

# LIDERANÇA COACH

Eixo: Escola de Líderes





Escola de Serviço Público do  
Espírito Santo - Esesp

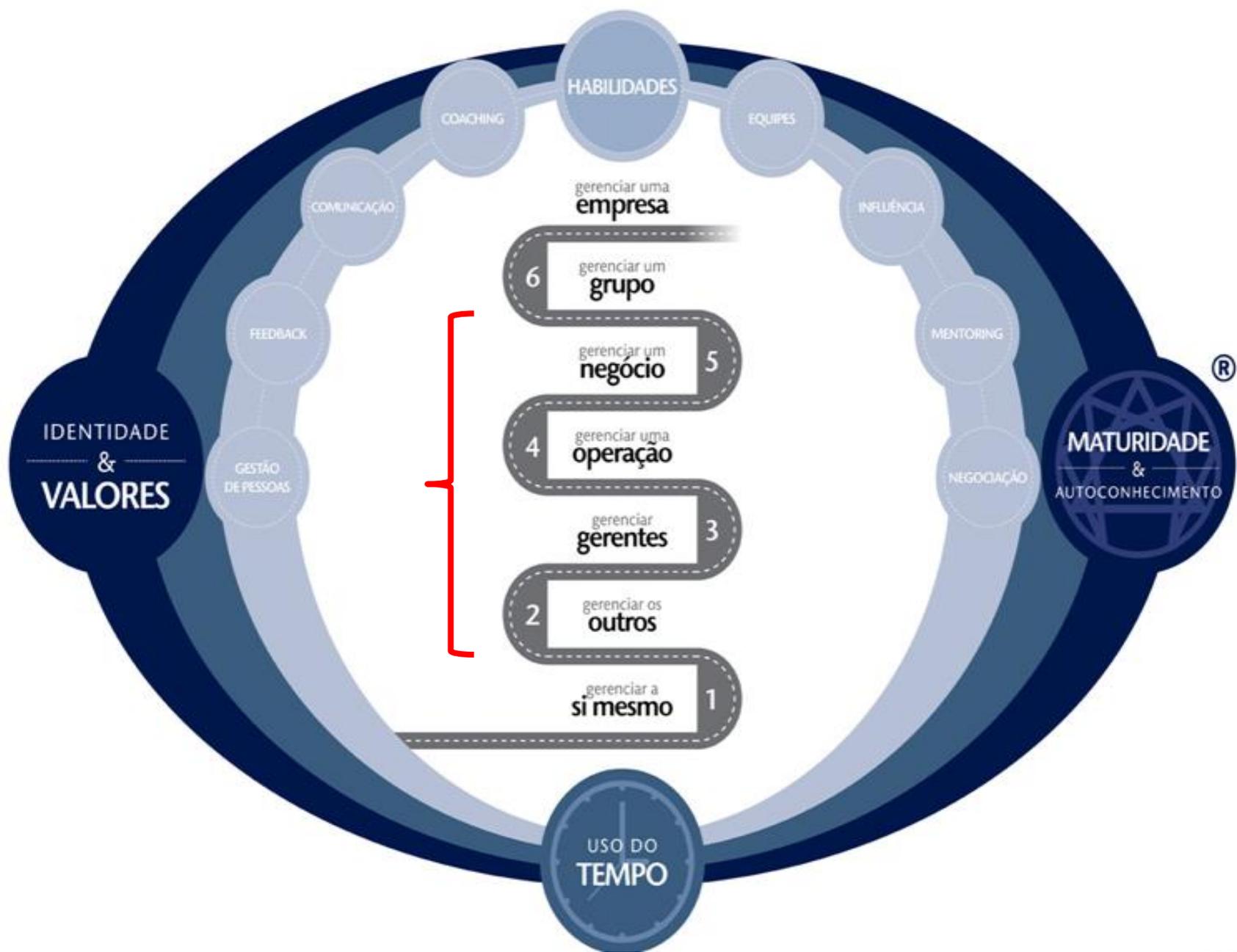
**Eixo: Escola de Líderes**

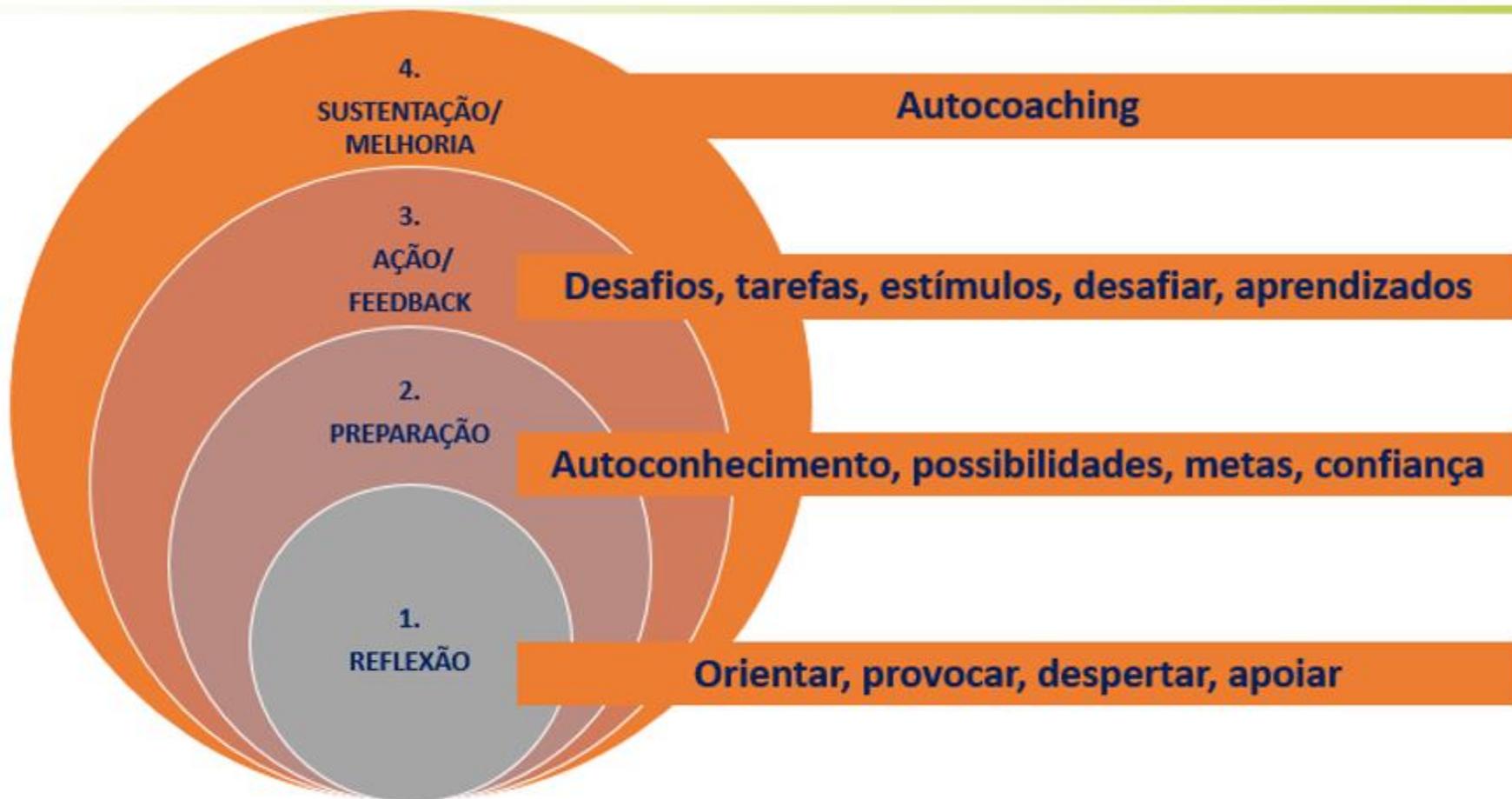
# LÍDER COACH

2019

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









**“O líder é alguém que leva as pessoas aonde  
elas não iriam sozinhas”**

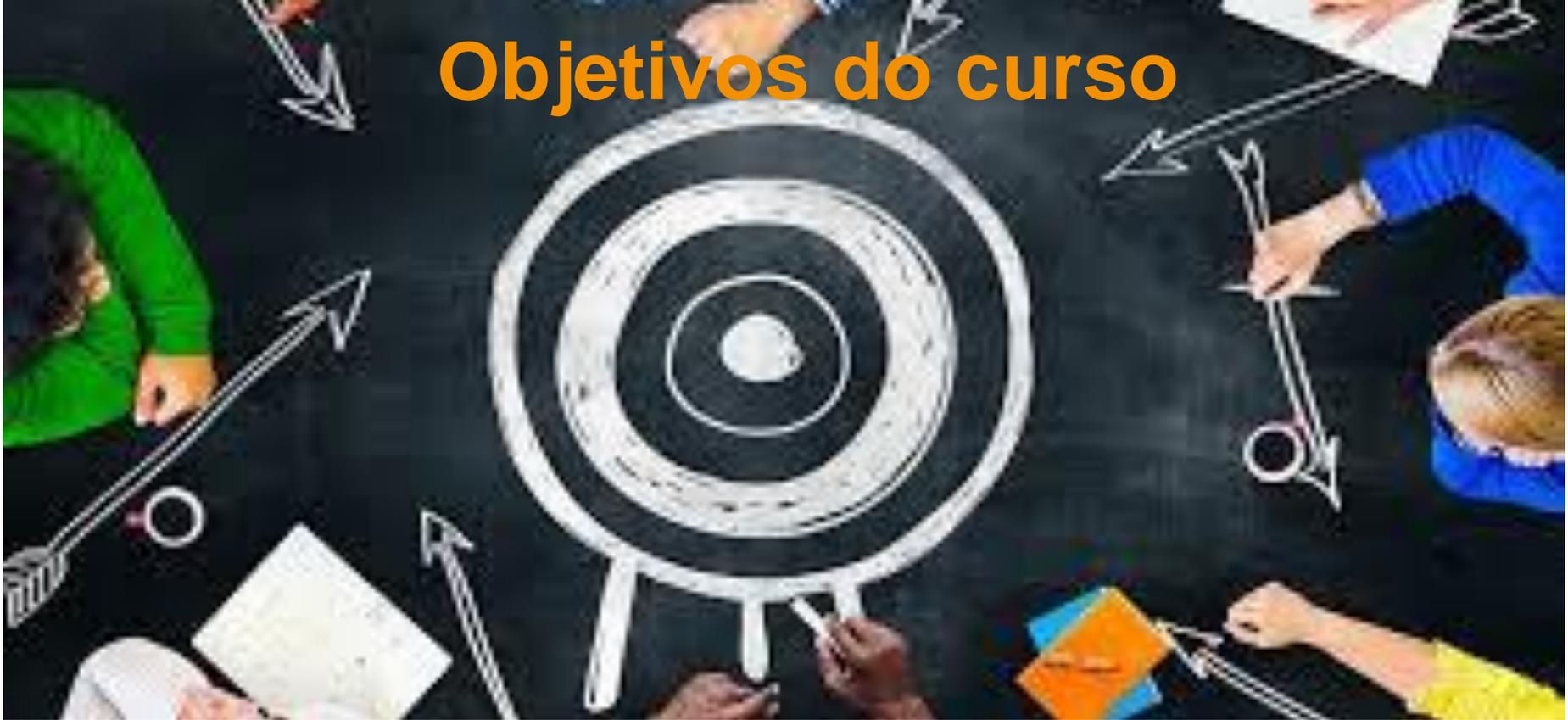
**Kissinger Henry**

**DIA 1  
LÍDER  
COACH**

# Expectativas



# Objetivos do curso



- **Despertar nos servidores gestores e potenciais gestores, habilidades para uma gestão mais eficaz utilizando ferramentas do Coaching.**
- **Propiciar, de forma assertiva, o desenvolvimento e a autonomia dos liderados, utilizando técnicas de coaching.**

# Programa |20 horas

- 1. Os papéis da liderança no serviço público e engajamento**
- 2. Liderança.**
  - O líder coach.
  - O que é coaching.
  - Perfil do líder coach.
  - Competências do líder coach
- 3. Desafios das Equipes e Liderança situacional**
- 4. Os 5 passos para uma conversa coach**
- 5. Comunicação assertiva, Gerando compromissos e Feedback**

# Contrato: vamos combinar?

Sigilo

Respeito

Sinceridade

.....



# Um compromisso para estes dias ...

- Contribuir para que sejam únicos e **especiais!**
- Aproveitar a **troca de experiências;**
- Potencializar, explorar **novas perspectivas** diante de conceitos conhecidos.



# Reflexões importantes

“Quem tem medo de sair da zona de conforto, não alcança o extraordinário. Permita-se.”

“Priorize você, exercite a presença e atenção plena.”

“Onde foca, expande. O que ganha atenção ganha poder.”

“Pesquisas recentes realizadas pela [Gallup](#), empresa de pesquisa norte americana, demonstram que o engajamento de funcionários com o negócio pode ter uma influência de até **70% por parte de sua liderança**. Por outro lado, a mesma pesquisa mostra que **70%** dos líderes de equipe **não estão preparados** para isso”.

Randall J. Beck



[James Harter](#)



# Engajamento, conexão...





# I - Os Papéis da Liderança no Serviço Público



“Liderança não é intensidade é  
consistência.”

Simon Sinek



# Nove praticas de liderança

1. Inspirar
2. Falar
3. Escutar
4. Agradecer o bom trabalho
5. Desenvolver
6. Cuidar como pessoa
7. Celebrar as conquistas
8. Compartilhar resultados
9. Contratar pessoas alinhadas a cultura.



# Líder



Valorizar a motivação e incentivar a criatividade dos servidores, explorando o que cada um tem de melhor.

# Estrategista



Buscar a interação entre planos, metas e orçamento anual, contemplando projetos, programações e ações.

# Eficiente



Preocupar-se com a melhoria contínua.

Otimizar o tempo das atividades e o estímulo da entrega dos resultados.

# Inovador



Evoluir em métodos e práticas de gestão.  
Busca por uma estrutura administrativa mais enxuta, otimizada  
e menos burocrática.

# Liderança Situacional

Capacidade do líder em ajustar seu estilo de liderança de acordo com o nível de experiência e comprometimento do funcionário.



# Caminhada Cega



# O Que é Coaching?



A close-up photograph of a hand holding a bright pink rectangular sign. The word "coaching" is printed on the sign in a white, lowercase, sans-serif font. The background is blurred, showing a person in a blue shirt.

coaching

“Parceria com os clientes em um processo instigante e criativo que os inspira a maximizar seu desempenho pessoal e profissional”.

ICF



***Coaching*** é um processo de **colaboração** que incentiva as pessoas a fazerem mudanças desejadas em suas vidas, em um período curto de tempo, por meio de acompanhamento pessoal, conversas/perguntas significativas!!!



**COACH** é o profissional que contribui para o cliente – *Coachee*, levando-o a **REFLETIR** a respeito de uma situação em que vive e **AONDE QUER CHEGAR. ESTIMULA SUAS HABILIDADES**, competências que precisa e deseja melhorar ou desenvolver.

Leva o *Coachee* a **AMPLIAR** seu **PENSAMENTO, POSICIONAMENTO E SUAS ATITUDES.**

# Atinja seus objetivos com coaching

Avalie e aprenda com os resultados obtidos!

Crie novos caminhos – para isso, adquira os recursos necessários!

Concentre-se em suas emoções positivas!



LIDERANÇA

RESULTADO

PERFORMANCE

REALIZAÇÃO

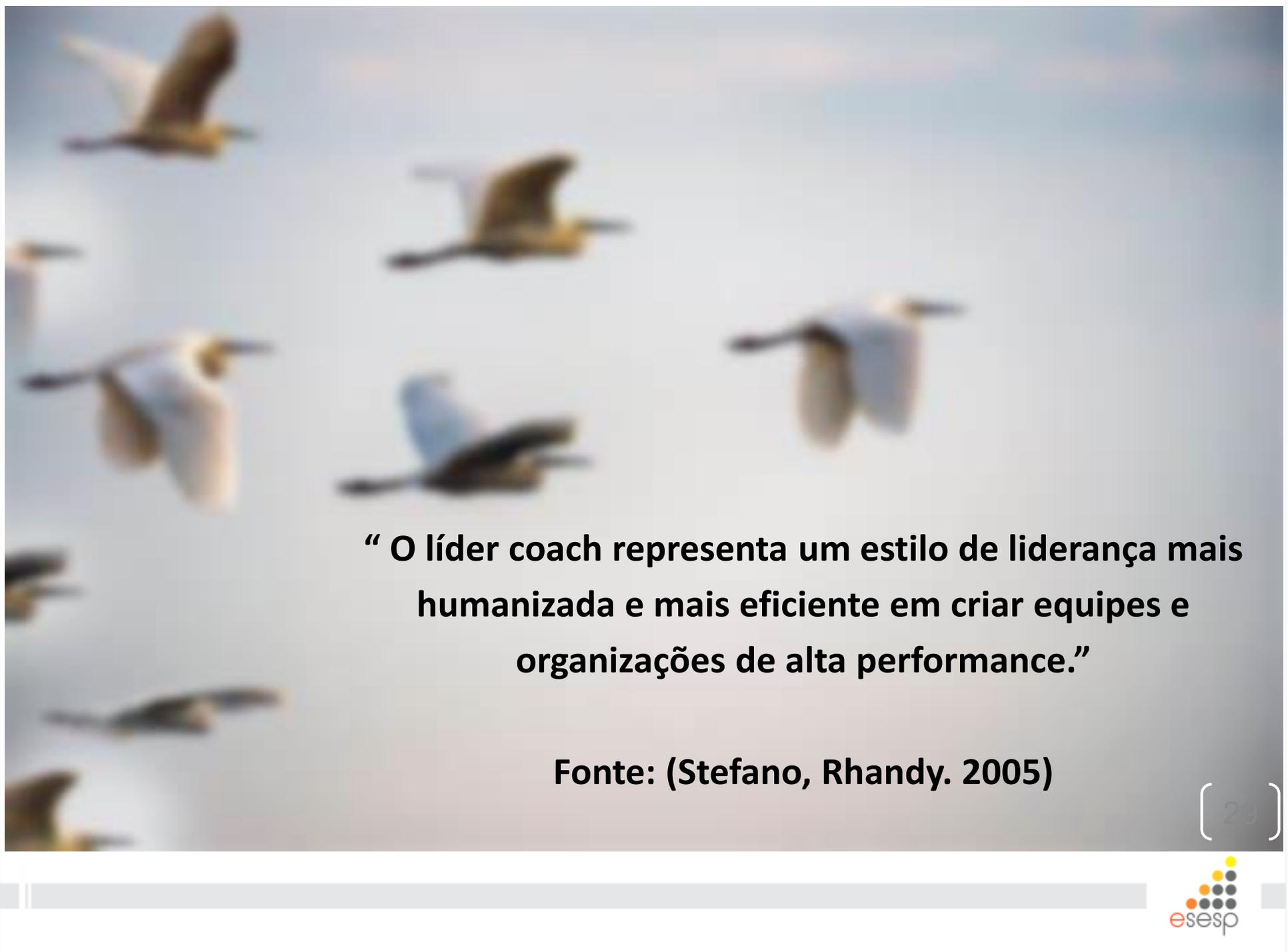
COACHING

FOCO

RESILIÊNCIA

HABILIDADE

ESTRATÉGIA



**“ O líder coach representa um estilo de liderança mais humanizada e mais eficiente em criar equipes e organizações de alta performance.”**

**Fonte: (Stefano, Rhandy. 2005)**

# Perfil do líder coaching



# Líder coach

Utiliza técnicas de coaching para despertar o melhor do outro.

Cria um ambiente que gera o aprendizado e desenvolvimento.

Contribui para que as pessoas encontrem as respostas.



# Líder mobilizador

**Motiva o crescimento da sua equipe,  
criando espaço para que usem o seu  
potencial.**



# Mudança de comportamento do líder

ANTES	AGORA
Dizia o que fazer	Ensina a pensar
Comando e controle	Ajuda a estabelecer a visão de futuro da equipe
Gerenciava tarefas	Gerencia pessoas
Avaliação anual de desempenho	Feedback constante
Lidera baseado somente nas ações estabelecidas	Estimula a equipe a sugerir melhorias

# Ação | Inventário do líder coach

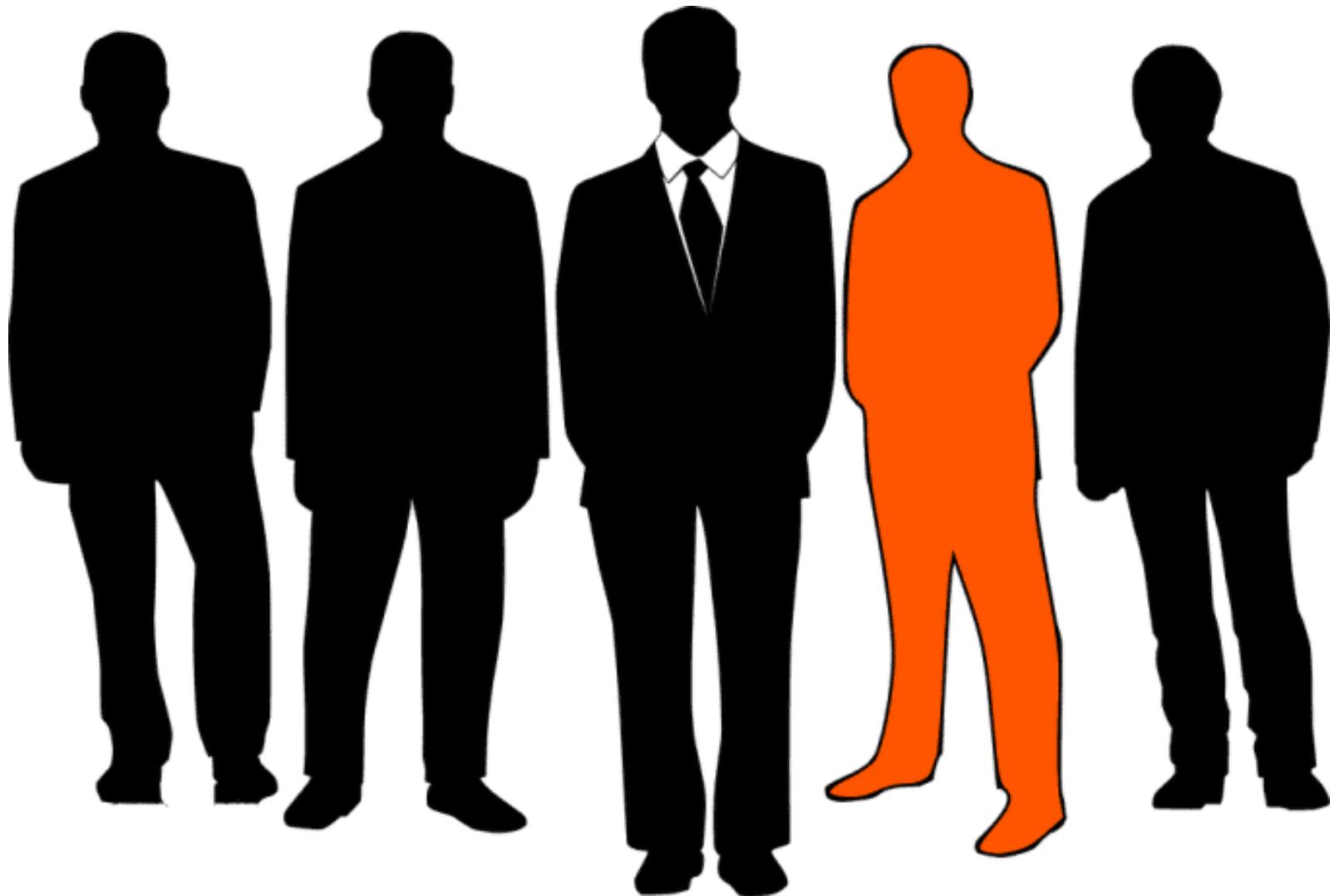


Você tem perfil para ser um líder coach?



# Competências do líder coach

# Liderar pelo exemplo!



# Perfil do líder coach

confiança

responsabilidade

Comunicação  
/feedback

Escuta  
ativa

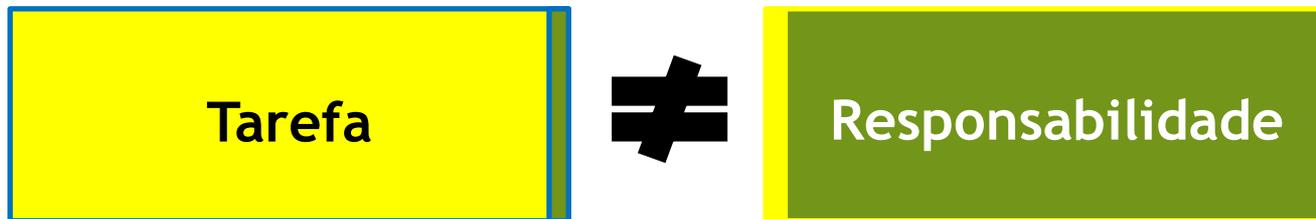
Visão  
sistêmica

Empatia

Inspirar  
Ser exemplo

Desenvolver  
novos líderes

# Processo de motivação e comprometimento



**Seus liderados são apenas tarefeiros ou assumem as responsabilidades com o líder?**

# Perguntas Poderosas

Principal ferramenta  
para gerar a  
compreensão da  
escuta ativa!



# Nuvem de problema



# Círculo Vicioso

- ***“Porque você não amplia sua clientela?”***
- ***“Porque não tenho tempo para visitar mais clientes.”***
- ***“E porque você não arranja tempo?”***
- ***“Porque meu carro vive quebrado.”***
- ***“E porque você não troca o carro?”***
- ***“Porque não tenho dinheiro.”***
- ***“E porque você não ganha mais?”***
- ***“Porque não consigo ampliar minha clientela.”***

# Nuvem de solução



# Quebrando o círculo vicioso

- *“O que estou deixando de fazer agora e que, se eu fizesse, faria uma grande diferença para mudar essa situação?”*
- *“Quais são as forças que tenho e não estou usando para mudar isso?”*
- *“Quais são os recursos que eu posso usar?”*
- *“E se eu tentasse uma abordagem radicalmente diferente?”*

# Foco na ação | soluções



# Quatro passos do líder Coach



# 1 - Diagnosticar o problema

O que está acontecendo?

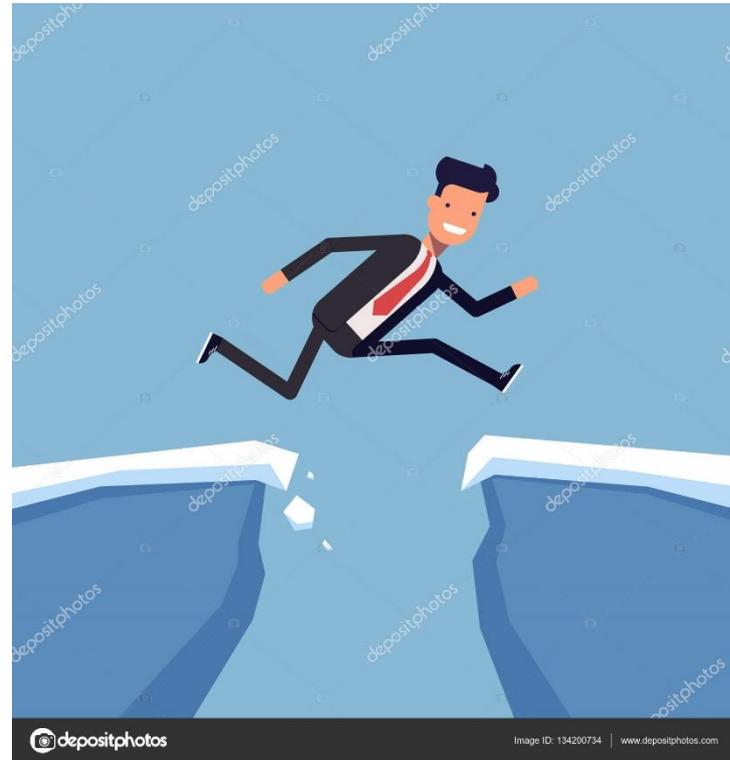
Qual sua principal preocupação?

O que está impedindo você de ter melhores resultados?



# 2 – Visualizar o objetivo

- O que você quer alcançar?
- Onde podemos chegar?
- E se estivéssemos no futuro – o que mudaria?
- Saltando sobre o problema
- Estabeleça objetivos positivamente!!!!



# 3 - Desenvolver estratégias

- Identificar os detalhes Ex: a partir de hoje vou cuidar somente de coisas importantes
- Como exatamente? Definir soluções



# A pergunta milagre

Quando chegar ao trabalho amanhã, o que precisará ter mudado para  
você sentir  
que um milagre aconteceu e que o  
problema foi resolvido?

Qual a primeira coisa  
que você notaria?



O que as pessoas diriam e  
como se comportariam?

# Identificando alternativas

- Exceções
- Perguntas Sucesso
- Resignificação
- Elogios
- Perguntas progresso



# Exceções

- Sementes de soluções – situações que acontecem sem muita frequência.  
Ex: As reuniões são sempre um fracasso. Sempre?

Foque naquilo que funciona!!!



O que foi feito naquela situação?

O que gerou de positivo?

# Perguntas sucesso

- Como você lida com situações difíceis no trabalho?
- O que você fez que deu certo?
- O que você faz para cumprir as tarefas?
- Como você teve essa ideia?
- Como você fez isso?



Dá uma sensação de admiração e tornam as qualidades visíveis!!!!

# Ressignificação sobre o comportamento do outro



Impaciente

Reclusivo

Agressivo

Grandes expectativas,

Pensativo, calmo, contemplativo

Forte, proativo

# Elogios

Reconheça e perceba as qualidades!

Explore – Na minha opinião você é muito criativo!

Como você pode usá-la para resolver isso?



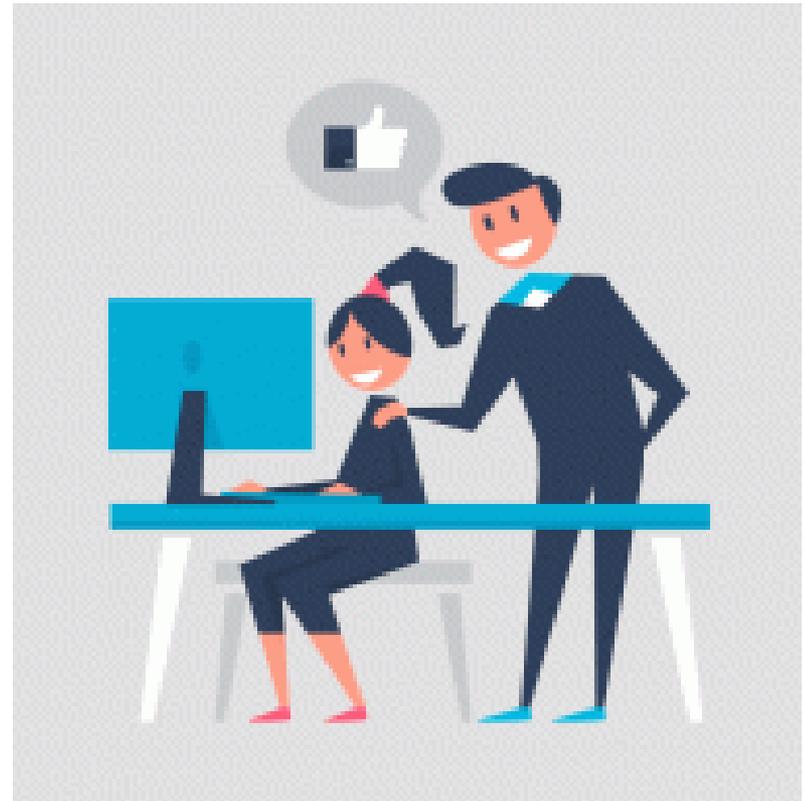
# Perguntas progresso

O que foi feito até agora?

O que outras instituições estão fazendo?

Quais são os casos de sucesso?

O que as pessoas fizeram?



# Definindo soluções

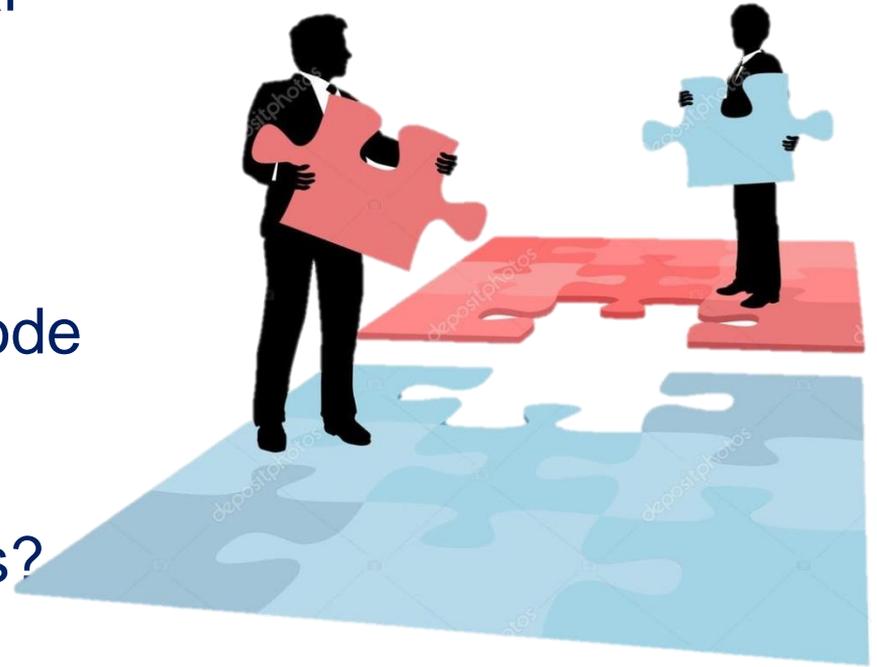
O que fazer de concreto para lidar com isso?

Quais são as ações específicas?

Qual parte dessa situação que pode ser trabalhada por você?

Quem são as pessoas envolvidas?

Quais os recursos necessários?



# Estudo de caso



# Escuta ativa



# **Gera Significância**

**A escuta ativa é uma das principais maneiras das pessoas se sentirem o quanto são necessárias e o quanto têm um papel importante nos resultados obtidos.**

# Vemos o mundo e atuamos nele através do nosso modelo mental

**Opiniões**



**Vemos o mundo e atuamos nele através da nossa maneira de ver**

**Julgamentos**



**Vemos o mundo e atuamos nele gerando algumas complicações**

# Julgamentos



*“João chegou tarde às últimas três reuniões” – Observação/fato.*



*“João não está interessado no projeto” - Opinião/julgamento.*

# Julgamentos produtivos

1. **Humildade:** admitir que é minha opinião e não um fato.
2. **Fundamento:** observações e exemplos.
3. **Padrão:** qual é a medida utilizada para emití-lo?
4. **Processo de razão:** como chego a essa conclusão a partir dos dados que obtive?
5. **Objetivos:** qual finalidade me move ao emití-los? Para quê? Qual a preocupação, o desejo ou a incumbência que tenho?

# Feedback



**Ferramenta que facilita o processo de aprendizagem que estimula o outro a transformar sua maneira de “observar o mundo” e assumir responsabilidade por suas ações.**

Se alguém diz que vai te dar um  
**Feedback** você imediatamente  
pensa em...



# Tipos de Feedback



# Roteiro de feedback

- 1) **CONTEXTO PARA A CONVERSA:** estado emocional, tempo disponível e o local.
- 2) **DADOS E OBSERVAÇÕES:** fatos e dados onde fundamentamos nossa opinião.
- 3) **INTERPRETAÇÃO E JULGAMENTOS:** julgamentos produtivos. Na minha opinião...
- 4) **EMOÇÃO:** “Frente a isto me sinto....”
- 5) **INTERESSE E ASPIRAÇÕES:** por que importa e interesse neste diálogo.  
Expressar as aspirações, ou o que eu desejo....
- 6) **PEDIDO EFETIVO:** Por isto lhe peço... São pedidos concretos e observáveis.
- 7) **INDAGAÇÃO:** “Quero saber o que você pensa sobre isto... ou qual sua opinião...”
- 8) **COMPROMISSO:** Projeção de ações futuras...

# Ação| Feedback

# Compromissos e recompromissos

Capacidade de transformar conversas  
infrutíferas em conversas de possibilidades!

São conversas que geram  
comprometimento  
para ação!!



# Compromissos



Eu lhe peço que faça X no tempo Y

Eu lhe ofereço X no tempo Y

Eu lhe prometo fazer X no tempo Y

# Elementos do Pedido

1 – Emissor definido – faz o pedido e tem o poder para determinar se foi cumprido. Emissor indefinido: “foi solicitado...”.

2 – Ouvinte/receptor – necessário ser dirigido à alguém. Quando indefinido: “Alguém pode conseguir cadeiras...”.

3 – Condições de satisfação (incluindo o tempo) – bem especificado e bem entendido.

“Gostaria de maior dedicação...”. Desejo

“Peço-lhe, por favor, que respeite o horário de início da reunião”.

Pedido

# Elementos do Pedido

4 – Mensagem – recebida por quem deverá encarregar-se do pedido. Deve ser efetivamente formalizado.

5 – Para que/interesse – compreender o pedido e compreender os interesses por trás do pedido.

Emissor: avaliar qual é a informação que o receptor necessita.

Receptor: solicitar todas as informações.

# Ações do receptor no pedido/oferta

- 1 – Aceitar o pedido/oferta – criando uma promessa.
- 2 – Não aceitar o pedido/oferta – possibilita outro planejamento do emissor.
- 3 – Pedir esclarecimento – inteirar-se mais do pedido/oferta. “Como você quer o relatório?”.
- 4 – Comprometer-se a comprometer-se – o ouvinte pode responder com um compromisso de comprometer-se.
- 5 – Renegociar o pedido/oferta – fazer uma contra oferta.

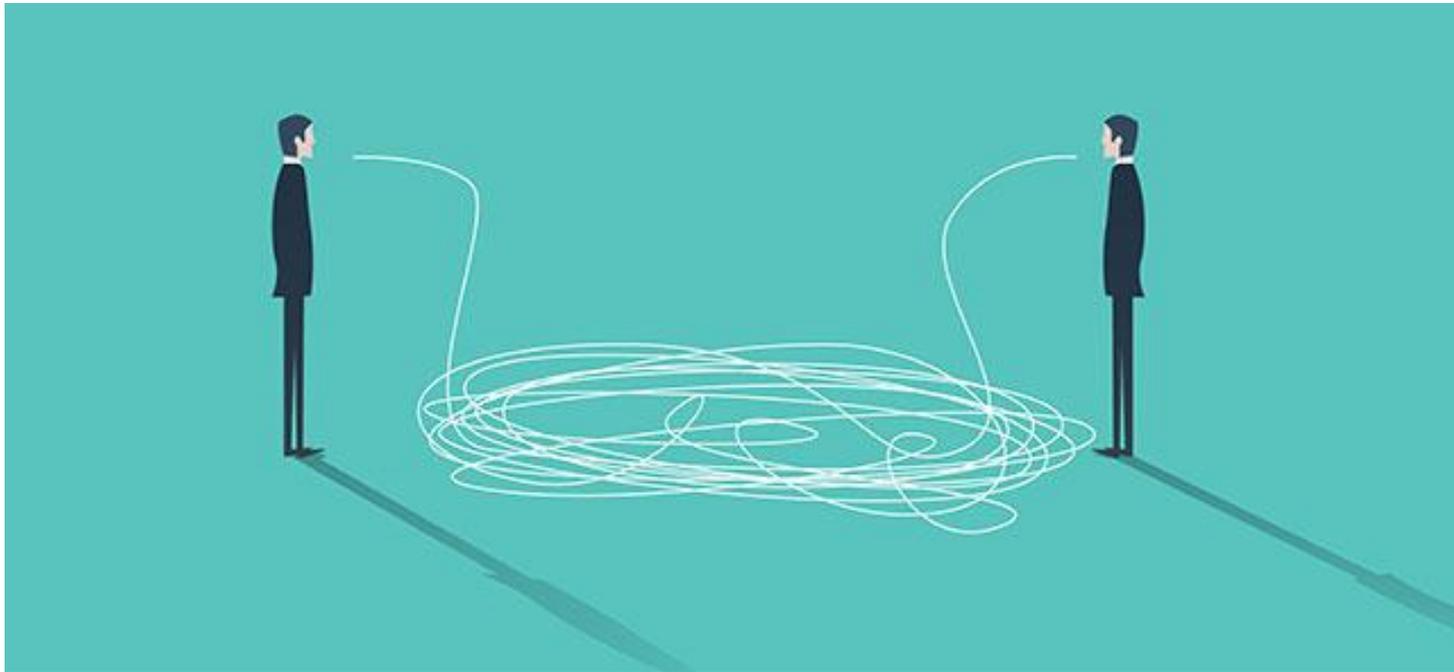
# Compromisso satisfeito em tempo = Promessa cumprida

**O que acontece  
quando  
não é cumprido  
esse  
compromisso?**



# Conversas de recompromissos

Utilizando uma reclamação efetiva!



# Reclamação Comum

## Porque evitar uma reclamação comum?

- Não parecermos queixosos
- Não envergonhar o outro
- Impedir um enfrentamento
- Ceticismo em relação à possibilidade de mudança

## O que provoca esta atitude?

- Reforça o incômodo
- Coloca em evidência a incompetência ao agir

# Reclamação Efetiva

## Conversa que gera mudança de comportamento

- Conversa justa e rigorosa
- Dirigida à pessoa correspondente
- Relacionada com o tema que gerou a crise
- Baseia-se no passado e visa o futuro
- Não fica na lamentação → abre a possibilidade de ação!

# Passos para uma reclamação efetiva

**CONTEXTO PARA  
CONVERSA**

**Não envergonhar nem desqualificar  
e sim gerar ação.**

**AFIRMAR E RELEMBRAR  
O COMPROMISSO  
PRÉVIO**

*“Tínhamos deixado combinado que a reunião  
começaria às 9 horas e você se  
comprometeu”.*

**ASSEGURAR E  
VERIFICAR O  
PROBLEMA**

*“Só que às 9h30min você ainda não  
tinha chegado.”*

**INDAGAR SOBRE AS  
RAZÕES**

*“O que aconteceu? O que provocou  
seu atraso?”*

# Passos para uma reclamação efetiva

## REPORTAR OS DANOS

No pessoal: *“Sinto-me...”* (falar de si, sem fazer julgamentos sobre o outro).

No interpessoal: *“Isso afeta...”*

Na tarefa: *“Tivemos que tratar de um dos pontos da pauta sem conhecer sua opinião e com isso adiamos a decisão para amanhã”*.

## FIRMAR NOVO COMPROMISSO

*“O que você vai fazer para que isto não aconteça mais?”*.

# Desculpas Efetivas

**Maneira adequada de apresentar a impossibilidade de cumprir um compromisso, sem perda de autoestima.**

- Desculpa efetiva eficaz se apresentada antes do não-cumprimento. É respeitoso possibilita ao outro redesenhar suas ações.
- Pedir uma desculpa efetiva – mesmo posteriormente = Expressar arrependimento.
- Importante reparar a falha e reprojeter ações.

# Passos para uma desculpa efetiva

**CONTEXTO PARA  
CONVERSA**

**Busque o local adequado para se  
desculpar.**

**AFIRMAR E RATIFICAR  
O COMPROMISSO**

**“Nossa reunião começava às 9 horas e  
eu me comprometi estar presente”.**

**AFIRMAR E  
RECONHECER A FALHA**

**“Reconheço e assumo a responsabilidade  
de não ter chegado a tempo”.**

# Passos para uma desculpa efetiva

**APRESENTAR A RAZÃO  
PELO  
DESCUMPRIMENTO**

*“Desculpe-me, esqueci de agendar o compromisso”.*

**PERGUNTAR A OPINIÃO  
E PEDIR UM RELATÓRIO  
DE DANO**

*“Imagino que minha ação gerou algumas consequências e eu gostaria de saber como o afetou”.*

**OFERECER DESCULPAS,  
REPARAÇÃO E UM  
NOVO COMPROMISSO**

*“Lamento o acontecido, comprometo-me a não repetir e gostaria de saber o que fazer para facilitar a tarefa ou reparar o dano causado”.*



## Gestão de equipes

# Todo líder quer equipes...



- Mais produtivas
- Mais eficientes
- Mais adaptáveis

Mas não vêm prontas...

# Liderança Situacional

- Criar um ambiente onde os servidores se sintam satisfeitos.
- Gerenciar o negócio de maneira ágil e inteligente.



# Os três passos do líder situacional

Objetivos da Organização!



Funcionário competente e comprometido!



Passo 3

Comunicação  
Empoderamento  
Ser claro e objetivo

Passo 1

Análise do nível de desenvolvimento  
Compreender as pessoas

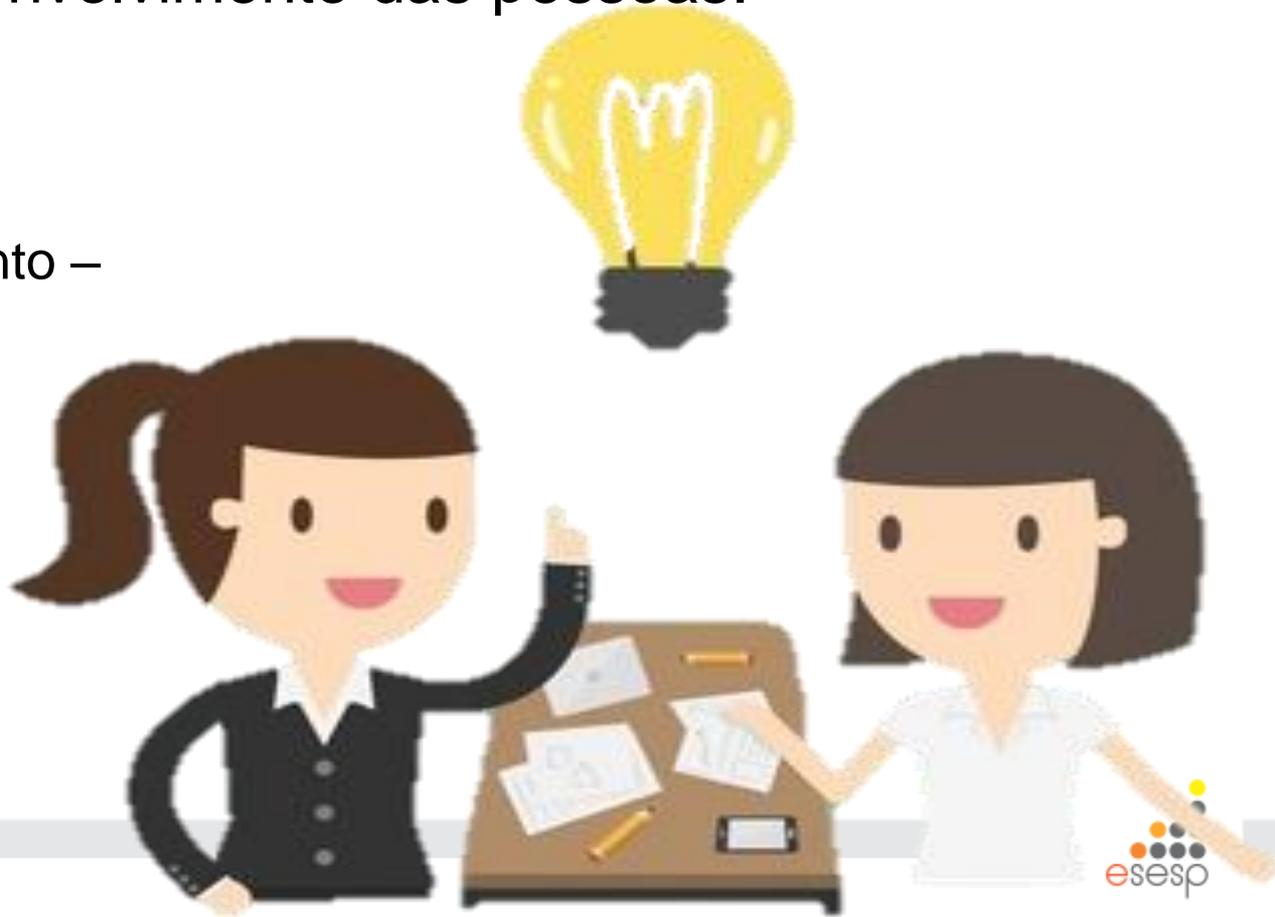
Passo 2

Habilidade de ajustar o nível de liderança  
Conjunto de estilos de liderança

# Passo 1: Análise do nível de desenvolvimento

Compreender as especificidades de uma situação  
e avaliar as necessidades  
de desenvolvimento das pessoas.

Nível de desenvolvimento –  
competência e  
comprometimento  
varia de uma  
tarefa para  
a outra.



# Nível de desenvolvimento

Incompetência  
inconsciente

== D1- Iniciante entusiasmado  
== Não sabe que não sabe

Incompetência  
consciente

== D2 – Aprendiz decepcionado  
== Sabe que não sabe

# Nível de desenvolvimento

Competência  
consciente



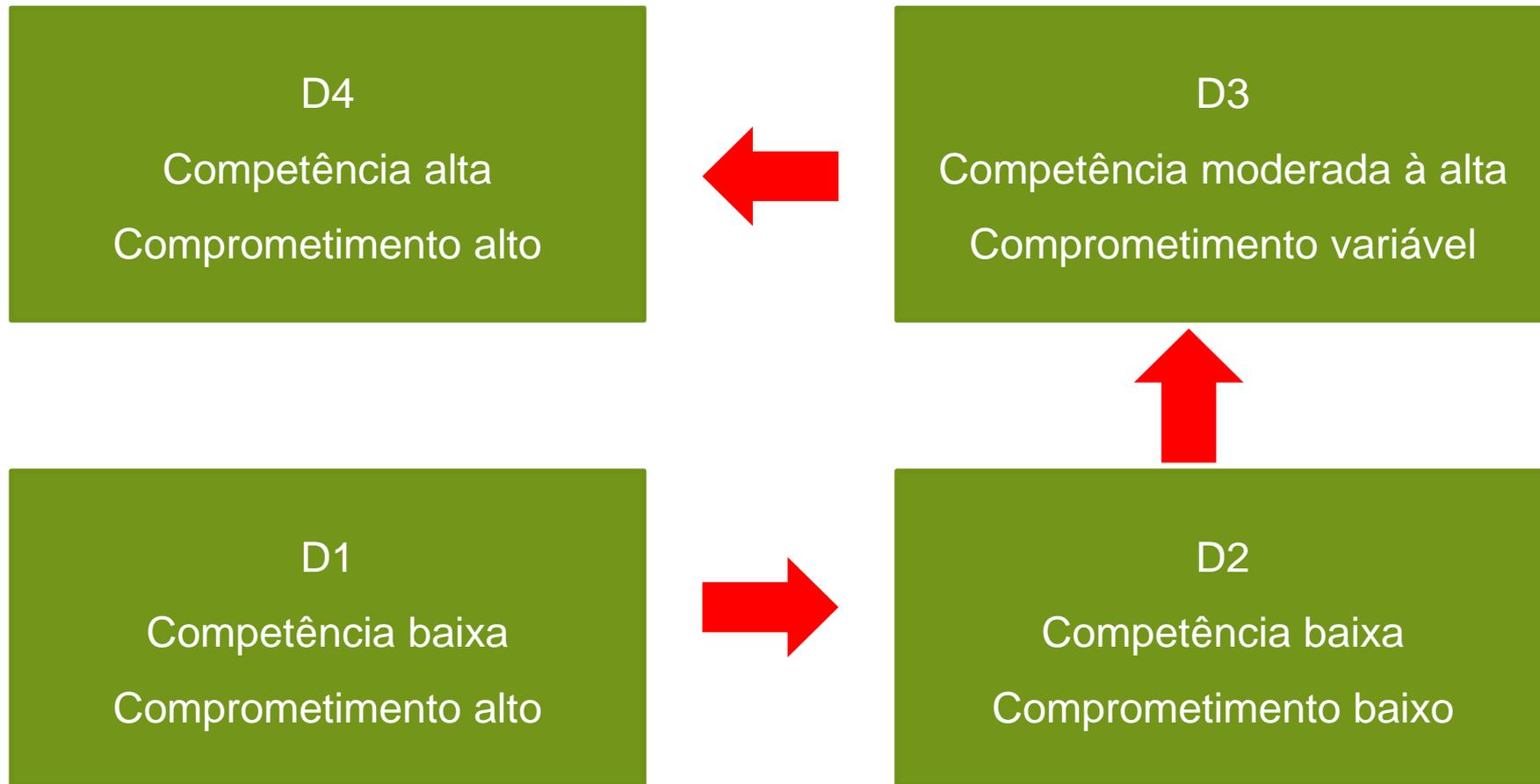
D3 – Capaz mas cauteloso  
Sabe, mas precisa de esforço

Competência  
inconsciente



D4 – Líder de alta  
performance  
Auto confiante e auto  
motivado

# Níveis de desenvolvimento



# Ação | Análise do nível de desenvolvimento



# Passo 2: Habilidade de ajustar o nível de liderança

## Foco nas tarefas

- Dizer o quê, como e quando
- Criar uma estrutura
- Supervisionar
- Ensinar
- Avaliar

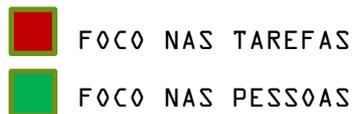
## Foco nas pessoas

- Ouvir
- Pedir sugestões
- Conhecer as razões ocultas
- Incentivar
- Treinar



# Ação| Foco na tarefa x pessoas

# Estilos de intervenção do líder



Executante			Comportamento do líder			
	Competência	Compromisso		Direção	Apoio	
<b>D1</b> <b>Principiante entusiasta</b>	Pouca	Elevado	<b>S1</b> <b>Direção</b>	Alto (líder decide)	Baixo	O líder dá instruções e define planos específicos do que fazer, mostra como se faz e monitoriza de perto.
<b>D2</b> <b>Aprendiz desiludido</b>	Pouca a alguma	Baixo	<b>S2</b> <b>Treino</b>	Alto (líder decide)	Alto	O líder continua a decidir e a monitorizar mas explica decisões, aconselha, dá oportunidade para sugestões e questões do executante. Procura ativamente oportunidades para elogiar.
<b>D3</b> <b>Executante capaz mas cauteloso</b>	Moderada a elevada	Variável	<b>S3</b> <b>Apoio</b>	Baixo (executante decide)	Alto	O líder partilha ideias, promove o pensamento crítico e tomada de decisão através de perguntas, ajudando o executante a encontrar as suas próprias soluções. Encoraja a apoiar.
<b>D4</b> <b>Realizador Autónomo</b>	Elevada	Elevado	<b>S4</b> <b>Delegação</b>	Baixo (executante decide)	Baixo	O líder passa a responsabilidade de decisões e implementação. Permite que o executante atue de forma independente. Reconhece o desempenho, facilita recursos e desafia-o.

# Passo 3: Empoderamento

Promover o desenvolvimento a longo prazo dos funcionários. Ex: PDI



“ O papel do líder não é fazer o trabalho dos outros, é ajudá-los para que possam fazer sozinhos, para que sejam eficientes e tenham sucesso além do que achavam que era possível.”

Sinek, Simon



