

LIDER COACH

Eixo: Escola de Líderes



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO

Secretaria de Gestão e Recursos Humanos



Escola de Serviço Público do
Espírito Santo - Esesp

Programa Escola de Líderes

LIDER COACH

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



Contrato Psicológico

Sigilo
Respeito
Sinceridad
e
.....
.....




2

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.



Dinâmica-Meu Melhor Talento

Papéis coloridos espalhados no chão. Música Ambiente.

Escolha de um papel.

Construa , utilizando somente as mãos , algo bem criativo que se identifique com você!

Apresente-se para o grupo. Nome, o porque escolheu o papel com esta cor-significado para você.

. Apresente seu desenho criativo e qual a relação dele para sua vida



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. O Papel da liderança no serviço público
2. Liderança situacional
3. O líder coach
 - O que é coaching
 - Perfil do líder coach
 - Competências do líder coach
 - Gestão emocional
 - Comunicação assertiva
 - Ferramentas dialógicas

I - Os Papéis da Liderança no Serviço Público



Estrategista

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



Líder

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



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.

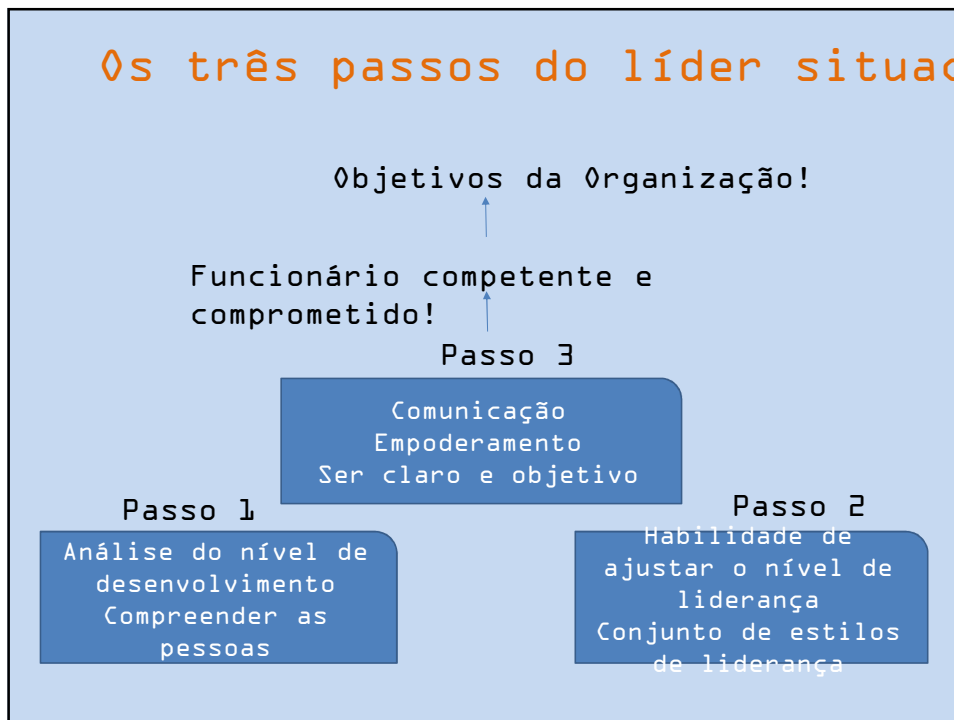


Qual é o papel do líder situacional?

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



Os três passos do líder situacional



Caminhada Cega



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 entusiasta
= Não sabe que não sabe

Incompetência
consciente

= D2 - Aprendiz descepcionado
= Sabe que não sabe

Nível de desenvolvimento

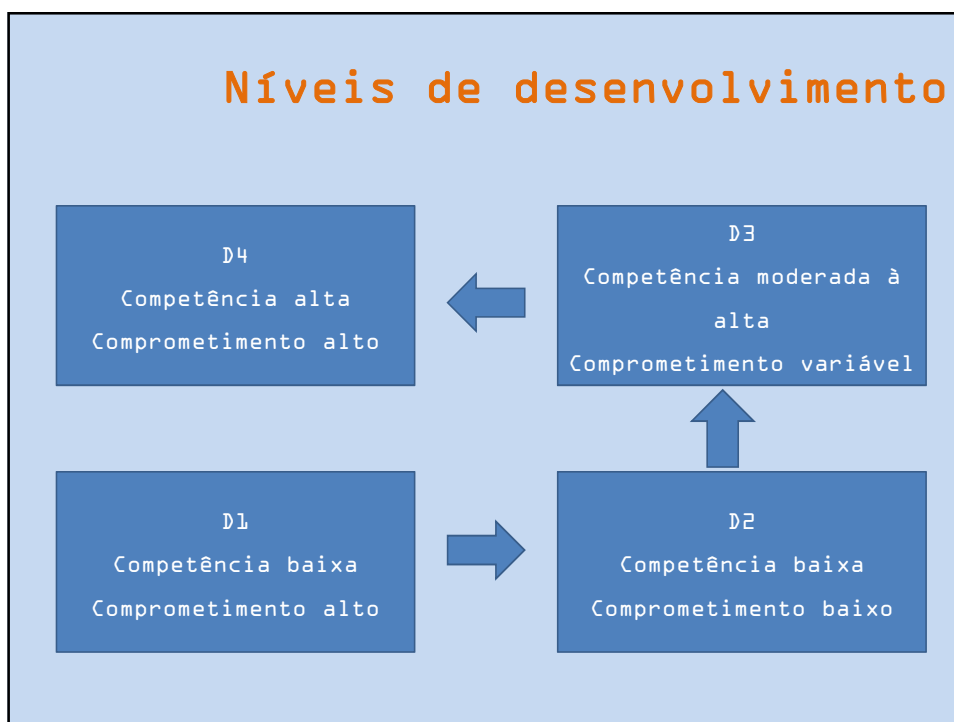
Competência
consciente

= D3 - Capaz mas cauteloso
= Sabe, mas precisa de esforço

Competência
inconsciente

= D4 - Líder de alta performance
= Auto confiante e auto motivado

Níveis de desenvolvimento



Exercício

Análise do nível de desenvolvimento



Passo 2: Habilidade de ajustar o liderança

Foco nas tarefas

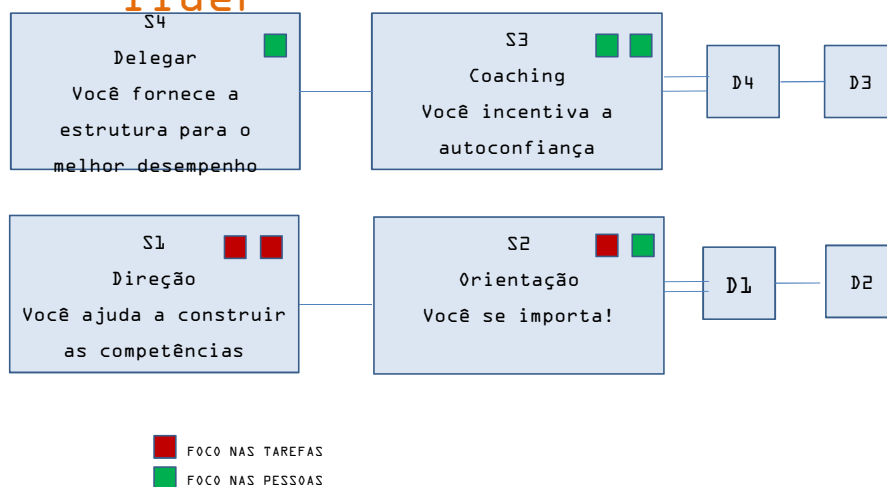
- Dizer o quê, como e quando
- Criar uma estrutura
- Supervisionar
- Ensinar
- Avaliar

Foco nas pessoas

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



Estilos de intervenção do líder



S1 Direcionar	S2 Guiar	S3 Coach	S4 Delegar
Ensinar	Explicar e clarificar	Ouvir	Capacitar
Mostrar e dizer como	Pedir sugestões	Perguntar	Permitir e confiar
Planejar e priorizar	Compartilhar feedback	Reassegurar	Desafiar
Monitorar	Encorajar	Apreciar	Confirmar
Dar feedback	Elogiar	Facilitar a autossuficiência e solução de problemas	Reconhecer

Executante			Comportamento do líder			
	Competência	Compromisso		Direção	Apoio	
D1 Principiante entusiasta	Pouca	Elevado	S1 Direção	Alto (líder decide)	Baixo	O líder dá instruções e define planos específicos do que fazer, mostra como se faz e monitoriza de perto.
D2 Aprendiz desiludido	Pouca a alguma	Baixo	S2 Treino	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.
D3 Executante capaz mas cauteloso	Moderada a elevada	Variável	S3 Apoio	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.
D4 Realizador Autônomo	Elevada	Elevado	S4 Delegação	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



◊ Que é Coaching?





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**

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!



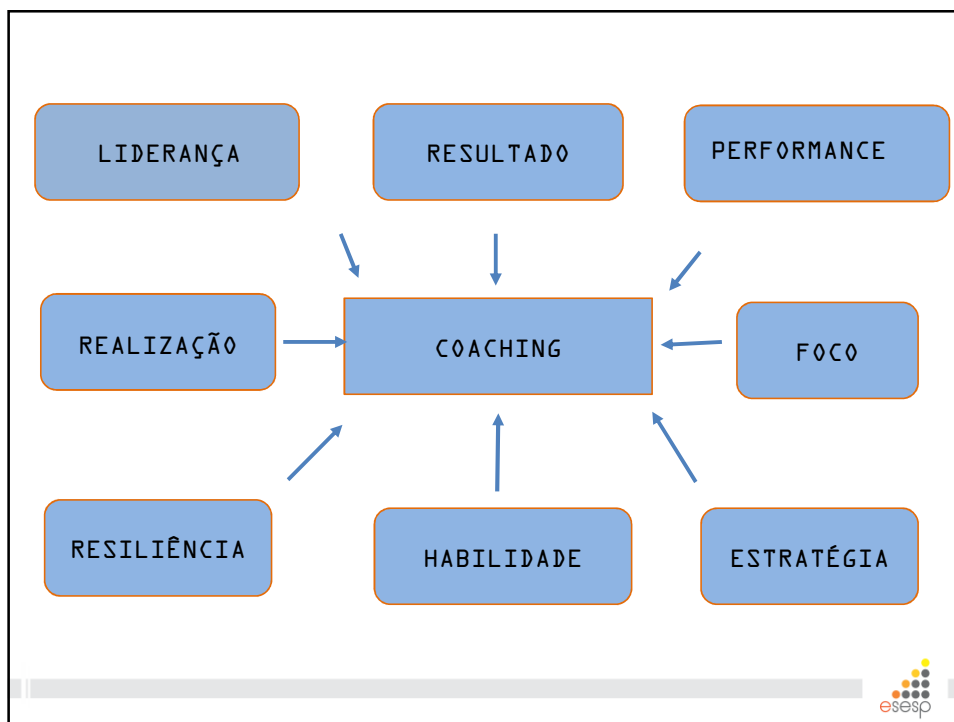
Atinja seus objetivos com coaching

Avalie e aprenda com os resultados obtidos!

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

Concentre-se em suas emoções positivas!





Você tem perfil para ser um líder
Inventário do líder coach



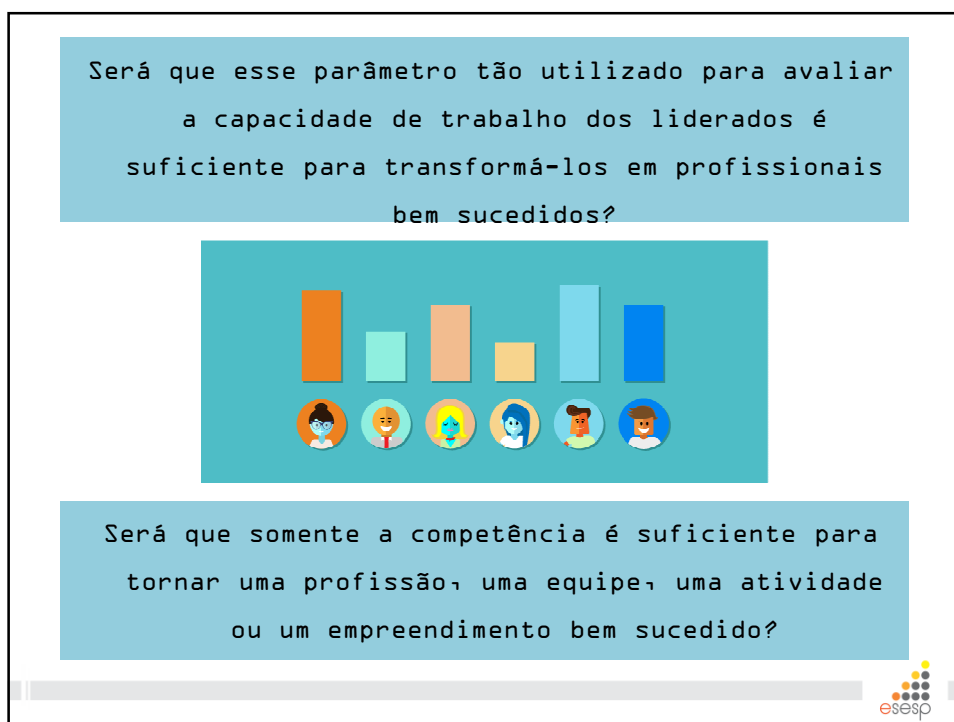
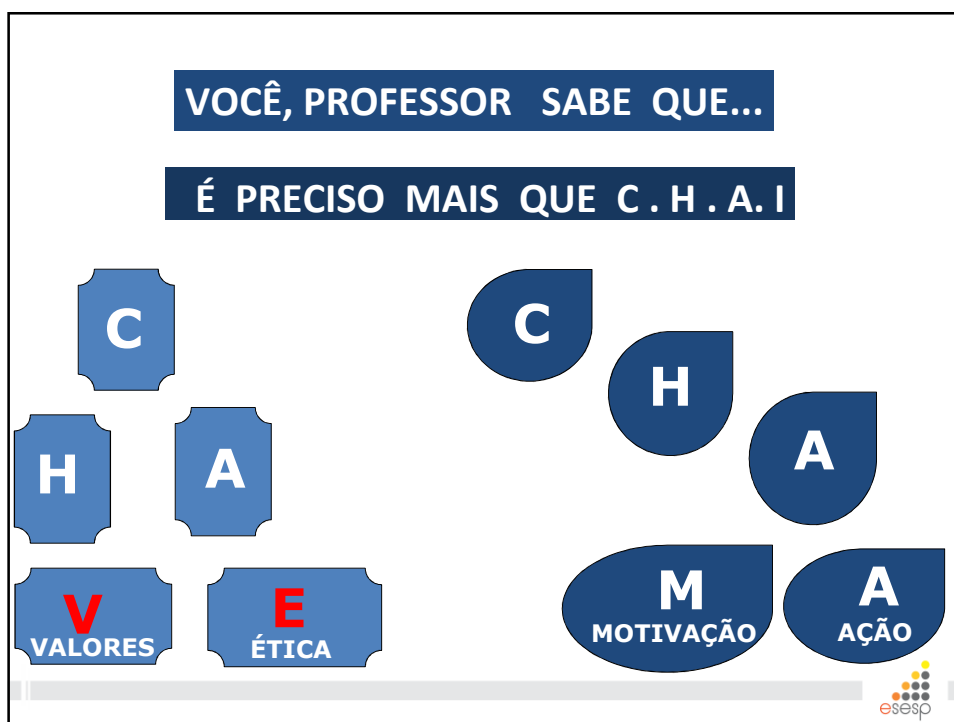
Competências para o século XXI

No atual contexto, COMPETÊNCIAS são "repertórios de comportamentos que algumas pessoas dominam melhor que outras, o que as faz eficaz em uma determinada situação."

(LEVY-LEBOYER,

2006).





Metáfora da árvore para indicar os três indicadores de uma competência.



Copa: habilidades adquiridas e disponíveis para a realização do trabalho.

Tronco: diversos conhecimentos e informações acumulados ao longo da carreira.

Raiz: atitudes e comportamentos que a pessoa mobiliza quando necessita colocar em prática uma competência.



Competências do líder coach





Líder coach

Utiliza técnicas de coaching para despertar o melhor do outro.

Cria um ambiente que gera o aprendizado e desenvolvimento.

Conte as



Líder mobilizador

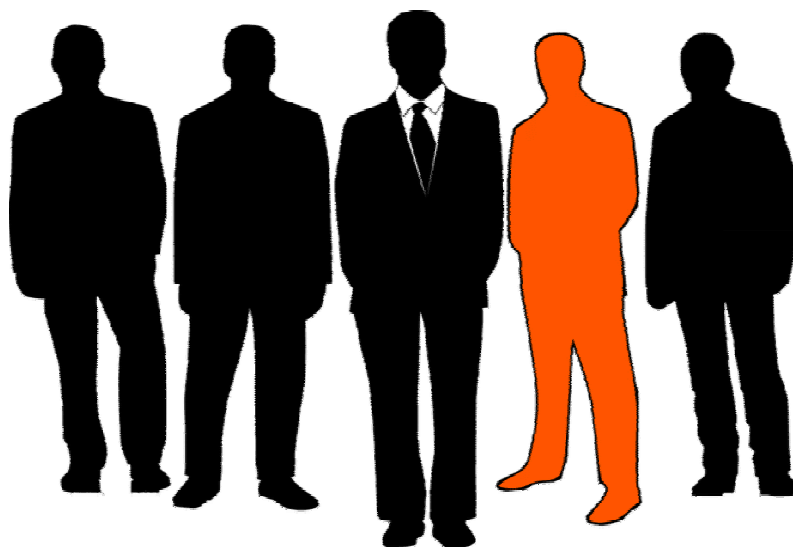
Motiva o crescimento da sua equipe, criando espaço para que usem o seu potencial.



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

Liderar pelo exemplo!

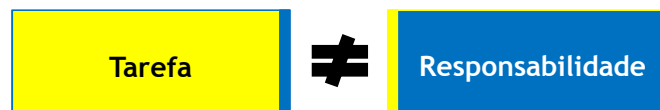


Processo de motivação e comprometimento



A AUTO ESTIMA da pessoa aumenta à medida que ela é desafiada a aprender e a conquistar metas maiores. Com os resultados, aumenta a confiança em suas próprias

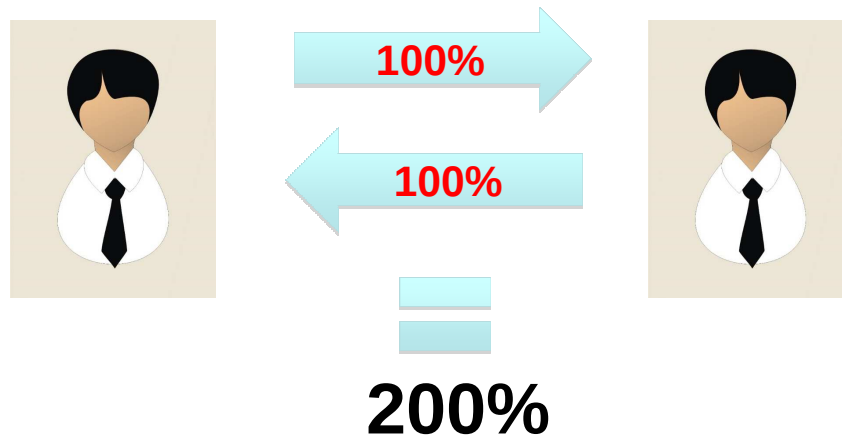
Processo de motivação e comprometimento



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



Responsabilidade 200%

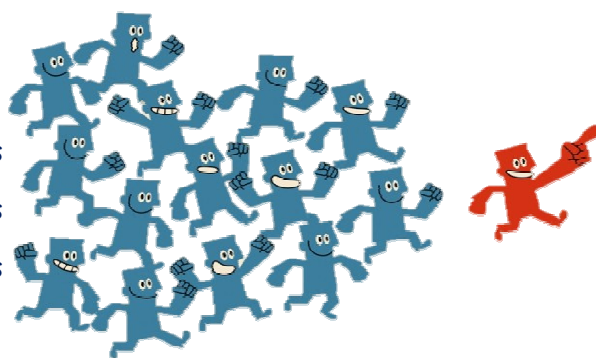


Perfil do líder coach



Todo líder quer equipes...

- Mais produtivas
- Mais eficientes
- Mais adaptáveis



Mas não vêm prontas



Autorresponsabilidade

Despertar

o

protagonista!!!!

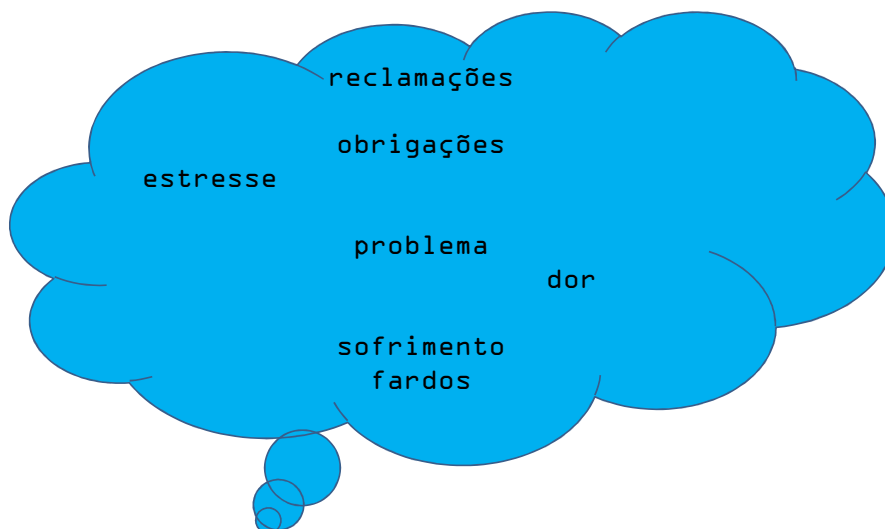
sa que cada um é o único responsável pela vida
que leva como também em mudá-la!



Chave para uma vida de realizações e conqu



Nuvem de problema

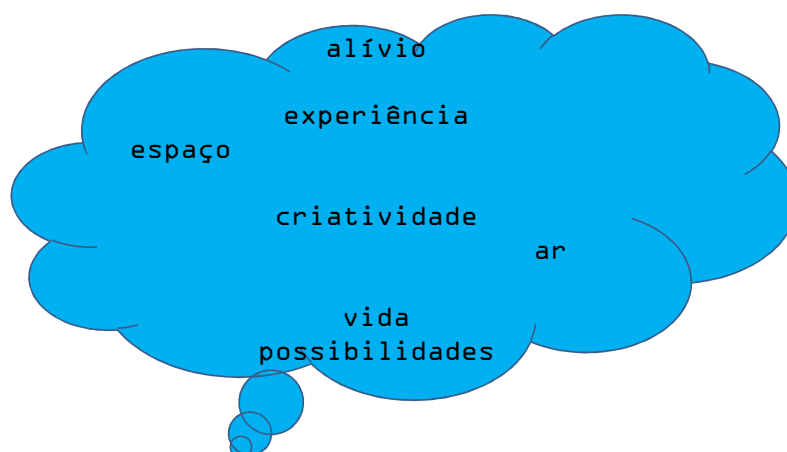


Círculo Vicioso

- *"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?"*



Exercício - Foco nas soluções



Os 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

Saltando sobre o problema

Estabeleça objetivos positivamente!!!!



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?



3 - Desenvolver estratégias

- Identificar alternativas - a solução está nos detalhes
Ex: a partir de hoje vou cuidar somente de coisas importantes
Como exatamente?

- Definir soluções



Identificando alternativas

Exceções

Perguntas Sucesso

Ressignificação

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!!!



- ◊ que foi feito naquela situação?
- ◊ que gerou de positivo?

Perguntas sucesso

Como você lida com situações difíceis no trabalho?



- ◊ que você fez que deu certo?
- ◊ 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

Grandes expectativas,

Reclusivo

Pensativo, calmo, contemplativo

Agressivo

Forte, proativo



Elogios

Reconheça e perceba as qualidades!

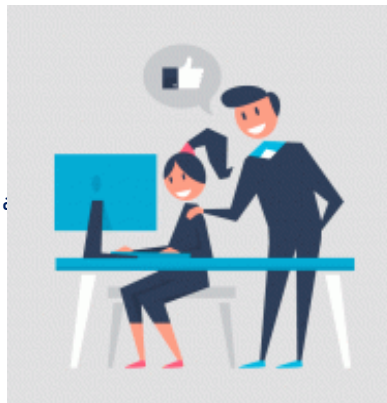
Explore - Na minha opinião você é muito criativo

Como você pode usá-la para resolver isso?



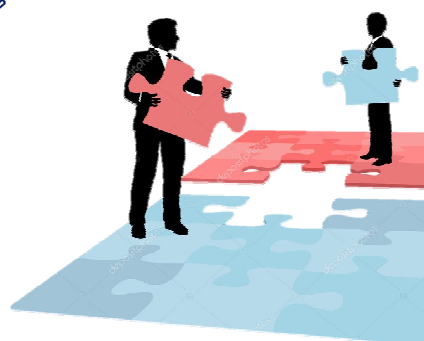
Perguntas progresso

- ◊ que foi feito até agora?
- ◊ que outras instituições estão fazendo?
- Quais são os casos de sucesso?
- ◊ que as pessoas fizeram?



Definindo soluções

- ◊ que fazer de concreto para lidar com isso?
- Quais são as ações específicas?
- Qual parte dessa situação que pode ser trabalhada por vocês?
- Quem são as pessoas envolvidas?
- Quais os recursos necessários?



Estudo de caso



Autoliderança - Gestão emocional



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”.



Poder das Ferramentas Conversacionais



Como apresentar com eficiência o seu ponto de vista.

Como colaborar na exposição de ideias do outro.



Escuta Ativa



Passos da escuta ativa

- 1 - Ouvir com real interesse.
- 2 - Clarificar - Você está me dizendo que...
- 3 - Retomar o conteúdo - Então você deixou o
- 4 - Fazer perguntas abertas - como, o que, q
- 5 - Referir sentimentos - como você se sente
- 6 - Resumir a conversa.

Escuta Ativa

Gera
Significa
ncia

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.

Perguntas Poderosas

Principal ferramenta para gerar a compreensão da escuta ativa!



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.

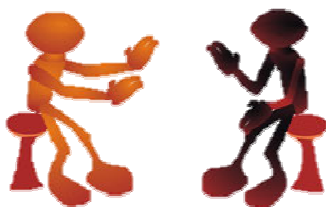


Julgamentos produtivos

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

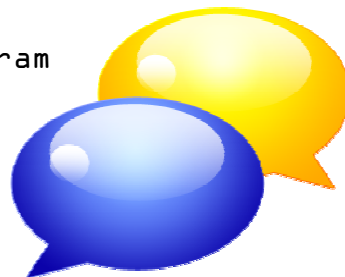
- 1) **CONTEXTO PARA A CONVERSA:** estado emocional, tempo disponível e o local.
- 2) **DADOS E OBSERVAÇÕES:** fatos e dados onde fundamentamos nossa opinião.
- 3) **INTERPRETAÇÃO E JULGAMENTOS:** julgamentos produtivos. Na minha opinião...
- 4) **EMOÇÃO:** "Frente a isto me sinto...."
- 5) **INTERESSE 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...



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



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.



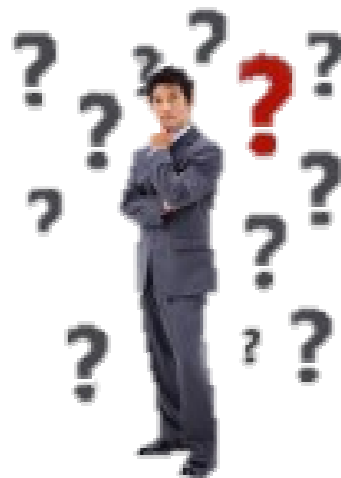
Ações do receptor no pedido/oferta

- 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.



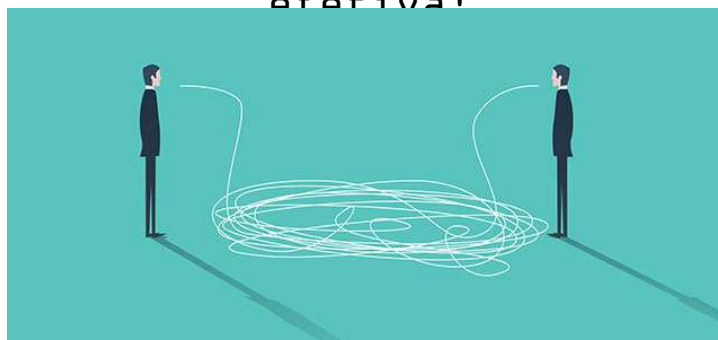
Compromisso satisfeito em tempo = Promessa cumprida

◊ 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 ao outro redesenhar suas ações. possibilita

- 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".



Comunicação Assertiva

***“É a arte de saber se
expressar de forma positiva,
para conseguir atingir o
objetivo proposto.”***

