

Papel do gerente na gestão do desempenho de equipes

Slides

Diretoria de Desenvolvimento Gerencial
Programa Gestão de Pessoas



Papel do gerente na gestão do desempenho de equipe

Bem-Vindos!

1

Objetivo geral do curso

Ao final deste curso os participantes serão capazes de aplicar uma abordagem eficaz de gestão do desempenho por meio de *coaching*.

2

Objetivos específicos do curso

Ao final deste curso os participantes serão capazes de:

- estabelecer uma relação mais positiva com seus servidores;
- criar um clima de confiança, comprometimento, respeito e *empowerment*;
- dar *feedback* positivo;
- dar *feedback* corretivo;
- conduzir entrevistas de *coaching*, e
- adotar uma abordagem de *coaching* adequada à situação e ao contexto dos seus servidores.

3

3

A gestão do desempenho e o *coaching*: importância

- Dinâmica ambiental exige aprendizado, adaptação, resultados
- Equipe de alta performance: capital mais precioso da organização
- Competências de interação são fundamentais
- As organizações demandam liderança de alto nível
- “Nos dias de hoje, todo líder deve ser um *coach*” (Welch)
- *Coaching* desenvolve padrões éticos, comportamentais e de excelência
- A abordagem do *coaching* requer ferramentas apropriadas e ...

4

4

Estilos de gestão do desempenho

Gestão conservadora (por controle)	Gestão de alto desempenho (por <i>coaching</i>)
Gestor diz o que e como fazer	<i>Coach</i> orienta, facilita, apóia
Comando e controle	Ajuda a estabelecer visão
Gerencia tarefas	Gerencia pessoas, foca resultados
Avaliação anual de desempenho	<i>Feedback</i> constante
Gerencia com base só no plano	Lidera por investigação colaborativa

5

5

Esclarecendo

- *Coach* (facilitador do processo)
- *Coaches* (plural)
- *Coaching* (o processo)
- *Coachee* (pessoa que passa pelo processo)

Fonte: Integrated Coaching Institute

6

6

Benefícios do *coaching*

Para a organização

- Promove aprendizagem organizacional
- Desenvolve equipes de alta performance
- Foca e obtém resultados
- Pessoas alinhadas com os objetivos organizacionais

Para as pessoas

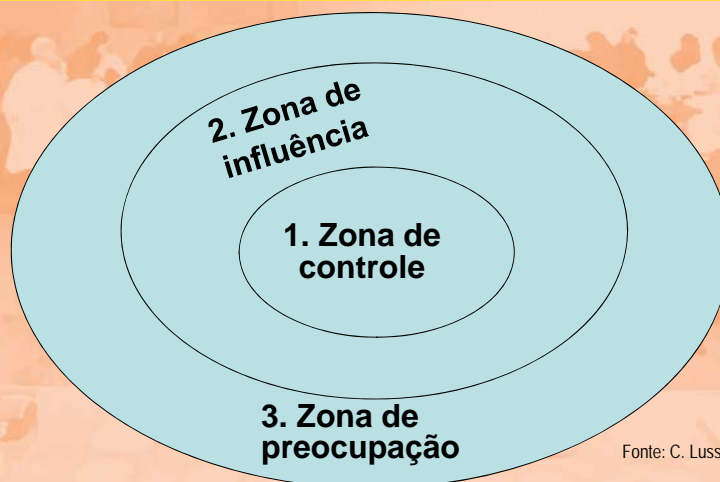
- Aprendizado pessoal, desenvolve a sua liderança
- Preparo para lidar com mudanças e adversidades
- Maior uso do potencial. Empregabilidade
- Elevação da auto-estima

Fonte: Rhandy Di Stéfano

7

7

Lidando com a gestão do desempenho: pontos estimulantes e dificuldades



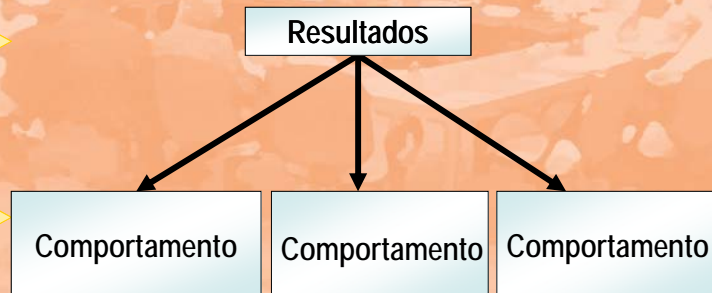
Fonte: C. Lussier, nota de aula

8

Gestão do desempenho envolve gestão de resultados e gestão de comportamentos

O Que

Como



9

9

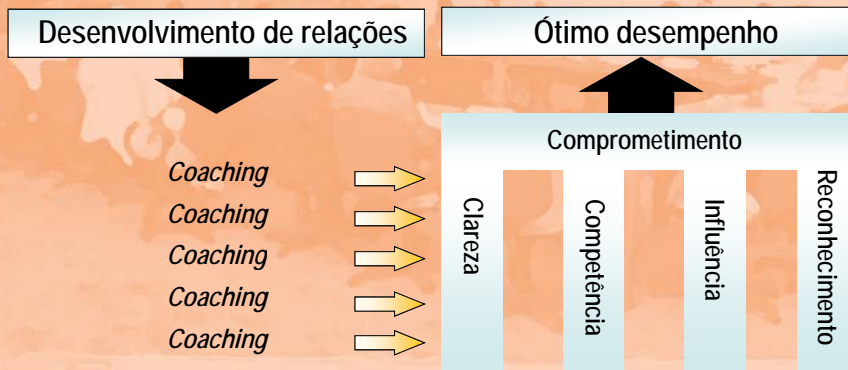
Gestão do desempenho: *"gestão" de ingredientes*

- Reconhecimento
- Clareza
- Competência
- Comprometimento
- *Coaching*
- Influência
- Ótimo desempenho
- Desenvolvimento de relações

10

10

Coaching p/ um ótimo desempenho: visão geral da abordagem



11

11

Engajamento: os empregados estão dispostos a ir além do planejado

Hay/Valor-2007 Romagnoli

Engajamento: itens avaliados	Todas as pesquisadas	30 destaques
Empresa mantém os empregados informados da situação dos negócios	63%	78%
Estratégias e objetivos da empresa claramente comunicados	66%	79%
Empregado sabe resultados dele esperado e o seu papel p/metasp/empresa	84% e 91%	90% e 95%
A empresa tem forte cultura de desenvolvimento	68%	84%
A empresa fornece treinamento e oportuniza o desenvolvimento	65% e 59%	79% e 72%
Novas tecnologias ou abordagens criativas p/ melhorar a eficácia	71%	84%
A empresa tem uma liderança eficaz	66%	80%
A liderança tem interesse genuíno no bem-estar dos funcionários	62%	77%
Atrai e retém empregados altamente qualificados (reconhecimento)	63% e 56%	77% e 71%
Empregados vêem a empresa como uma das melhores p/ se trabalhar	66%	82%

Engajamento: 1) ao trabalho; 2) à empresa. Empregado exige contrapartida desta.

12 O que é *coaching*?

- É uma conversa individual entre um gerente e um servidor, com foco no desempenho deste último.
- É um processo de interação em que o gerente identifica as necessidades de seus colaboradores e oferece informações, orientações, entendimento e recursos para satisfazê-las. (Kinlaw)

... *Coach* se tornou uma palavra internacional. Tentar criar um termo em português irá descaracterizar o trabalho de *coaching*. (Rhandy Di Stéfano)

13

13 O que é *coaching*?

- É uma relação de parceria que desenvolve o potencial das pessoas e maximiza o seu desempenho.
- É ajudar as pessoas a aprenderem ao invés de ensinar algo a elas.

Fonte: Sergio W. Hillesheim

14

14

Mitos e verdades do *coaching*

Mitos: <i>coaching</i> é	Verdades: <i>coaching</i> é
Aconselhamento	Contribuir p/ que liderados encontrem as respostas
Sanar comportamento problemático (terapia, processo disciplinar)	Desenvolver possibilidades mais efetivas de respostas, novas competências
Repreender, ameaçar	Gerar aprendizado. Bronca é exceção
Leva muito tempo	Estilo de conversa estruturada, efetiva, dia-a-dia
Ajuda a obter aumento/benefícios	Ajuda a desenvolver competências
Avaliação de desempenho	Avaliação e desenvolvimento de competências
Uma só conversa	Processo de aprendizagem contínua
É modismo	Líderes através da história fizeram <i>coaching</i>

Fonte: Rhandy Di Stéfano 15

15

Tipos de *coaching*: focos distintos

Coaching de *skills* & competências – foca um projeto atual: método, estratégia ou comportamento p/ atingir objetivo do projeto

Coaching de *performance* – efetividade no cargo ou papel atual

Coaching de desenvolvimento – desafios de cargo futuro ou futuro da carreira

Coaching de vida – foco no equilíbrio, bem-estar e qualidade de vida

Coaching para negócios – foco estratégico de macro-situações e competências para resultados de negócios

Fonte: directionrh 16

16

Diferenciando: *consulting*, *mentoring*, *counseling* e *coaching*

Consulting – apóia o diagnóstico e a solução de problemas organizacionais

Mentoring – orienta, aponta caminhos e diretrizes para o assessorado

Counseling – aconselha para resolver evento pontual, de carreira ou emocional

Coaching – avalia e orienta o desenvolvimento contínuo das competências para atingir metas e desejos

Fonte: directionrh 17

17

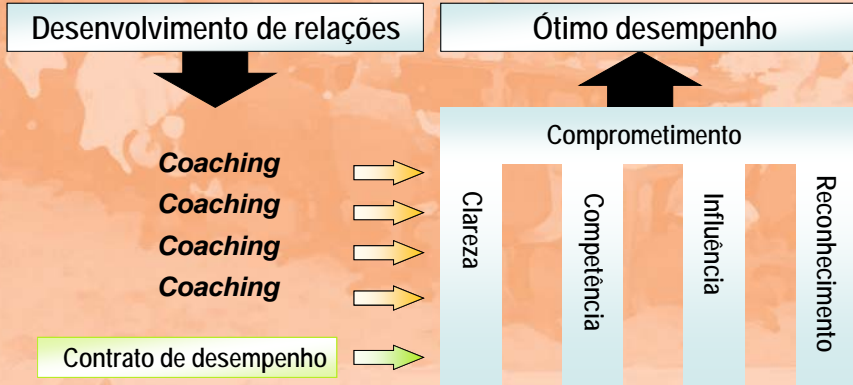
Um ótimo desempenho organizacional exige alinhamento entre os objetivos em todos os níveis



18

18

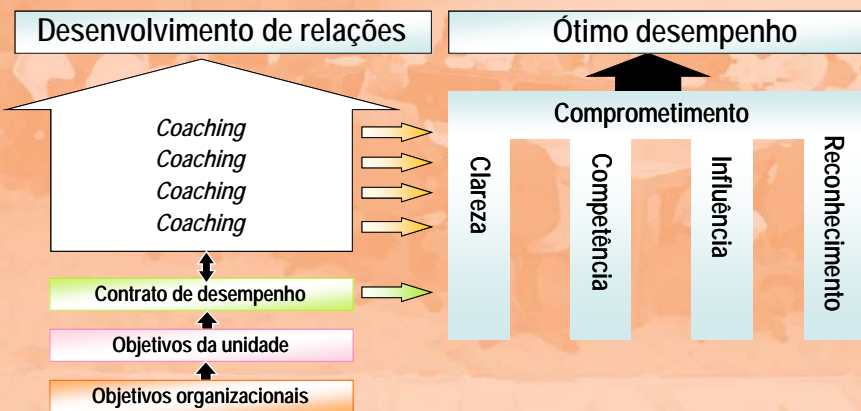
Contrato de desempenho: primeira etapa do processo de gestão do desempenho



19

19

Contrato de desempenho: etapa necessária no processo de gestão do desempenho



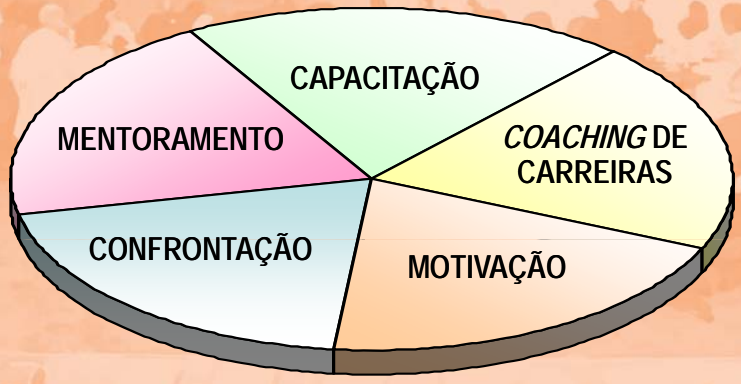
20

20 Contrato de desempenho: exemplo

OBJETIVO 1:
Garantir que todos os servidores e visitantes apresentem documentos adequados de identificação em áreas seguras

Medição de resultados	Cronograma	Condições
100% dos servidores e 100% dos visitantes apresentam crachás adequados e oficialmente aprovados em todas as áreas designadas como seguras.	Dezembro de 2015	O desenho dos crachás e o plano do protocolo para sua distribuição e uso devem ser aprovados pelo Comitê de Segurança e pelo Comitê Gestor.

21 As cinco funções do *coaching* do desempenho



22

O que é feedback?

"*Feedback* é um processo de ajuda para mudança de comportamento: é comunicação a uma pessoa, ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas e os resultados do seu trabalho.

Feedback eficaz ajuda o indivíduo/grupo a melhorar o seu desempenho e assim alcançar os seus objetivos"

Féla Moskvich.

23

23

O espectro de perguntar / dizer



24

24

O espectro de perguntar / dizer

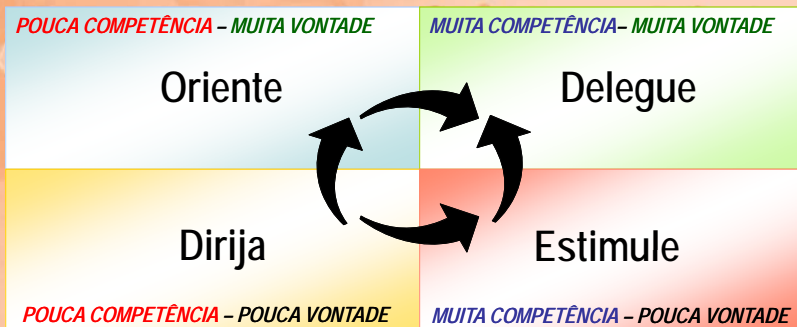


Fazer perguntas e parafrasear:

Mais qualidade, se o servidor tiver competências razoáveis e pelo menos uma idéia criativa a oferecer.	Qualidade na tarefa concluída	Baixa qualidade, a menos que a função do servidor seja a de repetir uma tarefa relativamente simples que não exija nenhuma grande redefinição.
Potencialmente maior.	Aprendizagem do servidor	Não tão alta, a menos que o responsável pelo <i>coaching</i> seja um verdadeiro especialista na área em questão.
Mais motivação na maioria dos casos.	Motivação do servidor	Menos motivação, a menos que o servidor se sinta completamente perdido.
Ligeiramente maior, dependendo da velocidade da aprendizagem do servidor.	Tempo inicial do servidor	Ligeiramente menor, desde que a tarefa possa ser especificada facilmente e que o servidor compreenda e siga as instruções.
Potencialmente maior.	Aprendizagem do gerente	Muito pouca.
Tarefas que o servidor provavelmente precisará repetir de alguma maneira.	Quando usar	Tarefas cruciais para missões nas quais qualquer falha pode provocar um desastre ou para tarefas muito simples.

25

Matriz de competência / vontade



➔ Objetivo das conversas de *coaching*: Desenvolver competências e vontade

Adaptado de: Landsberg Max. *The Tao of Coaching: Boost Your Effectiveness at Work by Inspiring Those Around You*, Knowledge Exchange, LLC, 1997, p. 71

26

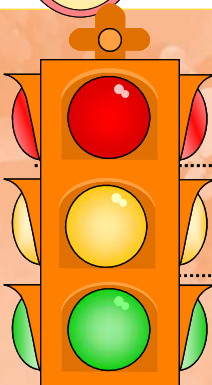
Modelo DESC para dar um *feedback* corretivo

- D** Descreva o comportamento, a situação, os fatores. Seja específico. Evite usar palavras como "sempre" ou "nunca".
- E** Expresse seus pensamentos e sentimentos, o impacto do comportamento sobre você. Explique o impacto sobre sua equipe de trabalho ou a organização.
- S** Solicite sugestões ou... sugira a(s) mudança(s) que você gostaria que o servidor realizasse ou que não conseguiu fazer.
- C** Colaboração a ser obtida do servidor na implementação da(s) mudança(s) proposta(s). Mencione os benefícios da(s) mudança(s) (consequências positivas) ou mencione as consequências negativas de não ocorrerem mudanças.

27

27

O modelo dos sinais de trânsito



Vermelho:

PARE para abordar questões disciplinares

Amarelo:

PRESTE ATENÇÃO e aplique medidas corretivas

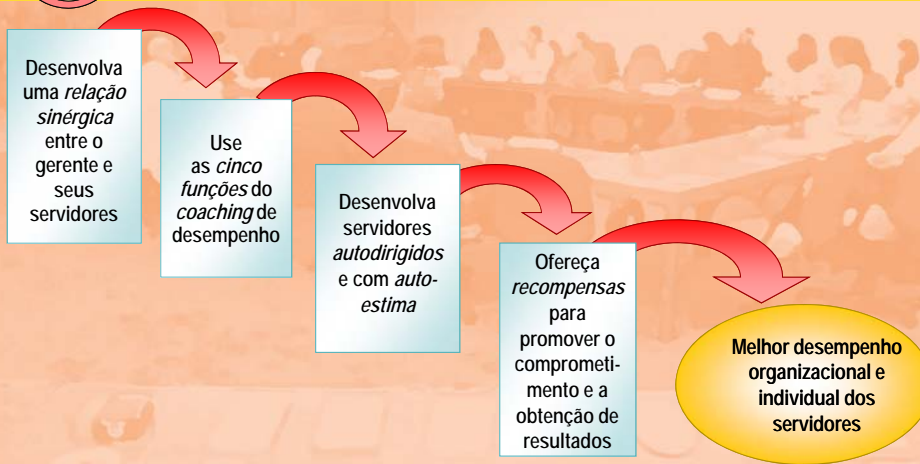
Verde:

SIGA para reconhecimento, estímulo, *feedback* positivo e solução de problemas

28

28

O processo da gestão do desempenho



29

29

Armadilhas do *coaching*

- Querer fazer tudo
- Não pensar estrategicamente
- Perder a visibilidade
- Comprometer(*) as oportunidades de promoção
- Perder bons talentos por falta de tempo

Fonte: Sergio W. Hillesheim

(*) Assumir compromisso, obrigar-se

30

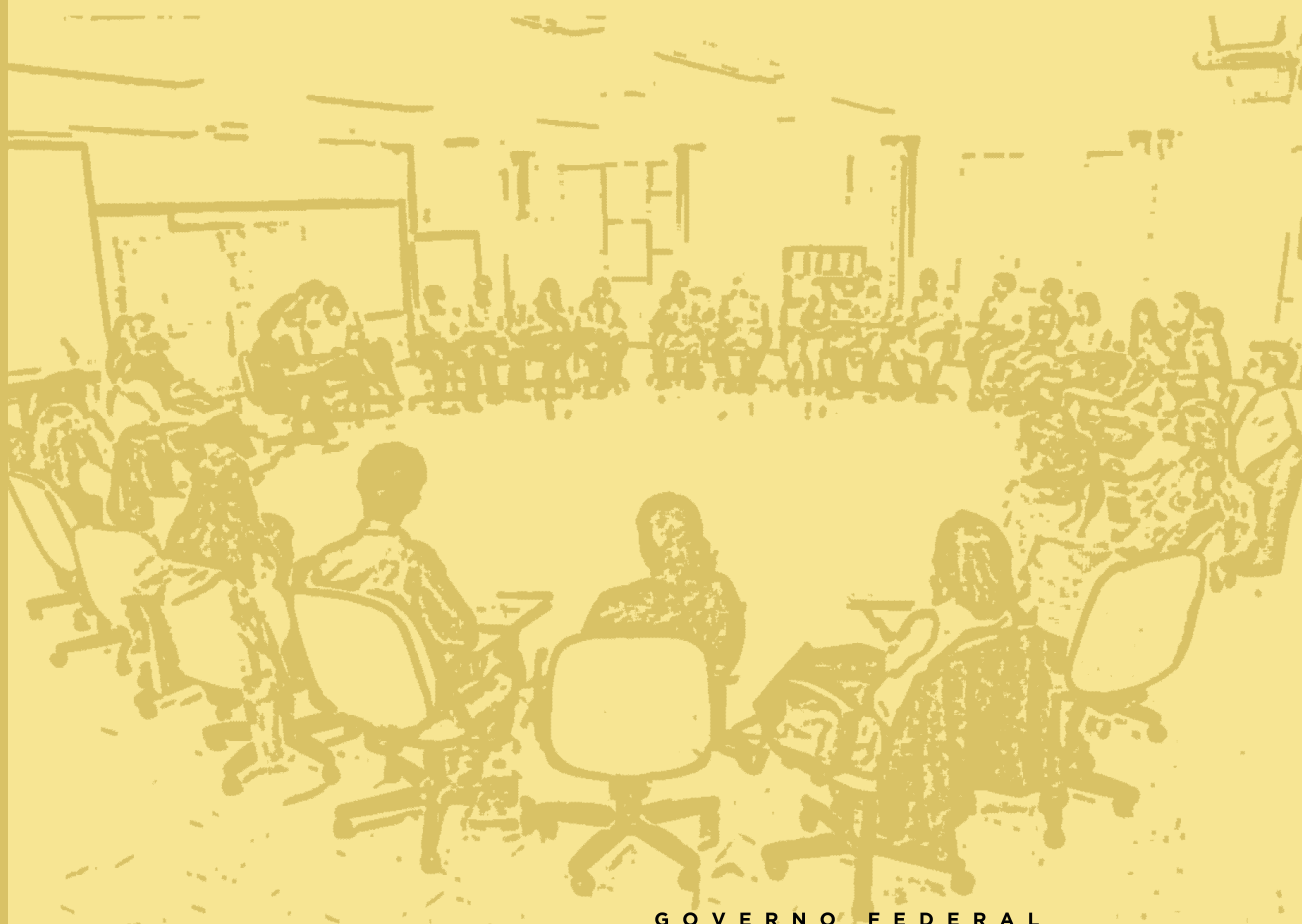
Escola Nacional de Administração Pública

SAIS - Área 2A - 70610-900

Brasília, DF - Brasil

Telefone: (61) 2020 3000

Portal: www.enap.gov.br



Ministério do
Planejamento

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PÁTRIA EDUCADORA