

# LIDERANÇA COACHING ORIENTADA PARA RESULTADOS

Eixo: Escola de Líderes





Escola de Serviço Público do  
Espírito Santo - Esesp

EIXO: ESCOLA DE LÍDERES

# LIDERANÇA COACH ORIENTADA PARA RESULTADOS



# CONTRATO DIDÁTICO



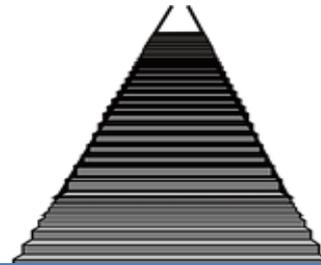
**EXPECTATIVAS E CONTRIBUIÇÕES**

# AGENDA



DIAS	TEMAS
1	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Trilhas - Liderança Coach</b></li><li>▪ <b>Gestão estratégica</b></li></ul>
2	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Coaching</b> como ferramenta de gestão</li><li>▪ <b>Ferramentas</b> do Coaching para gerar resultados</li></ul>
3	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Mundo <b>VUCA</b></li><li>▪ <b>Pipeline</b> de Liderança</li><li>▪ Modelo de negócio: <b>CANVAS</b></li></ul>
4	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Engajamento</b> (Cognição, afetividade e resultado)</li><li>▪ Promoção da <b>autonomia</b></li></ul>
5	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Visão e atuação <b>sistêmica</b></li><li>▪ <b>Perguntas Poderosas</b></li><li>▪ <b>PDI</b> – Execução e Monitoramento</li></ul>

# DIA 1



Trilhas são caminhos alternativos e flexíveis para promover o desenvolvimento das pessoas.



# ESTAÇÃO DE APRENDIZAGEM LIDERANÇA COACH



## **Auto liderança**

Integração, Expectativas e Contextualização do Coaching. Laboratório de Auto liderança. Desenvolvendo Competências. Investigação, Reflexão e Aprendizagem. Consolidando as bases para o Sucesso: Transformando o Atual para o Ideal.

## **Líder Coach**

O Papel da liderança no serviço público. Liderança situacional – agir de acordo com o nível de desenvolvimento do liderado. O Líder coach – Conceitos. Perfil e competências. Gestão das emoções. Comunicação assertiva. Ferramentas dialógicas.

# ESTAÇÃO DE APRENDIZAGEM LIDERANÇA COACH



## **Liderança Coach Orientada para Resultados**

Fundamentos do Coaching

Coaching como ferramenta de gestão

Gestão Estratégica

Modelo VUCA

Pipeline de Liderança

Ferramentas do Coaching para gerar resultados

Modelo de negócio CANVAS

Engajamento (Cognição, Efetividade e resultado)

Delimitar, Delegar, Promover Autonomia

Visão e atuação sistêmica

Monitoramento para execução PDI – Plano

Desenvolvimento individual

## **Consultorias em Coach (EM ELABORAÇÃO)**



A Estratégia é o planejamento do jogo de gerência para reforçar a **posição da organização** no mercado, promover a **satisfação dos clientes** e atingir **objetivos de desempenho**.

(MINTZBERG, 1998, p. 422)

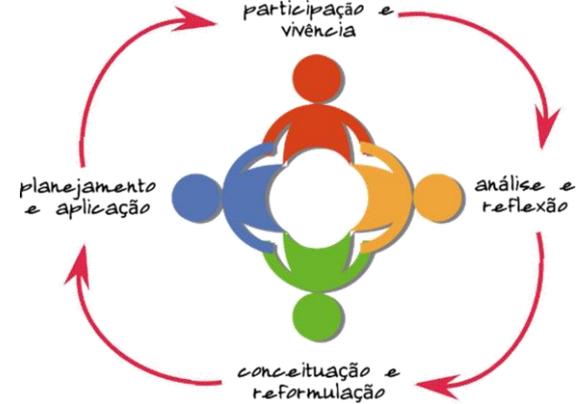
# QUAL A MENSAGEM QUE VOCÊS PASSAM? O QUE OS TORNA MARCANTE?





**PESSOAS COMO FONTE DE  
VANTAGEM COMPETITIVA!**

# CONHECENDO A VANTAGEM COMPETITIVA DO GRUPO CRIAÇÃO DE UM PRODUTO



## ETAPAS da ATIVIDADE:

- a) Conhecer vantagens de todos (10')
- b) Pensar um produto - KIT para o trabalho (9')
- c) Concretizar o produto – (15')
- d) Apresentar (concepção/produto) (5' por grupo)
- e) CAV



- ✓ Dimensionar **quantitativa e qualitativamente** a equipe;
- ✓ **Determinar funções, fronteiras, responsabilidades e relações hierárquicas** ;
- ✓ Adotar as **políticas e procedimentos** de gestão de pessoas **(Cohen, 2003)**.



## ATIVIDADE DE CAMPO

- 1) Observe quais recursos são necessários para o alcance dos objetivos que você impõe a sua equipe.
- 2) Considerando tais recursos, qual a estratégia mais adequada a ser adotada na sua área de atuação junto à sua equipe?

# DIA 2

# retrospectiva



# EVOLUÇÃO DO COACHING



Surgimento do termo na Inglaterra



Surge no Brasil como conceito Esportivo



Coaching como habilidade de gestão de pessoas

1500

1850

1950

1960

1970

1980



Utilizado nas universidades da Inglaterra como tutor.



Aplicação do conceito de coaching executivo.



Surge em Nova Iorque como conceito de vida.

**COACHING** é um processo de desenvolvimento pessoal e profissional, conduzido por um **coach** ao **coachee**.

## **COACHEE**

É o cliente, aquele que está em um processo de coaching, conduzido por um profissional denominado coach.

O **COACH**, profissional que aplica o **coaching**.

Atua de forma a encorajar e motivar seu cliente, transmitindo capacidades e técnicas comportamentais, fazendo com que aprimore suas aptidões tanto pessoais quanto profissionais, visando o alcance de objetivos estabelecidos

# ESTRUTURA PROCESSO COACHING

**COACHING:** Processo de mudança, focado nas ações estratégicas que geram resultados, aprendizagens e melhorias

## OBJETIVO:

Aumentar a capacidade de produzir resultados pessoais, profissionais e organizacionais

## ESTRUTURA

7 Elementos (Atual, Desejado, Estratégia, Ações, Resultados, Aprendi



# FERRAMENTAS DE GESTÃO

**CANVAS** Modelo de negócio que transforma time, produto e gestão em receita, lucros e retorno para os acionistas.

**CÍRCULO DE OURO** (Porque? Como? O que? (Vídeo)

**COMPETÊNCIA = CHA** Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

**GERENCIAMENTO CARREIRA** Métodos de Aprendizagem + Fase da Vida

**MASLOW** Teoria da Hierarquia das Necessidades (alimento, bebida, descanso (básicas); segurança (moradia, sensação de estar protegido); pertencimento (social); auto-estima (orgulhar-se de si); auto realização (superar desafios e alcançar metas).

**MINDMAP** (mostrar imagem) – No centro destaca-se o tema que deseja amplificar compreensão, desdobrando por meio de imagens e palavras.

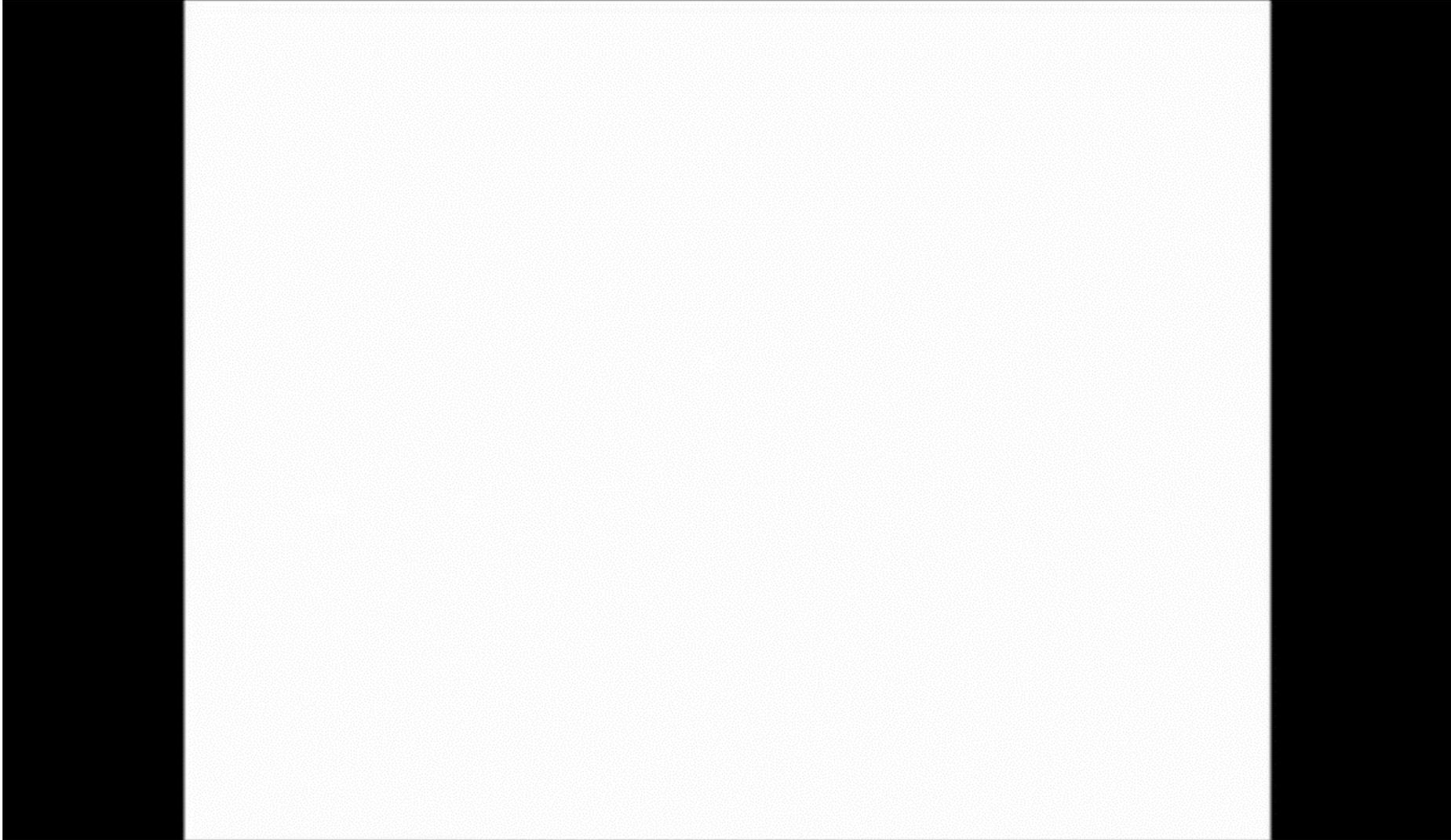
**SMART** Objetiva definir **metas** construídas de forma a se considerar 5 atributos: S (Específico), M (Mensurável), A (Atingível), R (Relevante) e T (Temporal).

**RODA DA VIDA** (verificação da qualidade por área da vida – Saúde, Trabalho, Amor, Amizades, Lazer, Espiritual, Estudos, Família)

# FERRAMENTAS GESTÃO



# VÍDEO CÍRCULOS DE OURO



# DIA 3

# retrospectiva

VUCA

Volatility | Uncertainty | Complexity | Ambiguity

## SEIS PASSAGENS PARA A LIDERANÇA



# CANVAS



“Um modelo de negócios melhor vai sempre superar um produto ou tecnologia melhor.”

**Alexander Osterwalder**

COMO?

O QUÊ?

PARA QUEM?



**PARCERIAS PRINCIPAIS**

Quem são os fornecedores e parceiros que ajudam a sua empresa a funcionar?

**2**



**ATIVIDADES PRINCIPAIS**

Quais as ações que sua empresa deve realizar para fazer seu Modelo de Negócios funcionar?



**RECURSOS PRINCIPAIS**

Quais os recursos mais importantes exigidos para fazer o Modelo de Negócios funcionar?



**PROPOSTA DE VALOR**

Sintetize o que é o seu pacote de produtos e serviços e o valor que ele possui para os clientes.

**1**



**RELACIONAMENTO COM CLIENTES**

Quais os tipos de relação serão estabelecidos com os clientes para conquistá-los e mantê-los.



**CANAIS**

Como sua empresa se comunica e alcança seus clientes para entregar sua Proposta de Valor?



**SEGMENTO DE CLIENTES**

Quem são os clientes que você pretende atender? Eles têm um perfil específico? Como eles estão agrupados? Onde estão localizados? Há uma necessidade comum?

**4**



**ESTRUTURA DE CUSTOS**

Quais os custos envolvidos na operação do Modelo de Negócios?

**3**

**RECEITAS**

Quanto e como você vai receber dos clientes?



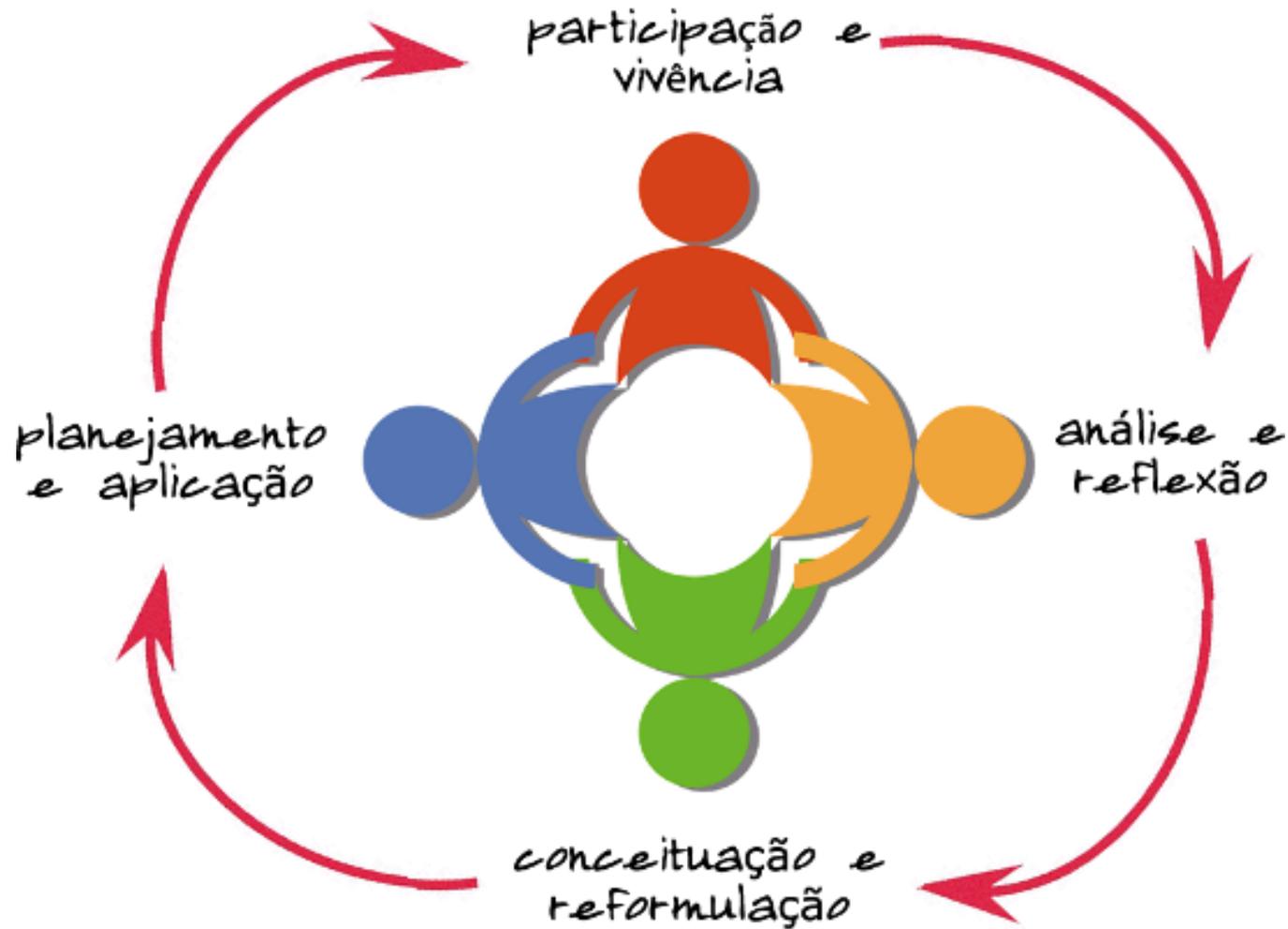
QUANTO?

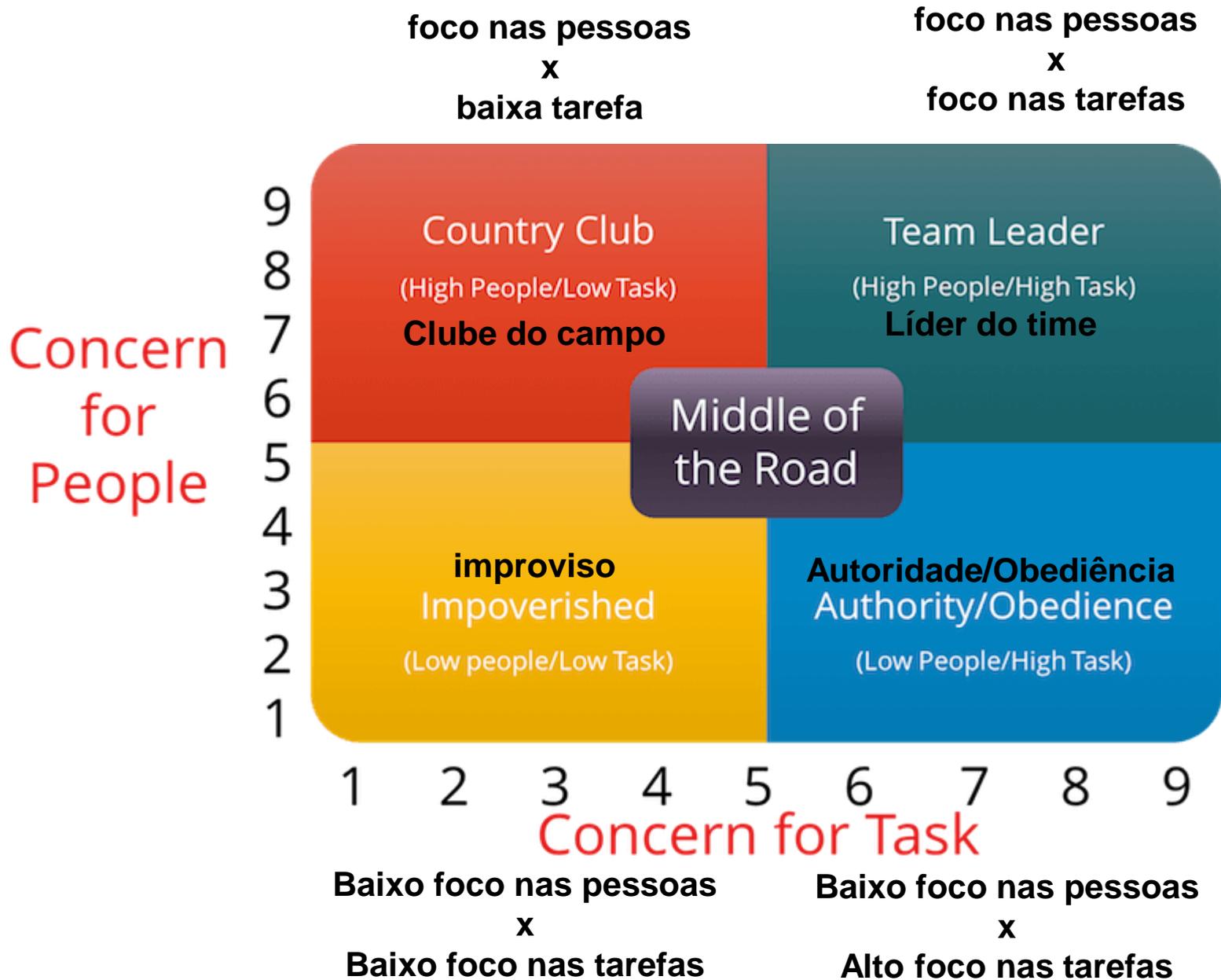
ENTREGAR COM EFICIÊNCIA

GERAR VALOR

# PROCESSAMENTO ATIVIDADE

## Ciclo Aprendizagem Vivencial





Estilo	Significado
<b>1.9 – Gestão tipo COUNTRY CLUB</b>	A atenção cuidada às necessidades de relacionamento satisfatório das pessoas conduz a uma atmosfera organizacional e ritmo de trabalho confortáveis e amigáveis
<b>9.9 – Gestão tipo EQUIPA</b>	A realização das tarefas parte de pessoas activamente envolvidas: a interdependência através de um interesse comum nos propósitos da organização conduz a relações de confiança e respeito
<b>5.5 – Gestão tipo HOMEM DA ORGANIZAÇÃO</b>	Uma performance adequada da organização é possível equilibrando a necessidade de levar um trabalho a cabo e a manutenção do moral das pessoas num nível satisfatório
<b>1.1 – Gestão EMPOBRECIDA</b>	O exercício de um esforço mínimo para levar a cabo o trabalho necessário e apropriado para manter os indivíduos na organização
<b>9.1. Gestão tipo AUTORIDADE-OBEDIÊNCIA</b>	A eficiência nas operações resulta de se arranjam condições de trabalho de tal forma que os elementos humanos interfiram o mínimo possível



1. Quais resultados vocês podem alcançar a partir da análise das diretrizes da sua área de atuação?
2. Quais são as condicionantes e fatores críticos de sucesso para a realização da visão do futuro?
3. Qual o estilo gerencial pode ser aplicado ou ressignificado na sua realidade?

“A organização é uma **realidade social**, integrada por diferentes **pessoas**, que se comportam realizando atividades, isto é, trabalham no sentido de atingir um **resultado final** comum, ou seja, atingir os **objetivos do negócio.**”

(Bergamini, 2010)



# QUE É E COMO SE PODE APLICAR A PRÁTICA DA COCRIAÇÃO JUNTO AS SUAS EQUIPES?





**Carta para um Gestor Vencedor.  
O QUE ESTAMOS PRECISANDO  
OLHAR COM ATENÇÃO E  
INTENÇÃO?**

# ATIVIDADE DE CAMPO

Pensando sobre sua trajetória, suas práticas, sua influência sobre sua equipe, escreva uma carta de próprio punho para você, criando um pseudônimo (Carta para o/a XXXXX), relatando detalhadamente:

- a)** onde tem acertado;
- b)** onde suas atitudes promovem resultados importantes;
- c)** em quais aspectos você precisará promover uma mudança urgente;
- d)** como influencia sua equipe e como gostaria de influenciá-los a partir desta semana.

Seja prudente, fale com cuidado e respeito para consigo, evitando identificar-se. Após concluir a tarefa, aguarde.

# DIA 4

# retrospectiva

# PIRÂMIDE DE ENGAJAMENTO



Sei o que é esperado de mim!

Quero realizar este trabalho!

Sinto-me parte da empresa!

Compartilho conhecimento!

Tenho orgulho de pertencer!



# ENGAJAMENTO





# competência do ponto de vista humano

$$C_p = C \times H \times A$$

conhecimento  
saber

atitude  
querer

poder  
habilidade  
capacidade

Eugenio Mussak



competência do ponto de vista

# operacional



resultado

**R**

**C<sub>p</sub>** =

—————

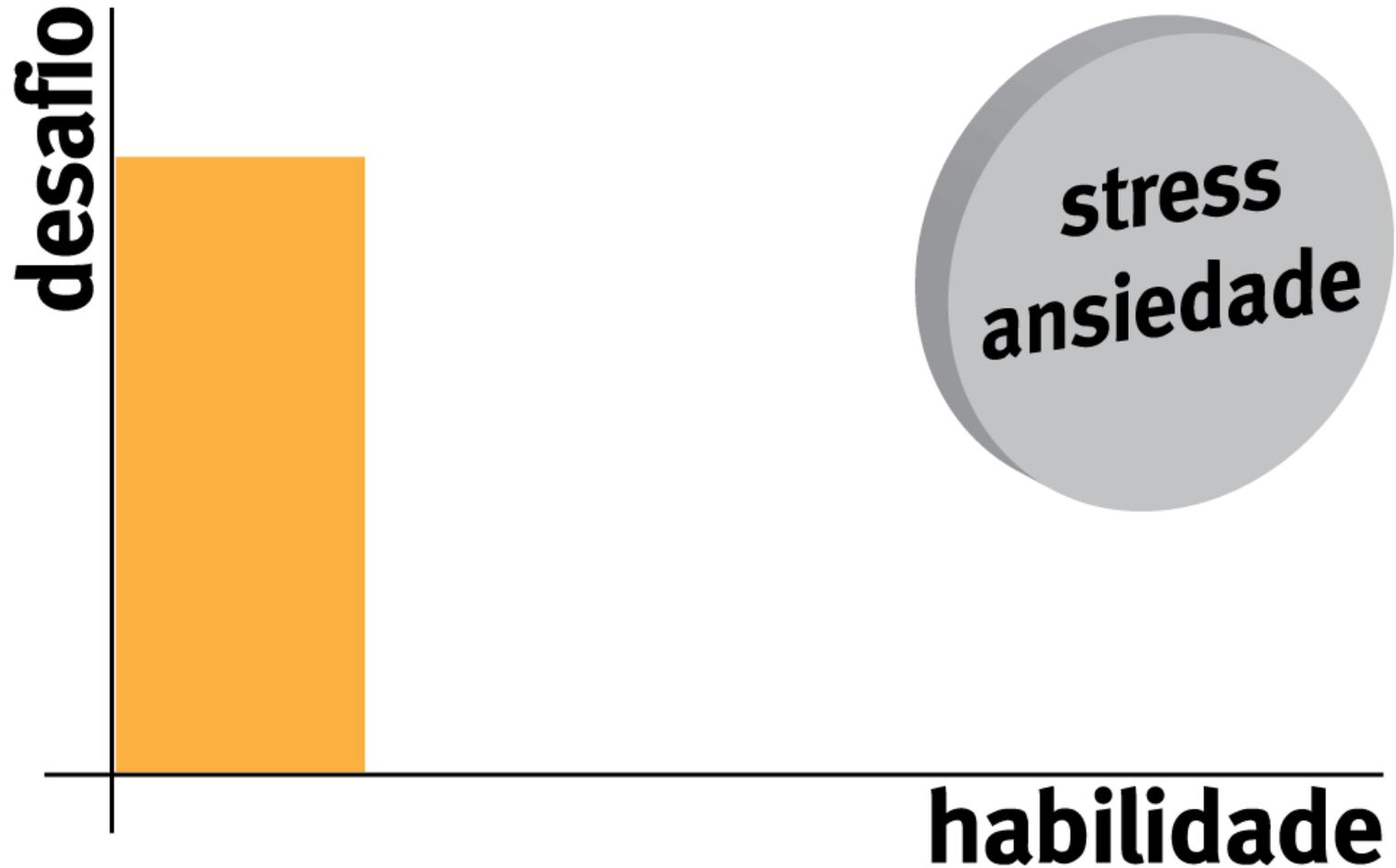
**T**

tempo

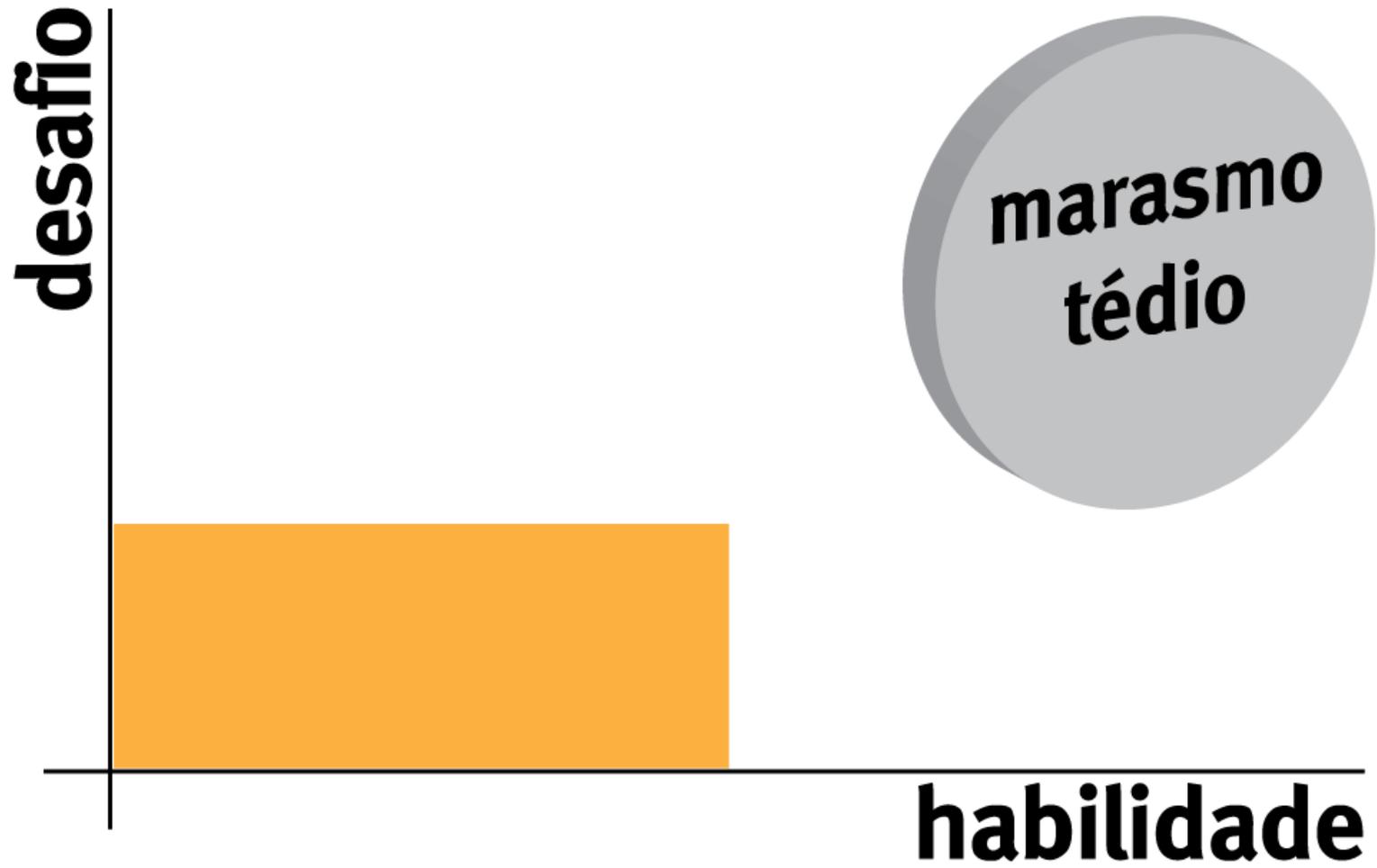
+ **E**

recurso

# Integração entre **complexidade** e **habilidade**



# Integração entre **complexidade e habilidade**



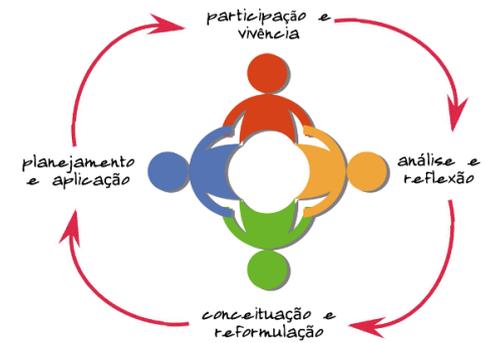
# ESSENCIALIDADE: INTUIR AS POTENCIALIDADES DA EQUIPE



# PESSOAS CERTAS NOS LUGARES CERTOS E DELEGAR TAREFAS



# PROMOÇÃO DA AUTONOMIA



**Estamos** em uma pequena cidade com menos de 10.000 habitantes.

O sonho da população é ter, na entrada da cidade, um belo e singular jardim.

Um grupo de líderes coach oriundos da ESESP em excursão decidiram concretizar o sonho.

Eles se reuniram, traçaram um plano e quando estavam prestes a concretizar, **recaiu sobre eles uma magia.**

# REFLEXÕES QUE DEVEM SER ATO CONTÍNUO

Quais **competências** são necessárias para o alcance dos **resultados que preciso alcançar?**

O que eu, enquanto líder/servidor preciso **“saber fazer”** ?

Como devo **administrar o seu tempo** ?

**Qual deve ser meu foco?**



Ram Charan



45



# DIA 5

# retrospectiva

“Visão sistêmica e estratégica é como o olhar predador do falcão. Alguns possuem e é da sua natureza.”

 PENSADOR

Paulo Rubini





# PERGUNTAS PODEROSAS



## •Perguntas Poderosas

Foco no Problema

Foco na Solução

+ Qual o seu problema?

O que é que você quer?

+ Há quanto tempo está assim? (☹)

Quando reconhecerá que atingiu?

+ De quem é a culpa?

Quais recursos você tem?

+ Como se sente? (com este problema)

Como você sentirá quando atingir?

+ Por que ainda não resolveu?

Qual o próximo passo? Quando?

# BASE PARA FORMULAÇÃO DE PERGUNTAS “ASSERTIVAS”

As perguntas são a ferramenta mais poderosa no processo coaching. O mundo caminha quando perguntamos, da mesma forma, as pessoas. As perguntas abrem uma janela para a reflexão, debate, desconforto e ação. As perguntas trazem as respostas. Perguntas devem estimular a ação, gerar opções, criar comprometimento e propiciar autoconhecimento.

# SUGESTÃO DE PERGUNTAS / QUESTÕES TÍPICAS DO PROCESSO

## **A - QUESTÕES DO TIPO COMO? (BUSCA PELO PROCESSO)**

- Como isto pode fazer com que você descubra novas formas para.....?
- Como você gostaria de ter se comportado/sentido/agido para.....?

## **B - QUESTÕES DO TIPO QUE? (ESPECÍFICA E DIRETA)**

- O que isso representa para você?
- O que você planejará para ser diferente em outro momento?

## **C - PERGUNTAS PARA VERIFICAÇÃO DE RESPONSABILIDADE PELOS RESULTADOS:**

- Até onde está em suas mãos o alcance de sua meta?
- Quem é o responsável pelo seu sucesso...?
- O que o colocaria em direção ao seu objetivo? E o que mais?

# SUGESTÃO DE PERGUNTAS / QUESTÕES TÍPICAS DO PROCESSO

## **D - PERGUNTAS PARA AVALIAÇÃO DO COMPROMETIMENTO**

- Até onde você abriria mão do seu estado atual para alcançar o seu objetivo?
- De 0 a 10 qual o seu nível de comprometimento para entrar em ação e alcançar estes resultados?

## **E - QUESTÕES DO TIPO: QUANDO? (ESPECIFICA TEMPO E PRAZO)**

- Quando você começará a sentir as mudanças?
- Quando você se sente pronto para iniciar esta ação?

## **F - QUESTÕES PARA GERAR RESPONSABILIDADE (DEPENDENTE DE QUEM )**

(O coachee precisa se responsabilizar pela vida dele).

- Quais fatores externos estão realmente interferindo no alcance de sua meta?
- Que ações lhe farão assumir o controle da situação?

# SUGESTÃO DE PERGUNTAS / QUESTÕES TÍPICAS DO PROCESSO

## **G - QUESTÕES PARA DEFINIR SEGMENTAÇÃO DO OBJETIVO**

- O que é disciplina para você? O que seria diferente em sua vida hoje?
- Se você falasse para alguém realizar este objetivo, por onde ele deveria iniciar?

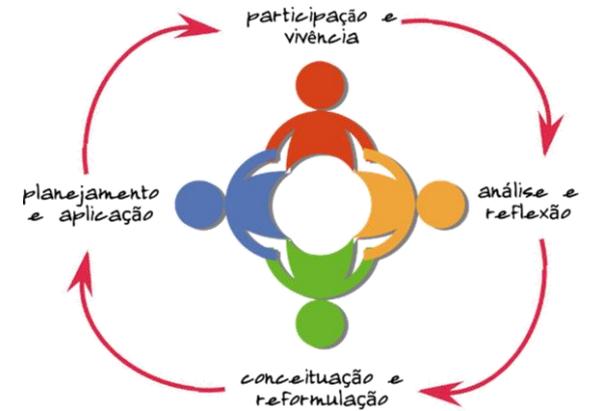
## **H - QUESTÕES PARA ESTIMULAR A AÇÃO (CRIE NÚMEROS E PRAZOS)**

- Qual será o primeiro acontecimento que fará você perceber que alcançou sua meta?
- Qual o primeiro passo para alcançar a próxima meta?
- De hoje até a próxima sessão qual será sua ação?

## **I - QUESTÕES PARA GERAR OPÇÕES (PARA OBTER RESULTADOS)**

- Que ações reverteriam a situação?
- Se alguém lhe sugerisse uma nova opção, qual seria?
- Você tem noção do que precisa mudar para reverter

# COACH – INAUGURANDO UM NOVO LÍDER E UMA NOVA LIDERANÇA



## ETAPAS da ATIVIDADE:

- a) Formar um grupo (3 pessoas)
- b) 1 – Coach; 2- Coachee; 3- Mediador
- c) Usar a estrutura da sessão do processo Coaching
- d) Fazer Perguntas Poderosas
- e) Apresentar resultados.
- f) Vivência e Processamento 60'

# Plano de Desenvolvimento Individual

Competência a ser desenvolvida	Ações	Prazo de conclusão das ações	Resultados esperados	Recursos necessários
indicação ou definição da competência a ser desenvolvida	definição de uma ou mais ações de desenvolvimento	definição do prazo para conclusão de cada ação, preferencialmente anterior ao próximo ciclo.	mudanças observáveis no desempenho e/ou no comportamento a partir da ação	definição do tipo de recurso e condições necessárias para que a ação se efetive.

## Acompanhamento:

deve ser feito periodicamente, através da consulta aos compromissos estabelecidos, num processo de *feedback* constante. Sempre que houver necessidade, devem ser feitos ajustes e correções.

(O quê, Porque, Quem, Quanto, Como, Quando, Onde?)



**UM OLHAR DIFERENCIADO PARA AS PESSOAS,  
VALORIZANDO AS ENTREGAS!**



**SE PREPARAR PARA TENDÊNCIAS**

# SOLUÇÕES EDUCACIONAIS



Presenciais



A Distância



Customizadas



Lato e Stricto  
Sensu

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