

Construindo o Conteúdo da Liderança

José Renato S. Santiago Jr.

Gestão Estratégica de RH

- **Módulo 1: Alinhando Gestão de Pessoas com a Estratégia da Empresa**
- **Módulo 2: Compreendendo e Dinamizando a Cultura Organizacional**
- **Módulo 3: Construindo o Conteúdo da Liderança**

Gestão Estratégica de RH

- **Módulo 3: Construindo o Conteúdo da Liderança**
 - Entendendo Anseios Individuais e Coletivos de sua Equipe, Administração da Carreira
 - Acompanhamento, Desenvolvimento, Capacitação e Feedback de Profissionais

Gestão Estratégica de RH

- **Módulo 3: Construindo o Conteúdo da Liderança**
 - **Obtendo resultados para profissional e organização**
 - **Aplicando Coaching & Mentoring**
 - **Estudo de Caso 3**

Administração da Carreira

Entendendo Anseios Individuais e Coletivos de sua Equipe, Administração da Carreira

Administração da Carreira

A partir do planejamento de quaisquer ações e atividades se torna possível vislumbrar o atendimento de quaisquer metas e objetivos traçados:

- Prazo;
- Recursos;
- Qualidade.

Administração da Carreira

O Plano de Carreira tem como objetivo definir as metas profissionais a serem consideradas aos colaboradores, para isso:

- Definir metas de acordo com as aptidões dos profissionais;
- Identificar a melhor estratégia;
- Estabelecer indicadores de acompanhamento.

Administração da Carreira

Há uma série de premissas e questões que precisam ser consideradas:

- **Envolver aspectos que ultrapassam o âmbito profissional: Pessoal, Familiar e Comunitário;**
- **Desenvolver os recursos necessários;**
- **Avaliar questões que envolvem a relação Custo x Benefício;**

Administração da Carreira

Cuidados a serem considerados:

- Falta de critérios objetivos para a definição das premissas que suportam o planejamento;
- Não ter compromisso com o Erro;
- Importância de, se necessário, readequar recursos e rumos, diante o surgimento de novas oportunidades;

Administração da Carreira

O Plano de Carreira se torna um instrumento de motivação aos colaboradores:

- **Identificação sobre a sua importância;**
- **Potencial de crescimento profissional;**
- **Definir competências e conhecimentos a serem desenvolvidos;**

Administração da Carreira

Por mais que haja o interesse das empresas, o Plano de Carreira deve ser uma responsabilidade do próprio colaborador:

- **Ele é o grande, e algumas vezes único, beneficiado;**
- **Ele é quem realmente conhece seus anseios e desejos;**
- **Ele é quem sabe onde quer e pode chegar.**

Administração da Carreira

No entanto, existem alguns momentos onde este direcionamento se mostra mais necessário:

- **Quando o profissional está em começo de carreira;**
- **A pessoa passou por uma grande decepção profissional e precisa traçar novos rumos;**

Administração da Carreira

Em qualquer momento da posição profissional do colaborador, pode vale a pena:

- **Após um longo período de atuação em determinado segmento, em busca de reposicionamento profissional;**
- **Quando se tem a intenção de atuar em outras frentes de atuação**

Administração da Carreira

Para tornar possível mudanças mais representativas :

- **Atuar em negócio próprio;**
- **Criar parcerias e sociedades;**
- **Desenvolver atividades paralelas;**
- **Vislumbrar novos formatos de atuação.**

Administração da Carreira

Buscar novo alento profissional... Para tornar possível mudanças mais representativas :

- **Por em prática um “Plano B”;**
- **Quando profissional quer desenvolver o seu projeto de vida;**
- **Desenvolver uma estratégia para uma atuação em grupos dos quais faz parte,**

exemplo: Família

Administração da Carreira

De uma maneira ou de outra, seja qual for o motivo e o momento, sempre é possível...

- **Definir metas;**
- **Acompanhar se as atividades que desenvolvemos estão contribuindo para o atendimento de nossos planos;**
- **Considerar novas forma de atuação, se**

repaginar

www.boletimdoconhecimento.com.br

jrsantiago@jrsantiago.com.br

Administração da Carreira

Necessário ter atenção e buscar ambiente facilitador:

- **Disciplina, Determinação, Paciência...**
- **Abrir mão de caminhos muito fáceis;**
- **Alinhar com outros Planos e Programas que pode influenciar, exemplo: Organização.**

Acompanhamento dos Profissionais

Acompanhamento, Desenvolvimento, Capacitação e Feedback de Profissionais

Acompanhamento dos Profissionais

A única forma que “qualquer” pessoa possui para saber como deve proceder é a partir da definição de parâmetros ou referências:

- Primeiro, possibilita saber o que deve ser feito e para quê;**
- Permite fazer comparações quanto a performance desenvolvida;**

Acompanhamento dos Profissionais

Durante a infância, as referências servem de parâmetros para o desenvolvimento de qualquer processo educacional:

- **A criança recebe cuidados dos seus pais;**
- **Ela vai frequentar a escola, e passa ser capacitada;**
- **Ocorre a sua formação intelectual e de caráter**

Acompanhamento dos Profissionais

Trata-se um período de grande aprendizagem:

- **Os pais acompanham os filhos e os educam;**
- **Os filhos, desde cedo, são avaliados, primeiro pelos pais, depois na escola, a partir de então, durante toda a sua vida...**
- **Os feedbacks são constantes e servem para alinhar a formação;**

Acompanhamento dos Profissionais

Na vida corporativa, os funcionários são os filhos, no entanto a relação é profissional:

- **Os colaboradores devem ser acompanhados de acordo com as atribuições que lhe são passadas;**
- **Em um primeiro momento, durante a sua seleção, os colaboradores são escolhidos de acordo com a sua expertise;**

Acompanhamento dos Profissionais

Já na empresa, as pessoas devem ser orientadas de forma a que seja potencializado o atendimento de suas metas:

- **Os funcionários devem ser incentivados a estarem sempre em busca de novos conhecimentos;**
- **A empresa deve colaborar com este desenvolvimento, tendo em vista atender as metas da organização**

Acompanhamento dos Profissionais

Possuir programas formais é importante, mas o relacionamento funcionário-empresa deve sempre ser priorizado:

- **A troca de interesses é uma decorrência do compartilhamento de objetivos de mesma natureza;**

- **Os funcionários devem ser incentivados a estarem sempre em busca de novos conhecimentos;**

Acompanhamento dos Profissionais

Cabe a Empresa manter os profissionais cientes sobre as áreas estratégicas de atuação:

- **O Planejamento Estratégico deve ser disseminado na organização;**
- **Desenvolvimento de Plano de Capacitação atreladas aos segmentos de atuação da empresa.**

Acompanhamento dos Profissionais

O desempenho dos colaboradores deve ser avaliado pela Organização:

- **Os critérios devem ser claros e divulgados;**
- **As avaliações devem ser periódicas;**
- **Os resultados devem apresentados aos colaboradores e somente a eles.**

Acompanhamento dos Profissionais

A empresa precisa mostrar interesse e acompanhar o crescimento profissional de seus colaboradores:

- Discussão sobre os pontos fortes e aqueles que precisam ser melhorados;**
- Desenvolvimento de Plano de Melhorias;**
- Acompanhamento das Melhorias.**

Acompanhamento dos Profissionais

No entanto, existem barreiras a serem vencidas quando se fala de Avaliação:

- Para que serve esta avaliação?
- Se eu for mal avaliado, o que acontecerá?
- O quanto é difícil receber críticas “negativas”;
- **Eu tenho medo de avaliação**

Acompanhamento dos Profissionais

Importante desmistificar os processos de avaliação:

- **Relevância para o Crescimento Profissional;**
- **Potenciais Oportunidades;**
- **Humanização das Relações de Trabalho;**
- **Receber Feedback é Ganhar um Presente.**

Acompanhamento dos Profissionais

Mais Alguns Cuidados...

- **Funcionário não é Filho, Bom ou Mal;**
- **Avaliar a Pessoa como Profissional;**
- **Saber criticar ... Saber ser criticado;**
- **Aliás, o termo certo é “crítica”?**

Resultados...

Obtendo resultados para profissional e organização

Resultados...

Premissas que devem ser consideradas ao se analisar resultados:

- **Pode ter alguma subjetividade, o que é prejudicial;**
- **Buscar ter mais de uma abordagem / ponto de vista;**
- **Admitir que podem ser negativos.**

Resultados...

Deve se buscar algum alinhamento entre resultados para os colaboradores e para a empresa, embora:

- **Possam ter objetivos bem distintos;**
- **Tenham diferentes dimensões;**
- **Haja a possibilidade de haver conflitos de interesse.**

Resultados...

**Tanto para os Colaboradores como para
Organização:**

- **Desempenho;**
- **Produtividade;**
- **Imagem;**
- **Financeiro...**

Resultados...

Para os Colaboradores e Empresa:

- **Desempenho:**
 - **Melhoria no desenvolvimento de suas atividades;**
 - **Tornar-se Referência junto ao Mercado;**
 - **Busca da Excelência.**

Resultados...

Para os Colaboradores e Empresa:

- **Produtividade:**
 - **Atendimento de Metas;**
 - **Melhoria na Relação Custo x Benefício;**
 - **Crescimento Profissional (Mercado);**
 - **Reconhecimento.**

Resultados...

Para os Colaboradores e Empresa:

- **Imagem:**
 - **Destaque Profissional;**
 - **Novas Oportunidades de Crescimento;**
 - **Fazer Parte de Caso de Sucesso;**
 - **Associação com Equipe Vencedora.**

Resultados...

Para os Colaboradores e Empresas (diferença apenas de “abrangência”)

- **Financeiro:**

- **Aumento Salarial x Aumento de Receita**
- **Promoções x Ganho de Market Share**
- **Convites para Novos Cargos x Atuação em novos Segmentos**

Resultados...

Talvez o segredo possa estar exatamente nesta similaridade entre Empresa e Colaborador:

- **Desejam as mesmas coisas;**
- **Se desejam as mesmas coisas deles;**
- **Ambos necessitam de acompanhamento;**
- **Ambos necessitam corrigir rumos**

Resultados...

A diferença se destaca no tratamento a ser dispensado... e no resultado junto a cada um deles, principalmente em caso de resultados não tão bons:

- O colaborador busca oportunidades em outras empresas;**
- A organização, normalmente, muda seus colaboradores em busca de melhor forma de atuação**

Resultados...

Já no caso de bons resultados:

- **O colaborador busca oportunidades em outras empresas ou maior reconhecimento dentro da própria organização;**
- **A organização, normalmente, valoriza seus colaboradores como forma de mantê-los motivados em busca de conquista melhores resultados para a empresa.**

Resultados...

Nota-se enfim, uma clara relação de amor e ódio entre Empresa e Funcionário:

- **Um depende do outro;**
- **Em caso de fracasso, um culpa o outro;**
- **Em caso de sucesso, um admite que o outro faz parte dele.**

Resultados...

Por fim, é importante adotar premissas que vislumbrem:

- **A necessidade equivalente entre eles;**
- **Uma visão de reciprocidade na busca de melhores resultados;**
- **Relação Ganha Ganha.**

Coaching & Mentoring

Aplicando Coaching & Mentoring

www.boletimdoconhecimento.com.br

jrsantiago@jrsantiago.com.br

Coaching & Mentoring

Existem algumas maneiras de viabilizar o desenvolvimento de Líderes:

- Há algumas maneiras formais, dentre elas as que envolvem processo de Coaching e Mentoring;
- ...e outras informais, quando os colaboradores possuem habilidade e características pessoais que os fazem alcançar

este vôo

www.boletimdoconhecimento.com.br

jrsantiago@jrsantiago.com.br

Coaching & Mentoring

As empresas costumam utilizar diferentes tipos de abordagem:

- **Contratação de profissionais de Recursos Humanos com grande noção sobre Liderança que suportarão esta capacitação;**
- **Contar com profissionais que já estão dentro da organização, e que assumirão papel de apadrinhamento.**

Coaching & Mentoring

Há sutis diferenças entre Coaching & Mentoring:

- **No Coaching, há dois profissionais, onde um deles presta serviços tendo em vista que o outro encontre soluções para seus problemas;**
- **Durante o Mentoring, há uma relação profissional de aconselhamento normalmente envolvendo profissionais experientes e inexperientes**

Coaching & Mentoring

O Processo de Coaching demanda:

- **Conhecimento profundo sobre relações humanas e sociais entre profissionais;**
- **Entendimento quanto a abordagem a ser considerada junto ao meio social onde o profissional faz parte;**
- **Experiência do profissional quanto a diferentes estratégias de RH.**

Coaching & Mentoring

Importante considerar como premissas em um processo de Coaching:

- **Noções e características de Liderança;**
- **Postura profissional e estratégica;**
- **Reconhecimento e destaque junto ao meio;**
- **Mais que querer aprender...saber aprender.**

Coaching & Mentoring

Já o Processo de Mentoring exige:

- **Respeitabilidade na relação entre os profissionais;**
- **Entendimento sobre a completa interdependência da evolução profissional de cada um deles;**
- **Acompanhamento de profissionais de RH.**

Coaching & Mentoring

Alguns pontos críticos durante um processo de Mentoring:

- **Real preparo dos profissionais envolvidos, para derrubar uma série de mitos:**
 - **Relevância do papel do Aconselhador;**
 - **Eliminação da barreira, “quem é este?”;**
 - **Derrubar o mito “Conhecimento é Poder”.**

Coaching & Mentoring

Em ambos os casos, nota-se grande evolução:

- **A importância do profissionalismo;**
- **O reconhecimento sobre a relevância em desenvolver os profissionais;**
- **O entendimento que certas características não são talentos naturais.**

Coaching & Mentoring

- **A busca por utilizar recursos internos, seus próprios colaboradores, para capacitar novos profissionais (no caso do Mentoring);**
- **O reconhecimento sobre a necessidade de buscar ajuda externa para desenvolver competências não existentes na empresa;**

Coaching & Mentoring

Ambos tem um importante papel ao possibilitar que a empresa:

- **Fuga do simples artifício do “Q.I”;**
- **Saiba que Liderança não é hereditária;**
- **Utilize recursos práticos e reais para o desenvolvimento de seus colaboradores;**

Coaching & Mentoring

Este papel, no entanto, não deve se limitar a abrangência de uma empresa ou organização:

- **O Profissional deve buscar esta capacitação;**
- **Potencial oportunidade para crescimento profissional;**
- **Surgimento de novas oportunidades;**
- **Obtenção de novas competências**

Coaching & Mentoring

No entanto, o Colaborador e a Empresa não devem “apostar todas as suas fichas” nestes processos formais:

- Há algumas limitações... coisas que não conseguem ser ensinadas e/ou aprendidas;
- Pode haver erros durante os programas;
- Podem existir equívocos na escolha dos profissionais

Estudo de Caso III

Situação I – Status da Empresa e sua posição

- **Sou diretor de uma empresa multinacional onde atua em uma área voltada para desenvolvimento de novos projetos e implantação de inovações;**
- **A organização atua em uma área que apresenta grande crescimento e ótimas expectativas, principalmente no Brasil.**

Estudo de Caso III

Situação I – Status da Empresa e sua posição

- De uma forma frequente recebo convite para atuar em outras empresas, mas estou bem e sou respeitado na minha empresa;
- No último ano, a Alta Administração da empresa, localizada no EUA, passou a incluir o Brasil como um mercado prioritário, o que pode significar mais oportunidades.

Estudo de Caso II

Situação II – Nova Situação

- **No começo deste ano, no entanto, novas diretrizes passaram a ser colocadas em prática na organização;**
- **Dentre elas, uma reestruturação organizacional com algumas áreas se unindo e uma vigorosa redução de funcionários.**

Estudo de Caso II

Situação II – Nova Situação

- **A minha posição na hierarquia da empresa sofre mudança, uma vez foi criado mais um nível hierárquico;**
- **Embora o meu cargo tenha sido mantido, me sinto rebaixado;**
- **A área de Recurso Humanos não falou nada;**

Estudo de Caso II

Situação II – Nova Situação

- Atualmente o clima organizacional é estranho. As dúvidas pairam pelo ar... Há muitas indefinições;
- Os projetos mais estratégicos, antes desenvolvidos a toque de caixa, estão em ritmo lento;

Estudo de Caso II

Situação III – Pontos a serem discutidos:

- **Mudanças são custosas;**
- **O Respeito pelos Profissionais;**
- **O Clima da Empresa;**
- **...e Eu nesta história toda?!**

Estudo de Caso II

Minha Decisão é:

?

Gestão Estratégica de RH

- **Módulo 1: Alinhando Gestão de Pessoas com a Estratégia da Empresa**
- **Módulo 2: Compreendendo e Dinamizando a Cultura Organizacional**
- **Módulo 3: Construindo o Conteúdo da Liderança**

Gestão Estratégica de RH

José Renato S. Santiago Jr.