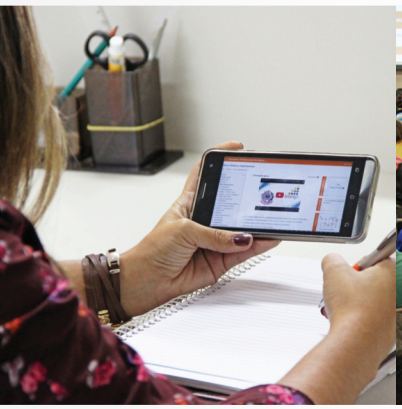
esesp

Coaching Orientado Para Resultados

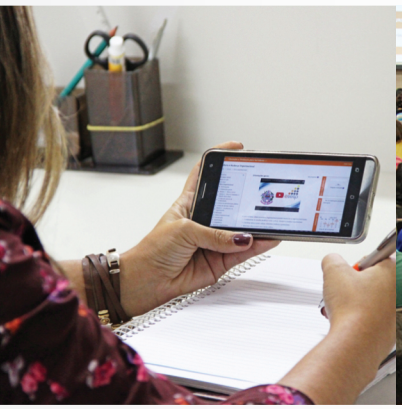
Competências Gerenciais para o Século XXI



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão e Recursos Humanos

Coaching Orientado Para Resultados

Slides



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão e Recursos Humanos

Escola de Serviço Público do Espírito Santo - Esesp

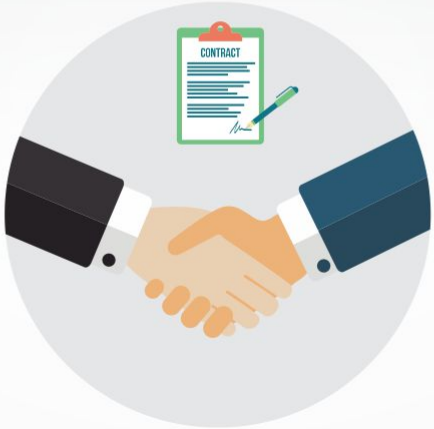
Programa Competências Gerenciais para o Século XXI

COACHING ORIENTADO PARA RESULTADOS

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão e Recursos Humanos

1

CONTRATO DIDÁTICO

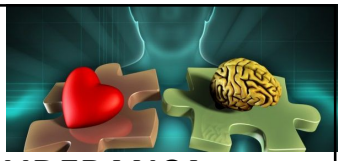


5 MÓDULOS - CH 04 horas

1. **Autoconsciência & Autoliderança.**
2. **Coaching, como ferramenta de Gestão e Funcionamento de Grupo e Equipe.**
3. **A importância da Gestão de Clima, de Conflitos, Comunicação e Negociação;**
4. **Estratégias essenciais para a Gestão: Gerenciamento das Emoções e Feebback;**
5. **A importância do *Rapport* no Relacionamento Intra e Interpessoal, Definição de metas e Plano de desenvolvimento Individual.**

3

1º MÓDULO



AUTOCONSCIÊNCIA & AUTOLIDERANÇA

- ✓ Quem somos nós - Formação;
- ✓ Visão de mundo / Modelo Mental;
- ✓ Percepção;
- ✓ Cultura da Escassez;
- ✓ Crenças e Valores;
- ✓ Crenças limitantes e possibilitadoras;
- ✓ Modelo A.C.E.R.T.E.;
- ✓ Cultura da Plenitude;
- ✓ Atividade / *"PRODUTO":* Roda da Vida.

4

UM COMPROMISSO PARA HOJE ...

- ✓Contribuir para que este dia seja única e **especial**!
- ✓ Aproveitar a **troca de experiências**;
- ✓ Potencializar, explorar **novas perspectivas** diante de conceitos conhecidos;
- ✓ **Permitir-se** buscar a reflexão.

5

CONTRATO PEDAGÓGICO
mapeamento

6

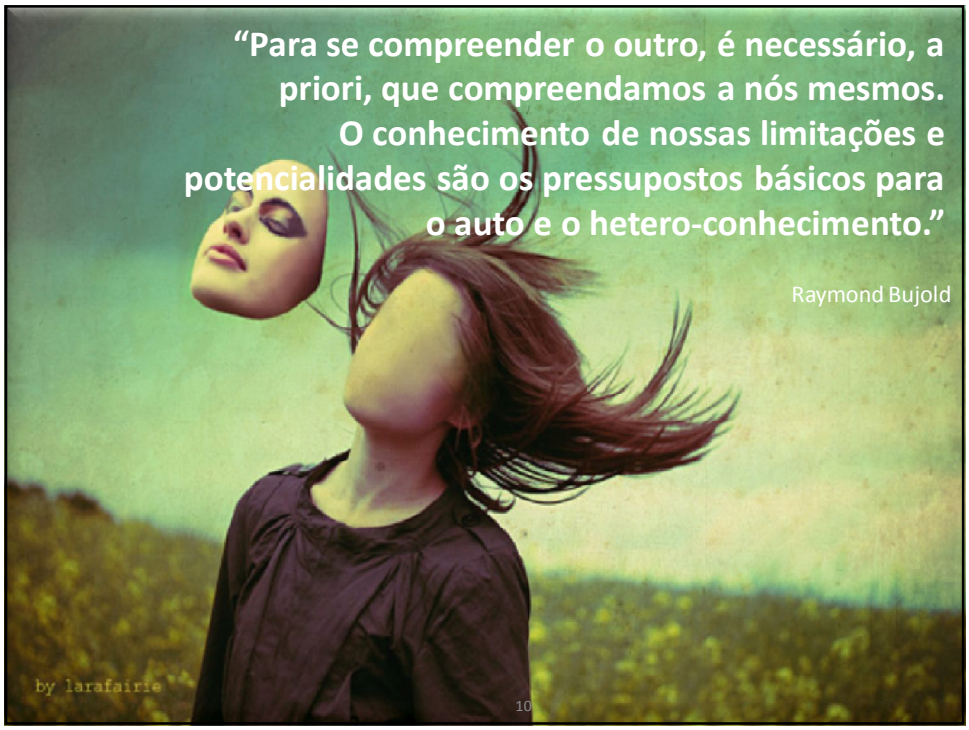
CONTRATO PEDAGÓGICO

7

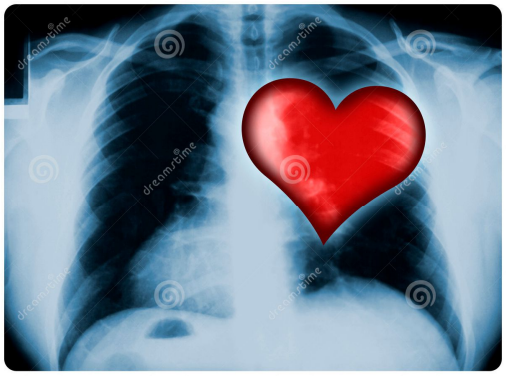
Seu nome
O que faz
Aonde trabalha
Expectativa para o curso

8

SINTA-SE A VONTADE PARA...



QUEM SOU EU...
Radiografia



- Um desejo...
- Uma meta...
- Um carinho...
- O que eu preciso...
- ...

20 min

20 min

11

Contextualização do curso COACHING E LIDERANÇA NO SERVIÇO PÚBLICO, ORIENTADO PARA RESULTADOS

A possibilidade de **desenvolvimento profissional** tem se transformado em grande **estratégia de Retenção de talentos, na gestão do clima e nos resultados.**

Dentre as diversas formas para esse desenvolvimento, algumas ferramentas do ***COACHING*** **praticado pelo Gestor** tem se **destacado** por **oferecer feedbacks** imediatos e **acompanhamento constante da performance do liderado**.

Para tal, é necessário que o Gestor moderno **domine as abordagens de liderança**, saiba **incentivar para motivar** e, se **comunique com efetividade**.

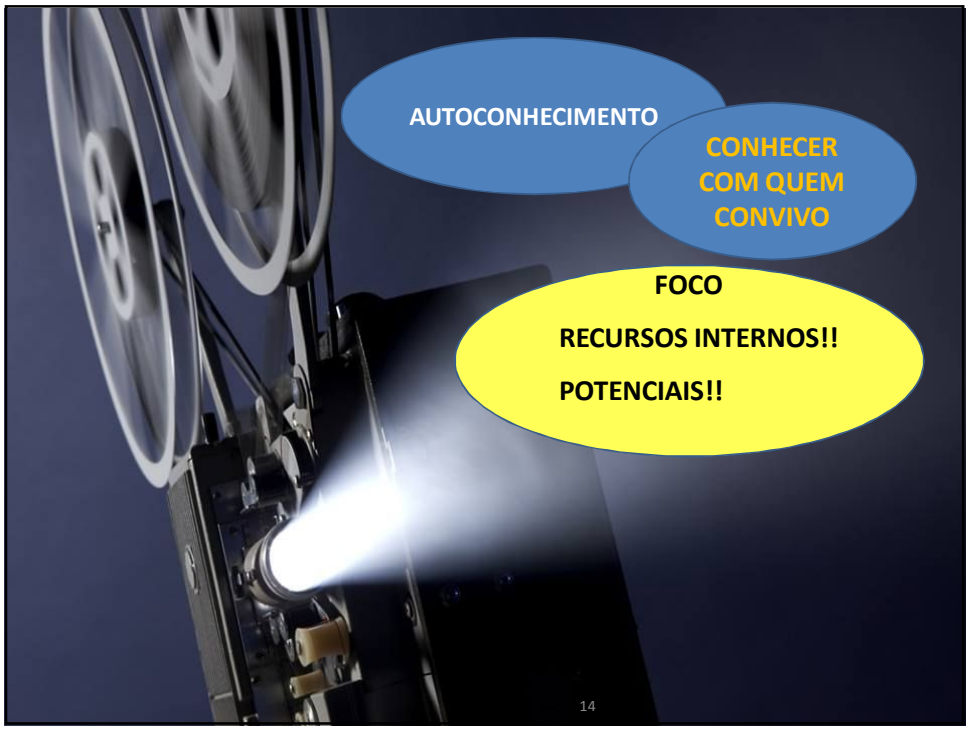
Com isso **assumirá o papel de protagonista** na **condução do seu pessoal** em direção à uma **equipe de alta performance**.

12

Autoconsciência / Autoconhecimento
Autoconfiança / Desempenho

13

esesp

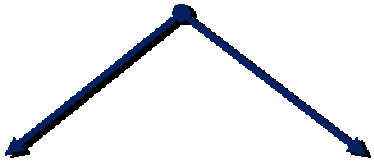


14

15

16

Visão de mundo



Lei da gravidade	Sou responsável
↓	↓
VÍTIMA	PROTAGONISTA
↓	↓
Sofrer, com a história	Fazer, a história

17

18

VISÃO DE MUNDO

Toda pessoa tem seu Ponto de Vista ...

Embora eles sejam verdadeiros para você, não serão necessariamente verdadeiros para outros.

Representação que fazemos do mundo.

20

esesp

Percepção

✓ **Ato ou efeito de perceber.**
Adquirir conhecimento de, pelos sentidos.

✓ **Compreender** (conter em si, abranger), notar, ouvir, **ver bem**, etc.

Por isso:

O que percebemos e **como** percebemos, são dados importantes para a compreensão do comportamento humano.

Estímulo ➡ **Percepção** ➡ **Resposta**

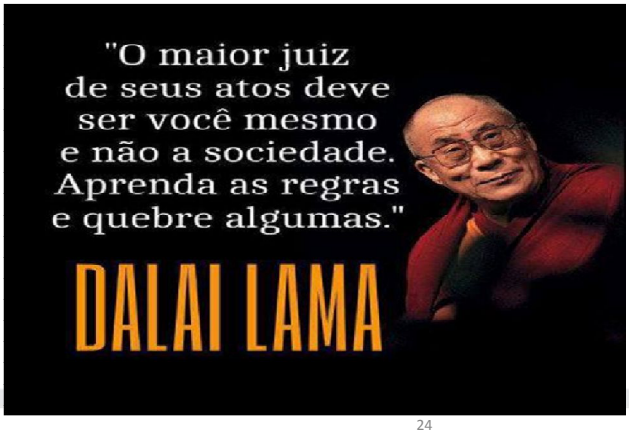
21

22

A Percepção é singular...
É de cada um...

Não existem pessoas iguais.

Não existe só um ponto de vista.



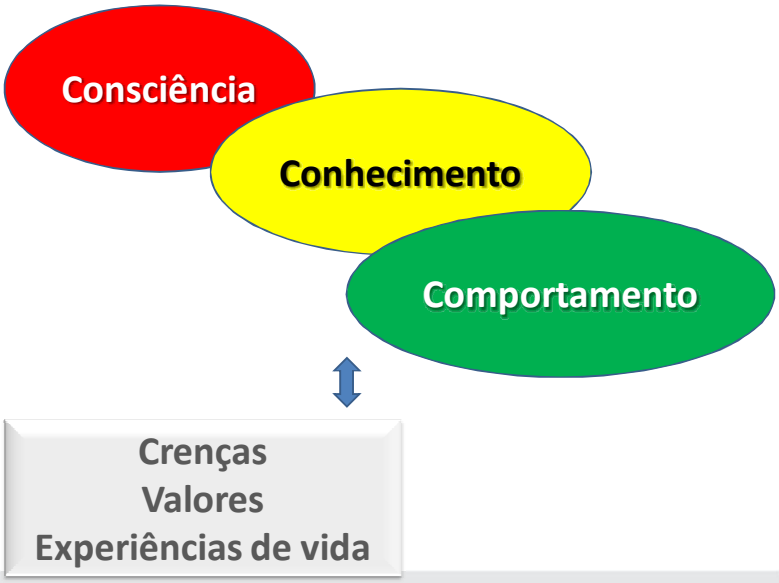
24

Com isso, aprendemos uma lição:

É necessário ampliar nossas percepções!

25

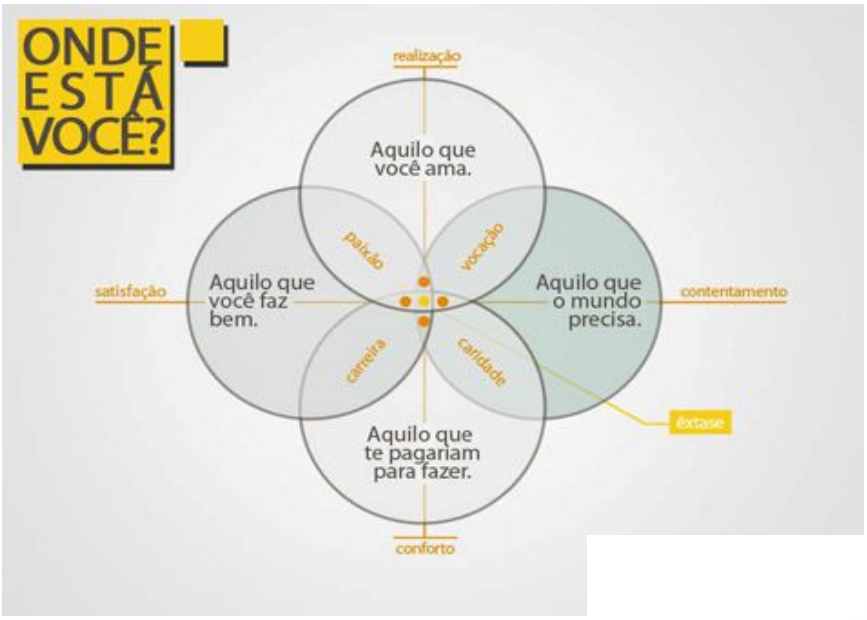
VISÃO DE MUNDO / MODELO MENTAL



27

CRENÇAS E VALORES

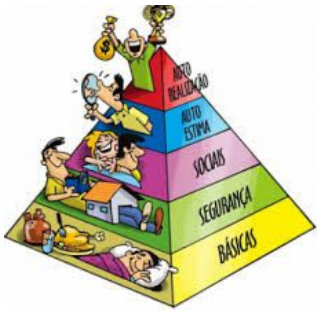
28



29

esesp

Nossa mente avalia as experiências de acordo com os nossos VALORES PESSOAIS



Aventura
Segurança

Loucura
Insegurança

30

esesp

VALORES-MEIOS

VALORES-FINS

CULTURA DA ESCASSEZ

Deixamos de valorizar o que **SOMOS** e o que **TEMOS**

Para valorizarmos o que GOSTARÍAMOS de SER e TER...

CRENÇAS
LIMITANTES
Liberte-se dessas
correntes

33

"Acordar para quem você é
requer desapego de quem
você imagina ser."
Alan Watts

34

MODELO A.C.E.R.T.E.

Estes 6 requisitos básicos são um *acróstico da palavra ACERTE*, um modelo desenvolvido pela *PoteNciaL Instituto de Programação Neurolinguística - Gilson Pacheco* - grande nome da *PNL no Brasil*.

A - Afirmação: Sempre expresse seus objetivos em termos afirmativos. Pois você atrai o que focaliza. (Lei da Atração);

C - Centralização: Os objetivos devem ser sempre responsabilidade sua, ou seja, ser controlado por você;

E - Especificações: Detalhe ao máximo seus objetivos, pois a especificação visa clareza.

35

MODELO A.C.E.R.T.E.

R - Realismo: Os objetivos dever ser realistas, ou seja, devem ser possíveis de se realizar, pois não faz sentido formular um objetivo inalcançável. Devem ser desafiadores e flexíveis - motivação para atingir.

T - Temporalidade: Os objetivos devem ser situados no tempo. Determinar uma data para sua realização.

E - Ecologia: É preciso considerar o efeito da realização de sua meta em nível sistêmico, isto é, como vai combinar com suas outras metas; como vai afetar outras áreas de sua vida.

36

PLENITUDE

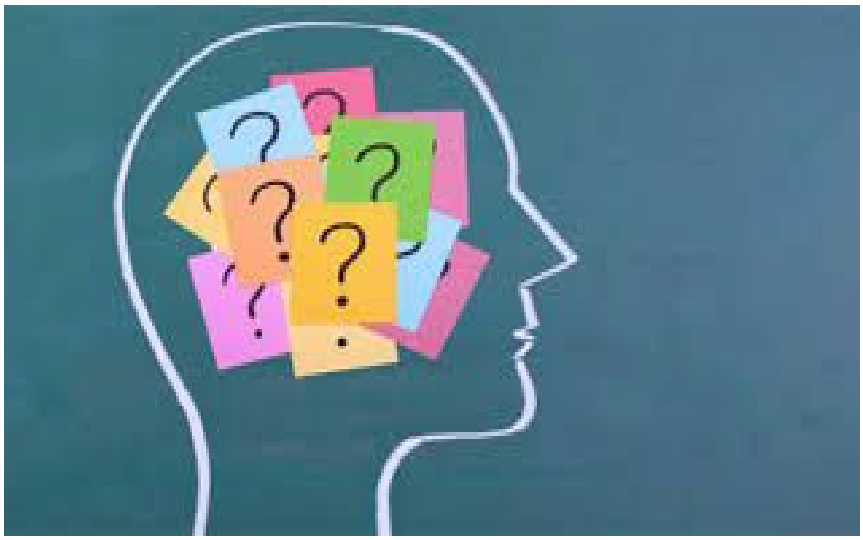
37

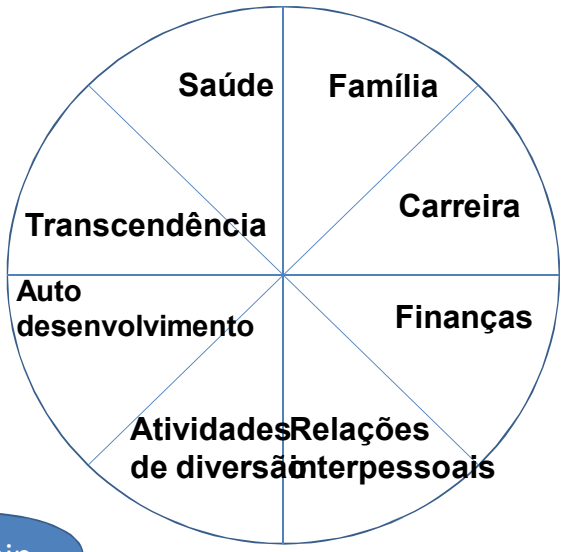
PLENITUDE

- Autenticidade
- Autocompaixão
- Flexibilidade
- Intuição
- Criatividade
- Fé
- Alegria

38

Dinâmica: Roda da vida



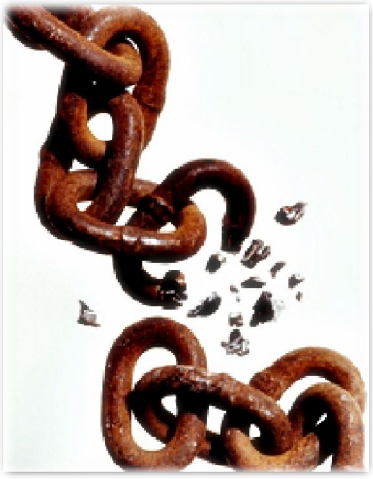


40 min

Modificando ou remodelando as CRENÇAS e os VALORES, o foco mudará...

O FOCO
mudando, o DESTINO será outro!

41



42

ANTES DE AGIR, OUÇA
ANTES DE REAGIR, PENSE
ANTES DE GASTAR, GANHE
ANTES DE CRITICAR, ESPERE
ANTES DE DESISTIR, TENTE
Linguagem do Coração
43

Força de Vontade
Sim, eu fiz!
Eu vou fazer.
Eu consigo fazer.
Eu vou tentar fazer.
Como eu faço?
Eu quero fazer.
Eu não consigo fazer.
Eu não vou fazer.
44
esesp

O que ficou...

"A mente se enriquece com aquilo que recebe...
...o coração com aquilo que dá."
Victor Hugo

OBRIGADA!!!

Escola de Serviço Público do Espírito Santo - Esesp

PROGRAMAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS PARA O SÉCULO XXI

COACHING ORIENTADO PARA RESULTADOS

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão e Recursos Humanos

1

5 MÓDULOS - CH 04 horas

1. Autoconsciência & Autoliderança.
2. Coaching, como ferramenta de Gestão e Funcionamento de Grupo e Equipe.
3. A importância da Gestão de Clima, de Conflitos, Comunicação e Negociação;
4. Estratégias essenciais para a Gestão: Gerenciamento das Emoções e Feebback;
5. A importância do *Rapport* no Relacionamento Intra e Interpessoal, Definição de metas e Plano de desenvolvimento Individual.

2

2º MÓDULO

Coaching, como ferramenta de Gestão e Funcionamento de Grupo e Equipe.

- ✓ A importância do autoconhecimento para liderar uma equipe;
- ✓ CHA;
- ✓ Grupo ou Equipe? ;
- ✓ Resiliência, para novos modelos de gestão;
- ✓ Eficácia & Ineficácia;
- ✓ Coaching;
- ✓ Líder Coach;
- ✓ Atividades / *"PRODUTOS":* Teste de Reação Comportamental e O que posso Eliminar, Consolidar ou Adquirir.

3

RELEMBRANDO...

4

LARANJA: Expectativa para este MÓDULO...
VERMELHO: O que prejudica a boa GESTÃO é...
VERDE: Eu sou BOM...

5

É NECESSÁRIO SE CONHECER PARA, ESCOLHER!

6

"É identificando as habilidades, os interesses e a visão de mundo que quer adotar, que será possível escolher a atividade profissional que deseja desempenhar com segurança". (autor desconhecido)

7

esesp

"Somos o que repetidamente fazemos.
A excelência não é um feito, mas um hábito." Aristóteles

CHA

ATITUDES – QUERER FAZER

Conjunto de valores, crenças e princípios, formados ao longo da vida e que determinam as atitudes.

HABILIDADES – SABER FAZER

Talento, capacidade técnica.

Obtenção de resultados positivos.

CONHECIMENTOS – TER O SABER

Conjunto de informações que a pessoa armazena e lança mão, quando precisa.

O...

9

esesp

AUTOCONHECIMENTO

- Desenvolver a Consciência
- Assumir Responsabilidades

➢ **"Como estou, neste processo? " ;**

➢ **"O que posso fazer diferente? " ;**

➢ **"A possibilidade e a resposta do que preciso estão em mim, não no outro".**

10

esesp

Comportamento = Músculo

Importante exercitar todos os dias um pouco!

11

"NOVOS" MODELOS DE GESTÃO EXIGEM POSTURAS DIFERENTES!"

1. Se o mundo muda, as pessoas mudam, **eu estou mudando?**

2. Estou **sabendo lidar** com isso? Estou me adequando?

3. Qual **espaço crio**, para obter **outras** respostas?

4. Qual deve ser a atitude do Líder?

12

EFICÁCIA & INEFICÁCIA DO LÍDER

Hersey e Blanchard (1986)

Tarefa &
Relacionamento

13

esesp

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. ***Psicologia para administradores:*** *A teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.*

ESTILO	EFICÁCIA	INEFICÁCIA
Tarefa **Alta** Relacionamento **Baixo**	É o estilo de liderança cujo foco maior é na tarefa a ser realizada. A integração e o relacionamento com o funcionário é pequena é apenas cordial.	
Tarefa **Baixa** Relacionamento **Baixo**	Há o entendimento que a equipe é autônoma e conhece bem os processos da organização. Não há comprometimento real com os resultados nem com o funcionamento da dinâmica da equipe.	

14

esesp

ESTILO	EFICÁCIA	INEFICÁCIA
Tarefa Baixa Relacionamento Alto	Há uma maior preocupação com o relacionamento com a equipe do que com a rotina dos processos.	
Tarefa Alta Relacionamento Alto	Há um foco no gerenciamento por objetivos e, simultaneamente, são usadas ferramentas de orientação, cobrança e comunicação eficiente com o funcionário.	

15

esesp

"Para um liderado considerado como imaturo, o líder deverá adotar um comportamento mais diretivo (orientação para a tarefa) para que os liderados sejam produtivos.

1986) (HERSEY; BLANCHARD, 1986)

16

esesp

17

TRABALHO EM GRUPO - *Case Harvard*
Uma nota sobre o processo de equipe

18

GRUPO OU EQUIPE?

19

GRUPO: Um conjunto de pessoas objetivando um mesmo fim, porém, sem interdependência evidente de seus participantes.

EQUIPE: Mesmo objetivo, possui interdependência de seus membros e, muitas vezes, conta com uma liderança outorgada ou imposta.

20

Somos Heróis
10'

Principal papel do GESTOR

O **líder** é uma **inspiração** e deve atuar como educador, guia e mentor da equipe e contribuir no processo que fica sob a responsabilidade de cada liderado.

- O liderado ver no **líder** o exemplo e ter seu apoio, faz a diferença!
- Sentirá estímulo para o trabalho, terá visão de futuro, com oportunidades claras para o desenvolvimento de suas competências, ideias, habilidades técnicas e comportamentais e alcançar plenamente o sucesso profissional.

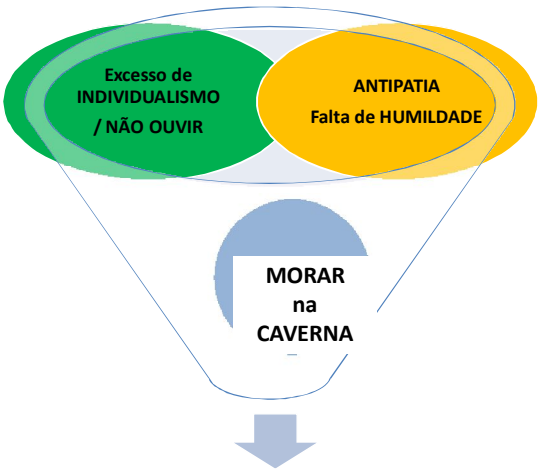
EQUIPE	GRUPO
Foco na ação coletiva.	Foco na ação individual.
Satisfação com a realização de todos da equipe.	Satisfação própria em 1º lugar.
Valorizam os desafios.	Valorizam os problemas.
Desejos de continuidade.	Duram por apenas um "compromisso".
Trabalham para superar desafios e conflitos.	Preferem o conforto.
Comunicação na equipe também utiliza do afeto como ferramenta.	Informações e comunicações fundamentadas em dados, fatos e análises muitas vezes não conectadas.

23

PILARES PARA UM TRABALHO EM EQUIPE / IDENTIDADE

- **Compromisso:** Senso de responsabilidade e foco na interdependência entre os membros realizadores dos trabalhos.
- **Confiança:** Estímulo ao desenvolvimento de cada um, sentimento de reciprocidade, abandono do medo ao se cometer erros.
- **Comunicação:** Aberta e clara, sem duplo sentido, documentada, sempre que possível compreensível.
- **Envolvimento:** Uma "roda" de conhecimentos deve ser acionada, assim como seu compartilhamento, respeito mútuo, análises em conjunto e comemorações quando pertinente.

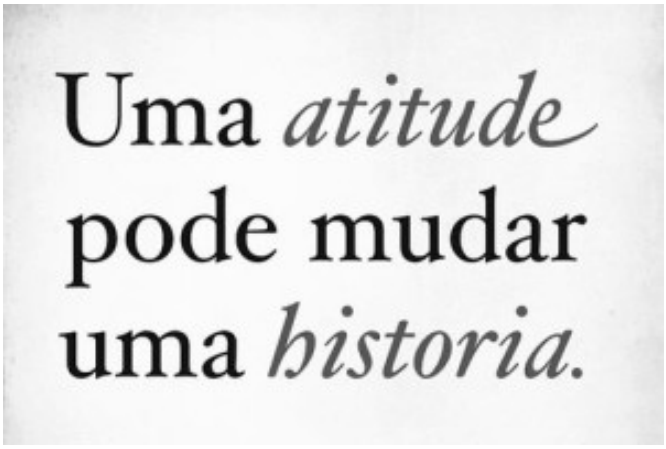
24



REDUTORES DE SUCESSO

25

ATIVIDADE



26

Dinâmica:
EM RELAÇÃO À MINHA EQUIPE
O que percebo e quero...
ADQUIRIR
CONSOLIDAR
ELIMINAR
10 a 15 min
27

COACHING
28
esesp

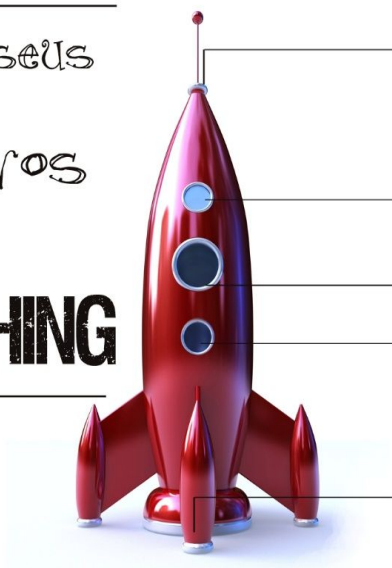
Coaching é um processo de **colaboração e relacionamento que incentiva as pessoas a fazerem mudanças positivas e desejadas em suas vidas**, ao longo de um período relativamente curto de tempo, por meio de **acompanhamento pessoal**, **conversas poderosas e significativas.**

É uma **parceria** que **incentiva os indivíduos** a produzir resultados, em suas vidas pessoais e profissionais.

PAPEL DO COACH
4 min

29

Atinja seus objetivos com COACHING



- Assuma a responsabilidade de suas vitórias e fracassos.
- Foque nas soluções e no que é importante para atingir seus objetivos.
- Avalie e aprenda com os resultados obtidos.
- Crie novos caminhos, para isso adquira os recursos necessários.
- Concentre-se em suas emoções positivas!

30

31

***COACH* é o profissional que contribui para o cliente *Coachee*, EMPRESTANDO-LHE PERGUNTAS,** levando-o a **REFLETIR** a respeito de uma situação em que vive, **AONDE QUER CHEGAR,** estimulando suas habilidades, competências que precisa e deseja melhorar ou desenvolver.

Leva o ***COACHEE*** **a AMPLIAR SEU PENSAMENTO, SEU POSICIONAMENTO E SUAS ATITUDES.**

32

Ocorre a transformação em seu ser e, a **OBTENÇÃO DO RESULTADO DESEJADO**.

Desse modo, o ***Coachee*** **CONTRIBUI COM OS DEMAIS COLABORADORES** no processo de desenvolvimento para a partir de uma nova realidade, **CONSTRUÍREM UM CENÁRIO** mais **PRODUTIVO E COLABORATIVO.**

33

34

35
esesp

36

LÍDER COACH

✓ Estilo de Liderança mais atual: Líder Coach.

✓Competências necessárias para o Líder Coach desenvolver seu trabalho de gestor e coordenador de pessoas;

✓Sequência prática de como esse estilo é aplicado na relação com seus liderados visando o desenvolvimento de potencial e aumento da autonomia.

37

esesp

- ✓ Técnicas e ferramentas que tem a função de *induzir* / contribuir com o indivíduo a pensar de forma mais ampla.
- ✓ A conhecer e utilizar mais seu arsenal de recursos e obter a resposta para o que deseja por si próprio.

38

esesp

Perguntas poderosas...!!

39

esesp

O Líder C*oach* deve entender e valorizar os recursos que o *liderado* dispõe, para as mudanças que pretende.

Usa as ferramentas e referenciais teóricos que julga necessários e satisfatórios para seu trabalho, desde que não descaracterize o processo de liderança e se torne qualquer outra coisa.

- Não dá uma resposta caso haja dificuldades por parte do liderado.

- O leva a pensar a respeito e a achar a própria resposta.

40

esesp

Perguntas poderosas...!!

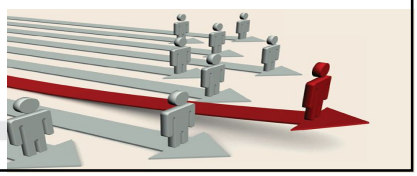
- Ser empático. Usar as mesmas palavras que o liderado.
- O *liderado* aprende a ver seu potencial para atingir suas metas.
- Terá ferramentas para fazer sua "autoliderança" sempre que necessário.

41

AUTONOMIA E O EMPOWERMENT (EMPODERAMENTO)

Quando já dominam as informações básicas para elaborar respostas e construir algumas estratégias.

Caso contrário, o indicado seria utilizar o mentoring de forma a garantir que alguns caminhos sejam apresentados pelo líder e sirvam de início para que os liderados construam ações.



42

O líder *pode e deve* ajudar as pessoas a descobrirem como podem atingir seus resultados!

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DO PROCESSO DE COACHING - 4 PILARES

1. **Psicologia Positiva:** Psicólogo americano *Martin Seligman*: Foco mais nas forças que nas fraquezas. Busca promover mais as qualidades do viver do que reparar o que vai mal. Estimula o *liderado* a "olhar" para o futuro.

2. **Metodologia Socrática:** Base, o estímulo da produção de resposta pelo interlocutor, ou seja, fazer com que o outro construa sua resposta em vez de recebê-la pronta.

   O método socrático, também conhecido como *"maiêutica"*, é como o "parto de ideias". Dar ao indivíduo, através de certos meios, condições de dar à luz a novas ideias e concepções. Sócrates levava o seu interlocutor a conceber por si só a verdade absoluta ou pelo menos, se aproximasse dela.

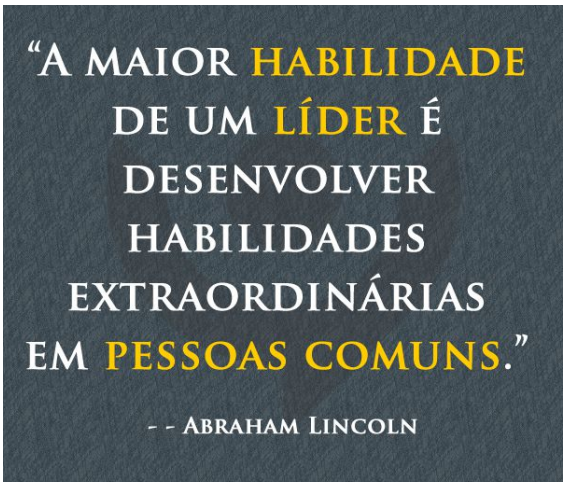
3. **Teoria Sistêmica:** A palavra sistema denota um conjunto de elementos interdependentes e interagentes ou um grupo de unidades combinadas que formam um todo organizado.

   A teoria sistêmica é a premissa da interligação dos elementos. Isso faz com que o processo de *liderança* seja visto pela interação com todos os aspectos da vida de quem passa por ele.

4. **Psicologia Sociocultural:** Considera que a plenitude do potencial de uma pessoa só é atingida pela interação com outra pessoas. No caso o gestor, que tem um papel de estimulador e "provocador".

45

HABILIDADES NECESSÁRIAS DO LÍDER COACH



46

1. Criar um clima aberto e de apoio para a conversa:

- Desenvolver a confiança, incentivando comunicações abertas e de duas vias;

- Respeitar a individualidade do liderado. Ele pode ou não ter um estilo similar;

- Ser paciente se o liderado parece desfocado. Importante auxiliá-lo a se concentrar apresentando e discutindo opções.

47

2. Ter e Demonstrar boa capacidade de Ouvir

- Desenvolver a habilidade de escuta, já que temos a tendência a falar mais do que ouvir e interromper as pessoas mais do que deveríamos.

- Fazer perguntas abertas para obter do liderado respostas descritivas e explicativas / reflexivas;

- Confirmar o entendimento do que foi falado pelo liderado e continuar o diálogo.

48

3 - Fornecer Feedback construtivo

- Fazer elogios e críticas construtivas sobre como melhorar.
- Sempre se concentrar em comportamentos que podem ser alterados e comportamentos que são apropriados dentro da organização / área / ambiente.
- Deixar o liderado definir as metas iniciais e, em seguida, dar feedback.

49

- Ajudar o liderado a fazer metas específicas e realistas com prazos. Acompanhar as pequenas vitórias e fornecer incentivos constantes.
- Aceitar a possibilidade de eventualmente não superar barreiras com o liderado e pensar em novas estratégias.
- Considerar e discutir formas adicionais para o liderado para obter conselhos e informações que ele ou ela precisa. Sugerir mentores/colegas quando for o caso e tentar ajudá-lo a aumentar sua rede de contatos.

50

Resultados dos liderados

51

O convite de hoje...

SEJA UM NOVO OBSERVADOR DE SI MESMO E FOQUE NO DESENVOLVIMENTO INTELECTUAL E EMOCIONAL.

FAÇA A DIFERENÇA!!

52

CONSIDERAÇÕES FINAIS

**”Não te deixes desiludir pelo mundo que te cerca.
Saiba que és chamado a transformá-lo”.**

Frei Betto

O que estou levando como reflexão e aprendizado ...

OBRIGADA!

53

esesp

Escola de Serviço Público do Espírito Santo - Esesp

Programa Competências Gerenciais para o Século XXI

COACHING ORIENTADO PARA RESULTADOS

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão e Recursos Humanos

1

3º MÓDULO

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE CLIMA, DE CONFLITOS, COMUNICAÇÃO E NEGOCIAÇÃO

- ✓ Gestão do Clima;
- ✓ Gestão de Conflitos;
- ✓ Regras básicas da Comunicação;
- ✓ Negociação;
- ✓ Atividade / "*PRODUTO*" : Metáfora do Dragão – Comunicação e negociação com a equipe.

2

RELEMBRANDO ...

3

GESTÃO DE CULTURA E CLIMA

4

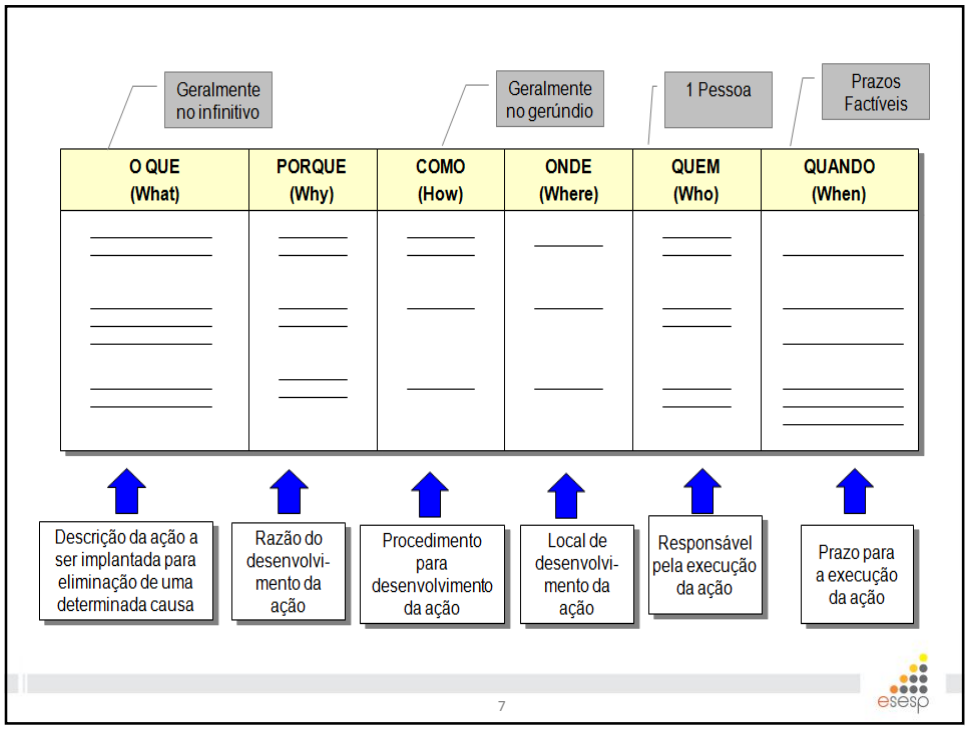
A **identificação dos traços** de uma cultura ou do clima organizacional deve ter como **objetivo** a produção de gestão estratégica, para a **tomada de decisão**.

5

BLOCOS / ATRIBUTOS:

- Ambiente físico;
- Modelos de recompensa e reconhecimento;
- Benefícios;
- Orgulho em fazer parte da empresa;
- Comunicação;
- Divisão de responsabilidade;
- Participação na tomada de decisão;
- Relacionamento;
- Delegação;
- Autonomia no trabalho;
- ...

6


Geralmente no infinitivo
Geralmente no gerúndio
1 Pessoa
Prazos Factíveis
O QUE (What)
PORQUE (Why)
COMO (How)
ONDE (Where)
QUEM (Who)
QUANDO (When)
Descrição da ação a ser implantada para eliminação de uma determinada causa
Razão do desenvolvi-mento da ação
Procedimento para desenvolvimento da ação
Local de desenvolvi-mento da ação
Responsável pela execução da ação
Prazo para a execução da ação
7

RELATÓRIO DE TRÊS GERAÇÕES
ATIVIDADE PLANEJADA
RESULTADOS ALCANÇADOS
PROPOSIÇÕES
8

DINÂMICA: Recursos Escassos

30 min

- **Formar 4 grupos: A / B/ C / D.**
- **Construir, o que foi pedido.**
- **Tempo máximo: 20 min.**

9

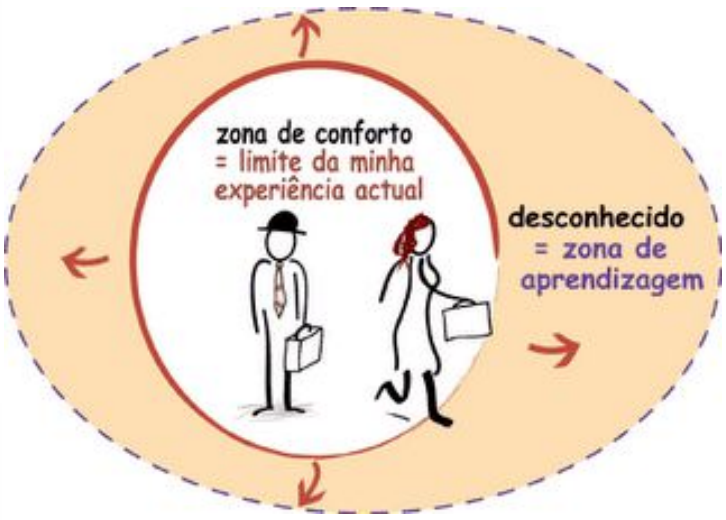
10

GESTÃO DE CONFLITOS...

Uma questão de

ponto de vista!

11

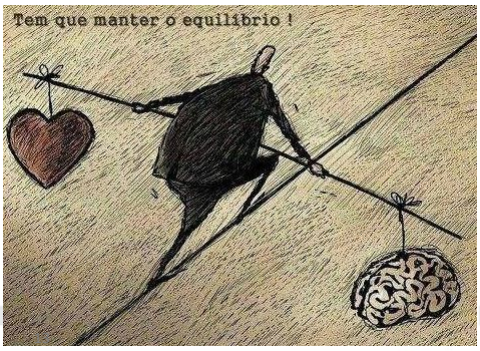


PARADIGMAS

HÁBITOS

RESILIÊNCIA

12



CAUSAS POSSÍVEIS DOS CONFLITOS

- **Frustração pessoal:** Direções diferentes.
- **Temperamentos e personalidades:** Fontes de agressões, descontentamentos e competições desnecessárias.
- **Metas diferentes:** Insatisfação com colegas, superiores e clientes.
- **Percepções diferentes:** Percebemos e analisamos o mundo de acordo com nossos modelos mentais. No ambiente de trabalho é fonte de desentendimentos e inimizades.

OS NÍVEIS DOS CONFLITOS

15

- **Discussão**: É o início de qualquer conflito - **ideias diferentes** - **tentam fundamentá-las**.
- **Debate**: **Emoção** e tentativas de **convencimento.**
- **Façanhas**: **Desvalorização dos argumentos** uma da outra, **valorizando em excesso suas posições**.
- **Imagens fixas: Argumentos baseados** na **imagem pré-concebida** que as partes tem uma da outra.

A **emocionalidade** neste momento **não permite a clara percepção do outro**.

16

- **Loss of face** (ficar com a cara no chão): A **teimosia domina as partes** - Sem argumentos - Determinação a se **manter no conflito a qualquer custo** em nome do **orgulho** na maioria das vezes.
- **Estratégias**: Clara **distorção no processo de comunicação** e **ameaças** e **punições** aparecem desveladamente.
- **Frieza**: Aparecem **sentimentos de destruição** e **nenhuma solidariedade** com o outro.
- **Perda do controle**: O foco é a **autopreservação** e a **preparação instintiva para a "luta".**
- **Agressões declaradas: Agressão de fato**.

17

TIPOS DE CONFLITOS

Conhecê-los,
pode trazer vantagens
para a gestão....

18

TIPO DE CONFLITO	SIGNIFICADO
Manifesto	**Declarado**, aberto e percebido por terceiros. **É grave** e deve ser trabalhado com a máxima urgência em benefício das partes e da organização.
Sentido	**Emoção** - momento de "parar e conversar".
Percebido	**Ainda não é falado**. Análise racional para lidar com ele.
Latente	**Nem sempre é percebido e declarado**. Surge como um pequeno incômodo com o outro, mas facilmente descartado.

19

esesp

DINÂMICA: PAPEL AMASSADO

- 1- Balancem suas folhas, ouçam o som... ;
- 2- Amassem o máximo que puderem sua folhas;
- 3- Desamassem as folhas... Abram, como eram antes. E ouçam o som...

20

“Vida não é uma coisa que você tem... mas que você faz”!!

21

AS RELAÇÕES PESSOAIS - Organizações e Conflitos Interpessoais

Interesses ou as coisas com as quais se importam, parecem ser incompatíveis.

22

VANTAGENS DO CONFLITO

- Revela os problemas existentes;
- Gera ideias novas;
- Desenvolve a competência da influência;
- Contribui para o crescimento pessoal e da equipe.

23

DESVANTAGENS ...

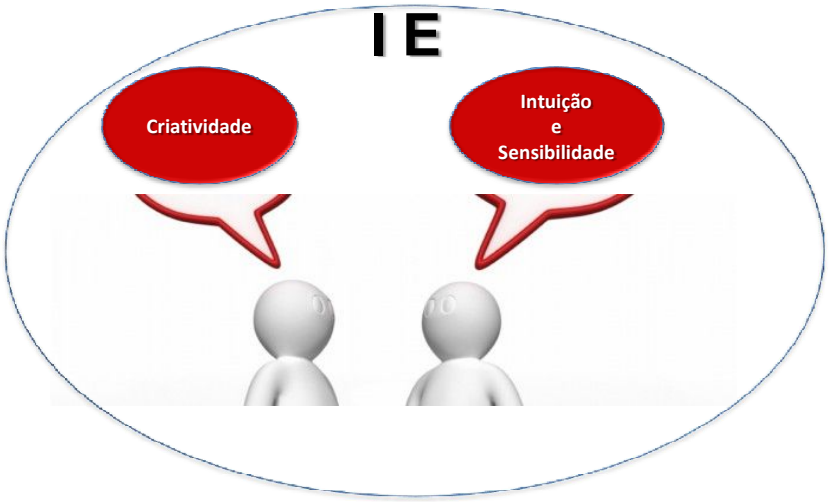
- Desvia a atenção e a energia dos objetivos e metas;
- Gera ressentimentos entre os envolvidos;
- Contribui para a insatisfação;
- Gera rótulos;
- Pode arruinar o clima organizacional.

24

COMUNICAÇÃO ... CULTURA ORGANIZACIONAL ??

25

A COMUNICAÇÃO ---> PARA NEGOCIAR CONFLITOS



26

SOBRE OUVIR

Nós...

- ❑ Nem sempre **ouvimos o que o outro fala**;
- ❑ **Ouvimos o que o outro não está dizendo**;
- ❑ Ouvimos **o que queremos ouvir**;
- ❑ Ouvimos **o que já imaginávamos** que o outro fosse dizer;
- ❑ Ouvimos **apenas o necessário para responder**;
- ❑ Ouvimos **só o que não queremos ouvir**; ou
- ❑ **Simplesmente não ouvimos?** ...

27

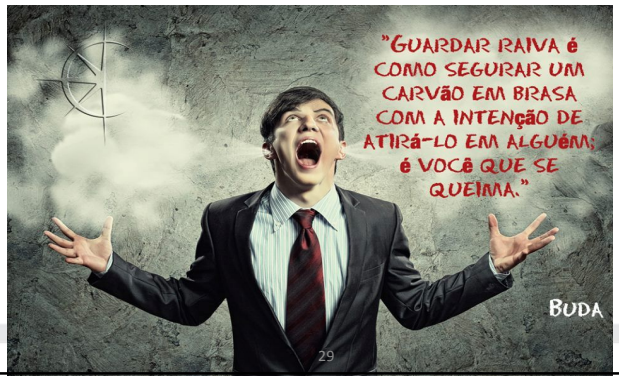
COMUNICAÇÃO / NEGOCIAÇÃO...

- Ouvir ...
- Ponderar ...
- Equilibrar vantagens e desvantagens!

28

EMOÇÕES ➡ Ressignificar

Tristeza = Perdas
Raiva = Valores diferentes
Culpa = Raiva de si mesmo / auto-punição
Ansiedade = Falta de preparo ou perfeccionismo



29

esesp

A COMUNICAÇÃO ---> PARA NEGOCIAR CONFLITOS

1. Identificar os pontos em comum / **Ouvir**;
2. Conhecer os interesses envolvidos / **Ponderar**;
3. Focar nas soluções / Ser positivo e proativo;
4. Identificar os benefícios das partes envolvidas /

Equilibrar vantagens e desvantagens

30

ETAPAS NEGOCIAÇÃO

NEGOCIAÇÃO

- Habilidades para...
- Iniciar como ...
- dificuldades podem ocorrer ...
- Erros que podemos evitar ...

HABILIDADES PARA A NEGOCIAÇÃO E COMUNICAÇÃO ASSERTIVAS

- Foco no lado racional;
- Ouvir com paciência e análise;
- Comunicação direta e eficaz, podendo usar de metáforas se necessário;
- Persuasão com uso da linguagem corporal e gestual;
- Justiça, responsabilidade, integridade, autodisciplina e confiança;
- Entender e ter habilidade com as diferenças;
- Ter interesse no aperfeiçoamento constante.

COMO INICIAR A NEGOCIAÇÃO

- Com quem vou negociar?
- Qual sua escolaridade?
- Qual é o nível intelectual?
- O que vou falar?
- Como falar?
- Qual postura é a mais eficaz?
- Como entenderão minha comunicação?
- Como poderei ser interessante para a outra parte?
- Quais serão e como lidar com as resistências?

ERROS PARA SEREM EVITADOS NA NEGOCIAÇÃO

- Falta de flexibilidade / descontrole / argumentos / preparação;
- Não respeitar limites e metas;
- Assumir erros de outros;
- Valorizar minúcias em detrimento do todo;
- Não administrar o conflito e fugir dele;
- Descumprir prazos ou combinações;
- Falar muito e ouvir pouco;
- Não ser empático;
- Utilizar linguagem desconhecida;
- Desvalorizar os resultados obtidos.

35

ESTILOS .... PARA UMA NEGOCIAÇÃO
COMPORTAMENTOS
CARACTERÍSTICAS

36

- **Catalisador:** Criativo / Flexível / Empreendedor.

- Dinâmico e inovador, quase um visionário em determinadas situações.
- Pode ser considerado por outros como sonhador, *mas tem uma capacidade enorme de persuasão*.

- **Apoiador:** Valoriza o ser humano e tenta entender a fundo as necessidades do outro.

- Confiável.
- *Precisa estar atento à assertividade e com seus posicionamentos, para ser firme.*

37

- **Controlador:** Rápido nas decisões e centralizador.

- Tenta trazer o jogo para seu lado e valoriza em excesso suas condições.
- Pode ser visto como insensível e *desinteressado nos pontos de vista do outro.*

- **Analítico:** Explora ao máximo o interesse e as condições do outro.

- Analisa em detalhes as proposições, *é "minucioso" na fala e pode ser visto como excessivamente detalhista.*

38

DINÂMICA: METÁFORA DO DRAGÃO

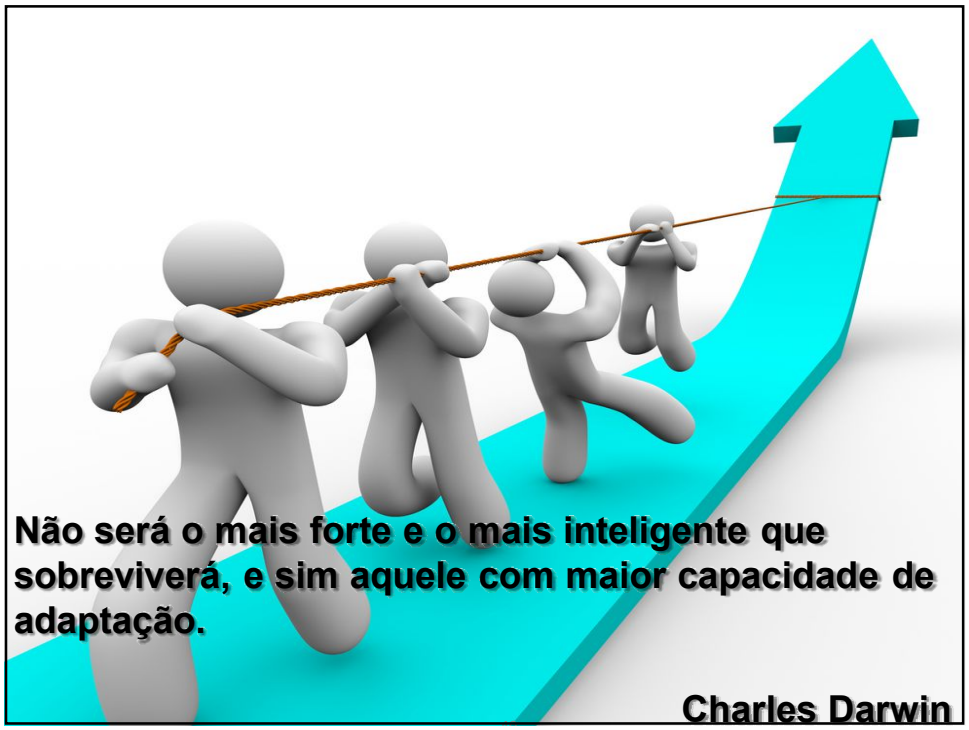
20 min

QUEM É O SEU "DRAGÃO"

QUE O IMPEDE DE TER UMA COMUNICAÇÃO E NEGOCIAÇÃO, ASSERTIVAS?

39

esesp



O QUE ESTOU LEVANDO COMO REFLEXÃO E ...

APRENDIZADO!

OBRIGADO(A)!

Escola de Serviço Público do Espírito Santo - Esesp

PROGRAMAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS PARA O SÉCULO XXI

COACHING ORIENTADO PARA RESULTADOS

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão e Recursos Humanos

1

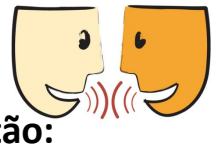
2

5 MÓDULOS - CH 04 horas

1. Autoconsciência & Autoliderança.
2. Coaching, como ferramenta de gestão e Funcionamento de Grupo e Equipe.
3. A importância da gestão de Clima, de Conflitos, Comunicação e Negociação;
4. **Estratégias essenciais para a Gestão: Gerenciamento das Emoções e Feebback;**
5. **A importância do *Rapport* no Relacionamento Intra e Interpessoal, Definição de metas e Plano de desenvolvimento Individual.**

3

4º MÓDULO



Estratégias essenciais para a Gestão: Gerenciamento das Emoções e Feedback

- ✓ Percepção;
- ✓ Entendendo as Emoções;
- ✓ Emoções Naturais e Substitutas;
- ✓ Estágios da Competência do Gestor;
- ✓ Linguagem / Comunicação Assertiva;
- ✓ Feedback.

4

IMPORTANTE ...

5

PERCEPÇÃO

- Interpretação das situações
- Formada por **Experiências!!**

6

EMOÇÕES

EMOÇÕES

George Vittorio Szenészi

Emoções estão presentes em cada momento e não apenas nos momentos “emocionais” ou “emocionantes” da vida.

Estão em cada comportamento, cada pensamento, nos hábitos, nas avaliações e nos julgamentos, no que se diz e no que não se diz.

Emoções e sentimentos são os termômetros e os “indicadores” para as escolhas e decisões de cada instante.

Formam um mundo muitas vezes oculto por baixo de todas as reações humanas, especialmente as ditas racionais.

8

esesp

EMOÇÕES

George Vittorio Szenészi

Lidar com as emoções tem sido um dos aspectos mais delicados da vida organizacional, social e pessoal.

Geralmente são colocadas de lado por fazerem parte das reações sobre as quais as pessoas pouco aprenderam.

Outras vezes são abafadas com uma sutil orientação "você precisa aprender a se controlar", ou "isso passa"...

Emoções são experiências que passam pela vida e que não precisam deixar rastros.

EMOÇÕES E SEUS TIPOS

George Vittorio Szenészi

Emoções são respostas automáticas aos eventos.

São estados orgânicos envolvendo alterações fisiológicas em resposta a experiências com o mundo externo e com o mundo interno.

Elas não são nem positivas nem negativas. São apenas manifestações de energia, a energia emocional através do corpo.

Podem, isto sim, ser ou não ser agradáveis.

As emoções informam se a experiência que se está passando reforça ou, de alguma forma ameaça a integridade da vida da pessoa.

NATURAIS / BÁSICAS

Raiva / Medo / Tristeza / Alegria / Aversão ...

(Origem genética: agradáveis e desagradáveis).

SUBSTITUTAS

"Programadas" em cada indivíduo a partir de experiências onde as primeiras não puderam ser expressas ou vividas de uma forma natural.

São, por exemplo, estados emocionais como culpa, angústia, nostalgia, apatia, ressentimento, mágoa, irritação, impaciência, ansiedade, insegurança, cautela.

NATURAIS / BÁSICAS

Emoção natural pode ser entendida como uma mensagem sobre o acontecimento que a estimulou.
Está informando algo sobre a relação entre o evento que a deflagrou e o equilíbrio de sua vida.

A tristeza, por exemplo, vem a partir de uma perda significativa e o medo a partir de uma ameaça. Emoções substitutas não fazem isso.

SUBSTITUTAS

Cada emoção substituta informa o quanto você não aprendeu, não compreendeu ou não aceitou certas coisas ao longo da jornada de suas experiências, o quanto você está despreparado para lidar com a vida.

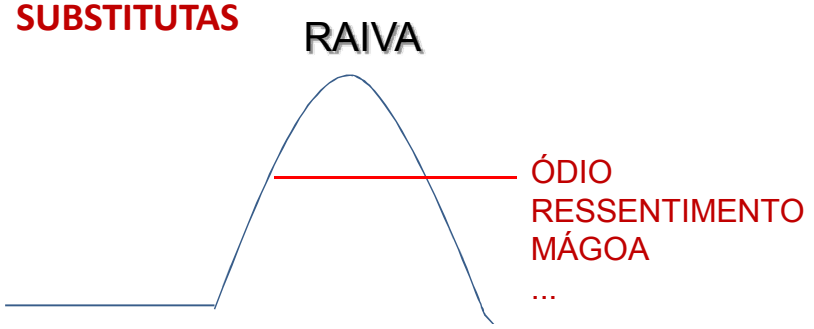
Por exemplo, *"uma ansiedade fala de seu despreparo para lidar com um evento futuro e a saudade mostra sua dificuldade para se desapegar e viver o momento presente".*

Lamentavelmente as emoções substitutas ocupam massivamente a maior parte das reações emocionais....

13

esesp

SUBSTITUTAS



COMO AGIR?!

- ✓ Ela existe e você já a dominou.
- ✓ A habilidade de dissipar as emoções, deixá-las ir...
- ✓ Você que já viu crianças brigando – quanto tempo leva a raiva do menino cujo coleguinha pegou um brinquedo seu sem autorização? Pois é... alguns segundos de briga.
- ✓ Emoções não necessitam ficar guardadas.
- ✓ Elas podem se desvanecer. RESSIGNIFICAR!!! MUDAR O OLHAR!

14

esesp

DINÂMICA: PUNHO CERRADO

- Formar duplas;
- Combinar quem será A e B;

1: A fechar o punho;
2: B tentar abrir o punho que está cerrado;
3: Trocar a dupla;
4: B fechar o punho;
5: A tentar abrir o punho que está cerrado.

O comportamento é um espelho no qual todos mostramos o que somos.

Alfred Armand Montapert

Escritor
França
www.citador.pt

"A atitude é uma pequena forma de fazer uma grande diferença."

(Dirk Wolter)

17

esesp

18

19

esesp

GOSTAMOS DE FEEDBACK

É uma **questão cultural**.

Como **mudar** esse quadro?

Quantos cursos você já fez para aprender a **receber feedback?**

Quantos cursos você já fez para aprender a **dar feedback?**

FEEDBACK É ESPELHO

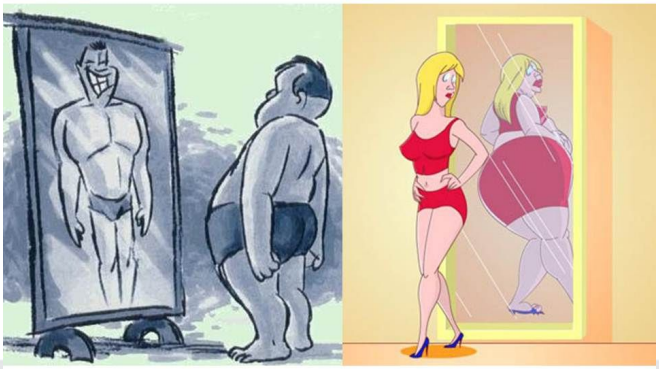
*A falta que o **ESPELHO** faz ... ???*

Se não sabemos como somos vistos pelos outros, aumentamos o **risco de repetirmos os mesmos comportamentos** que estão impedindo nosso crescimento.

21

VÍDEO

Dove Retratos da Real Beleza



esesp

Feedback é um processo de **ajuda** para **mudança de comportamento**.

Fornecer **informações** sobre como a **atuação** está **afetando** o **desempenho** e/ou **outras pessoas**.

23

Quais os padrões de comportamento e desempenho sao desejados?

Como o trabalho está sendo avaliado?

O que deve ser modificado.

O tempo que se dispõe para melhorar e apresentar os resultados dessa melhoria.

O tipo de apoio que se pode esperar da pessoa que faz a crítica.

24

CUIDADO COM OS RÓTULOS

25

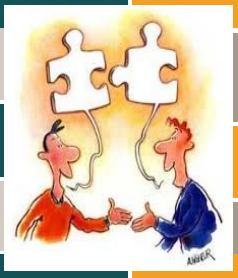
Critique reservadamente

Elogie publicamente

26

LINGUAGEM ASSERTIVA

uidado com a palavra **TENTAR”**	Substitua por **“FAZER”**
Ao invés de dizer **“EU ACHO”**	Exponha **“DADOS e FATOS”**
Substitua o **“MAS”**	por **“E”**, quando indicado
Cuidado com o **“NÃO”**	Fale no **“POSITIVO”**
Você NÃO FOI competente!	**DESENGRAVIDE** palavras com muitos sentidos



27

LINGUAGEM ASSERTIVA

uidado com as **“QUEIXAS”**	Substitua por **“DEMANDAS”**
Não pergunte **“POR QUE”**	Ajude a assumir **“RESPONSABILIDADE”**
Sempre **“FIZEMOS ASSIM”**	Vamos **“FAZER DIFERENTE”**
Não diga **“DISCORDO DE VOCÊ”**	Diga: **“Penso de OUTRA FORMA”**

28

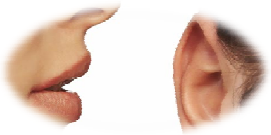
DINÂMICA: Feedback em duplas, "LÍDER e LIDERADO"

06 voluntários

29

esesp

DICAS PARA UM BOM FEEDBACK



- ✓ **Descritivo**, ao invés de avaliador;
- ✓ **Específico**, ao invés de geral;
- ✓ **Compatível** com as necessidades da pessoa;
- ✓ **Dirigido** para comportamentos mutáveis do receptor;
- ✓ **Solicitado ou oferecido**, ao invés de imposto;
- ✓ **Oportuno**, logo após a ocorrência do comportamento;
- ✓ **Esclarecido**, para assegurar a comunicação adequada.

30

DIFICULDADES PARA DAR O FEEDBACK

- ✓ Medo de chocar o receptor;
- ✓ Receio de receber críticas ou punição;
- ✓ Ser mal interpretado;
- ✓ Não saber como falar;
- ✓ Desconhecimento total de como falar no assunto.

31

O QUE "GERALMENTE" PENSAMOS SOBRE RECEBER FEEDBACK...

32

... **algo negativo.** As pessoas não costumam dar *feedback* positivo

... o que foi que fiz de **errado**?

... chiiiiiiiii!!!!! já vem **problema**....

... penso imediatamente em **críticas destrutivas**

... lá vem **bomba**...

... em um **"puxão de orelhas"**

33

esesp

... críticas **("fode" back)**...

... lá vem **encrenca**!!

...tô **ferrada** rs,rs...

... infelizmente a primeira coisa que pensei foi **MEDO**.

... algo que **deverei melhorar**

... algo que **não está legal** na minha postura

34

esesp

DIFICULDADES PARA RECEBER O FEEDBACK

- ✓ Receio de admitir que errou;
- ✓ Falta de confiança em quem está dando o feedback;
- ✓ Receio de perder a imagem ou o status conquistado;
- ✓ Medo do autoconhecimento.

35

DIFICULDADES PARA APRENDER A RECEBER FEEDBA

Não deixe que seus **sentimentos** dominem a sua **razão**.

Lembre-se, nós temos **emoções básicas / naturais**.

36

- Não se **justifique**, não se **defenda**.
- Peça **exemplo** quando tiver **dúvidas**.
- Não faça um **contra ataque** – "Você também é ..."
- **Não tente convencer** sua contraparte de que você está com a razão.
- *Feedback pode* gerar **desconforto**.
- O **bom *feedback*** é aquele que tem a intenção que **você mude**.
- **Agradeça** e, diga que irá **refletir**.

37

VELHOS PARADIGMAS DO FEEDBACK

- ✓ "Não elogia, que estraga!"
- ✓ "Não fez mais que obrigação!"
- ✓ "Mas será que até isso tinha que ser dito!"
- ✓ "Tadinho, ele ficaria tãão chateado!"

38

FEEDBACK IDEAL

Aceitando Feedback

Estar **atento** à pessoa.

Praticar o ***RAPPORT.***

Firmeza com **Leveza**.

Iionomia Firme e Serena.

om de Voz Firme e Equilibrado.

39

PASSO A PASSO
PARA O FEEDBACK IDEAL

1. Comentar alguma **habilidade da pessoa**. Dar algum **reforço positivo**.

2. Em seguida, **usar a palavra e** e, **esclarecer o que não está bem, o que pode melhorar.** Citar os **pontos que considera importantes que sejam mudados, identificando os fatos e quando ocorreram.**

3. **Checar** se a **pessoa entendeu o que**, **porque** e **para que** você está falando.

4. **Finalizar o feedback** combinando **como será** efetuada a **mudança** e se a pessoa **precisa de você**.

5. **Agradecer**.

40

ISSO É LIDERAR...

Estou saindo daqui...

esesp

e...o meu desejo, para vocês...

OBRIGADO(A)!!

Escola de Serviço Público do Espírito Santo - Esesp

PROGRAMAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS PARA O SÉCULO XXI

COACHING ORIENTADO PARA RESULTADOS

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão e Recursos Humanos

1

2

5º MÓDULO

A importância do *Rapport* no Relacionamento Intra e Interpessoal, Definição de metas e Plano de desenvolvimento Individual.

- ✓ Motivação;
- ✓ *Rapport;*
- ✓ Espelhamento;

- ✓ Atividades / *"PRODUTOS":* Teste de Reação Comportamental e O que posso Eliminar, Consolidar ou Adquirir.

3

IMPORTANTE ...

4

O QUE LHES CHAMA ATENÇÃO? ...

Vídeo :
Black Eyed Peas

5

RAPPORT

Relacionamento baseado na confiança e na receptividade.

6

RAPPORT

Sintonia / Empatia / Ressonância pessoal.

É uma conexão mental harmoniosa que acontece entre duas pessoas.

É o processo pelo qual as pessoas **igualam seus estados internos**, **acompanhando umas às outras,** características de suas fisiologias e atitudes comportamentais.

8

PARA CONSTRUIR RAPPORT...

- É preciso estar atento ao outro.
- Ser curioso quanto a quem é e, como pensa;
- Ter interesse no outro;
- Estar disposto a perceber o mundo a partir do ponto de vista do outro.

TRÊS CONDIÇÕES ESSENCIAIS PARA A COMUNICAÇÃO

- ✓ Acuidade de percepção
- ✓ Flexibilidade
- ✓ Congruência

Técnicas de Rapport

- Paciência (Saber ouvir)
- Espelhamento
- Contato Visual
- Chamar pelo nome
- Reprodução do tom de voz
- Reconhecimento do que a pessoa diz

11

11

RAPPORT

12

esesp

RAPPORT

É algo em **permanente movimento**. Você poderá, além de estabelecer os laços de rapport, escolher mantê-los ou eventualmente "quebrá-los", de acordo com os resultados almejados.

O ESTABELECIMENTO DO RAPPORT VISA:

- Comunicar em um nível consciente e ao mesmo tempo inconsciente, uma mensagem do tipo: **"Nós temos pontos em comum e estamos no mesmo contexto. Eu quero e sou capaz de me colocar no seu ponto de vista".**

13

RAPPORT SOB 04 PERSPECTIVAS:

- Como **posicionamento da intenção**: "conhecer o outro";
- Como **atitude diante do outro**: "encontrar o outro em seu modelo de mundo, validando os seus mapas (valores e crenças)";
- Como **posição perceptiva**: "deslocar-se para a posição do outro (empatia);
- Como **tecnologia**: "combinar e espelhar".

- TREINAR ESTAR PRESENTE COM O OUTRO.
- QUALIDADE NA ATENÇÃO.
- ESCUTA EMPÁTICA (hum... me fale um pouco mais, a respeito).
- ESPELHAMENTO COM O OUTRO.
- RESPEITAR O RITMO DO OUTRO.
- TER E TRANSMITIR CARISMA: disponibilidade para ouvir, para dar atenção.

ESCUTA EMPÁTICA:

- **É escutar com intenção de entender;**
- **Não é concordar ou discordar, é simplesmente entender o outro;**
- **É lidar com o que está acontecendo "dentro da pessoa".**
- **É empatizar: entender a ideia do outro e leva-lo a pensar a respeito.**
- **Não é replicar.**

17

03 CONDIÇÕES ESSENCIAIS PARA TER RAPPORT:

- ❑Acuidade de percepção;
- ❑Flexibilidade;
- ❑Congruência.

PASSOS PARA O RAPPORT

1. Observar o canal preferencial do outro;
2. Fazer o espelhamento físico: voz, respiração, postura;
3. Acompanhar, acompanhar, acompanhar (escuta empática) - Hum... / Entendo... / Você está dizendo então que ... / Me fale um pouco mais, a respeito...;
4. Conduzir;
5. Calibrar (perceber os diferentes estados de espírito das pessoas. Quando observamos, ou "decifamos" outras pessoas, isso significa calibrar os sinais, pequenos, porém, decisivos que nos fazem perceber como elas estão reagindo. Confiamos demais no verbal e em como estão se sentindo esquecendo-nos de observar todo o restante da comunicação não verbal;

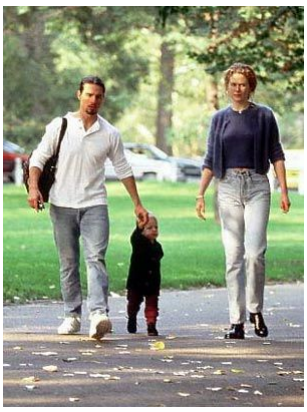
15

6. Depois que acompanho, mudo a minha postura para ver se o outro está em rapport comigo. Checar se há o espelhamento por parte do outro: ocorrerá se acompanhar a minha postura ou se mudar a que está.
7. Continuar conduzindo ou, voltar a acompanhar.

NO RAPPORT:

- ✓ Ter escuta empática;
- ✓ Entender e separar a essência do que está ouvindo. "Não levar tudo que ouve, a ferro e a fogo".
- ✓ Saber diagnosticar / checar : questionar apenas, para confirmar o pensamento da pessoa. Em momento algum, julgar.
- ✓ A pessoa chegará no momento de pedir ajuda e se não, podemos perguntar no momento certo, se quer ajuda...

16



Espelhamento

Acompanhar o ritmo da outra pessoa.

Criar uma "ponte" entre você e a outra pessoa, por meio da empatia e do respeito.

17

esesp

Vídeo
Criança
exemplo

18

Primeiro acompanhar...

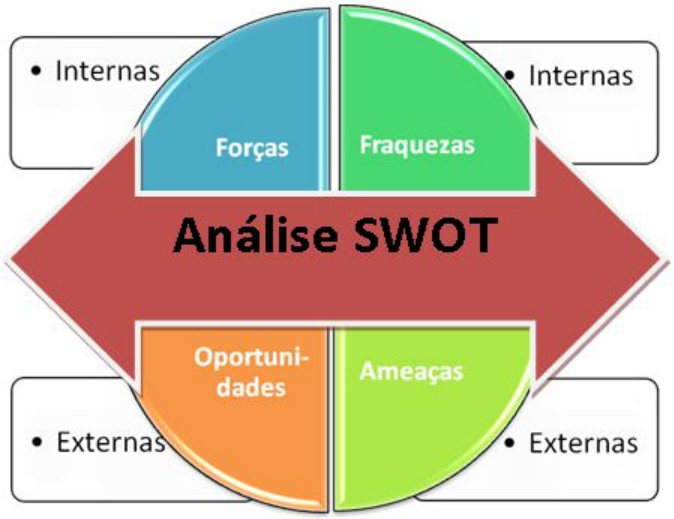
...para depois, conduzir.

19

R ECEBA
A COMPANHE
P ERCEBA
P ERGUNTE
O UÇA
R ESPEITE
T EMPERE

20

DEFININDO METAS



ATIVIDADE INDIVIDUAL

23

1. **Diagnosticar:** “Estou bem com o meu estado atual?”
2. **Sonhar:** “O que desejo? Há algo que possa melhorar? Que me faça mais feliz?”
3. **Planejar:** “O que, de fato, quero? Qual a importância disso? Para quando? O início e o resultado serão em...”
4. **Executar:** “O que pode acontecer de bom? O que posso fazer para alcançar minha meta?”
5. **Celebrar!** “Merecemos nosso reconhecimento!”

A felicidade é uma escolha. Comece celebrando pequenos feitos, pequenas conquistas!”

24

PLANO DE AÇÃO PARA UMA GESTÃO MAIS ASSERTIVA – ORIENTADA PARA RESULTADOS

O QUE	COMO	PARA QUE	ONDE	QUANDO	STATUS

25

26

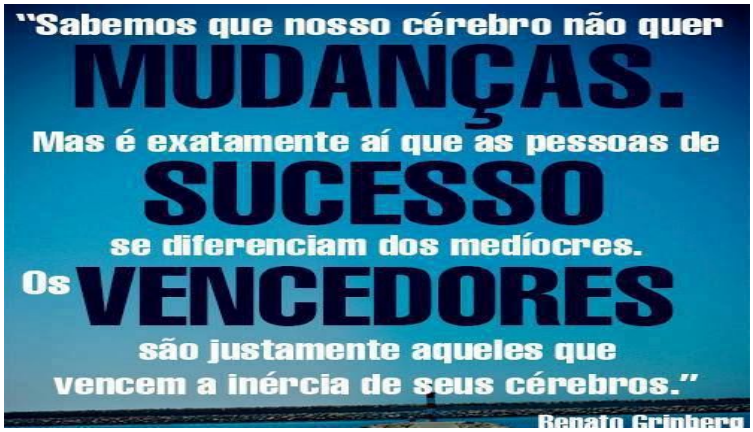
27

esesp

Chegamos ao fim!
Levo do Curso...

28

esesp

OBRIGADO(A)!!!!

Até a próxima!...