

DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES

Eixo Pessoas



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO

Secretaria de Gestão e Recursos Humanos



O que preciso melhorar?

Quais são as minhas forças?

Expectativas?

3



OBJETIVO GERAL

Desenvolver uma visão inovadora em diferentes aspectos voltados para aprimorar habilidades, atitudes e comportamentos visando o desenvolvimento de equipes de trabalho.

4



OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar, através de autoavaliação, suas maiores forças e fraquezas no relacionamento intergrupais e interpessoais.
- Proporcionar um espaço para discussão, avaliação e conclusão das posturas e atitudes que deverão ser implementadas para um ambiente de cooperação mútua e comprometimento com os resultados da equipe no contexto da gestão pública.

5



PROGRAMA

Unidade I - Integração e desenvolvimento interpessoal.

- Autoconhecimento e sua influência nas relações interpessoais e intergrupais.
- Otimizando a comunicação através de posturas assertivas.
- Feedback construtivo e permanente.

6



PROGRAMA

Unidade II - A equipe no contexto organizacional.

- Diferenças entre grupos e equipes
- Desafios para a formação de uma equipe
- A diversidade na equipe de trabalho
- O conflito de gerações

7



PROGRAMA

UNIDADE III - A formação de equipes integradas e cooperativas

- Cooperação x competição
- Decisão por consenso
- Dinamizando esforços, através da relação de ajuda

8



PROGRAMA

UNIDADE IV - Plano de desenvolvimento para uma equipe produtiva

- Planejamento e monitoramento com foco em resultados.
- Exercitando o perfil produtivo da equipe
- Predisposição para a ação: satisfação com o resultado coletivo

9



UNIDADE I

Integração e Desenvolvimento Interpessoal

10



PROGRAMA

Unidade I - Integração e desenvolvimento interpessoal.

- Autoconhecimento e sua influência nas relações interpessoais e intergrupais.
- Otimizando a comunicação através de posturas assertivas.
- Feedback construtivo e permanente.

11



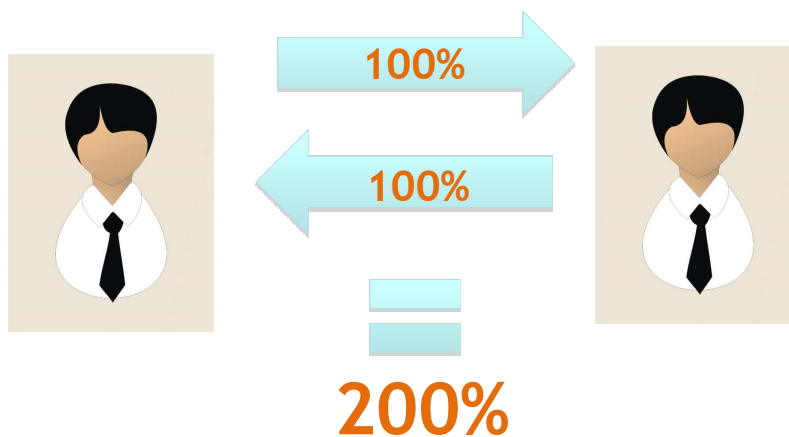
Autorresponsabilidade x Autoconhecimento



12



RESPONSABILIDADE 200%



13



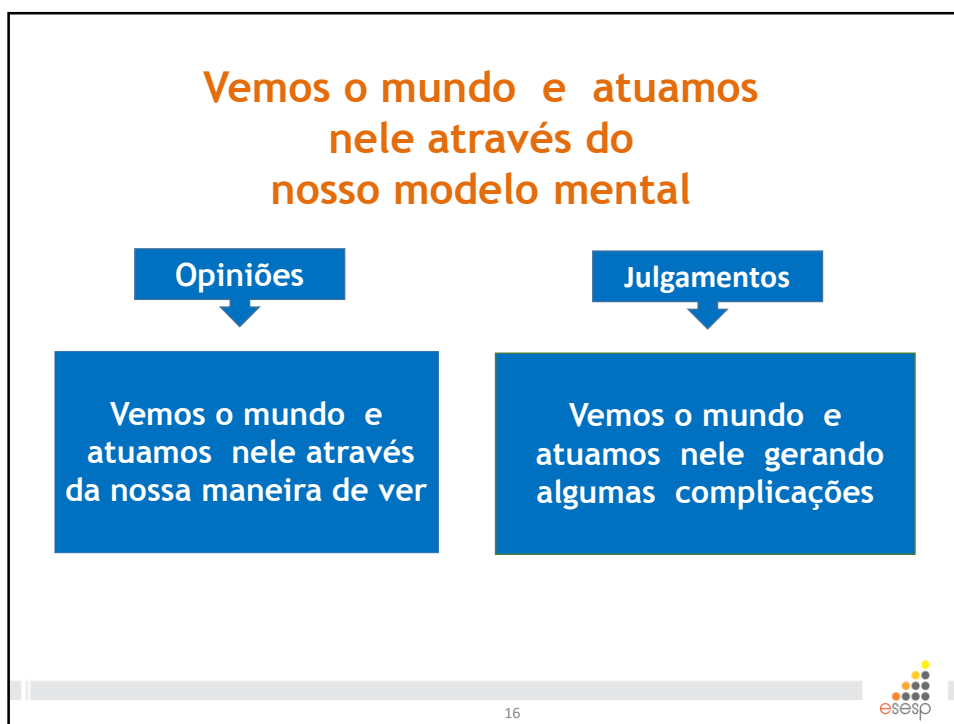
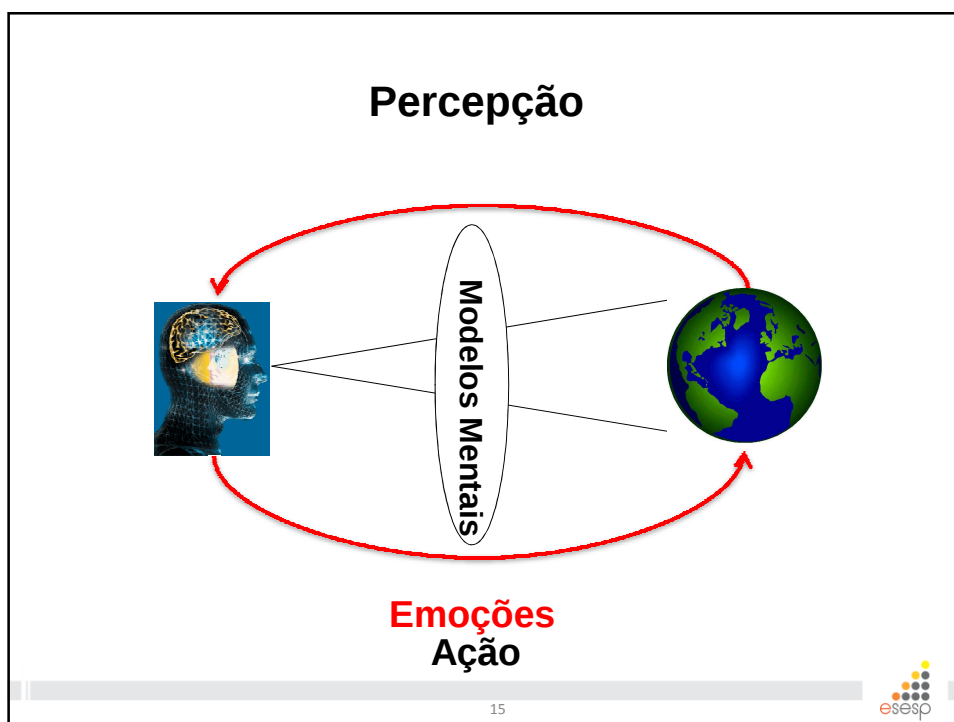
MODELO MENTAL: FORMA PADRONIZADA DE PENSAR



Sistema de valores, crenças, generalizações, imagens e pressupostos arraigados que influenciam a maneira de observar.

14





Fatos ≠ Julgamentos

Dados ≠ Opiniões

Fatos - verdadeiros
ou falsos
Opiniões - fundadas
ou infundadas

17



JULGAMENTOS



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



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

18



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?

19



A COMUNICAÇÃO NA GESTÃO EM TEMPOS DE GLOBALIZAÇÃO

- Complexidade da informação e os processos comunicacionais na gestão estratégica das organizações.



20



DESAFIO: COMUNICAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO

- Colocar o ser humano em pauta, valorizando a capacidade criadora do indivíduo, sem desprezar a subjetividade e a afetividade.



21



OTIMIZAR A COMUNICAÇÃO ATRAVÉS DE POSTURAS ASSERTIVAS



22



COMPORTAMENTOS BÁSICOS DO SER HUMANO



- Agressivo
- Passivo
- Passivo/agressivo
- Assertivo

23



COMUNICAÇÃO ASSERTIVA

Mais que um comportamento - uma filosofia de vida!

Firmeza acompanhada de verdade!

- Valores
- Atitudes
- Pensamentos
- Sentimentos

24



ASSERTIVIDADE

AFIRMAR - Afirmarem do latim, tornar Firme, Consolidar.
Declarar com firmeza, com grande confiança

FILOSOFIA DE VIDA - Assumir Suas Próprias Escolhas

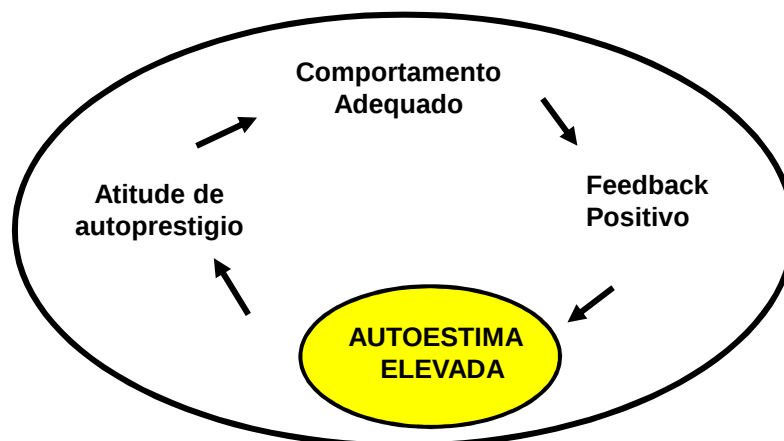
Você é ASSERTIVO?



25



COMPORTAMENTO ASSERTIVO



Fonte: Revista Vencer/nov.2002

26



COMPORTAMENTO ASSERTIVO

Direito a:

- Tomar as próprias decisões
- Não justificar seu comportamento
- Escolher não ser responsável pela solução dos problemas das pessoas
- Mudar de opinião, cometer enganos e ser responsável por eles
- Dizer “não sei” e “não compreendo”
- Ser independente da boa vontade dos outros
- Ser ouvido e levado a sério
- Reconhecer e aceitar que o outro também tem os mesmos direitos.

27



ATITUDES DE ASSERTIVIDADE

- Autoestima - aceitação, confiança e respeito por si mesmo
- Determinação - foco e clareza aonde quer chegar
- Empatia - sentir o que o outro está sentindo em determinada situação
- Adaptabilidade - adequar a comunicação
- Autocontrole - usar a racionalidade para gerenciar emoções
- Tolerância à frustração - aceitar que não podemos só ouvir o sim
- Sociabilidade - Tratar as pessoas sem ideias preconcebidas.

28



ASSERTIVIDADE - O QUE VOCÊ GANHA?

- Relações maduras
- Capacidade para colocar limites aos agressivos
- Estimula o passivo a se posicionar
- Resolve problemas sem buscar culpados
- Habilidade para expressar-se com tranquilidade
- Humildade para pedir ajuda
- Autoridade com tranquilidade
- Defesa para não se deixar manipular
- Controle dos seus medos

29



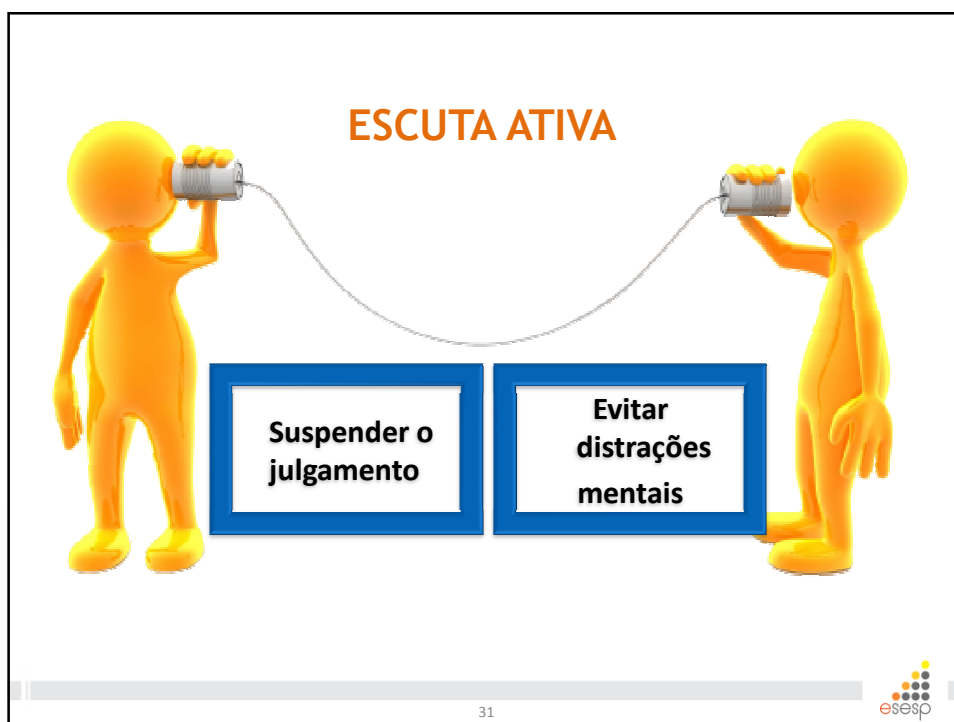
ESCUITA ATIVA



É o modo estruturado de ouvir e de responder, focando a atenção na pessoa que está falando.

30



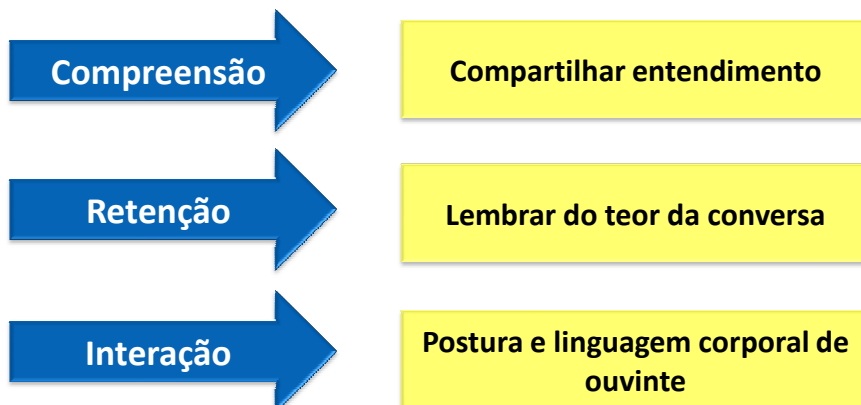


Vantagens do bom ouvinte

- Dispõe de melhor informação;
- Economiza tempo;
- Assegura-se de como sua mensagem está sendo recebida;
- Estimula o outro a falar;
- Previne mal entendimento.

32

ELEMENTOS DA ESCUTA ATIVA



33



BARREIRAS DA ESCUTA ATIVA



- Indiferença
- Impaciência
- Preconceito
- Preocupação
- Posição - status social
- Falta de oportunidade

34



Perguntas poderosas

Principal ferramenta para gerar a compreensão da escuta ativa.



35



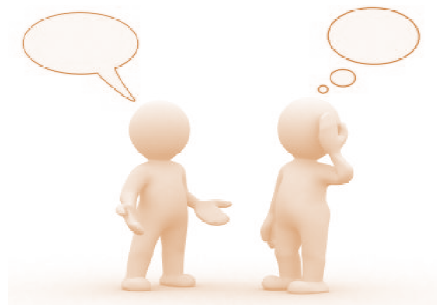
Perguntas Poderosas

- Estimular reflexão
- Encorajar a descoberta
- Questionar suposições e crenças limitantes
- Impulsionar a busca de soluções e ações

36



FEEDBACK CONSTRUTIVO E PERMANENTE



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.

37

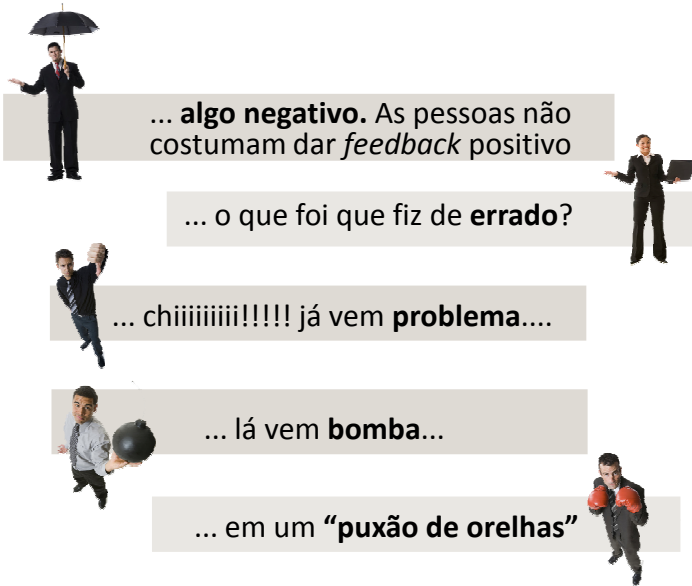


FEEDBACK



38





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

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

... chiiiiiiii!!!! já vem **problema**....

... lá vem **bomba**...

... em um “**puxão de orelhas**”

39



POR QUE É DIFÍCIL DAR E RECEBER

FEEDBACK



É difícil admitir nossos pontos falhos!!!!

40



FEEDBACK**É ESPELHO**

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

41


**DICAS PARA APRENDER
A RECEBER**
FEEDBACK

- Abertura para pensar sobre o que lhe foi dito.
- Você não é perfeito.
- Ouvir nem sempre é fácil e agradável.
- Busque outras percepções.
- Percepções não são certas e nem erradas.
- As pessoas têm percepções diferentes.

42



DICAS PARA APRENDER A RECEBER

FEEDBACK



- Não se justifique.
- Peça exemplo.
- Não faça um contra ataque.
- Não tente convencer sua contraparte de que você está com a razão.
- *Feedback* gera desconforto.
- O bom *feedback* é aquele que te faz mudar.
- Agradeça e diga que irá refletir

43



COMO FORNECER FEEDBACK

- 1) **CONTEXTO PARA A CONVERSA:** estado emocional, tempo disponível e o lugar da conversa.
- 2) **DADOS E OBSERVAÇÕES:** fatos e dados onde fundamentamos nossa opinião: Quando eu observo você fazer...
- 3) **INTERPRETAÇÃO E JULGAMENTOS:** julgamentos produtivos. Falar na 1ª pessoa: Na minha opinião...
- 4) **EMOÇÃO:** “Frente a isto me sinto....” (alegria , tristeza, medo, enjoo...)

44



COMO FORNECER FEEDBACK

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... Ou meu pedido é..... 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... Expandir ou corrigir a capacidade efetiva.

45



COMO PEDIR FEEDBACK

1. Quais são as minhas principais competências?
2. Qual é a minha maior habilidade?
3. Dê-me exemplos de quando eu utilizo essa habilidade?
4. Que competência eu poderia desenvolver para gerar mais resultados?
5. No que posso melhorar?

46



COMO PEDIR FEEDBACK

6. Você pode me dar exemplos de pessoas que têm essa competência e a usam para obter ótimos resultados?
7. Se você estivesse no meu lugar, o que você faria para melhorar os resultados da nossa organização?
8. Cite 3 a 5 pontos que podem ser melhorados na minha atuação.
9. Cite 3 a 5 pontos fortes na minha atuação profissional.
10. Por onde eu poderia começar uma mudança? Sugira uma ação simples e fácil de ser implementada.

47



UNIDADE II

A EQUIPE NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

48



PROGRAMA

Unidade II - A equipe no contexto organizacional.

- Diferenças entre grupos e equipes
- Desafios para a formação de uma equipe
- A diversidade na equipe de trabalho
- O conflito de gerações

49



GRUPO $\neq$ EQUIPE

50



DIFERENÇA ENTRE GRUPO E EQUIPE

Grupo	Equipe
Trabalhar “sozinho”	Trabalhar “Juntos”
Ênfase nas habilidades técnicas	Ênfase nas habilidades interdisciplinares (interpessoal)
Atividades e tarefas estritamente definidas	Tarefas (habilidade e conhecimento amplo)
Coordenadores determinam o trabalho	Coordenadores e equipe determinam e planejam juntos
Informações restritas ao coordenador	Informações compartilhadas entre todos
Recompensa no desempenho individual	Recompensas individuais e de equipe
Assumir riscos é desencorajado e punido	Assumir riscos é encorajado

51



Grupos de Trabalho



- Compartilhamento da informação
- Neutro (às vezes negativo)
- Individual
- Aleatório e Variado

Equipes de Trabalho



- Desempenho coletivo
- Positivo
- Individual e mútuo
- Complementar



52



COMO UM GRUPO SE TORNA UMA EQUIPE?



53



EXISTE ENTRE OS MEMBROS

- Confiança;
- Empatia;
- Respeito a individualidade;
- Comunicação aliada a interação;
- Afetividade;
- Afinidade.

54



CINCO DESAFIOS DAS EQUIPES

- Os membros confiam uns nos outros.
- Envolvem-se em conflitos de ideias sem censura.
- Comprometem-se com as decisões e planos de ação.
- Eles chamam uns aos outros à responsabilidade.
- Eles se concentram na realização dos resultados coletivo. E não somente os individuais!!!!

55



O FUNCIONAMENTO DA EQUIPE

PROCESSO DE
TRABALHO

TIPO DE TRABALHO
EXECUTADO

CONHECIMENTOS E
HABILIDADES
NECESSÁRIOS

COORDENAÇÃO

PLANO DE TRABALHO

56



SINERGIA

O todo supera a soma das partes!!!!



57



DIVERSIDADE

- "Temos o direito a sermos iguais quando a diferença nos inferioriza. Temos o direito a sermos diferentes quando a igualdade nos descaracteriza."



Boaventura de Souza Santos

58



DIVERSIDADE

Qual será o significado que atribuímos à diferença e à diversidade?



59



CONCEITO DE DIVERSIDADE

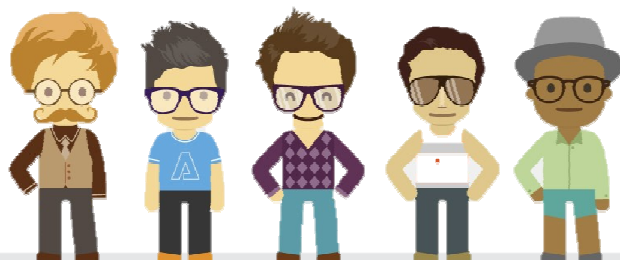
- A diversidade inclui todos, não é algo que seja definido apenas por raça ou gênero.
- Estende-se à idade, história pessoal e profissional, formação educacional, função e personalidade. Inclui estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, e até mesmo o status de privilégio ou de não privilégio dentro da organização.

60



O CONFLITO DE GERAÇÕES

- Identifique a sua geração e suas características.
- Quais são as suas maiores dificuldades na convivência com outras gerações?
- Discussão com todo o grupo.



61



UNIDADE III

A FORMAÇÃO DE EQUIPES INTEGRADAS E COOPERATIVAS

62



PROGRAMA

UNIDADE III - A formação de equipes integradas e cooperativas

- Cooperação x competição
- Decisão por consenso
- Dinamizando esforços, através da relação de ajuda

63



COOPERAÇÃO E COMPETIÇÃO

Senso de propósito- visão e missão compartilhada	Cada um por si
Comunicação aberta- dizem o que pensam. Conflito no nível das ideias	Escondem o "jogo". Conflito entre pessoas.
Confiança e respeito mútuo.	Desconfiança em relação as intenções dos outros. Desrespeito.
Liderança compartilhada	Liderança disputada.
Flexibilidade e adaptabilidade focada em resultado.	Faz valer a sua opinião, independente do resultado
Aprendizagem contínua- aprendem com os erros dos outros e seus próprios erros.	Apontam o erro dos outros e têm dificuldade para aceitar seus próprios erros

64



DECISÃO POR CONSENSO



65



MITOS DO CONSENSO

- Consenso é utópico
- Consenso é igual a mediação de conflitos
- Consenso é só usado em situações de conflito



66



TOMADA DE DECISÕES POR CONSENSO REQUER

- Papéis e prestação de contas claramente pré-definidos (dentro do arranjo e em relação às entidades representadas).
- Princípios comuns para trabalhar em conjunto.
- Prioridades comuns para agir juntos.

67



CONCEITO DE CONSENSO

“Consenso é quando **todos** podem “conviver” com a solução acordada, aprovada sem objeção”.



Fonte: Conselho da Bacia do Rio Fraser

68



Construção do Consenso

Vontade

- Partes envolvidas se reúnem em boa-fé
- Posições pré-assumidas são substituídas por perspectivas bem informadas
- Diálogo substitui debate
- “Os egos devem ficar estacionados à porta”
- Compromisso com diálogo e resultados onde todos saem ganhando
- Princípios de cooperação previamente definidos, de forma colaborativa

69



Construção do Consenso

Mecanismos

- Os papéis são claramente definidos e há respeito mútuo aos atributos e obrigações de todos
- Compromisso em relação à implementação dos resultados e decisões
- Uso de facilitadores imparciais, especialmente em situações de conflito

70



Mudando do Debate para o Diálogo

DEBATE:

1. Assumir que só há uma resposta e você a tem
2. Ouvir somente para tentar achar falhas na lógica do outro
3. Defender suas posições (falando mais alto se elas não forem convincentes ...)
4. Criticar o ponto de vista da outra pessoa
5. Buscar um resultado que corrobore sua posição

DIÁLOGO:

1. Assumir que os outros têm algo a acrescentar ao processo.
2. Ouvir com empatia - essencial para a compreensão e o respeito.
3. Trazer à luz suas posições para discussão e análise. Dispor-se a ajudar os outros no reconhecimento de suas posições
4. Re-examinar todos os pontos de vista, buscando pontos em comum
5. Agir criativamente e descobrir novas possibilidades e criar novas oportunidades

71



SETE PASSOS PARA CONSTRUÇÃO DO CONSENSO

1. IDENTIFICAR E LISTAR O (S) ASSUNTO (S).
2. IDENTIFICAR CADA UM DOS INTERESSES EM RELAÇÃO AO (S) ASSUNTO (S).
3. IDENTIFICAR OPÇÕES E ALTERNATIVAS.
 - Estar disponível para participar de uma chuva de ideias.
 - Separar a identificação de opções da avaliação de opções.

72



SETE PASSOS PARA CONSTRUÇÃO DO CONSENSO

4. AVALIAR AS OPÇÕES.

- Discutir e listar os prós e contras de cada opção.
- Separar a avaliação de opções da seleção de opções.
- Poderá ser necessário voltar ao passo 2 se houver muitas discordâncias.

5. SELECIONAR A (S) OPÇÃO (ÕES) PREFERIDA (S).

- Poderá ser necessário voltar aos passos 2, 3 ou 4 se não for possível selecionar uma opção.

6. FAZER ACORDOS.

- É sempre útil registrar os acordos em um documento.

73



SETE PASSOS PARA CONSTRUÇÃO DO CONSENSO

7. DISCUTIR A IMPLEMENTAÇÃO, O MONITORAMENTO E AS CONTINGÊNCIAS.

- Quem fará o quê e quando?
- Como será avaliado e monitorado o cumprimento dos acordos?
- Como será a forma de se acordar no caso de surgirem novas circunstâncias, se não se mostrar possível sustentar os acordos, ou se alguns dos acordos forem rompidos?

74



RELAÇÃO DE AJUDA



75



RELAÇÃO DE AJUDA

1. **FALSA – ACREDITO QUE ESTOU AJUDANDO, PORÉM NÃO ESTOU.**
2. **REAL – AJUDA CORRETA**

76



FALSA RELAÇÃO DE AJUDA

SUPER - PROTEÇÃO – FAÇO PELO OUTRO

**PERSEGUIÇÃO – EXIJO QUE O OUTRO FAÇA SEM
ENSINAR**

ABANDONO – DEIXO O OUTRO FAZER SOZINHO

77



AJUDA REAL

- **PROTEÇÃO - ENSINO**
- **LIMITE – ATÉ ONDE PODE IR**
- **LIBERDADE - AUTONOMIA**

78



UNIDADE IV

PLANO DE DESENVOLVIMENTO PARA UMA EQUIPE PRODUTIVA

79



PROGRAMA

UNIDADE IV - Plano de desenvolvimento para uma equipe produtiva

- Planejamento e monitoramento com foco em resultados.
- Exercitando o perfil produtivo da equipe
- Predisposição para a ação: satisfação com o resultado coletivo

80



PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO COM FOCO EM RESULTADOS



81



ESTABELECIMENTO DE METAS

- Emprega energia para definir com muita clareza o que pretende alcançar, como e quando.
- Compartilha objetivos com a equipe motivando-a e cobrando os resultados esperados.
- Estabelece objetivos a longo prazo.
- Planeja todos os passos e avalia todos os obstáculos a vencer para chegar lá.

82



PAPEL DO PLANEJAMENTO

- Decidir para onde a organização precisa ser direcionada, com orientação a longo prazo e estabelecendo uma missão clara a ser cumprida;
- Transformar a visão e a missão estratégica em objetivos;
- Elaborar estratégia para atingir os resultados desejados;
- Executar a estratégia escolhida, com eficiência e eficácia;
- Avaliar o desempenho e experimentar novas ideias e oportunidades.

83



BENEFÍCIOS DO PLANEJAMENTO

- Agiliza decisões;
- Melhora a comunicação;
- Promove uma consciência coletiva;
- Proporciona uma visão de conjunto;
- Maior delegação;
- Melhora o relacionamento da organização com seu ambiente interno e externo;
- Orienta programas de qualidade;
- Fornece direção única para todos.
- Aumenta a capacidade gerencial para tomar decisões.



84



CARACTERÍSTICAS DO PLANEJAMENTO

- Processo permanente e contínuo;
- Sempre voltado para o futuro;
- Se preocupa com a racionalidade na tomada de decisões;
- Visa selecionar entre várias alternativas um determinado curso de ação;
- Sistemático e Interativo;
- Alocação de recursos de forma estudada e decidida;
- Cíclico;
- Função administrativa que interage com as demais.

85



PLANEJAMENTO

O planejamento é um comportamento ou uma técnica?



86



COMPORTAMENTO DE PLANEJAMENTO

Questões que envolvem o comportamento de planejamento:

- **Verdade** sobre a situação
- **Desejo** de mudar
- **Poder** para chegar
- **Vontade** que se transforma em ação

87



PLANEJAMENTO E ACOMPANHAMENTO

Tão importante quanto implantar é monitorar!

- Planeja as atividades através de cronograma.
- Altera o planejamento após análise de resultados diferentes do previsto.
- Mantém dados de desempenho e utiliza-os para tomar decisões.

88



UM BOM PLANO TÉCNICO...

- Possui consistência entre missão, visão, objetivos, estratégias e implementação.
- Foca no que pode trazer vantagem competitiva.
- É simples o suficiente para ser usado e complexo o bastante para ser útil.
- É flexível para se adequar a condições reais de implementação.



89



FORMULAÇÃO DE META

- Estabelecer metas de **melhoria dos itens** que tenha sido considerados prioritários e de baixo desempenho.
- Estabelecer metas relacionadas a **forma de atuação** no que diz respeito ao aproveitamento das oportunidades.
- Estabelecer quais as ações que serão importantes para **evitar os efeitos de eventuais ameaças**.



90



COMPORTAMENTO DE SUCESSO

- Não existe trabalho perfeito; procure descobrir o que há de errado em cada um deles.
- Relacione pelo menos quatro outras soluções, em 80% dos casos, algumas delas se revelará melhor do que a original.
- Tire proveito do talento que os outros possuem, especialmente daqueles que veem as coisas de maneira diferente da maioria.
- Espere o inesperado - com frequência ele acontece; esteja sempre preparado para o pior.
- Nunca diga nunca!!!!



91

esesp

SUCESSO COLETIVO

EXERCITANDO O PERFIL PRODUTIVO DA EQUIPE



92

esesp

PREDISPOSIÇÃO PARA A AÇÃO: SATISFAÇÃO COM O RESULTADO COLETIVO

Desafio da administração pública: elevar o padrão dos serviços prestados ao cidadão por meio do desenvolvimento de suas equipes.

93



COMO DESENVOLVER EQUIPES ?



94



PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES

- Lembre-se que a delegação e a descentralização na tomada de decisões é o principal instrumento de desenvolvimento. "Educar é ensinar a ser livre". Desenvolva os seus subordinados delegando mais efetivamente e mais amplamente.



95



PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES

- Lembre-se que o treinamento é um processo contínuo e permanente. É um desafio de melhoria contínua e de superação dos marcos já atingidos. É uma jornada sem reta de chegada. E o sucesso está na jornada.



96



REFERÊNCIAS:

- BAUMAN, Z. **A sociedade individualizada**: vidas contadas e histórias vividas. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2008.
- PIANCASTELLI, C. H. FARIA, H. P. & SILVEIRA, M. R. O trabalho em equipe. Capturado em 01 de abril de 2011 do site: http://www.opas.org.br/rh/publicacoes/textos_apoio/Texto_1.pdf
- WILIANS, Richards L. **Preciso saber se estou bem**. Tradução de Antônio Evangelista de Moura Filho - Rio de Janeiro: Sextante, 2005.
- LENCIONI, Patrick. Os 5 desafios das equipes. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.
- MARTINS, Vera. Seja Assertivo. São Paulo: Campus. 2005.

97



SOLUÇÕES EDUCACIONAIS



Presenciais



A Distância



Customizadas

Lato e Stricto
Sensu

 **FaceEsesp**
esesp.es.gov.br

