

Papel do gerente na gestão do desempenho de equipes

Apostila

Diretoria de Desenvolvimento Gerencial
Programa Gestão de Pessoas



Papel do gerente na gestão do desempenho de equipes

Canada School of Public Service

Escola Canadense do Serviço Público – CSPS e adaptado pela ENAP no âmbito do Projeto de Transferência Tecnológica “Parceria para a Excelência da Gestão no Setor Público”, financiado pela Agência Canadense de Desenvolvimento Internacional – CIDA

Tradução e adaptação:

Celina Romagnolli Dantas e Sérgio Grein Teixeira

2ª edição

Fundação Escola Nacional de Administração Pública*Presidente*

Gleisson Cardoso Rubin

Diretor de Desenvolvimento Gerencial

Paulo Marques

Diretora de Formação Profissional

Maria Stela Reis

Diretora de Comunicação e Pesquisa

Marizaura Reis de Souza Camões

Diretor de Gestão Interna

Cassiano de Souza Alves

Coordenadora-Geral de Programas de Capacitação: Marcia Serôa da Motta Brandão; *Editor:* Marizaura Reis de Souza Camões; *Coordenador-Geral de Comunicação e Editoração:* Janaína Cordeiro de Moraes Santos; *Revisão:* Renata Fernandes Mourão, Roberto Carlos R. Araújo e Simonne Maria de Amorim Fernandes; *Capa:* Ana Carla Gualberto Cardoso; *Editoração eletrônica:* Alice Prina

Ficha catalográfica: Equipe da Biblioteca Graciliano Ramos/ENAP

C21251p Canada School of Public Service (CSPS)
Papel do gerente na gestão do desempenho de equipes / Canada School of Public Service (CSPS) ; Adaptação: Escola Nacional de Administração Pública (Enap) ; Tradução e adaptação: Celina Romagnolli Dantas e Sérgio Grein Teixeira. -- 2. ed. -- Brasília: Enap, 2016.
118 p. : il.

1. Gestão de Desempenho. 2. Gerente. 3. Administração Pública. I. Título.

CDU 35:658.3.007.3

© ENAP, 2016

ENAP Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Comunicação e Pesquisa

SAIS – Área 2-A – 70610-900 — Brasília, DF

Telefone: (61) 2020 3096 – Fax: (61) 2020 3178

Papel do gerente na gestão do desempenho de equipes

	Dia 1	Dia 2	Dia 3
Manhã	8h30 – Boas-Vindas Módulo 1: Introdução e Visão Geral da Abordagem 1. Introdução 2. Visão Geral da Abordagem da Gestão do Desempenho de Pessoas	8h30 – Módulo 2 (cont.) Introdução ao Dia 2 2. Estilos de Gestão do Desempenho Aplicação Educacional (cont.) 3. <i>Coaching</i> na solução de problemas	8h30 – Módulo 3 (cont.) Introdução ao Dia 3 3. A Entrevista Formal de Coaching
	10h30 – Intervalo	09h40 – Intervalo	10h00 – Intervalo
	2. Visão Geral (cont.) Módulo 2: O Papel Motivador da Gestão do Desempenho 1. <i>Feedback</i> Positivo	3. Solução de Problemas (cont.) Módulo 3: O Papel da Confrontação na Gestão do Desempenho: superando bloqueios de <i>Coaching</i>	Módulo 4: Casos Complexos 1. Casos Complexos: Estudo de Caso
	12h00 às 14h00 – Almoço	12h00 às 14h00 – Almoço	12h00 às 14h00 – Almoço
	14h00 – 1. <i>Feedback</i> Positivo (cont.)	14h00 – Módulo 3: O Papel da Confrontação na Gestão do Desempenho (cont.) 1. <i>Feedback</i> corretivo 2. DESC: O Modelo de <i>Feedback</i> Corretivo	14h00 – 1. Análise de Casos Complexos 2. Identificação de Casos Complexos 3. Painel de Casos Complexos
	15h45 – Intervalo	15h45 – Intervalo	16h00 Intervalo
	2. Estilos de Gestão do Desempenho Aplicação Educacional 17h30 – Encerramento	2. DESC (cont.) Aplicação Educacional 17h30 – Encerramento	Painel de Casos Complexos (cont.) Aplicação Educacional Chave do Curso Avaliação do Curso 17h30 – Encerramento

MÓDULO 1: Introdução e Visão Geral da Abordagem	03
1. Introdução	04
2. Visão Geral da Abordagem	05
MÓDULO 2: A Função Motivadora da Gestão do Desempenho	12
1. <i>Feedback</i> Positivo	13
2. Estilos de Gestão do Desempenho	20
- Aplicando a Matriz de Competência/Vontade	22
- Aplicação Educacional para o 1 ^o dia	28
3. Solução de Problemas	30
4. Vídeo – <i>Coach</i> Prático	36
MÓDULO 3: O Papel da Confrontação na Gestão do Desempenho	39
1. <i>Feedback</i> corretivo	40
2. Um Modelo de <i>Feedback</i> Corretivo	42
- Estudo de caso para o DESC	45
- Vídeo: o <i>Coach</i> Prático	47
- DESC: aplicação individual	48
- Aplicação Educacional para o 2 ^o dia	51
3. A Entrevista Formal de <i>Coaching</i>	53
4. A Entrevista Formal de <i>Coaching</i> – Aplicação	56
- Estudo de Casos	57
MÓDULO 4: Casos Complexos	65
1. Identificação de um Caso Complexo	66
2. Análise de um Caso Complexo	68
3. Painel de Casos Complexos	71
4. Aplicação Chave de Aprendizagem para o Curso	73
ANEXOS	74

Módulo 1: Introdução e Visão Geral da Abordagem

Dia 1 – Das 8h30 às 11h20

Objetivos e enfoque do módulo

Ao final deste módulo, você terá:

- compreendido os objetivos do curso;
- discutido o contexto adequado para uma experiência de aprendizagem significativa e eficaz;
- discutido a importância e o contexto da gestão do desempenho de pessoas; e
- adquirido clara compreensão da abordagem para a gestão eficaz do desempenho de servidores.

1. Introdução

Objetivo geral do curso

Ao final deste curso, você será capaz de:

- aplicar uma abordagem eficaz de gestão do desempenho por meio de *coaching*.

Objetivos específicos do curso:

Ao final deste curso, você será capaz de:

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

2. Visão Geral da Abordagem

1. O que eu acho particularmente **estimulante** no que se refere à gestão do desempenho dos meus colaboradores:

2. O que eu acho particularmente **difícil** no que se refere à gestão do desempenho dos meus colaboradores:

1) Comprometimento: a condição necessária para um ótimo desempenho

- Os quatro pilares do comprometimento¹

- Clareza

- Competência

- Influência

- Reconhecimento

- O *coaching* é uma **conversa individual** entre um gerente e um servidor, cujo foco é o desempenho deste último. Trata-se de um processo de interação pelo qual o gerente identifica as necessidades de seus colaboradores e oferece informações, orientações, entendimento e recursos para satisfazê-las.¹

¹ KINLAW, D. C. *Coaching for Commitment: Managerial Strategies for Obtaining Superior Performance*. Jossey-Bass, 1989, pp. 24 e 31.

- As causas mais comuns de deficiências no desempenho de servidores são **expectativas pouco claras, feedback insuficiente e incentivos ineficazes.**

- A gestão por *coaching*, em substituição à gestão por controle, visa garantir nível adequado de comprometimento por parte dos servidores e ótimo desempenho.

2. O contrato de desempenho

As organizações usam a gestão do desempenho para alinhar objetivos de desempenho, em todos os seus níveis, com seus objetivos estratégicos. O desempenho na sociedade do conhecimento exige uma nova filosofia de recursos humanos: da gestão de processos (planejar, organizar, dirigir e controlar) para o **coaching do desempenho**.

- O enfoque na **consecução de resultados** deve ser adotado em todos os níveis do serviço público.
- Um ótimo desempenho só pode ser alcançado se e quando os **resultados esperados são claramente definidos** não apenas no nível de grupos, mas também no nível de cada servidor.
 - No início de um processo de gestão do desempenho, um contrato de desempenho, acordado entre gerente e colaborador, deverá identificar claramente os resultados esperados.
 - O contrato de desempenho representa a base da parceria entre gerente e servidor e seu objetivo é promover um ótimo desempenho e estabelecer um clima de confiança.
 - O contrato de desempenho é, normalmente, estabelecido no momento de se fazer a avaliação de desempenho do servidor e ele constitui a base das conversas de *coaching* a serem realizadas no decorrer do ano seguinte.

- O que é um contrato de desempenho?

Um contrato de desempenho é o resultado de uma conversação entre gerente e servidor sobre o que se espera deste último no trabalho.

- O que deve ser abordado em um contrato de desempenho?

- Não existe um modelo formal de contrato de desempenho.

- O modelo apresentado abaixo ilustra o que um contrato de desempenho eficaz **pode** incluir, particularmente para um servidor cuja competência ainda está sendo desenvolvida. Normalmente, esse nível de detalhamento não é necessário para um servidor eficiente, pois ele tem condições de decidir como alcançar os resultados esperados.

- No entanto, cabe ao gerente, em última instância, definir o âmbito e a forma do contrato, bem como tomar a decisão de incluir um ou mais dos elementos indicados a seguir:

- Descrição de **objetivos de desempenho**.

- Tradução dos objetivos de desempenho em **resultados concretos de desempenho**.

As expectativas em relação ao desempenho não devem ser expressas na forma de objetivos abstratos, mas em termos concretos, para que os servidores possam compreendê-las efetivamente e usá-las para nortear seu comportamento.

Para identificar resultados concretos de desempenho, pode ser conveniente, em primeiro lugar, listar as diversas **ações** que devem ser tomadas para se alcançar um objetivo e, depois, especificar, para cada ação (ou conjunto de ações), o(s) resultado(s) esperados(s). Isso é particularmente adequado quando a tarefa é complexa e o servidor precisa de *coaching* para alcançar os objetivos definidos.

- Acordo em relação a **como os resultados serão medidos**, para que se possa identificar quando o desempenho é ou não satisfatório.

- **Cronograma** para que os resultados esperados sejam alcançados.

- Identificação de diversas **condições favoráveis**.

- O que será mostrado abaixo é apenas um exemplo de uma estrutura que o gerente pode usar como guia para estabelecer o contrato de desempenho com seu colaborador:

Exemplo de guia para a discussão de um contrato de desempenho

Objetivo 1:				
Ações	Resultados	Indicadores	Cronograma	Condições
Objetivo 2:				
Ações	Resultados	Indicadores	Cronograma	Condições
Objetivo 3:				
Ações	Resultados	Indicadores	Cronograma	Condições

- O contrato de desempenho não deve ser visto como um exercício burocrático, mas sim como uma estrutura para se iniciar uma conversa de *coaching* visando um ótimo nível de desempenho.

Módulo 2: A Função Motivadora da Gestão do Desempenho

Dia 1 – Das 11h20 às 17h30

Dia 2 – Das 8h30 às 11h25

Objetivos e enfoque do módulo

Ao final deste módulo, você terá:

- identificado seus elementos motivadores e como eles podem ser diferentes dos elementos motivadores de seus colaboradores;
- oferecido e recebido *feedback* positivo;
- simulado a aplicação da Matriz de Competência/Vontade a situações e pessoas que você gerencia; e
- usado habilidades de *coaching* na solução de problema.

1. Feedback Positivo

Exercício sobre motivação

- Atribua um número de 1 a 4 para cada item, de acordo com o grau de importância (1 = pouco importante; 4 = muito importante) de cada elemento motivador.
- Relacione, por ordem de prioridade, seus cinco elementos motivadores mais importantes. Atribua 5 pontos ao elemento motivador mais importante, 4 pontos ao que vier logo em seguida e assim por diante, até 1 ponto para o menos importante entre seus 5 principais elementos motivadores.

Elementos Motivadores	Importância	Prioridade
1. Elogios do meu gerente		
2. Estabilidade no meu emprego		
3. Ter liberdade para planejar o meu trabalho		
4. Vencimentos		
5. Ter objetivos claramente definidos pelo meu gerente		
6. Condições de trabalho		
7. Trabalhar como membro de uma equipe		
8. Receber um <i>feedback</i> construtivo e <i>coaching</i>		
9. Conseguir uma progressão		
10. Boas relações com meus colegas		
11. Ser valorizado como pessoa pelo meu gerente		
12. Ser considerado por meus esforços		
13. Minhas perspectivas para o desenvolvimento de minha carreira		
14. Ser supervisionado		
15. Ter alguma autoridade		
16. Alcançar metas e resultados		
17. Ter a oportunidade de aprender no trabalho ou de participar de cursos formais		
18. Outros: descreva		

Roteiro do observador de *feedback* positivo

Primeira Rodada:

1) O *feedback* incluiu uma declaração objetiva, concreta e precisa sobre o comportamento da pessoa?

2) O *feedback* incluiu uma breve declaração do efeito, impacto ou benefício do comportamento?

Segunda Rodada:

1) O *feedback* incluiu uma declaração objetiva, concreta e precisa sobre o comportamento da pessoa?

2) O *feedback* incluiu uma breve declaração do efeito, impacto ou benefício do comportamento?

Reflexão sobre o Exercício de feedback positivo**Tarefa – 10 minutos****Individualmente, responda às seguintes perguntas:**1) Como se sentiu dando *feedback* positivo?

2) Do que você gostou nesse exercício? Por quê?

3) O que foi difícil para você nesse exercício? Por quê?

4) Como o *feedback* positivo pode ajudá-lo a gerenciar o desempenho de seus colaboradores?

2. Estilos de Gestão do Desempenho

Exercício sobre *coaching*

- Tire 10 minutos para responder às seguintes perguntas:

1) Lembre-se de uma situação em que você **foi** bem orientado pelo seu gerente para desempenhar uma atividade.

2) Nessa situação, você tinha as competências necessárias para desempenhar bem a atividade? Ou seja, você tinha experiência, treinamento e compreensão suficientes para esse fim?

3) Você teve vontade de fazer um bom trabalho e a confiança necessária para isso? Explique.

4) Lembre-se de um momento em que você **não foi** bem orientado pelo seu gerente para desempenhar uma atividade.

5) Nessa situação, você tinha as competências necessárias para desempenhar bem a atividade? Ou seja, você tinha experiência, treinamento e compreensão suficientes para esse fim?

6) Você teve vontade de fazer um bom trabalho e a confiança necessária para isso? Explique.

7) Por que as duas experiências foram tão diferentes? A abordagem adotada pela pessoa que deu o *coaching* ou por seu gerente era compatível com suas competências e vontade?

8) Em cada situação, qual foi o impacto para você, para o seu desempenho e para o alcance dos resultados esperados?

Aplicando a Matriz de Competência/Vontade²

DIRIGIR (*pouca competência e pouca vontade*)

Em primeiro lugar, trabalhe o aspecto da vontade:

- *forneça informações claras;*
- *identifique elementos motivadores;*
- *desenvolva uma visão para o desempenho futuro.*

Feito isso, promova as competências necessárias:

- *estruture tarefas que garantam “vitórias rápidas”;*
- *ofereça coaching e treinamento.*

Feito isso, mantenha a vontade alta:

- *ofereça feedback freqüente;*
- *elogie e estimule.*

Mas supervisione de perto com controle rígido e regras/prazos claros.

ORIENTAR (*pouca competência, muita vontade*)

No início do processo, invista tempo no seguinte:

- *coaching e treinamento;*
- *respondendo a perguntas, fornecendo explicações necessárias.*

No início, crie um ambiente sem riscos, para permitir que seus colaboradores aprendam com seus erros.

Diminua seu controle à medida que observar progressos.

² LANDSBERG, M. *The Tao of Coaching: Boost Your Effectiveness at Work by Inspiring Those Around You*. Knowledge Exchange, LLC, 1997, pp. 144 a 145.

ESTIMULAR (*muita competência, pouca vontade*)

Identifique possíveis razões para a vontade baixa – por exemplo, tarefa, estilo de gestão ou fatores pessoais.

Motive:

- *compreenda o que motiva seu servidor (na situação específica em questão);*
- *desenvolva sua auto-estima;*
- *sugira treinamento ou outro mecanismo de apoio, se necessário.*

Monitore, dê *feedback*.

DELEGAR (*muita competência e muita vontade*)

Dê liberdade ao servidor para fazer o trabalho:

- *estabeleça objetivos e não métodos;*
- *elogie, não ignore.*

Estimule o servidor a assumir responsabilidades:

- *envolva o servidor em processos decisórios;*
- *use a abordagem “diga-me o que você pensa”.*

Assuma riscos dentro de limites adequados:

- *passse tarefas que exijam mais;*
- *não gerencie excessivamente.*

Exercício da Matriz de Competência/Vontade**Tarefa 1 – 15 minutos**

Tire 15 minutos para pensar sobre duas das pessoas às quais você está oferecendo *coaching*/gerenciando e aplique a Matriz de Competência/Vontade para a gestão de seu desempenho.

Primeira Pessoa

1) Como você avalia as competências e a vontade dessa pessoa? Explique sua avaliação.

- Com base na sua reflexão e nas respostas anteriores, desenvolva o plano de uma ação que pretenda realizar quando voltar ao seu trabalho:

Ação

Prazo

Benefícios da conclusão dessa ação

3. Solução de Problemas

O espectro de Perguntar/Dizer³

Mais empoderamento

Mais controle

Fazer perguntas e parafrasear	Apresentar sugestões	Demonstrar	Orientar	Dizer o que e como fazer
-------------------------------	----------------------	------------	----------	--------------------------

Benefícios

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; tarefas muito simples.

³ Adaptado de MAX, L. *The Tao of Coaching: Boost Your Effectiveness at Work by Inspiring Those Around You*. Knowledge Exchange, LLC, 1997, p. 11.

Coaching Imediato

- Como vimos no Espectro de Perguntar/Dizer, um servidor que tenha as competências necessárias, boa motivação e seja designado a desempenhar diversas tarefas de alguma complexidade provavelmente se beneficiará mais com uma conversa de *coaching* baseada na abordagem de “Perguntar”.
- Frequentemente, um servidor precisa de *coaching* para aprender a resolver um problema específico. Esse problema pode estar relacionado a um desempenho que não tenha sido plenamente satisfatório e que exija alguma correção, mas frequentemente ele se resume à necessidade de aprender a lidar melhor com uma determinada situação.
- Para terem um ótimo desempenho, as pessoas precisam ser comprometidas e ter capacidade de influenciar o trabalho sob sua responsabilidade. Uma conversa de *coaching* na qual um servidor possa usar sua criatividade para identificar suas próprias soluções tem uma probabilidade maior de ser bem-sucedida do que se você simplesmente disser ao servidor o que ele deve fazer. O *coaching* imediato constitui uma maneira de se conseguir isso.

Para o *coaching* imediato, adapte as seguintes perguntas (ou crie outras semelhantes) à situação e solicite respostas específicas com exemplos:

- 1) Por favor, descreva a questão ou situação atual.
- 2) Que resultados você esperava alcançar?
- 3) Eles foram alcançados? Como pode saber?
- 4) Como estariam as coisas se você tivesse conseguido resolver o problema?
- 5) Como decidiu o que fazer? O que estava sentindo? Como analisou o que fazer?
- 6) Como vê a situação agora? Se pudesse começar de novo, o que faria diferente?
- 7) Consegue identificar alguma coisa que o esteja impedindo de lidar com a situação?
- 8) Existem obstáculos na(s) outra(s) pessoa(s)?
- 9) Existem obstáculos na situação (por exemplo, falta de recursos, prazos etc.)?
- 10) Peça ao servidor para considerar a situação de uma nova maneira que talvez seja mais eficaz.
- 11) Após considerar a situação de uma nova maneira:
 - Que medidas você tomará agora?
 - Como você se corrigirá futuramente ao se ver diante de uma situação semelhante?
 - Como posso apoiá-lo?
 - Vamos definir data e momento para fazermos acompanhamento da situação, quando você possa me dizer como está se saindo.

Roteiro do observador do *Coaching* Imediato

1) De acordo com o Espectro de Perguntar/Dizer, o gerente:

- Fez perguntas e parafrazeou? *Dê exemplos:*

- Apresentou sugestões? *Dê exemplos:*

- Orientou? *Dê exemplos:*

- Disse o que e como fazer? *Dê exemplos:*

2) Até que ponto o gerente conseguiu ajudar o servidor a explorar a situação mais detalhadamente, a vê-la sob um enfoque diferente e a identificar possíveis soluções?

3) No final do *coaching*, o servidor parecia mais confiante para lidar com a situação? Por quê?

4) Você acha que o servidor conseguirá lidar adequadamente com uma situação parecida no futuro por conta própria? Por quê?

5) Identifique dois pontos fortes na maneira pela qual o gerente lidou com a situação.

6) Identifique pontos a serem aprimorados.

Etapas para o processo de recompensa e reconhecimento do servidor⁴

1) Estabeleça Padrões Claros

É crucial que todos conheçam e valorizem um conjunto comum de padrões, metas, valores e princípios. Deve valer a pena alcançar os padrões estabelecidos, como padrões de excelência. Vinculando o desempenho e os resultados a esses padrões, os servidores podem alcançar um ótimo desempenho e ser recompensados por ele.

2) Espere o melhor

As pessoas respondem melhor quando se assume que elas têm condições de apresentar um bom desempenho. Os gerentes devem partir da premissa de que os seres humanos são bons e desejam realizar coisas boas. É fundamental acreditar no outro e nas suas capacidades, além de ajudá-lo a realizar todo o seu potencial.

3) Preste atenção

Observe as pessoas fazendo as coisas da maneira certa. Saiba o que as pessoas fazem, como fazem e o que isso significa para elas, para você e para a organização. Fique sempre atento para detectar servidores que podem exemplificar os padrões, as metas, os valores e os princípios da organização.

4) Personalize o reconhecimento

Procure conhecer os servidores pessoalmente, de modo que qualquer recompensa ou reconhecimento possa ser personalizado, tornando-o relevante e memorável. Adote um símbolo de desempenho reconhecido e inclua um elemento que tenha relação com os gostos dos servidores e seus interesses.

5) Conte uma história

Todas as pessoas gostam de ouvir uma boa história e todos nós precisamos e gostamos de contar nossa história e histórias de outros. As histórias nos tocam e divertem e, o que é mais importante, nos ensinam coisas.

⁴KOUZES, J. M. e POSNER, Barry Z. *Encouraging the Heart: A Leader's Guide to Rewarding and Recognizing Others*, Jossey-Bass, 1999, pp. 15 a 31.

6) Comemorem juntos

Quando somos bem-sucedidos ou alcançamos alguma coisa especial, sempre desejamos compartilhar nosso orgulho e felicidade com outros e dar-lhes a oportunidade de ficarem felizes por nós. Esse é um componente importante para o reconhecimento. O reconhecimento e a celebração públicos também servem para ensinar, porque chamam a nossa atenção para desempenhos valorizados que devem servir de exemplo. As celebrações públicas também ajudam a unir as pessoas e a criar uma atmosfera de trabalho em equipe e de apoio.

7) Dê o exemplo

Não basta falar sobre a necessidade de reconhecimento. O gerente deve ser percebido como alguém que dá o exemplo estabelecendo padrões claros, esperando o melhor, prestando atenção, personalizando o reconhecimento, contando histórias e celebrando com outros.

Módulo 3: O Papel da Confrontação na Gestão do Desempenho

Dia 2 – Das 11h25 às 17h30

Dia 3 – Das 8h45 às 10h00

Objetivos e enfoque do módulo

Ao final deste módulo, você terá:

- identificado seus bloqueios em relação ao *coaching* e os benefícios de se adotar uma abordagem de *coaching* para a gestão do desempenho;
- identificado critérios essenciais para um *feedback* corretivo eficaz;
- aplicado os passos para oferecer um *feedback* corretivo usando o modelo DESC;
- explorado as etapas sistemáticas a serem seguidas para se conduzir uma boa entrevista;
- feito uma simulação de papéis numa entrevista para analisar como uma entrevista se desenvolve na prática; e
- estabelecido um vínculo entre as conversas de *coaching* e o processo formal de avaliação do desempenho.

1. *Feedback* Corretivo

Superando bloqueios do *Coaching*

Quando nos defrontamos com determinadas situações ou pessoas, ficamos subitamente relutantes em gerenciá-las ou fornecer *coaching*. Experimentamos alguma forma de bloqueio. Muitos desses bloqueios são subconscientes e nem sempre é fácil identificá-los ou superá-los; no entanto, a capacidade de identificar e reconhecer esses bloqueios, bem como contorná-los, constitui a marca registrada de um gerente excelente. O próximo exercício não revelará a raiz de qualquer bloqueio que você possua necessariamente, mas o(a) ajudará a começar a confrontar bloqueios e a lidar com situações difíceis para você.

Cada grupo deve selecionar uma das questões abaixo para discussão.

- **Tarefa 1 – 5 minutos**

Individualmente:

Identifique uma ou mais situação de *coaching* que seja difícil para você. Por exemplo, dar um feedback corretivo a um servidor com problemas de desempenho, ou procurar o seu gerente para discutir uma questão de trabalho e obter orientação de como lidar com a mesma. Em seguida, responda à questão que lhe foi colocada.

1) O que você considera difícil ou delicado na realização do *coaching*?

2) Quais as vantagens de eliminar os obstáculos à realização do *coaching*? Ou seja, quais são as vantagens do *coaching*?

3) Quais ações podem ser implementadas para eliminar obstáculos e, assim, facilitar a realização do *coaching*?

4) Quais são os critérios para um *feedback* corretivo?

- **Tarefa 2 – 10 minutos**

Em seu subgrupo:

1. Liste as respostas que você e seus colegas deram à questão posta no exercício. Elimine repetições.

- Designe um redator para redigir as conclusões e observações de seu subgrupo numa folha de *flip chart*.

2. Um Modelo de *Feedback* Corretivo

Descreva o comportamento, a situação, os fatores. Seja específico. Evite usar palavras como “sempre” ou “nunca”.

Expresse seus pensamentos e sentimentos, o impacto do comportamento sobre você.

Explique o impacto sobre sua equipe de trabalho ou organização.

Solicite sugestões ou... Sugira a(s) mudança(s) que você gostaria que o servidor realizasse, se ele próprio não o fizer ou não conseguir fazê-lo.

Colaboração a ser obtida do servidor na implementação da(s) mudança(s) proposta(s). Mencione os benefícios da(s) mudança(s) (Conseqüências positivas) ou mencione Conseqüências negativas de não ocorrerem mudanças.

Exemplos de declarações baseadas no DESC

D Tiago, você não participou das três últimas reuniões da nossa equipe.

E É muito difícil tomarmos qualquer decisão sem a sua participação.

S É importante que você participe de nossas reuniões de agora em diante, mesmo que elas precisem ser realizadas em outros horários.

C Assim, você poderá nos dizer suas opiniões diretamente e influenciar mais a direção que tomamos em relação a questões polêmicas. (Se continuar a não participar das reuniões, ...)

D Na semana passada e na anterior você me passou seu relatório resumido na sexta-feira e não na quinta-feira, como ficou acertado na nossa reunião de pessoal.

E Por essa razão, não tive tempo suficiente para consolidar o relatório e analisá-lo e acabei perdendo meu prazo, que era até às 15h00.

S O que você pode fazer para que o relatório esteja na minha mesa até a quinta- feira sem falta? Ou

Preciso que você cumpra o nosso acordo e me passe a sua parte do relatório até o final da quinta-feira.

C A credibilidade de toda a nossa seção aumenta quando enviamos nosso relatório semanal para o escritório do diretor geral dentro do prazo. (Se você não me passar o relatório na quinta-feira,...)

D Solicitei mais informações à sua seção sobre os novos procedimentos no início da semana passada e ainda não recebi nada.

E Como vamos começar a implementá-los depois de amanhã, minha equipe está ficando bastante ansiosa.

S O que você pode fazer para nos ajudar? Ou Preciso da sua ajuda. Você poderia me passar os detalhes no mais tardar hoje à tarde? Podemos fazer isso oralmente se você não tiver tempo para escrever as informações.

C Dessa maneira, meu pessoal não vai precisar improvisar na frente dos clientes e poderá levar em consideração os elementos que você considera cruciais.

A escala de assertividade: três respostas

Comportamento agressivo

- forçar as pessoas a fazer as coisas, ser rude
- “botar as pessoas para baixo”, ridicularizá-las
- culpar as pessoas
- manipular as pessoas ativamente
- querer ganhar a qualquer custo, ter a palavra final
- ser muito exigente

Comportamento assertivo

- estabelecer expectativas claras
- falar diretamente com os servidores
- expressar pontos de vista diferentes
- adotar uma abordagem firme e respeitosa ao dar um *feedback* corretivo
- disposição de usar uma intensidade adequada
- solicitar

Comportamento submisso

- não expressar suas necessidades, opiniões, expectativas
- permitir que outros ditem o nível de desempenho
- não ser firme
- colocar-se para baixo, sabotar-se
- apelar para a culpa, manipulação passiva
- implorar

Estudo de caso para o DESC

- **Tarefa – 30 minutos**

No seu subgrupo, usando o estudo de caso designado a vocês pelo facilitador do curso, elaborem uma declaração DESC completa que seja adequada para a situação descrita.

Caso 1

João trabalha na sua equipe há cerca de dois anos e seu desempenho tem sido bom de uma forma geral. No entanto, você tem observado problemas nas reuniões semanais da sua equipe. João freqüentemente faz comentários negativos após outros membros levantarem alguma questão. Ele parece, intencionalmente, procurar maneiras de colocá-los para baixo e mostrar que é mais qualificado que o resto do grupo. Ele nunca propôs uma maneira melhor de se fazer as coisas. Essa situação frustra os outros membros da sua equipe, além de afetar o ritmo das reuniões e o nível de participação de todos. Você conversou com João sobre esse problema algumas vezes, mas seu comportamento não está melhorando.

Ou

Caso 2

Enquanto você ficou fora por três dias, participando de uma conferência, Kátia, uma de suas secretárias, tomou a iniciativa de trabalhar até depois do expediente para preparar uma apresentação que você fará daqui a duas semanas. Para isso, usou anotações que você deixou com ela. Ela chegou a formatar as anotações em *PowerPoint* de uma maneira que, na opinião dela, aumentará o impacto da apresentação. Embora sua abordagem seja profissional e você admire sua iniciativa, você está preocupado com a quantidade de tempo que ela gastou neste projeto, principalmente considerando que ainda há muito tempo até a apresentação. Hoje de manhã, ela apresentou uma justificativa para o pagamento de sete horas extras de trabalho.

D

E

S

C

- Designe um redator para escrever a declaração DESC do seu subgrupo numa folha de flip chart.
- Designe um porta-voz para relatar suas observações à turma em plenária.

DESC: aplicação individual

- **Tarefa 2 – 15 minutos**

Pense em um servidor ao qual você precise dar *feedback* corretivo. Elabore uma declaração DESC para esse servidor. Quando terminar, você fará uma simulação de papéis de seu *feedback* corretivo em seu subgrupo e receberá *feedback* dos outros em relação ao seu DESC.

Descreva o comportamento, a situação, os fatores. Seja específico. Evite usar palavras como “sempre” ou “nunca”.

Expresse seus pensamentos e sentimentos, o impacto do comportamento sobre você.

Explique o impacto sobre sua equipe de trabalho ou organização.

Solicite sugestões ou...

Sugira a(s) mudança(s) que você gostaria que o servidor realizasse, se ele próprio não o fizer ou não conseguir fazê-lo.

Colaboração a ser obtida do servidor na implementação da(s) mudança(s) proposta(s). Mencione os benefícios da(s) mudança(s) (Conseqüências positivas) ou as Conseqüências negativas de não ocorrerem mudanças.

- Assuma o compromisso de dar o *feedback* corretivo a essa pessoa quando retornar ao seu trabalho!

Após os colegas de seu subgrupo terem feito a simulação de papéis de suas declarações DESC, dê algum *feedback* a eles:

Simulação 1:

Dois pontos fortes:

Um ponto para melhoria:

Simulação 2:

Dois pontos fortes:

Um ponto para melhoria:

Simulação 3:

Dois pontos fortes:

Um ponto para melhoria:

Aplicação Educacional para o 2º dia

Diário de Aprendizagem Pessoal e Plano de Ação

- Reflita sobre o que aprendeu hoje e preencha o quadro seguinte:

1) Do que você aprendeu, o que foi mais importante?

2) Em decorrência desse aprendizado, o que você pretende fazer de maneira diferente quando voltar ao seu trabalho?

3) Com base na sua reflexão e nas respostas anteriores, desenvolva o plano de uma ação que pretenda realizar quando voltar ao seu trabalho:

Ação

Prazo

Benefícios da conclusão dessa ação

3. A Entrevista Formal de *Coaching*

Roteiro da entrevista formal de *Coaching*

Estágio 1: *Preparação*

- Faça uma análise de desempenho
- Reúna informações específicas
- Determine a provável resposta do servidor
- Escolha hora e local adequados

Estágio 2: *Abertura*

- Estabeleça um vínculo emocional *inicial*
- Informe o propósito da reunião e apresente a agenda

Estágio 3: *Feedback*

- Apresente elementos positivos
- Indique a falha no desempenho ou comportamento
- Explique os impactos negativos dessa falha
- Solicite as opiniões do servidor por meio de perguntas adequadas
- Ouça atentamente as opiniões do servidor
- Acolha as reações do servidor e mude a posição de gerência, se for o caso
- Reafirme a dificuldade de levar em consideração os insumos do servidor
- Identifique os benefícios para o servidor

Estágio 4: *Plano de Ação e Encerramento*

- Explore meios para implementar as mudanças necessárias com o servidor
- Defina um plano de ação específico, com objetivos, prazos e recursos
- Resuma áreas de acordo (e de desacordos)
- Programe uma reunião de acompanhamento, se for o caso

4. A Entrevista Forma de *Coaching* – Aplicação

- **Tarefa – 2 horas**

Agora, você vai integrar tudo o que aprendeu sobre a entrevista de *coaching* a uma simulação de papéis.

Em seu grupo, designe uma pessoa para desempenhar o papel do gerente, outra para desempenhar o papel do servidor e outra para observar.

A pessoa que for desempenhar o papel do gerente usará tudo que aprendeu até agora: *feedback* positivo, *feedback* corretivo, *coaching* imediato, técnicas da entrevista de *coaching*, conforme o caso, para elaborar o roteiro da entrevista usando a folha de preparação da entrevista incluída nesta apostila. Ela terá 10 minutos para fazer isso.

Enquanto o gerente se prepara, as pessoas que irão desempenhar o papel do servidor se reúnem para discutir uma abordagem adequada, ou seja, como ajudar o gerente respondendo às suas perguntas realisticamente, mas sem dificultar demais.

Os observadores usarão a lista de verificação de observação incluída nesta apostila para se preparar para dar um *feedback* ao gerente após o exercício de simulação de papéis.

Obs.: Não usem mais de 10 minutos para fazer a simulação e mais 10 minutos para dar o *feedback*.

Estudo de Caso 1: Erick, o servidor dedicado

Erick tornou-se um membro de sua equipe há um mês, assumindo a responsabilidade pelo controle financeiro da seção. Essa incumbência é um desafio que ele aceitou de bom grado: ele já assumiu muitas funções administrativas no passado e indicou que gostaria de se desenvolver mais na área financeira.

Um colega que supervisou o trabalho do Erick numa outra ocasião o recomendou a você afirmando o seguinte: “Ele é dedicado e independente e você não vai precisar agir como uma babá em relação ao que ele precisa fazer”. Você confirmou isso em sua primeira reunião de trabalho: após você ter explicado a ele uma seqüência de etapas relacionadas ao orçamento, ele repetiu todas elas de forma muito clara.

Quando você reviu seu trabalho no fim da primeira semana, no entanto, observou que ele havia cometido alguns erros sérios que poderiam ter sido constrangedores para a sua área se não tivessem sido detectados. Erick mostrou-se receptivo quando você descreveu para ele os erros em questão e compreendeu seus impactos. Ele afirmou com segurança que aqueles erros não ocorreriam mais e concordou em reunir-se com você algumas semanas mais tarde para avaliar como as coisas estavam indo. Você marcou uma reunião com ele para esta tarde.

Preparando-se para essa reunião, você avaliou detalhadamente o que ele fez nas últimas semanas e observou, estarecido, que ele cometeu um mesmo erro de antes: não incluiu os dados mais recentes disponíveis em seus relatórios. Ele parece não ter consultado seus assistentes administrativos para obter os dados mais atualizados antes de elaborar seus relatórios semanais, provavelmente porque isso tornaria todo o processo mais lento. No entanto, ele compilou e apresentou os dados numa apresentação impecável em *PowerPoint*, que será uma excelente forma de apresentar dados resumidamente na próxima reunião de sua equipe administrativa.

Estudo de Caso 2: Gustavo, o novo líder da equipe

Por mais de 5 anos, Gustavo presta apoio técnico a toda a diretoria em qualquer tema relacionado a *software* e *hardware*. Ele sabe o que faz, gosta de ajudar outras pessoas e sente-se estimulado por “qualquer coisa incomum”. A palavra “problema” não parece fazer parte do seu vocabulário: ele prefere usar as expressões “desafios” ou “situações curiosas” ao referir-se a um problema.

Não foi por acaso que ele foi escolhido para liderar uma equipe montada no mês passado para eliminar problemas enfrentados por seis Secretarias de Planejamento e Orçamento. Como esse grupo de 260 servidores está adotando um sistema mais moderno de *e-mail/Internet/Intranet* ao mesmo tempo que está se mudando para um outro prédio, é provável que ocorram muitas situações imprevistas e o comitê de transição determinou que especialistas em informática devem ficar permanentemente disponíveis para resolver qualquer problema que possa surgir. Além de minimizar dificuldades técnicas, o comitê espera também que esses especialistas reduzam o nível de frustração do grupo, que pode muito bem chegar a níveis insuportáveis.

Para Gustavo, isto se tornou um caso de “mais”, e não “melhor”. Enfrentar desafio após desafio era estimulante para ele, mas a situação superou os seus limites. Sempre que os técnicos de suporte de cada seção enfrentam dificuldades, eles chamam Gustavo. Quando chega, ele sabe que há uma longa lista de outras pessoas esperando por ele, então ele quer resolver o “desafio” o mais rapidamente possível. O que ele costuma fazer é ouvir do técnico de suporte uma descrição do que está acontecendo e logo depois partir para resolver sozinho a questão, dizendo algo como “quando as coisas se acalmarem, eu explico a você o que fiz” e partindo para o chamado seguinte da sua lista.

“Sua função é apoiar os técnicos de suporte”. Essa frase não sai da sua cabeça enquanto você espera Gustavo para uma reunião. Você se lembra de ter dito isso a ele pelo menos três vezes quando lhe explicou os parâmetros desse novo cargo, mas será que ele realmente compreendeu? O que isso significa para Gustavo, que já apresenta sinais de estar sobrecarregado e frustrado com a falta de competências básicas dos técnicos de suporte da equipe?

Quando estava tomando um cafezinho ontem de manhã, você ouviu Elisa e João, dois membros da equipe do Erick, reclamarem que Gustavo “tem mania de controlador” e que “ele só quer mostrar a todos como é bom”. Você logo viu que seria importante registrar esses dados para mencioná-los na reunião de hoje.

Estudo de Caso 3: Marcela, uma memória corporativa privada

Marcela trabalha na sua seção há 6 anos, o que representa duas vezes seu tempo nela e mais tempo que todos os outros assistentes de pesquisas juntos. Ela estava lá quando o novo sistema de arquivamento foi projetado, desempenhou um papel ativo na seleção das ferramentas mais importantes para a condução de pesquisas na área de recursos humanos e conhece os atores-chave em todos os ministérios mais importantes.

No entanto, o que poderia ser um grande benefício transformou-se numa situação difícil: Marcela só passa informações quando é especificamente solicitada a fazer isso por seus colegas. Parece até que ela retém informações sistematicamente, de propósito, para complicar a vida deles. Por isso, os outros membros da equipe precisam ficar pedindo a ela ou a você informações essenciais sobre o quadro do serviço público como um todo. Diversas vezes, por frustração, eles simplesmente fazem seu trabalho, tomando decisões sem a contribuição de Marcela, o que resulta em recomendações fracas.

Você é dos poucos que sabem que alguns colegas de Marcela usaram dados fornecidos por ela de maneira incorreta na gestão de seu antecessor. Antes desse episódio, ela costumava compartilhar informações generosamente com Bruno, que as usou em seu relatório sem dar a ela o crédito devido, formal ou informalmente.

A situação chegou ao limite hoje de manhã, quando você precisou explicar detalhadamente a um de seus colaboradores, durante um longo tempo, que uma nova Biblioteca Eletrônica de Recursos Humanos havia sido criada e que a sua unidade passaria a trabalhar em regime de estreita colaboração com o pessoal daquela biblioteca no fornecimento de informações atualizadas. Marcela sabia da existência dessa biblioteca há um mês e deveria ter compartilhado essa informação com seus colegas.

Você decidiu que seria necessário ter uma reunião com Marcela para discutir a situação com ela.

Estudo de Caso 4: Cristina, a nova analista

O seu ministério acaba de receber uma nova analista, Cristina. Seu mestrado em administração de empresas a ajuda muito a compreender a complexidade dos aspectos envolvidos no processo orçamentário do ministério e ela é responsável por fazer pesquisas para colher insumos para esse processo. Ela tem muita vontade de aprender, compreende as coisas rapidamente e demonstra ter um bom conhecimento da contabilidade pública, embora este seja seu primeiro emprego no serviço público.

Na sua primeira semana no emprego, você explicou claramente a ela o tipo de pesquisa que ela deveria fazer, orientou-a em relação às fontes de dados mais úteis disponíveis na diretoria e no ministério como um todo e descreveu para ela a hierarquia envolvida e as linhas de subordinação. Naquela ocasião, ela disse a você que sua abordagem era bastante pro-ativa e que ela iria diretamente às fontes para obter dados, mesmo que para isso precisasse conversar com pessoas. Você reconheceu o valor das conversas diretas, mas a orientou a adotar uma postura equilibrada, enfatizando a necessidade de se respeitar a disponibilidade das outras pessoas. Você achou que tinham chegado a um acordo em torno de como atuar.

Após um mês no emprego, ela havia reunido e analisado uma quantidade impressionante de dados que serão muito úteis para a elaboração do orçamento do próximo ano. No entanto, você não sabe exatamente como ela obteve essas informações e isso o preocupa. Ela marcou reuniões com dois diretores gerais entrando em contato diretamente com as secretárias de cada um deles, às quais explicou que precisava vê-los em seu nome. Os diretores gerais ficaram surpresos com essa atitude e mencionaram esse fato a você posteriormente. Um assessor da diretoria também disse a você que a Cristina realmente “sabe e consegue o que quer”.

Chegou a hora de você fazer uma entrevista com a Cristina e fazer uma avaliação do mês que se passou com ela no emprego.

A entrevista formal de *Coaching*: Lista de verificação de observação

Comportamentos positivos	Exemplos
Estabeleceu um bom vínculo	
Fez perguntas pertinentes; solicitou insumos do servidor	
Ouviu eficazmente	
Deu <i>feedback</i> positivo	
Demonstrou abertura em relação às opiniões do servidor	
Manteve um senso de direção e fluxo	
Explorou maneiras de apoiar o indivíduo	
Resumiu a discussão	
Terminou positivamente	
Áreas para melhoria	Exemplos

A entrevista formal de *Coaching*: Lista de verificação de observação

Comportamentos positivos	Exemplos
Estabeleceu um bom vínculo	
Fez perguntas pertinentes; solicitou insumos do servidor	
Ouviu eficazmente	
Deu <i>feedback</i> positivo	
Demonstrou abertura em relação às opiniões do servidor	
Manteve um senso de direção	
Explorou maneiras de apoiar o indivíduo	
Resumiu a discussão	
Terminou positivamente	
Áreas para melhoria	Exemplos

Módulo 4: Casos Complexos

3º dia – Das 10h15 às 16h55

Objetivos e enfoque do módulo

Ao final deste módulo, você terá:

- identificado o seu papel em relação a um caso complexo;
- explorado com colegas questões relacionadas a situações difíceis em seus órgãos; e
- discutido com outros gerentes a melhor forma de agir em situações da vida real relacionadas a casos complexos no serviço público.

2) Há quanto tempo a situação vem ocorrendo?

3) Há quanto tempo você é gerente do servidor?

4) Quando e como você conversou com esse servidor?

5) O que mais você já fez para resolver o problema?

6) Como essa situação tem afetado o trabalho e os outros membros da sua equipe?

7) O seu superior conhece o problema e foi informado sobre suas reuniões com o servidor?

Parte 2: Medidas a serem tomadas

Obs.: As perguntas a seguir devem ser usadas como um guia e podem ser puladas ou modificadas.

1) Que medidas você pretende tomar antes de ter uma reunião com o servidor, se é que pretende tomar alguma medida?

2) O que você vai discutir em sua reunião com o servidor?

3) Que tipo de acompanhamento você planeja fazer durante as semanas que se seguirão à reunião com o servidor?

4) Que tipo de documentação você precisa manter?

5) Você pretende buscar alguma forma de acompanhamento para o servidor junto à área de RH do seu órgão?

6) Que tipo de apoio você precisará ter do seu gerente?

Aplicação-chave de aprendizagem para o curso

- Reflita sobre o que você aprendeu durante todo o curso. Releia o que escreveu no seu Diário de Aprendizagem Pessoal e Plano de Ação, se necessário, para poder responder às perguntas apresentadas a seguir e desenvolver planos de acompanhamento com seu colega de atividade.

1) Identifique cinco conhecimentos essenciais adquiridos no curso e converse com seu colega de curso sobre eles.

2) Identifique as três medidas mais importantes que você tomará quando voltar ao seu trabalho e converse com seu colega de curso sobre elas.

3) Estabeleça uma data para entrar em contato com seu colega de curso e verificar o progresso alcançado no plano de ação.

- 1. Casos: módulo 2**
- 2. Casos: módulo 4**
- 3. Bibliografía**

Coaching imediato

Estudo de Caso 1 – Gerente

Você é coordenador-geral de recursos humanos de um importante ministério. Um dos coordenadores liderado por você supervisiona uma unidade que tem 15 pessoas e atende a aproximadamente 300 gerentes. A equipe desse supervisor é composta por profissionais da área de recursos humanos de um modo geral e servidores de apoio. Ele trabalha como supervisor dessa unidade há três anos. Você sabe que esse supervisor tem tido problemas com Fernando, um dos servidores graduados da unidade, mas não sabe exatamente que tipo de problemas. Você tem uma boa relação com esse supervisor e não se surpreenderia se ele lhe procurasse para discutir a situação.

Coaching imediato

Estudo de Caso 1 – Servidor

Você supervisiona uma unidade de 15 pessoas da coordenação-geral de recursos humanos de um grande ministério. Você atende a aproximadamente 300 gerentes. Seu pessoal é composto por profissionais da área de recursos humanos de um modo geral e servidores de apoio. Você trabalha como coordenador dessa unidade há três anos.

Fernando, um membro graduado da sua equipe, é um veterano servidor que já trabalhava na área muito antes de você chegar. Ele tem grande conhecimento sobre a unidade e também é muito apegado a maneiras tradicionais de fazer o trabalho e de se relacionar com os gerentes aos quais ele dá orientações quanto a contratação de pessoal e capacitação profissional. Ele se considera um especialista nessas áreas e acredita que os gerentes devem ouvir o que ele tem a dizer e seguir suas determinações.

No geral, você está satisfeito com o trabalho desse servidor. No entanto, os gerentes que são atendidos por ele recentemente começaram a reclamar dele para você. Atualmente, o gerente de cada área é a pessoa responsável pelas decisões relacionadas a recursos humanos e não mais os coordenadores de recursos humanos, como no passado. Parece que Fernando está tendo dificuldades para compreender essa mudança e como ela mudou o seu papel. Você conversou com Fernando algumas vezes sobre essa questão e disse a ele que sua função agora é a de consultor e facilitador, mas ele não aparenta compreender. Na verdade, na última vez que você conversou com ele sobre essa questão, ele ficou muito chateado e ameaçou pedir exoneração.

Você não quer afastar Fernando. Ele tem sido um servidor leal, afetuoso e dedicado. Ele também tem muitos conhecimentos especializados que você não quer perder. Ao mesmo tempo, você sabe que algo deve ser feito logo, já que alguns gerentes sinalizaram que não estão dispostos a trabalhar com Fernando por muito mais tempo se ele não mudar de atitude. Você não sabe ao certo como lidar com a situação e decidiu conversar com seu superior sobre o caso.

Coaching imediato

Estudo de Caso 2 – Gerente

Você é o diretor de um laboratório de um ministério que tem muitos técnicos e cientistas. Entre as pessoas que você supervisiona, há um servidor mais novo que veio trabalhar no laboratório há apenas alguns meses. Antes disso, ele havia trabalhado durante sete anos numa grande empresa farmacêutica. Você está satisfeito com o trabalho desse servidor, mas percebe que há alguma tensão no laboratório onde ele trabalha. Você suspeita que esteja havendo um certo conflito entre esse servidor e um de seus colegas, mas não tem certeza. Você está esperando para ver se as pessoas envolvidas conseguem resolver a questão sem sua interferência.

Coaching imediato

Estudo de Caso 2 – Servidor

Você exerce a função de químico no laboratório de um ministério que tem muitos técnicos e cientistas. Você gosta muito da área de pesquisas e esse é o emprego de seus sonhos. Você acorda de manhã satisfeito com a idéia de ir para o trabalho porque sabe que terá desafios e descobertas novas e interessantes pela frente. Além disso, seu trabalho é importante para o bem-estar de todos os brasileiros e, por isso, sente que está oferecendo uma contribuição efetiva.

Você é um servidor mais novo, que começou a trabalhar nesse laboratório há apenas alguns meses. Antes disso, você havia trabalhado numa grande empresa farmacêutica durante sete anos, mas achou que a motivação para os lucros havia levado essa empresa a tomar muitas decisões insensatas e oportunistas e, por isso, decidiu sair.

Você tem sido bem aceito por todos os seus colegas, com exceção de um. Essa pessoa é a única pedra no seu sapato, mas essa pedra parece crescer mais e mais a cada semana. Você não sabe ao certo qual é o problema. Esse servidor é um veterinário graduado que começou a trabalhar no ministério logo após ter se formado. Ele trabalha em conjunto com você e os demais servidores da área, mas não tem nenhuma autoridade sobre você. O trabalho dele é complementar ao seu. Frequentemente você precisa colaborar com ele em experimentos e compartilhar seus resultados, além de precisar tomar decisões em conjunto.

Quando você começou a trabalhar no laboratório, ele era simpático e era o primeiro a dar-lhe orientações para que você se sentisse à vontade em seu novo ambiente e com os protocolos do trabalho. No entanto, agora que você está se sentindo à vontade com o seu trabalho e independente, ele insiste em supervisionar tudo que você faz. Quando ele faz sugestões que você decide não seguir, ele se ofende e fica distante. Ultimamente, você chega a suspeitar que ele está escondendo informações de você. Quando você conversou com ele sobre essa possibilidade, ele ficou muito chateado.

Você sabe que está desempenhando bem suas atividades, porque tem recebido ótimo *feedback* do seu gerente. Você decide conversar com seu gerente sobre o problema para obter alguma orientação sobre como lidar com a situação.

Coaching imediato

Estudo de Caso 3 – Gerente

Nos últimos meses, você tem observado um determinado padrão de comportamento em uma de suas servidoras, Carla. Ela não parece muito receptiva

às idéias dos demais membros da equipe. Por exemplo, na última reunião de equipe, você lhe pediu que fizesse uma apresentação sobre o trabalho que ela tem realizado no sentido de estabelecer um formato comum a ser usado por toda a equipe no desenvolvimento de novos programas. No final de sua apresentação, ela não parecia muito aberta para ouvir comentários e sugestões de seus colegas. Na verdade, ela assumiu uma postura bastante defensiva. Você já havia observado esse comportamento e, inclusive ouviu comentários de terceiros a respeito, como: “Bem, se ela não quer ouvir nossas sugestões, por que apresentá-las? Da próxima vez vou simplesmente ficar quieto”.

Você acha que talvez seja hora de bater um papo com Carla para ver se pode ajudá-la a descobrir qual é o problema e como ela pode interagir mais positivamente com seus colegas.

Coaching imediato

Estudo de Caso 3 – Servidor

Você é uma consultora educacional, membro da equipe de aprendizagem e desenvolvimento organizacional da sede de sua organização. Seus colegas parecem gostar de você e respeitá-la e você tem sempre recebido elogios de seu gerente pelo seu trabalho. Alguns membros da equipe são novatos e outros são veteranos, em termos de idade e experiência, mas vocês trabalham bem juntos. Você sabe, no entanto, que a maioria de seus colegas tem mestrado em educação de adultos ou em áreas afins, enquanto você só tem um bacharelado em literatura clássica. O que você aprendeu sobre capacitação dentro de um ministério foi aprendido no seu emprego.

Nas últimas semanas, você tem trabalhado no desenvolvimento de um formato comum a ser usado por toda a equipe no desenvolvimento de novos programas. Você precisou fazer algumas apresentações em reuniões de equipe e também discutir seu trabalho mais informalmente com seus colegas, para obter insumos deles. Eles geralmente têm perguntas a fazer e algumas sugestões a oferecer. Você sabe que quando eles fazem perguntas ou sugestões, você se sente ameaçada e um pouco assustada. Você tende a achar que eles sabem muito mais que você e que não acham o seu trabalho nesse projeto muito bom. Você costuma sentir isso quando é solicitada a assumir atividades que sejam novas para você. Você tem medo de fracassar e de ser considerada inferior a seus colegas.

Caso Complexo 1 – Servidores postos à disposição da área de Recursos Humanos por problema de desempenho

Tem sido uma prática comum das chefias colocarem servidores em disponibilidade da área de Recursos Humanos, alegando a não necessidade

dos serviços que prestam, quando na realidade, a juízo dessas, os mesmos apresentam deficiência de desempenho, sem, contudo, terem sido submetidos a uma avaliação de desempenho mais criteriosa, tal como revelam ou admitem as partes envolvidas.

Segundo a legislação (EC n^o 19/98), o servidor perde o cargo nas seguintes situações: a) por insuficiência de desempenho; b) se não aprovado no estágio probatório; c) mediante sentença judicial transitada em julgado ou por processo administrativo disciplinar que lhe assegure ampla defesa.

Em grande parte das vezes, a colocação do servidor em disponibilidade da área de RH, como verificado junto a esta e admitido informalmente pela chefia, tem como real motivação problemas comportamentais, tais como desequilíbrio emocional, conflitos inter-pessoais, faltas freqüentes, descompromisso para com o trabalho. Todavia, depreende-se que a chefia não costuma manter conversações sistemáticas com o servidor e nem mesmo registrar faltas ou deslizes por ele praticados. Formalmente alega não ter necessidade dos seus serviços. Não é raro que, até chegar a esse desfecho, o servidor já tenha passado pelo serviço médico-social e tenha gozado de assistência e licenças médicas. Quando considerado com limitada capacidade, poderá vir a ser aposentado. O servidor fica estigmatizado como sendo um problema e encontra dificuldades de realocação, vindo a inchar o quadro na área de RH, a qual lhe atribui tarefas quaisquer que possam justificar a sua permanência no setor, tendo que controlar a sua freqüência.

Num caso específico, o gerente de uma **Unidade do órgão Alfa** colocou um de seus servidores à disposição da área de RH alegando, sem maiores explicações, que não tem necessidade dos seus serviços e esta, por sua vez, o encaminhou para uma entrevista de avaliação de potencial

Caso Complexo 2 – Avaliação do desempenho de servidores em estágio probatório

Conforme preceito legal (Lei nº 8112/90, CF/88), ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo ficará sujeito a estágio probatório, período durante o qual sua aptidão e capacidade para o exercício das atribuições do cargo estarão sujeitas a avaliação periódica de desempenho, devendo ser observados os seguintes fatores: i) assiduidade; ii) disciplina; iii) capacidade de iniciativa; iv) produtividade; v) responsabilidade.

A estabilidade é adquirida se transcorrido o prazo de três anos de efetivo exercício (EC nº 19/98). Se o servidor não for habilitado no estágio probatório será exonerado ou, se estável, reconduzido ao cargo anteriormente ocupado.

Regulamentações estabelecem, ainda, prazos intermediários, formulários, responsáveis e outros procedimentos da avaliação, os quais podem ser ajustados e aprimorados conforme a realidade de cada órgão, desde que observadas as disposições gerais emanadas do órgão central do Sistema de Pessoal Civil. A avaliação deve ocorrer, no mínimo, em três etapas, mas há órgãos que o fazem com maior frequência. Se por um lado há casos de melhor sistematização dos procedimentos, continuidade e permanente monitoramento do desempenho, não são raros os descuidos, em que mal se cumpre o mínimo, como rito normativo.

Como um exemplo dos mais positivos, cita-se a **instituição Beta** que dispõe de resolução própria fixada à luz dos dispositivos superiores, que disciplina e uniformiza os procedimentos operacionais da avaliação de desempenho dos servidores em estágio probatório, vista como uma ferramenta gerencial que auxilia a chefia imediata do servidor a realizar a avaliação e acompanhamento do seu desempenho, permitindo proceder a orientações e ajustes necessários.

Dentre outras disposições, o referido ato normativo define um programa que estrutura os momentos de planejamento, acompanhamento, avaliação, orientação e aprimoramento do desempenho no cargo do servidor em estágio probatório, acompanhado durante todo o interstício, apurado e ponderado de acordo com os critérios fixados, por meio de formulários

próprios que compreendem: i) negociação de desempenho; avaliação de desempenho; identificação dos obstáculos ao desempenho satisfatório; plano de desenvolvimento do servidor avaliado.

As avaliações são feitas pelas chefias imediatas, em cinco fases realizadas com um intervalo de quatro meses entre elas (três na última fase). A área de Recursos Humanos procede à apuração dos resultados e elaboração do parecer técnico sobre a aptidão do servidor avaliado, submetidos à análise e emissão do conceito final pela Comissão de Avaliação, composta de cinco membros (direção superior e área de RH como membros natos, um gerente intermediário e dois servidores efetivos alterados a cada dois anos). A homologação é feita por autoridade competente e publicada em Boletim Oficial. Ao servidor é facultado requerer reconsideração dos resultados parciais ou final junto à chefia avaliadora e interpor recurso junto à Comissão.

Um segundo exemplo reporta-se à **instituição Gama** e caracteriza-se por ser assistemático, eminentemente normativo, sem visar ao desenvolvimento profissional ou institucional efetivo. Nesse caso, a área de RH acompanha a legislação, prepara e distribui os formulários desprovidos de orientações ou procedimentos mais esclarecedores ou complementares na linha da gestão por desempenho. Não há Comissão de Avaliação devidamente estruturada, cabendo à área de Recursos Humanos zelar, basicamente, pelos prazos, tramitação interna, publicação.

As avaliações ocorrem em três etapas e consideram os fatores fixados na legislação, sem maior refinamento ou precisão metodológica. Há um visível descaso com a avaliação, ocorrem esquecimentos, perda de prazos, preenchimento de formulários à revelia do real parecer da chefia ou mesmo sem a sua participação.

Esta não assume o papel de avaliador alegando falta de tempo; quando a sua tendência é evitar o confronto, não registra fatos administrativos, não orienta, nem monitora o desempenho do servidor que depende de sua própria iniciativa e capacidade para compreender e desincumbir-se de suas atribuições.

É do conhecimento comum que, independente da sua performance no cargo, muito raramente o egresso de concurso é exonerado por deficiência de desempenho em período de estágio probatório. Ocorrendo problemas de desempenho ou mesmo disciplinares, esses são ignorados, arrastados por longo tempo ou tratados à margem, sem que se faça uso do dispositivo que institui o estágio probatório. Com isso, o servidor acaba por desenvolver uma apatia, acomodação e distanciamento dos valores e propósitos institucionais ainda que se esforce em ser produtivo.

Questões

1) Destaque os aspectos positivos, negativos e eventuais lacunas em cada exemplo relatado no caso do estágio probatório.

2) Identifique qual situação – ou mistura de situações – predomina em suas organizações.

3) Relacione as principais dificuldades enfrentadas pelo gerente para monitorar e avaliar de forma idealizada o estágio probatório.

4) É pertinente o uso do *coaching* e do *feedback* na avaliação do estágio probatório? Comentar.

Caso Complexo 3 – Relações de trabalho geradoras de mal estar e adoecimento nas organizações.

Elaboração: Celina Romagnolli Dantas

Participação: Jandira Siqueira Rodrigues e Graciele Neto Cardoso Lins Dutra

As relações de trabalho, incluindo aquelas que ocorrem entre chefia e subordinado, é um tema recorrente no trato das questões do gerenciamento e liderança e ganha contornos de maior complexidade e, por conseqüência, maior preocupação, quando esse relacionamento contém aspectos que o caracteriza como nocivo, desrespeitoso, desumano, vindo a ser causador de danos à saúde física e mental dos indivíduos e do ambiente social do coletivo de trabalhadores das organizações públicas e privadas.

Há casos de relações de trabalho que agredem a dignidade humana e, como tal, são tidos como violências, parte delas na forma de assédio moral, cujos contornos e implicações, ou mesmo definição, não são devidamente claras para as partes envolvidas, até mesmo porque contém fatores sutis, pouco visíveis, de natureza emocional, além de aspectos jurídico-legais e administrativos.

Prevalece o entendimento de que essa prática é antiga, mas o seu enfrentamento, ainda tímido, é recente e se faz premente diante do crescimento de sua ocorrência, inclusive na administração pública que, não raras vezes, tem sido palco de tratamentos desumanos que não condizem com os preceitos legais, políticos e de uma gestão moral, ética, cidadã, que zela pelos direitos humanos e condições de trabalho digno e decente na construção coletiva de uma nação justa para a sociedade.

Importante destacar, neste aspecto, que o artigo 37 da Constituição Federal dispõe a moralidade como um princípio que deve reger a conduta do servidor na gestão da *res publica*. Desse modo, as condutas que causam ofensas ou danos aos demais servidores acabam por violar o princípio da moralidade.

Além deste princípio, a Constituição Federal, em seu artigo 200 garante a qualidade de vida no trabalho, a qual em seu artigo 196 coloca a saúde como um direito de todos. No

entanto, os casos relatados por estudiosos dão conta de que, no âmbito da administração pública, prevalecem a gestão mecanicista e a rigidez hierárquica com estruturas de poder que acarretam relações de trabalho desequilibradas, por vezes, perversas.

Contudo, sabe-se que as agressões podem ocorrer nas formas verticais ou horizontais, ou seja, entre servidores com grau de hierarquia e subordinação ou entre servidores sem relação de subordinação. A prática tem demonstrado que o agressor nem sempre é o chefe para com o seu subordinado, as agressões também ocorrem entre pares ou mesmo do subordinado em relação à chefia e atingem pessoas de gênero, raça e idade distintas.

É necessário ressaltar que embora não existam normas tipificando o assédio moral e as penas punitivas ao agressor, por falta de legislação federal específica (existem apenas leis estaduais e municipais), há sinais alentadores na medida em que pesquisas, estudos, debates, publicações vem ganhando corpo e começam a desnudar essa situação.

Entretanto, muitos dos fatos ocorridos ainda são tratados de maneira velada no interior das organizações e os encaminhamentos nem sempre são pautados pela razão e justiça, mas pela força do poder autoritário que impõe condições aos mais fracos, num reforço à situação de submissão e humilhação. Como consequência, este quadro pode resultar no afastamento da vítima da organização, sem com isso extirpar o mal, pois o ambiente permanece doente e o ex-servidor carrega consigo as marcas negativas que o acompanharão em sua nova trajetória quer junto à família, amigos, novo trabalho, etc.

Após lerem, refletirem e discutirem sobre o relato apresentado, respondam:

1. Vocês comungam da afirmativa de que há sinais de crescimento no número de casos de violência e assédio moral no trabalho, no serviço público brasileiro?
2. Falem a respeito. Descrevam situações de seu conhecimento.
3. Dentre os envolvidos, aponte os mais prejudicados e os impactos para cada parte.
4. O que fazer para sanar ou coibir tais situações? A quem cabe resolver esses problemas? Conhecem trabalhos nesse campo?
5. Como o gerente e o processo de *coaching* podem contribuir na prevenção ou superação dessa problemática?

Caso Complexo 4 – Distribuição da carga de trabalho e designação da jornada e horário de trabalho como fatores de satisfação dos servidores públicos.

Elaboração: Celina Romagnolli Dantas e Jandira Siqueira Rodrigues

Mesmo sendo matéria legislada, na prática, a distribuição da carga de trabalho e a designação e controle da jornada e horário de trabalho, como parte das atribuições gerenciais junto a sua equipe, não é tarefa tão simples, sobretudo na administração pública direta, mais especificamente no que envolve os servidores públicos civis.

Em relação aos detentores de cargo ou função comissionada, correspondentes a encargos de direção, chefia ou assessoramento e ocupados com base no requisito da confiança, é exigida dedicação integral, com respaldo na Lei nº 8112/90 (parágrafo 1º do artigo 19), sem remuneração extraordinária.

Tal questão não tem merecido a atenção devida e em torno dela uma série de problemas correlacionados se instala, numa relação causal que ganha complexidade por envolver instâncias e dimensões diversas, quais sejam, os indivíduos, a organização e os seus usuários, em que todos perdem e se tornam insatisfeitos.

No que atinge aos indivíduos, a má distribuição desses ingredientes: carga de trabalho, jornada e horário de trabalho (horário é o início e término da jornada de trabalho, e esta é entendida como tempo gasto pelo trabalhador para cumprir um dia de trabalho), acarretam desgaste físico e mental que afetam a sua saúde e comprometem o seu desempenho e vida pessoal, social e familiar externas ao trabalho. As relações interpessoais no trabalho se fragilizam, podendo chegar a conflitos sérios. O clima organizacional e a satisfação no trabalho se deterioram e um ciclo negativo se instala e se mantém ou é elevado a patamar maior pelo stress presente em tais situações.

Na dimensão da organização, esta perde em sua capacidade de recrutar e manter talentos

Em português

- ARAÚJO, Ane. *Coach: um parceiro para seu sucesso*. Editora Gente, 1999. CHIAVENATO, Idalberto. *Construção de talentos: coaching & mentoring*. Editora Campus, 2002.
- COVEY, Stephen. *Os 7 Hábitos de Pessoas Eficazes*. Editora Best Seller, 2005. DECI, Edward. *Porque fazemos o que fazemos – entendendo a automotivação*. Negócio Editora, 1998.
- DI STÉFANO, Rhandy. *Líder Coach – Líderes criando líderes*. Editora Qualitymark, 2005. FUKUYAMA, Francis. *Confiança*. Editora Rocco, 1996.
- GOLEMAN, Daniel. *Inteligência Emocional*. Editora Objetiva, 1996.
- KONDO, Yoshio. *Motivação Humana – Um fator-chave para o Gerenciamento*. Editora Gente, 1991.
- LYONS, Laurence; GOLDSMITH, Marschall; FREAS, Alyssa. *Coaching – O Exercício da Liderança*. Editora Campus, 2003.
- O’NEILL, Mary. *Coaching: Treinando Executivos*. Editora Futura, 2001. PIERRAKOS, Eva. *O caminho da autotransformação*. Editora Cultrix, 1998. SENGE, Peter. *A Quinta Disciplina*. Editora Best Seller, 2006. SHERVINGTON, Martin. *Coaching Integral*. Editora Qualitymark, 2005.
- SPITZER, Dean R. *Supermotivação – Uma Estratégia para Dinamizar todos os níveis da Organização*. Editora Futura, 1997.
- TOMEI, Patrícia Amélia. *A inveja nas organizações*. Editora Makron Books, 1994. WHITMORE, John. *Coaching para Performance*. Editora Qualitymark, 2006.

Em inglês

- BACEL, Robert. *Performance Management*, McGraw-Hill, 1999.
- BARNARD, Robert, Cosgrave, Dave and Welsh, Jennifer. *Chips and Pop: decoding the nexus generation*, Malcolm Lester Books, 1998.
- DUXBURY, Linda, *Work-Life Balance In The New Millennium: Where Are We? Where Do We Need To Go?* Carleton University, 2001
- GILLEY, Jerry W. *Stop Managing, Start Coaching! How Performance Coaching Can Enhance Commitment and Improve Productivity*, Irwin, 1996. GROTE, Dick. *Discipline Without Punishment*, Amacom, 1995.
- HARKINS, Phil. *Powerful Conversations: How High-impact Leaders Communicate*, McGraw-Hill, 1999.
- HOLLIDAY, Micki. *Coaching, mentoring and managing: a coach guidebook*. The Career Press,

2001.

HUDSON, Frederic. *The handbook of Coaching: a comprehensive resource guide for managers, executives, consultants, and human resource professionals*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999.

KINLAW, Dennis C. *Coaching for Commitment: Managerial Strategies for Obtaining Superior Performance*, Jossey-Bass, 1989.

KOUZES, James M. and Posner, Barry Z. *Encouraging the Heart: A Leader's Guide to Rewarding and Recognizing Others*, Jossey-Bass, 1999.

LANDSBERG, Max. *The Tao of Coaching*. Knowledge Exchange, 1997.

LYONS, Laurence; GOLDSMITH, Marschall; FREAS, Alyssa. *Coaching for leadership: how the world's greatest coaches help leaders learn*. Jossey-Bass, 2000.

MINK, Oscar G., Owen, Keith Q. and Mink, Barbara P. *Developing High-Performance People: The Art of Coaching*, Addison-Wesley, 1993.

NEAL, James E. Jr. *Effective Phrases for Performance Appraisals: A Guide to Successful Evaluations*, Neal Publications, 1978.

STONE, Forence. *Coaching, Counseling and Mentoring: How to Choose and Use the Right Technique to Boost Employee Performance*, American Management Association, 1999.

JEAN-FRANÇOIS MANZONI, Jean-Louis Barsoux. *The Set-Up-to-Fail Syndrome: How good managers Cause Great People to Fail*. 2002.

GEOFFREY E. Meredith, Charles D. Schewe, Alex. Hiam. *Managing by Defining Moments*, 2002.

JOHNSON, Spencer. *Who Moved my Cheese?: An Amazing Way to Deal with Change in Your Work and Your Life*, Zebra Bouquet, 1998.

NAMIE, Gary and Ruth Namie. *The Bully at Work: What You Can Do to Stop the Hurt and Reclaim Your Dignity on the Job*, Sourcebooks, 2000.

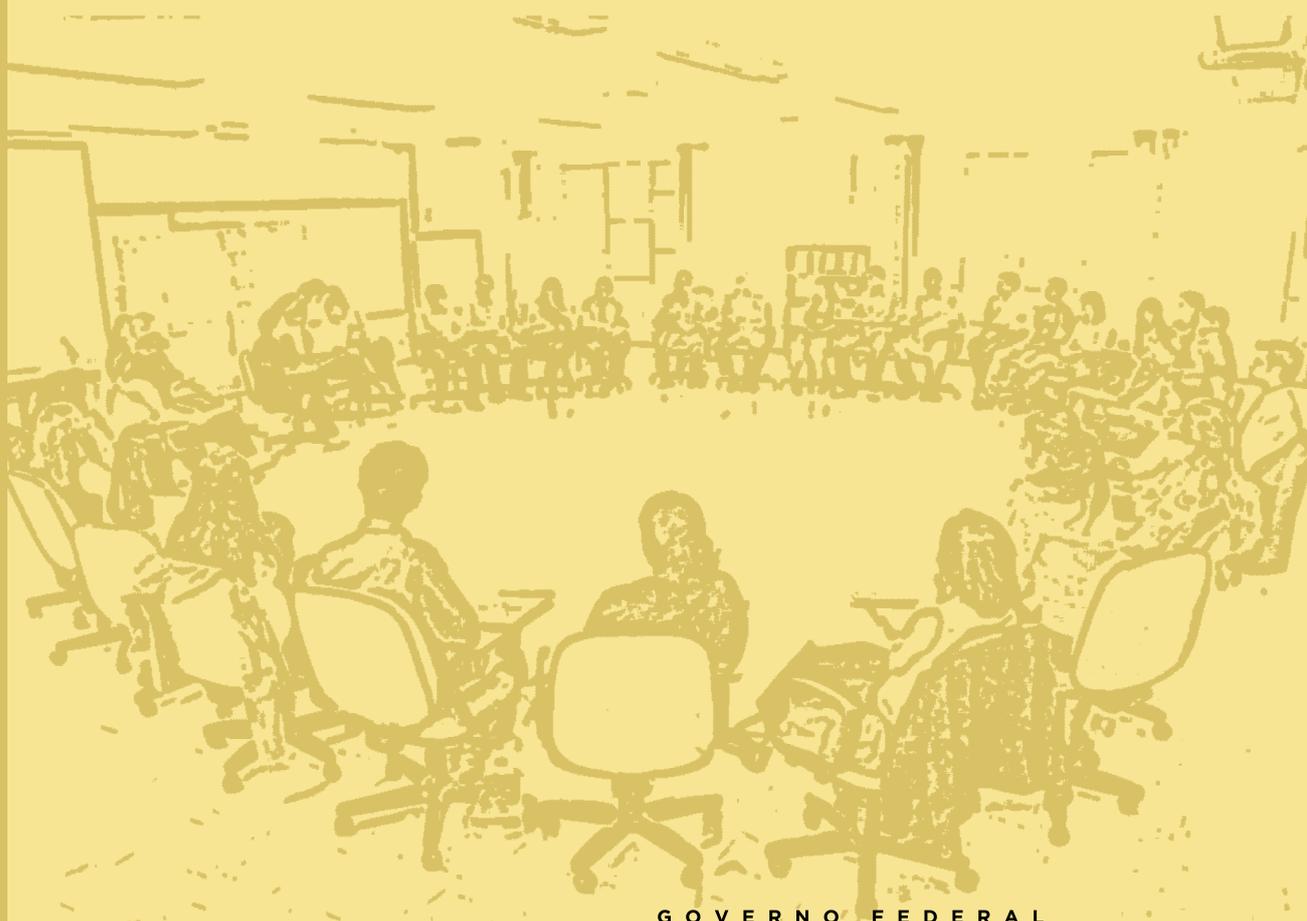
Escola Nacional de Administração Pública

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