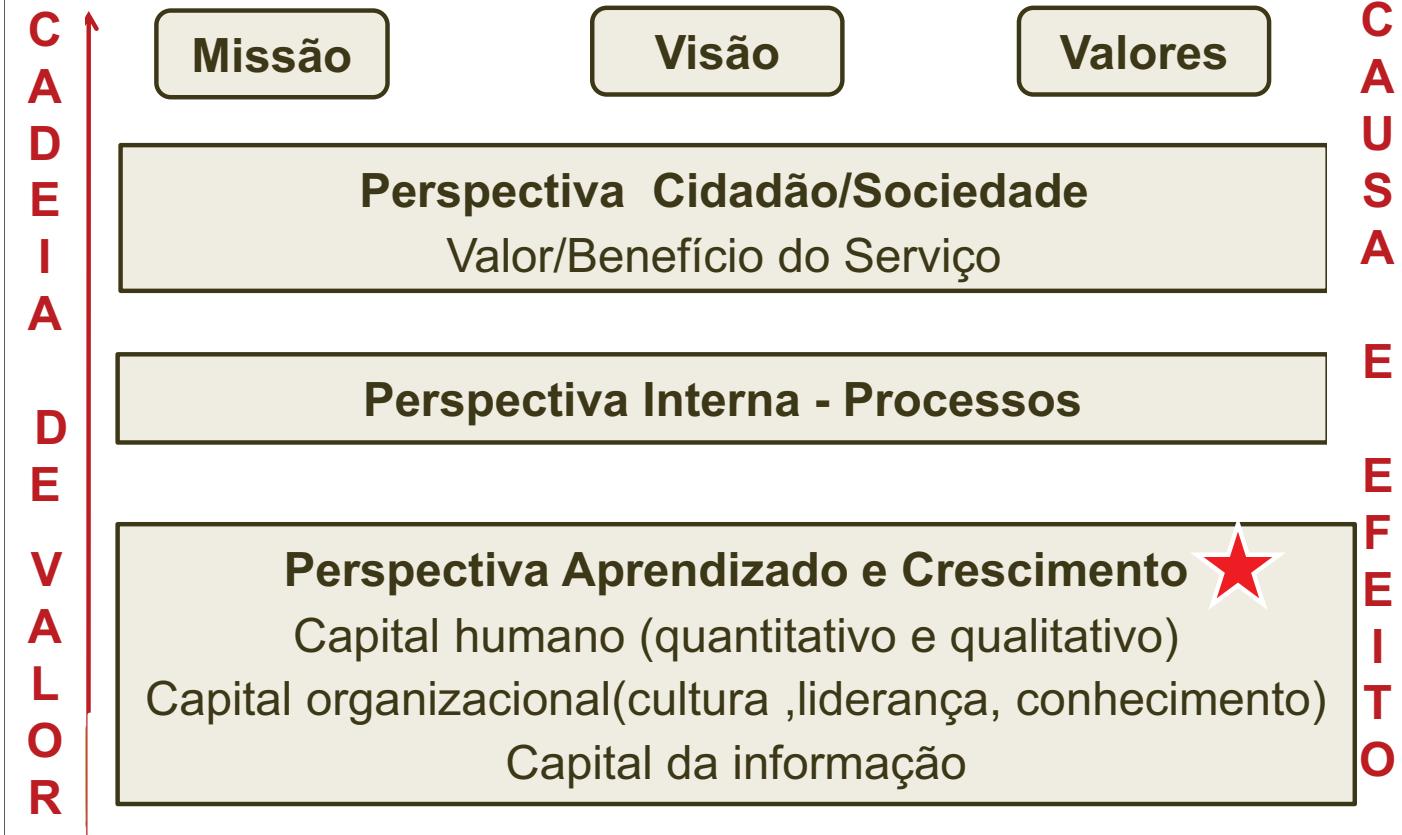
P  
D  
C  
A

## PRÁTICAS DE GESTÃO GesPública

### BALANCED SCORECARD



# MAPA ESTRATÉGICO



## 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 17<sup>a</sup> Região

**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.

### 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

### 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



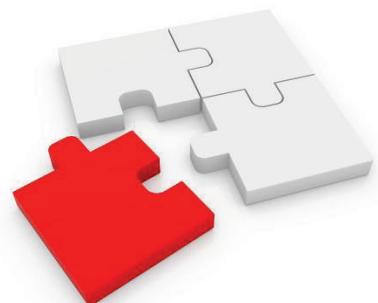
Compreensão:  
Identidade institucional  
Objetivos das demais perspectivas



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





Educação Empresarial



## 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, habilidades e atitudes**  
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



Comprometimento

Solução de  
conflitos

Comunicação  
Clareza  
Flexibilidade  
Empatia  
Saber ouvir

Negociação  
Persuasão

Foco no cliente  
Foco no  
cidadão  
Coach

Resistência a Frustração  
Equilíbrio Emocional  
Determinação  
Persistência

## 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!



dreamtime.com

Sonia 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!



= 3 palmas

} Não fale a letra