

COMO ENFRENTAR CRISES A PARTIR DA GESTÃO DE PESSOAS E O DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS?

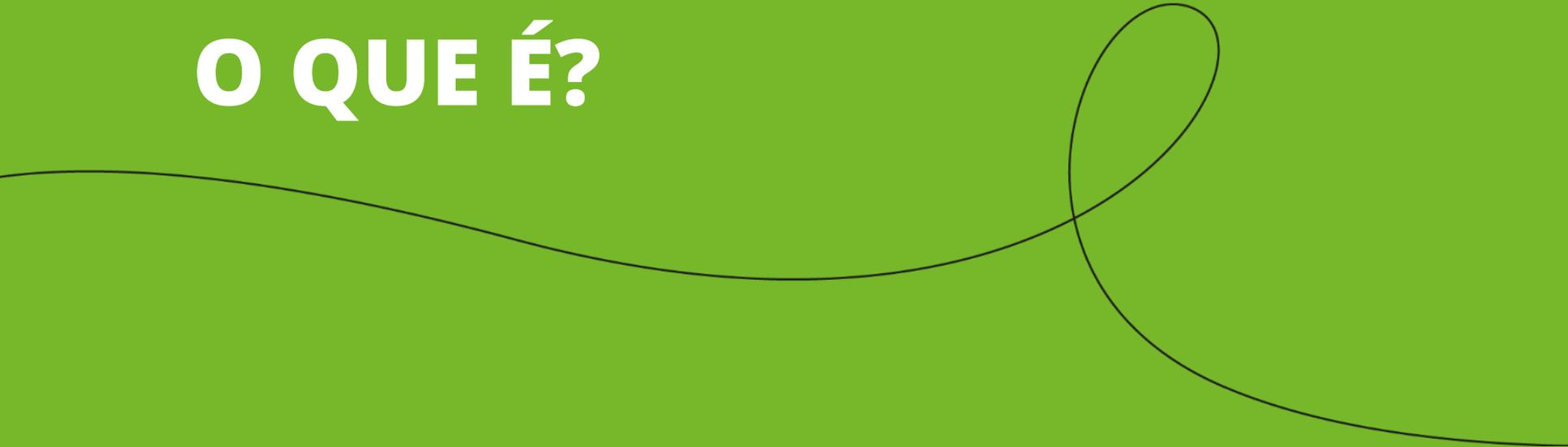
CASO IMAFLORA



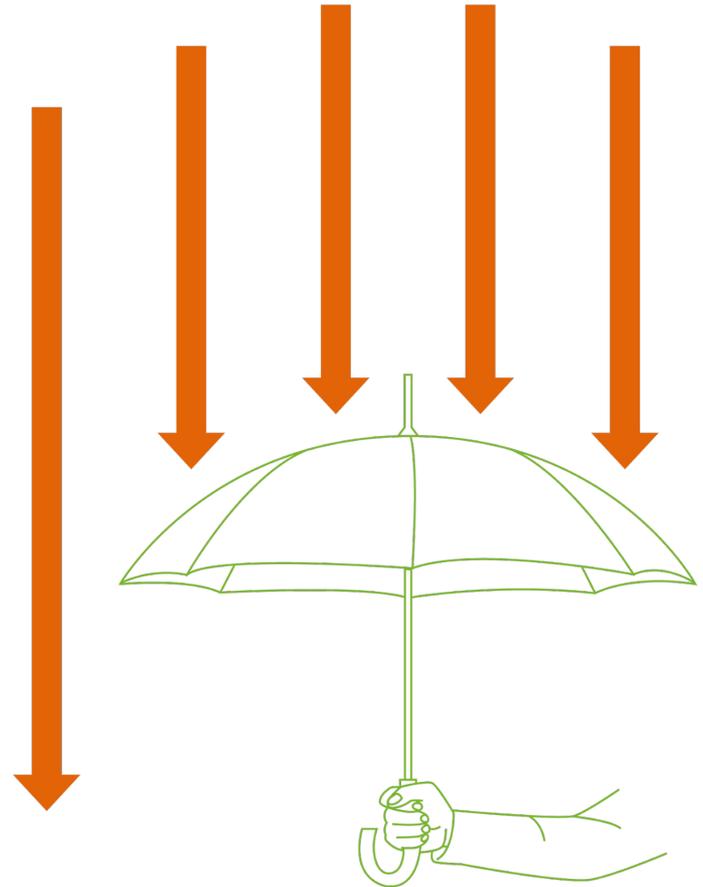
plataforma
conjunta

 imaflo^{ra}

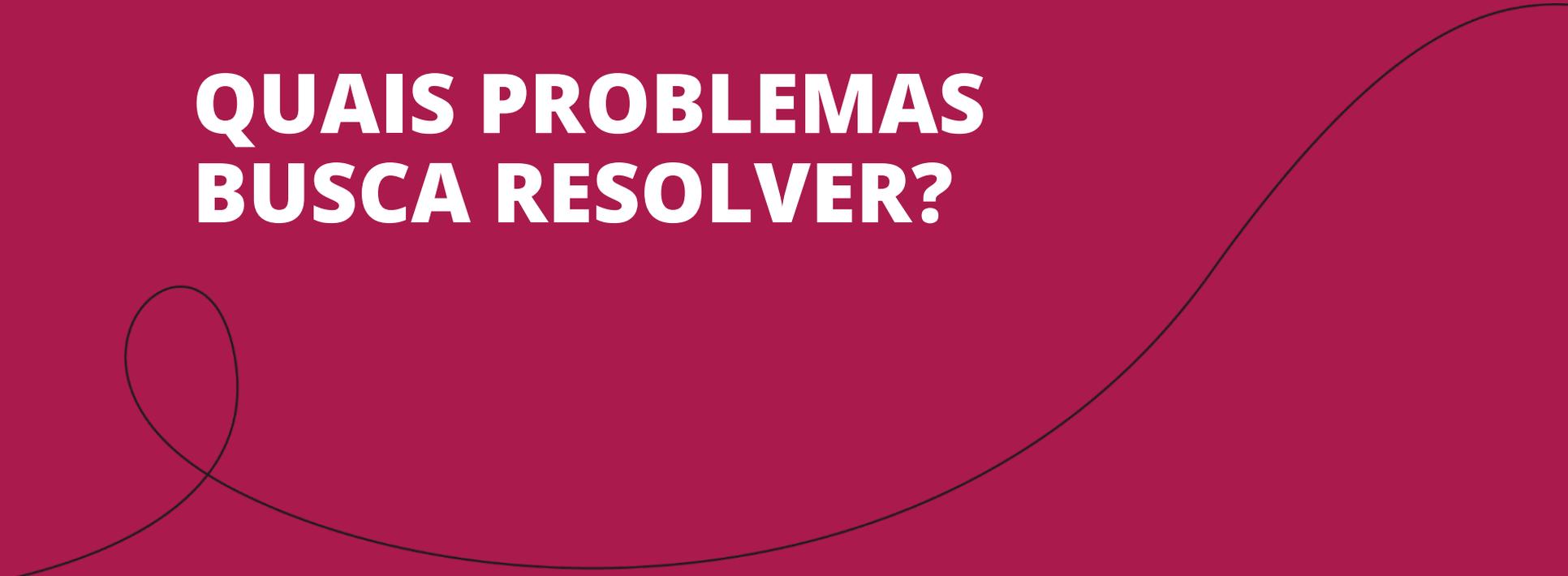
O QUE É?



O caso do **Imaflora** é um exemplo de boa prática para enfrentar uma crise institucional e de quebra de confiança, a partir da priorização de investimentos em gestão estratégica de pessoas.



QUAIS PROBLEMAS BUSCA RESOLVER?





GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Embora a importância da gestão estratégica de pessoas fosse reconhecida, não havia prioridade para desenvolver institucionalmente uma área dedicada a esse tema dentro da estrutura organizacional.



DESCONEXÃO

As áreas e equipes estavam divididas, e nem sempre atuavam de forma alinhada aos valores da organização, afetando o sentimento de pertencimento entre os membros e a cultura organizacional.



PAPEL DAS LIDERANÇAS

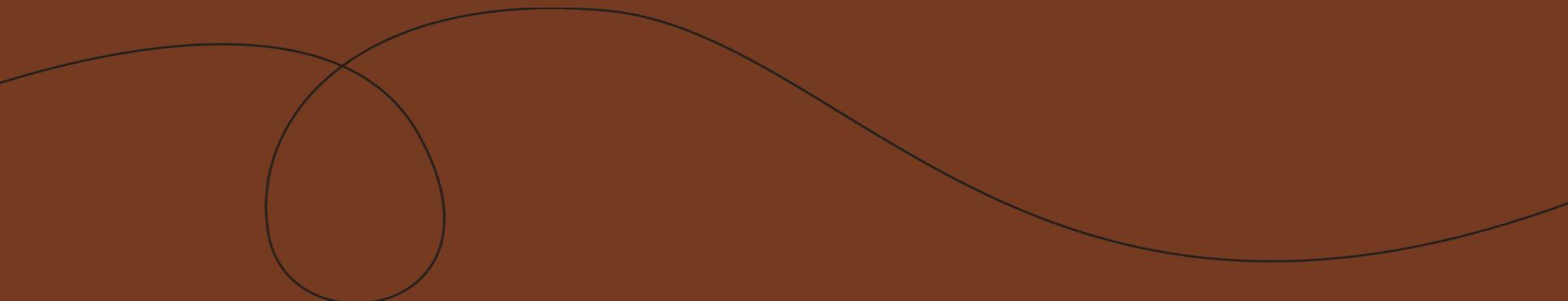
Os líderes eram reconhecidos pela sua capacidade técnica, mas não enquanto gestores de pessoas. Tinham pouco engajamento nessas atividades e conhecimento sobre as ferramentas de gestão existentes.



DESENVOLVIMENTO PESSOAL

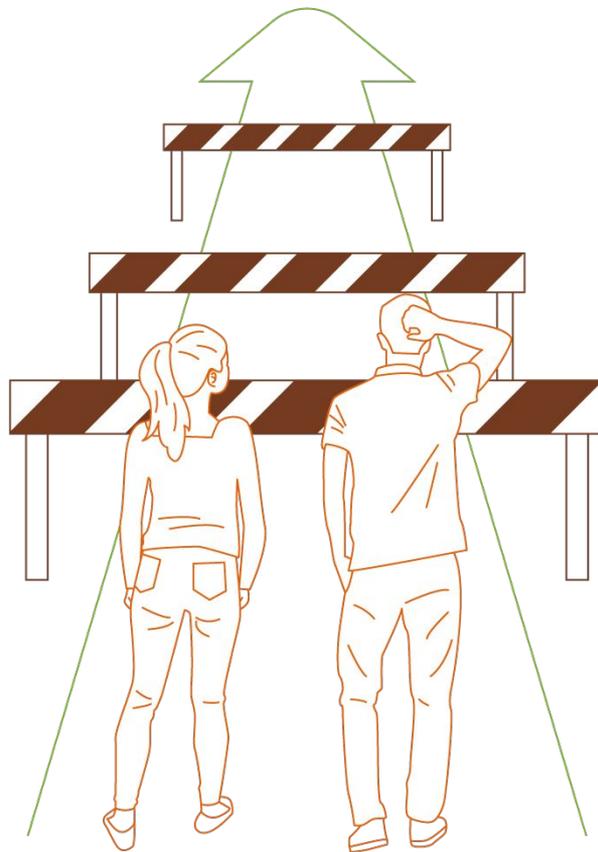
Era possível observar diferentes níveis de maturidade (pessoal e profissional) entre as pessoas que atuavam na organização. Era preciso estimular o autoconhecimento e promover estratégias para o desenvolvimento das fragilidades identificadas.

POR QUE FAZER?

A decorative white line graphic consisting of a long, sweeping curve that starts from the left edge, dips down to form a loop, and then rises and tapers off towards the right edge of the slide.

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS PARA ENFRENTAR DESAFIOS

É um caminho para prevenir ou lidar com crises. Essa abordagem busca construir uma gestão de pessoas levando em conta os propósitos da organização e os diagnósticos do cenário.



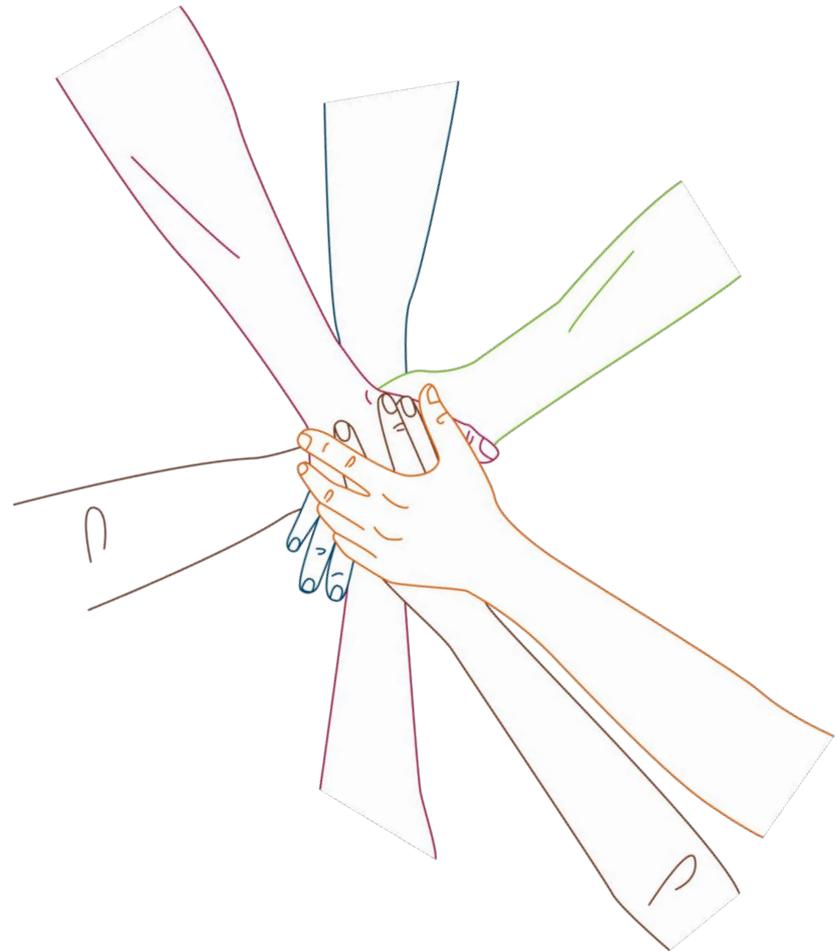


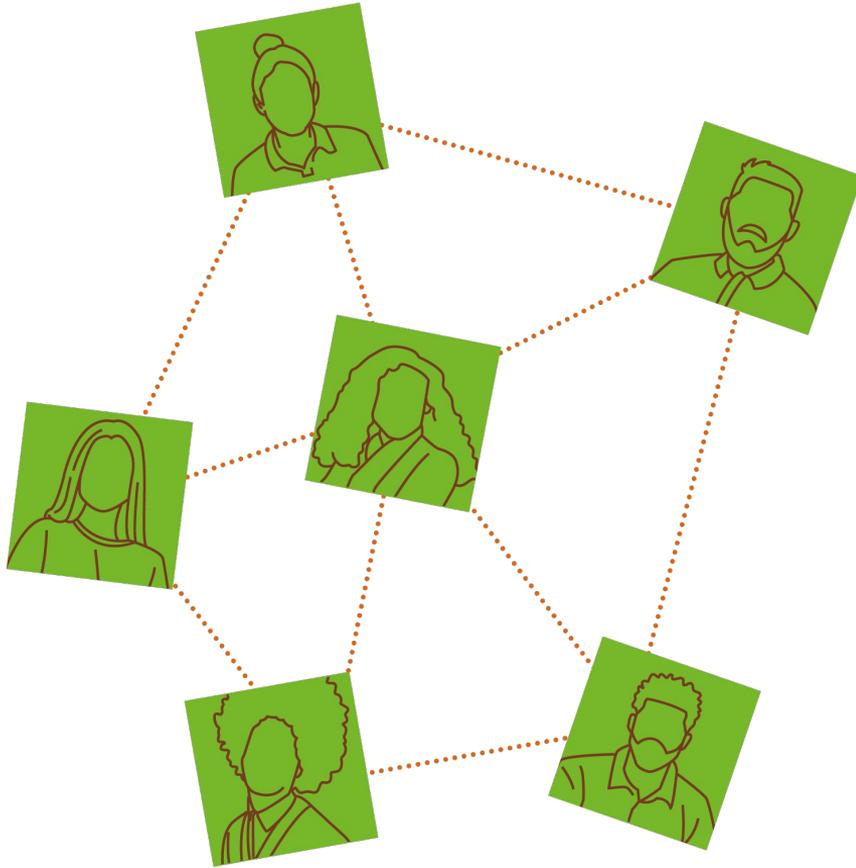
GERIR PESSOAS É PAPEL DAS LIDERANÇAS

Liderar uma área envolve não apenas capacidade técnica, mas ter a gestão de pessoas como foco. O desenvolvimento de pessoas e o fortalecimento da cultura organizacional são responsabilidades de todos os líderes da organização.

APERFEIÇOAR A GOVERNANÇA E A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Reestruturar uma organização e rever sua governança possibilita uma operação mais alinhada à sua missão e valores, e mais eficiente em relação aos seus objetivos e metas





GANHOS DE EFETIVIDADE

Investir em gestão estratégica de pessoas pode melhorar os resultados entregues, ao contribuir para otimizar processos e eliminar redundâncias. Também pode fortalecer a comunicação e aumentar a capacidade de resolução de problemas.

COMO FAZER?



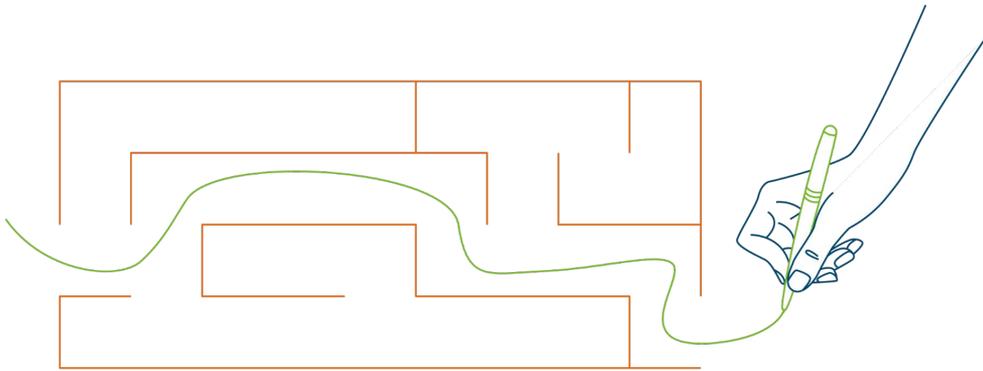


ENTENDER O PROBLEMA

Construir um diagnóstico sobre o problema enfrentado, a partir da escuta ativa bastante detalhada, que buscou identificar como a organização operava e quais eram os seus desafios relacionados ao clima organizacional. Esse processo envolveu:

Ciclos de *workshops e feedbacks* com:

- + **Time de lideranças**, para mapear como os profissionais entendiam seu próprio papel dentro da organização, por meio de autoavaliações sobre diversos temas.
- + **Demais áreas e equipes**, para compreender as forças restritivas e impulsionadores de sua própria área.



PRIORIZAR AS SOLUÇÕES

Elencar as mudanças prioritárias no desenho das soluções e planejar iniciativas para responder aos desafios identificados.

Foram elaborados:

- + **Manifesto:** registrou como o time de lideranças gostaria de ser visto e percebido, assim como os acordos pactuados entre os diferentes times para alcançar esse cenário.
- + **Mapas de Ação:** orientou o desenvolvimento de melhorias nas áreas, objetivos a serem alcançados e detalhou ações concretas para alcançá-los
- + **Plano estratégico:** forneceu uma visão abrangente dos desafios enfrentados no contexto externo e dos atores envolvidos. Definiu as áreas principais de atuação para a organização e estabeleceu metas específicas a serem alcançadas.

ESTRUTURAR A ORGANIZAÇÃO

Para concretizar os objetivos estratégicos definidos, importa promover desenvolvimento humano e organizacional, por meio da construção de espaços de fortalecimento, aprimorar processos e definir papéis. Esse processo envolveu:

- + Criar uma **área de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO)** para liderar ações determinantes para a reestruturação de gestão de pessoas.
- + Aprimorar a **estrutura organizacional e de governança**, com foco em macro governança e integração transversal.
 - + O modelo estabelecido criou ou reorganizo **instâncias formais de diálogo**, com definição mais clara sobre o que seria discutido e decidido nesses espaços.

DESENVOLVER PESSOAS

Promover as transformação necessárias para enfrentar as fragilidades identificadas, com foco estratégico no desenvolvimento de lideranças por meio de formações. Foram realizados três ciclos de formação interligados:



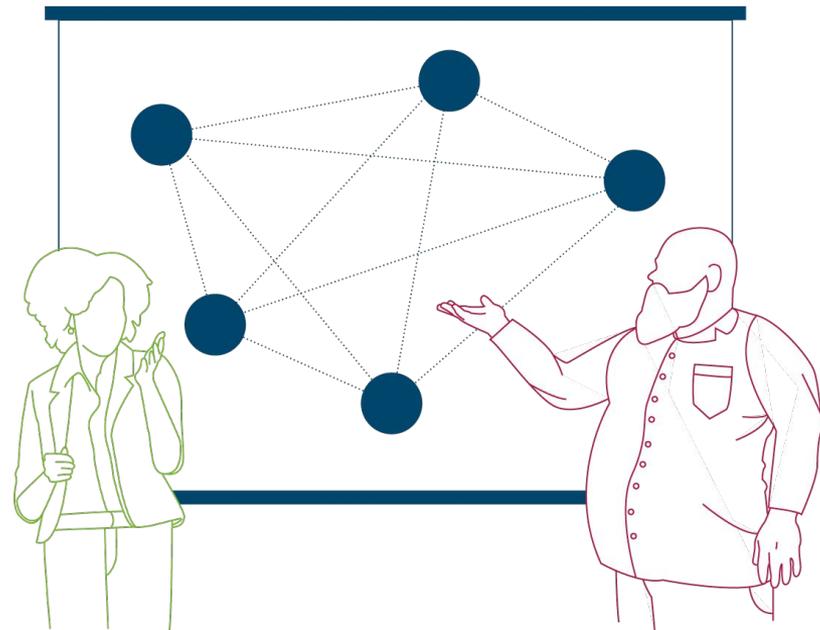
- + **CICLO 1 (2020 e 2021)**, de autoconhecimento e corresponsabilização a partir dos *workshops* iniciais.
- + **CICLO 2 (2021)**, de gestão das singularidades e uso do *Assessment* para mapeamento dos perfis comportamentais.
- + **CICLO 3 (2022 e 2023)**, de desenvolvimento de trilha de formação para lideranças (gerentes e coordenadores).

APRENDIZADOS

A decorative white line graphic that starts on the left side, loops around the top, and then loops back down on the right side, framing the central text.

INVESTIR NA ORGANIZAÇÃO É ESSENCIAL

No terceiro setor, é comum que o foco esteja em atividades voltadas para as causas e propósitos da organização. No entanto, também é essencial investir em ferramentas de gestão estratégica e no desenvolvimento humano para alcançar esses resultados.



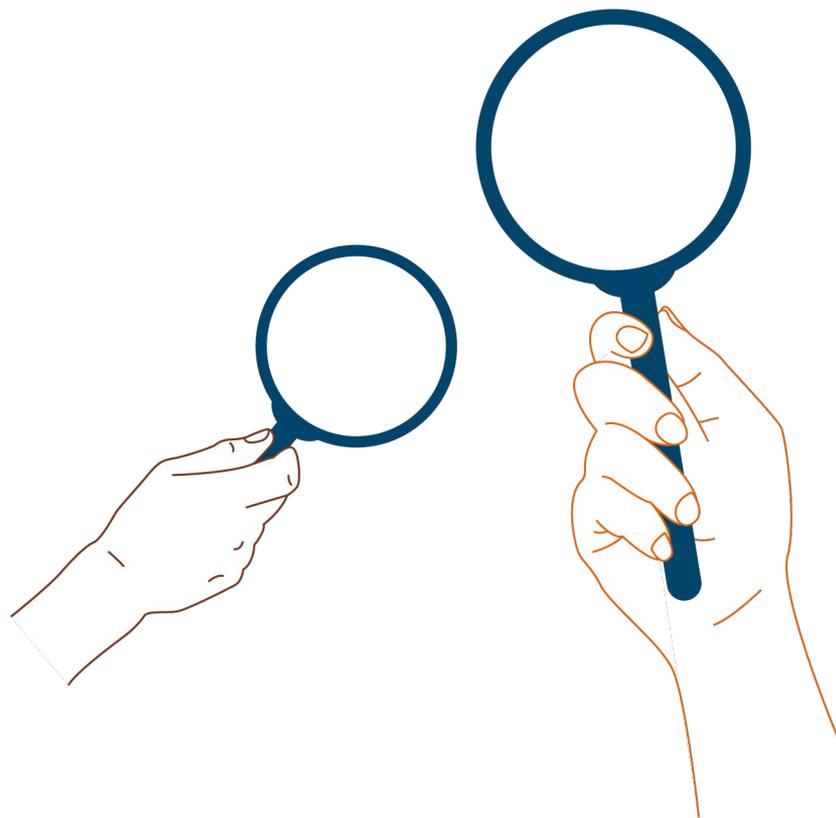


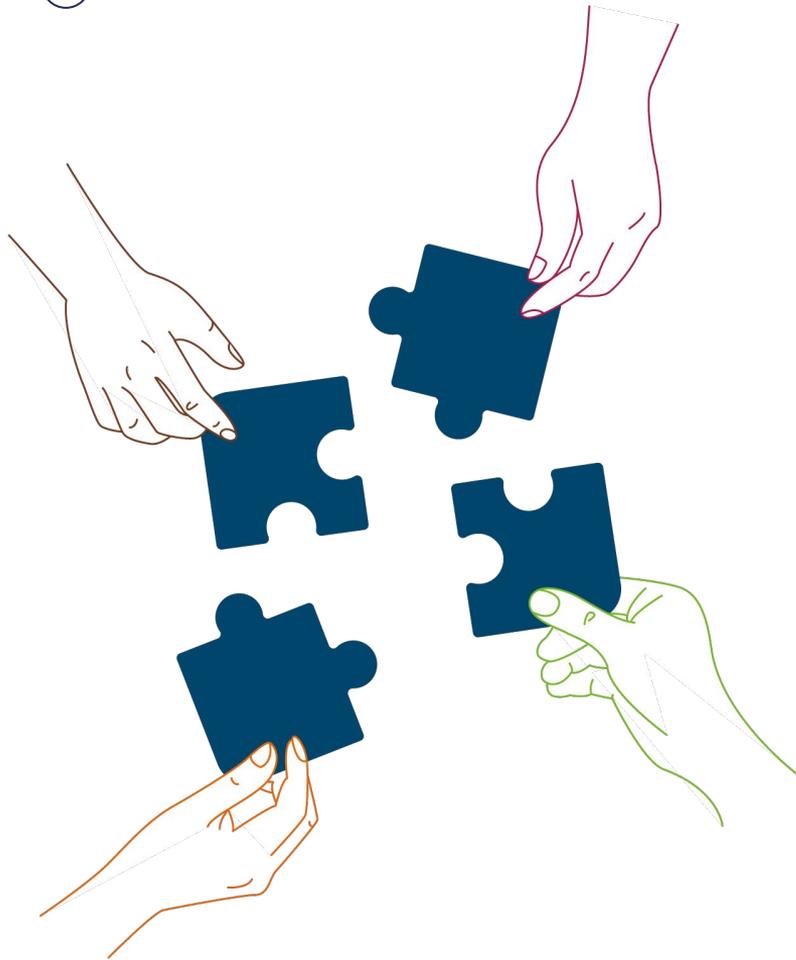
PRIORIZAR A GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas ajuda a estruturar o trabalho na organização, a aumentar o engajamento de seus membros e a construir um ambiente de troca mais favorável e efetivo. Também é capaz de fortalecer a cultura organizacional e aumentar a conexão dos líderes com os propósitos organizacionais.

CONHECER AS SINGULARIDADES IMPORTA

Ser capaz de identificar as próprias potencialidades e fragilidades é crucial para planejar e conduzir o trabalho de forma eficaz. Esse autoconhecimento também pode potencializar a colaboração dentro e entre equipes, além de contribuir para melhores alocações nos cargos.





RESPONSABILIDADE COMPARTILHADA

Construir um ambiente de corresponsabilização pelos objetivos organizacionais entre líderes e equipes é essencial. Quando todos se veem como responsáveis, aumenta-se a unidade e o comprometimento.

DÚVIDAS?

plataforma
conjunta

conjunta.org
@plataforma.conjunta

 *imaflora*[®]

imaflora.org
@imaflorabrasil

 **humanize**

ihumanize.org
@ihumanize.org_

 **CEBRAP**

cebrap.org.br
@cebrap.pesquisa



OBRIGADO!

plataforma
conjunta

 imaflora®