

LÍDER COACH

Eixo: Escola de Líderes



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO

Secretaria de Gestão e Recursos Humanos

CONTRATO DE CONVIVÊNCIA:

- Assiduidade
- Pontualidade
- Participação
- Horários
- Respeito
- Sinceridade
- Cordialidade
- Parceria
- Empatia
- Foco Uso dos Celulares



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.



OBJETIVOS DO CURSO



- Despertar nos servidores gestores e potenciais gestores, habilidades para uma gestão mais eficaz utilizando os princípios do Líder Coach.
- Propiciar, de forma assertiva, o desenvolvimento e a autonomia dos liderados, utilizando os princípios do Líder Coach.

Ser assertivo tem a ver com estar certo?

Por Sérgio Rodrigues

© 18 fev 2017, 14h26 - Publicado em 26 jul 2012, 12h35



“Você já escreveu sobre o uso de ‘assertivo’ (de asserção, afirmação enfática) como se fosse uma declaração acertada? Esse uso vem se generalizando nas empresas, numa tentativa de sofisticar o discurso (como ‘a nível de’), como se a palavra viesse de certo e fosse escrita ‘acertivo’. Exemplo: ‘Esse dado é assertivo (!! porque foi colhido diretamente da pesquisa’.”

“Assertividade é a habilidade social de **fazer afirmação dos próprios direitos e expressar pensamentos, sentimentos e crenças de maneira direta, clara, honesta e apropriada** ao contexto, de modo a não violar o direito das outras pessoas”, ensina a Wikipedia. “A postura assertiva é uma virtude, pois se mantém no justo meio-termo entre dois extremos inadequados, um por excesso (agressão), outro por falta (submissão). Ser assertivo é dizer ‘sim’ e ‘não’ quando for preciso.”



DINÂMICA DAS BOLAS DE ASSOPRAR



**QUAL É O LUGAR
MAIS RICO DA TERRA?**

O QUE É POTENCIAL?

.....habilidade não exposta....poder retido....força contida....capacidades escondidas.....sucesso não usado...dons adormecidos....talentos ocultos...poder latente.

O QUE É POTENCIAL?

....O que você pode fazer que ainda não fez.....onde você pode ir e ainda não foi...aquele que você poder ser que ainda não é....o que você pode imaginar que ainda não imaginou....quanto você pode alcançar que ainda não alcançou....o que você pode ver que ainda não viu.....o que você pode realizar que ainda não realizou.



**QUAL
É O SEU
TALENTO?**

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.

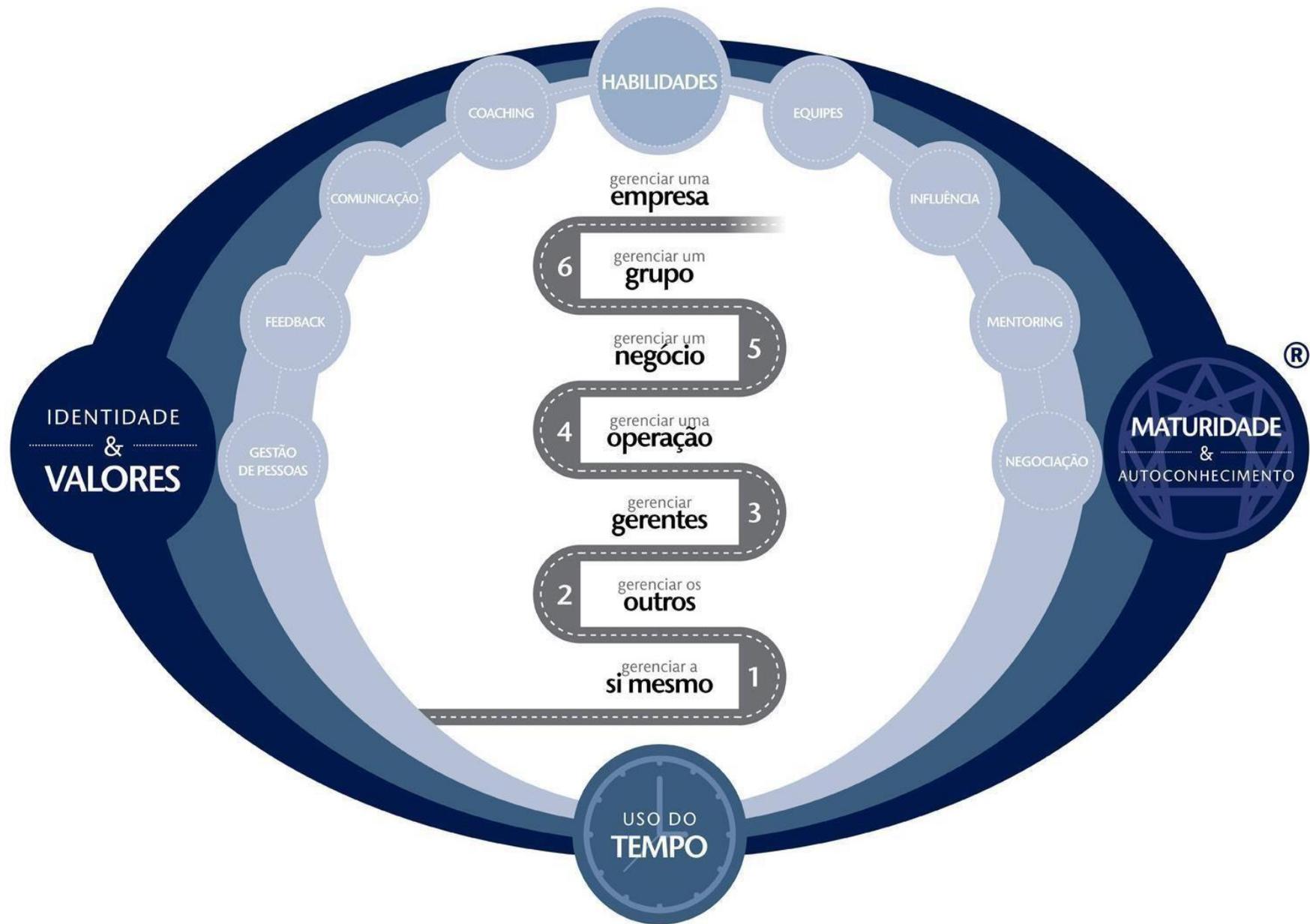
Apresente seu desenho criativo e qual a relação dele para sua vida

EXPECTATIVAS



PROGRAMA – 20 horas

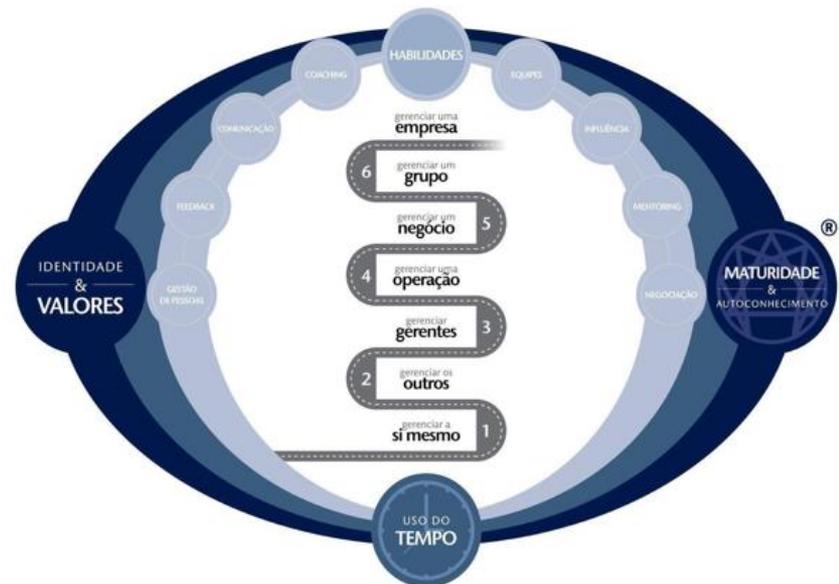
1. O que é liderança
2. O papel da liderança no serviço público
3. Estilos de liderança
4. Perfis profissionais
5. Chefe x Líder
6. Liderança situacional
7. Crenças
8. Prioridades
9. O que é coaching
10. Perfil da líder coaching
11. Inteligência emocional
12. Feedback



➤ Fonte: Pipeline de Liderança (Charan, R. 2012)

PIPELINE DE LIDERANÇA

Pipeline é uma tubulação ou encanamento, um cano que se curva em seis pontos.

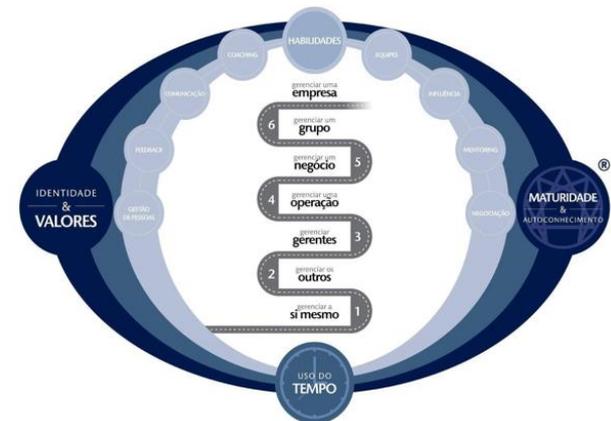


PIPELINE DE LIDERANÇA

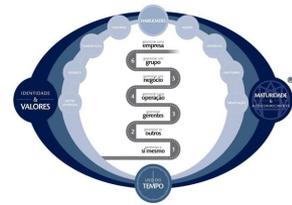
- Ao usar a metáfora do “pipeline”, um cano que se curva em seis pontos, os autores acreditam que cada um deles representaria as seis principais transições na carreira, ou seja, os desdobramentos dos canos são as transformações a que os líderes precisam passar.
- “Atravessar ajuda-os a construir força emocional à medida em que assumem tarefas de complexidade e alcance maiores” (Ram Charam)

PIPELINE DE LIDERANÇA

- “Para cada nível terão competências necessárias para a gestão e, quanto mais alto o nível da pirâmide, mais elas assumem um cunho estratégico, capacidade de visão externa, do conjunto da organização” (Jorge Matos)



PIPELINE DE LIDERANÇA

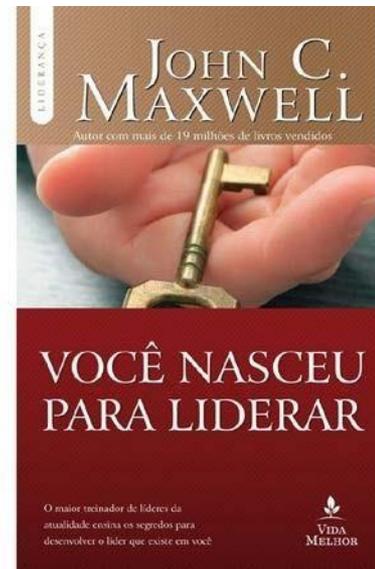


- o “Pipeline de Liderança” se baseia na ideia de que o caminho de desenvolvimento de um verdadeiro líder passa por uma série de experiências variadas que acontecem em cada uma dessas seis passagens.
- Cada etapa exige não só novas habilidades e conhecimento, **bem como mudanças na forma de pensar, agir e encarar valores de trabalho.** Nesse sentido, o aprendizado adquirido nessas transições torna-se essencial para a formação de um líder efetivo.

O QUE É LIDERANÇA?



L I D E R A N Ç A



É INFLUÊNCIA.

O que é influência?



É INFLUÊNCIA . .

■



“... Poder de modificar o pensamento ou o comportamento de outrem sem o uso da força ou da imposição...

Dicionário Michaelis

LIDERANÇA COM BASE NA INFLUÊNCIA



LIDERANÇA COM BASE NA INFLUÊNCIA, É . . .

“Influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida, através do processo de comunicação, para a consecução de objetivos específicos”

Robert Tannenbaum et all



LIDERANÇA COM BASE NA INFLUÊNCIA, É . . .

“A liderança consiste em influenciar pessoas para a realização de um objetivo comum.”

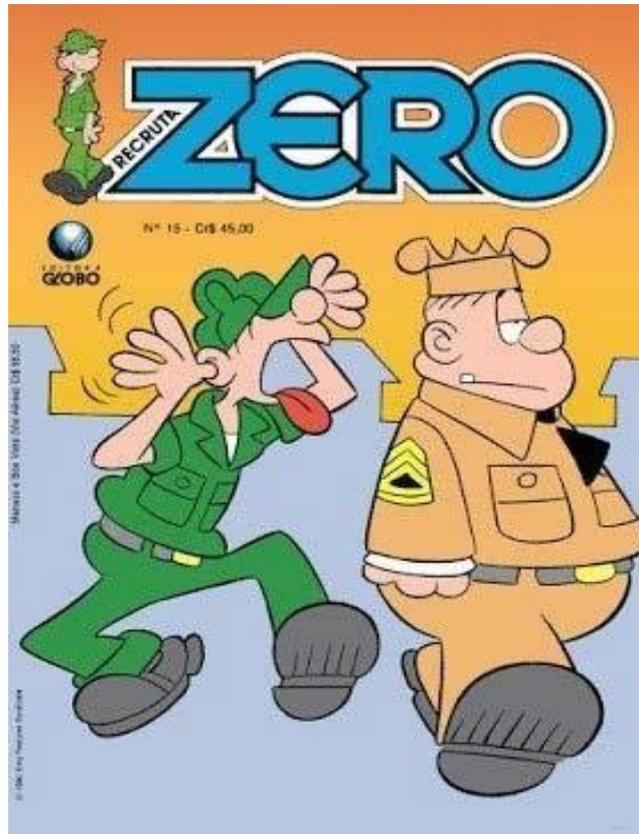
Harold Kootz



EXISTE ALGUÉM QUE TE SEGUE?

“Aquele que acha que lidera, mas que não tem alguém que o siga, está apenas dando um passeio.”

John C. Maxwell



“Liderança é a habilidade de conseguir seguidores”

John C. Maxwell

LIDERAR



Incentivar a criatividade/potencial dos servidores, explorando o que cada um tem de melhor.

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



➤ Kissinger, Henry – Ex Secretário de Estado Americano

OS PAPÉIS DA LIDERANÇA NO SERVIÇO PÚBLICO

- 
- A group of business professionals in a meeting room. A man in a suit is standing and presenting to a group of people seated around a table. The scene is lit with a warm, golden light from the side, creating a professional and collaborative atmosphere.
- **Estrategista**
 - **Líder**
 - **Eficaz**
 - **Inovador**

OS CINCO NÍVEIS DE LIDERANÇA

POR QUE AS PESSOAS SEGUEM SEUS LÍDERES



POSIÇÃO



PERMISSÃO



PRODUÇÃO



DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS



RESPEITO





**A PESSOA “NASCE” LÍDER OU
TRATA-SE DE UMA HABILIDADE
A SER DESENVOLVIDA?**

QUAL É SEU ESTILO DE LIDERANÇA?

OS CINCO ESTILOS DE LIDERANÇA

- Todos nós temos um pouco dos quatro estilos ou perfis de liderança. Cerca de 70% das pessoas apresentam um estilo mais intenso e, em torno de 30%, dois ou mais estilos próximos (misto). É importante reforçar que não há um perfil melhor que o outro, mas características positivas e negativas em cada um.

(Ferraz, 2018)



TESTE – ESTILOS DE LIDERANÇA

OS CINCO ESTILOS DE LIDERANÇA

ESTILO 1 – PROTETOR



- ✓ Gentil, acolhedor e interessado no bem-estar de seus subordinados.
- ✓ Quando a equipe é madura e responsável, esse perfil de liderança tende a gerar bons resultados, pois todos se sentem protegidos e respeitados.

- ✓ Os problemas surgem quando um ou outro colaborador abusa dessa benevolência e começa a fazer tarefas pela metade, faltar com frequência e não se comprometer com resultados.
- ✓ Nesses casos, o gestor precisará ajustar sua maneira de ser, cobrando de forma mais direta e eventualmente corrigindo maus comportamentos, sem mudar, na essência, seu estilo acolhedor.



Características comuns de quem tem o ESTILO PROTETOR predominante:

- ❖ Vocação para ensinar e orientar, principalmente as pessoas com pouca experiência.
- ❖ Gentil, respeitoso e calmo.
- ❖ Acolhedor. Procura integrar as pessoas e cria um ambiente de trabalho harmonioso.



- ❖ Interessada em conhecer a vida pessoal de cada subordinado.
- ❖ Bom ouvinte. Ouve a opinião das pessoas antes de tomar decisões importantes.
- ❖ Evita conflitos. Faz o possível para evitar discussões ou cobranças ásperas entre os membros da equipe.
- ❖ Evita criticar. Gosta de elogiar, mas tem dificuldade de dar feedbacks corretivos.





- ❖ Paternalista. Tende a proteger, às vezes excessivamente, os subordinados.
- ❖ Tolerante. Costuma tolerar pequenas falhas por ter receio de gerar insatisfação e desmotivação.
- ❖ Anseia por aprovação. Gosta de ser elogiado e admirado por seus pares e subordinados.



Pontos fortes e fracos de quem tem o ESTILO PROTETOR predominante:



PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Cria um ambiente acolhedor	Pode parecer conformado
É respeitoso	Poder parecer complacente
Gera pouca rotatividade	Pode gerar acomodação
É participativo	Poder parecer indeciso

Pensamentos recorrentes de quem tem o ESTILO PROTETOR predominante:

- Preciso fazer com que as pessoas se sintam bem
- É melhor ceder para evitar discussões.
- Custa-me dizer não.
- Um bom ambiente gera bons resultados.
- Excesso de pressão é ruim para o negócio.



DICAS PARA AJUSTES



- ❖ Procure ser mais firme com quem é pouco comprometido.
- ❖ Evite passar a imagem do líder que não se importa com resultados.
- ❖ Retire da equipe pessoas que abusam de sua boa vontade sem dar muito em troca.
- ❖ Seus subordinados irão admirá-lo ainda mais se você for um pouco mais decidido.

ESTILO 2 – TRATOR



- ❑ Exigente, determinada e franca.
- ❑ Quando a equipe responde bem à pressão, esse perfil de liderança tende a gerar bons resultados, pois todos sentem que há um comando claro.
- ❑ Os problemas começam quando o líder exagera na agressividade e na intolerância. Nesses casos, o gestor precisará ajustar sua maneira de ser, pois raramente alguém fica motivado com chefes rudes, que tratam mal e sem motivo seus subordinados.

Características comuns de quem tem o ESTILO TRATOR predominante:



- Prefere pessoas independentes. Tende a valorizar subordinados proativos, pois não tem paciência para ensinar ou acompanhar detalhes da operação.
- Franco. Costuma ser direto e objetivo na maior parte do tempo.
- Dá pouca importância à opinião alheia. Normalmente diz o que pensa sem levar em consideração como será interpretado.

- Crítico. Percebe pequenas falhas no desempenho ou no comportamento dos subordinados e não tem receio de corrigir.
- Decidido. Tem opinião sobre quase tudo e age com firmeza.
- Impaciente. Tem senso de urgência e exige que todos ajam com rapidez.



- Focado em resultados. Dá muito mais importância aos resultados que ao ambiente de trabalho. Pressiona o tempo todo.
- Dominante. Gosta de comandar e deixa isso muito claro.
- Exigente. Exige dedicação e comprometimento constantes.
- Temperamento instável. Irrita-se com facilidade e passa do bom para o mau humor, e vice-versa, com frequência.



Pontos fortes e fracos de quem tem o ESTILO TRATOR predominante:



PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Cria um ambiente competitivo	Pode gerar instabilidade
Gosta de comandar	Pode causar medo
Incansável na busca por resultados	Pode gerar alta rotatividade
É transparente	Pode ser grosseiro

Pensamentos recorrentes de quem tem o ESTILO TRATOR predominante:

- Preciso fazer com que as pessoas cumpram suas obrigações.
- É melhor ser temido do que amado.
- A vida é dura para quem é mole.
- Colocar pressão nas pessoas gera bons resultados.
- Quem está insatisfeito que se demita.



DICAS PARA AJUSTES



- Procure fazer elogios a quem merece.
- Evite passar a imagem do líder que não se importa com as pessoas.
- Use pequenos erros dos subordinados como oportunidade de treinamento.
- Seus subordinados não deixarão de respeitá-lo se você for um pouco mais gentil.

ESTILO 3 – CENTRALIZADOR

- costuma ser organizada, sistemática e conservadora.
- Quando a equipe responde bem a alguém tão controlador, esse perfil de liderança costuma gerar bons resultados, pois as tomadas de decisão são seguras.
- Os problemas começam quando o líder parte para o microgerenciamento, exigindo que as pessoas façam o trabalho apenas da forma que ele deseja, não dando espaço para sugestões ou melhorias.

ESTILO 3 – CENTRALIZADOR

- Nesses casos, o gestor precisará ajustar sua maneira de ser, pois os subordinados tendem a se acomodar, já que não podem decidir quase nada. O objetivo é aprender a delegar algumas tarefas, sem correr muito risco.

Características comuns de quem tem o ESTILO CENTRALIZADOR predominante:

- ✓ Acumula muitas funções. Tende a ser “mão na massa” e prefere executar a maior quantidade possível de tarefas.
- ✓ Reservado. Não gosta de expor sua vida pessoal e evita opinar sobre assuntos que não sejam profissionais.
- ✓ Desconfiado. Normalmente confere várias vezes se o trabalho foi realizado como gostaria. Sempre que possível audita os resultados pessoalmente.

- ✓ Evita delegar. Executa as operações estratégicas e, se possível, até as operacionais.
- ✓ Sistemático. Tem uma metodologia rígida de trabalho, tanto para executar tarefas como para cumprir horários.
- ✓ Conservador. Evita ao máximo correr riscos na gestão do negócio.

- ✓ Prefere lidar com pessoas conhecidas. Tende a manter subordinados por muito tempo na empresa, desde que atuem como ele deseja.
- ✓ Gosta de ambientes sóbrios. Evita brincadeiras e distrações no dia a dia da empresa.
- ✓ Pouco emotivo. Evita demonstrar sentimentos.
- ✓ Temperamento estável. Oscila pouco e tem comportamentos previsíveis.

Pontos fortes e fracos de quem tem o ESTILO CENTRALIZADOR predominante:



PONTOS FORTES

Gera um ambiente previsível

É “mão na massa”

Estipula regras claras

É estável

PONTOS FRACOS

Pode ser muito desconfiado

Pode travar o dia a dia

Pode criar burocracia em excesso

Pode gerar acomodação na equipe

Pensamentos recorrentes de quem tem o ESTILO TRATOR predominante:

- ❖ Se quer algo benfeito, faça você mesmo.
- ❖ O que engorda o boi é o olho do dono.
- ❖ Demoro para confiar em alguém.
- ❖ É melhor um pássaro na mão do que dois voando.
- ❖ Quero as coisas do meu jeito.



DICAS PARA AJUSTES



- Procure delegar aos poucos.
- Evite passar a imagem do líder que não confia em ninguém.
- Aceite que as pessoas façam algumas tarefas do jeito delas.
- Seus subordinados não deixarão a empresa desorganizada se você confiar um pouco mais neles.



ESTILO 4 – EMPREENDEDOR

- Costuma ser ambiciosa e otimista e delegar com facilidade.
- Quando a equipe responde bem a essa autonomia, alguém com esse perfil de liderança tende a gerar bons resultados, pois as tomadas de decisões em grande parte são delegadas.
- Os problemas começam quando o líder abdica da gestão do dia a dia, deixando a equipe com a sensação de que ele está sempre ausente.

- Nesses casos, o chefe precisará ajustar sua maneira de ser, pois as pessoas podem perder a referência. O objetivo é participar mais da gestão, porém sem perder tempo com tarefas corriqueiras.



Características comuns de quem tem o ESTILO EMPREENDEDOR predominante:

- ❑ Gosta de empreender. Procura oportunidades de negócios o tempo todo.
- ❑ Procura parceiros dedicados. Busca sócios que gostem de tocar o dia a dia dos negócios.
- ❑ Criativo. Tem boas ideias e costuma dar sugestões criativas para potencializar negócios antigos ou começar novos negócios.



- ❑ Escolhe delegar. Prefere tomar decisões estratégicas e delega a execução do dia a dia aos subordinados, sócios ou parceiros.
- ❑ Tem ótimo network . Como está sempre atento a novas oportunidades, procura manter uma numerosa rede de relacionamentos.
- ❑ Ousado. Aceita correr riscos em negócios que julga promissores.



- ❑ Percepção apurada. Tende a “ler” rapidamente as pessoas, identificando motivações, talentos e potencial de trabalho.
- ❑ Evita rotina. Não gosta de trabalhos rotineiros ou burocráticos.
- ❑ Convincente. Costuma usar o charme pessoal para convencer as pessoas de suas propostas.

Pontos fortes e fracos de quem tem o ESTILO EMPREENDEDOR predominante:



PONTOS FORTES

PONTOS FRACOS

É dinâmico

Pode parecer superficial

É bem informado

Pode ser precipitado

É bom estrategista

Pode correr riscos exagerados

É ousado

Pode ser muito ausente

Pensamentos recorrentes de quem tem o **ESTILO EMPREENDEDOR** predominante:

- ✓ Cavalo arreado não passa duas vezes.
- ✓ Quem não arrisca não petisca.
- ✓ O mundo é dos ousados.
- ✓ Rotina é coisa de gente acomodada.



DICAS PARA AJUSTES

- Procure interagir um pouco mais com sócios e subordinados.
- Evite tomar decisões importantes por impulso ou apenas por intuição.
- Evite correr riscos desnecessários.
- Seus sócios não ficarão dependentes se você for mais participativo.





ESTILO 5 – MISTO

- Cerca de 30% dos indivíduos apresentam uma mescla de dois ou três estilos, que varia conforme o contexto profissional.
- A pessoa pode apresentar, por exemplo, equilíbrio entre o estilo trator e o centralizador e, eventualmente, quando surge uma boa oportunidade de negócio, usar o estilo empreendedor com mais intensidade por alguns meses.

- Alguém também pode apresentar os estilos centralizador e protetor equilibrados, mas, sob pressão, demonstrar o estilo trator, por exemplo.
- Se você tem perfil misto, tenderá a demonstrar características positivas e negativas de dois ou três estilos diferentes, e isso até poderá ser vantajoso, pois, como não há extremos, fica mais fácil aproveitar os pontos mais fortes de cada um.



EXERCÍCIO RODA DA COMPETÊNCIA

CAMINHADA CEGA



CAMINHADA CEGA



- O que foi melhor: Conduzir ou ser conduzido?
- Que comunicação foi estabelecida no percurso? (curvas, degraus, paredes ou outros percalços)
- Houve tranquilidade ou a caminhada foi tensa?
- Quais foram os sentimentos, dificuldades, facilidades de estarem dependendo de outra pessoa?
- Idem por terem uma pessoa dependendo de vocês?
- Seu guia foi cauteloso ou ousado? Você sentiu segurança na condução dele?

PERFIS PROFISSIONAIS – Qual o lugar certo para cada um deles?

Em geral, um dos perfis é predominante, pois o cérebro nos “obriga” inconscientemente a priorizar um roteiro de ações que nos deixe mais confortável.

(Ferraz, 2018)



PERFIL 1 – TÉCNICO

São introvertidas, organizadas, falam pouco e são boas ouvintes. Tendem a trabalhar melhor com processos, números e análises em silêncio do que lidando com público ou sendo sociáveis.



CARACTERÍSTICAS COMUNS:



- Tímido. Relaciona-se com poucas pessoas tanto no trabalho como na vida pessoal.
- Prefere regras claras. Gosta de trabalhar em funções estáveis e com procedimentos bem definidos.
- Prefere remuneração fixa. Gosta de saber o valor exato da remuneração (inclusive benefícios) e reluta em aceitar salários variáveis.

CARACTERÍSTICAS COMUNS:



- Faz uma coisa de cada vez. Fica estressado quando precisa fazer várias tarefas ao mesmo tempo.
- Previsível. Costuma ser estável e prefere trabalhar em ritmo lento, mas constante.
- Evita ambientes agitados. Trabalha melhor em silêncio e se incomoda com pessoas agressivas ou impacientes.

CARACTERÍSTICAS COMUNS:



- Disciplinado. Prefere cumprir ordens a comandar.
- Fala pouco. Participa pouco de conversas de bastidores, pois elas tendem a desconcentrá-lo.
- Não gosta de mudanças. Evita mudar de emprego ou função a não ser que esteja em situação insuportável.
- Prefere rotina. Sente-se à vontade com um roteiro de trabalho estável e previsível.

Pontos fortes e fracos de quem tem o **PERFIL TÉCNICO** predominante:



PONTOS FORTES

É bom cumpridor de ordens

É organizado

É cuidadoso

É estável

PONTOS FRACOS

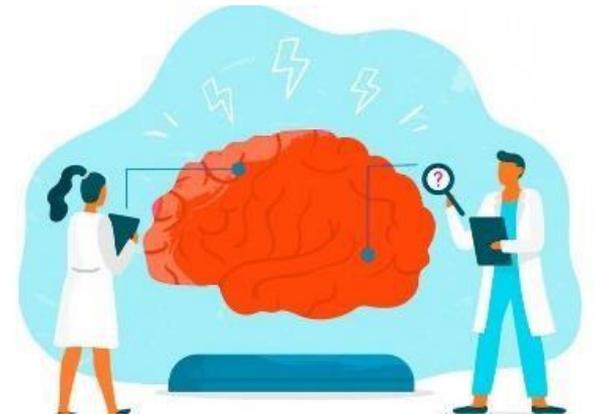
Pode ter pouca iniciativa

Pode ser inflexível

Pode demonstrar insegurança

Pode ser lento

Se você tiver subordinados com perfil técnico, procure aproveitar suas características mais marcantes, como organização, disciplina e concentração. É difícil que trabalhem motivados em funções que exijam muita comunicação. Eles são calados, mas bastante produtivos quando aproveitados no lugar certo.



PERFIL 2 – ACELERADO



Pessoas com o perfil acelerado predominante são impacientes, agitadas, diretas e determinadas. Trabalham bem sob pressão, têm dificuldade de lidar com pessoas lentas, são dinâmicas e enérgicas.

CARACTERÍSTICAS COMUNS:



- Independente. Prefere trabalhos em que tenha liberdade e autonomia.
- Ansioso. Não tem paciência para esperar resultados em longo prazo.
- Determinado. Normalmente faz o trabalho sem receio de enfrentar problemas ou desafios.
- Ambicioso. Focado em resultados e dificilmente acomodado.

CARACTERÍSTICAS COMUNS:



- Prefere salário variável. Gosta de ganhar por produtividade (comissão).
- Impaciente. É agitado, fala rápido e tem pressa para quase tudo.
- Trabalha bem por empreitada. Dá mais importância ao resultado do que ao relacionamento. Por isso aceita trabalhos por períodos curtos.

CARACTERÍSTICAS COMUNS:



- Aguerrido. Tem personalidade forte e luta por suas ideias.
- Impulsivo. Muitas vezes age por impulso.
- Franco. Expõe com firmeza seus pontos de vista.

Pontos fortes e fracos de quem tem o **PERFIL ACELERADO** predominante:



PONTOS FORTES

PONTOS FRACOS

Competitivo

Pode intimidar os colegas

Prático

Pode ser precipitado

Focado em resultados

Pode gerar conflitos

Faz várias tarefas ao mesmo tempo

Pode ser instável

Se você tiver subordinados com perfil acelerado, procure aproveitar suas características mais marcantes, como agilidade, franqueza e objetividade. É muito improvável que trabalhem motivados com pouca autonomia ou com excesso de supervisão. Às vezes, são gênios, mas muito produtivos quando aproveitados no lugar certo.



PERFIL 3 – SOCIÁVEL



Pessoas com o perfil sociável predominante são extrovertidas, calorosas, animadas e sociáveis. Trabalham melhor com o público ou em funções que demandem bom relacionamento e trabalho em equipe do que com processos que exijam silêncio e organização.

CARACTERÍSTICAS COMUNS:



- Extrovertido. É socialmente orientado.
- Trabalha bem em equipe. Produz melhor em grupo do que sozinho.
- Bem-humorado. Quase sempre está animado e de bom humor.

CARACTERÍSTICAS COMUNS:



- Intuitivo. Usa mais intuição do que lógica para tomar decisões.
- Bem relacionado. Conhece e se relaciona com muita gente, inclusive fora de seu meio profissional.
- Simpático. Costuma ser carismático e gerar simpatia imediata.

CARACTERÍSTICAS COMUNS:



- Flexível. Tende a adaptar seu discurso a diferentes públicos.
- Vaidoso. Gosta de ser o centro das atenções.
- Mediador. Costuma usar seu bom humor para mediar conflitos alheios.

Pontos fortes e fracos de quem tem o **PERFIL SOCIÁVEL** predominante:



PONTOS FORTES

É animado

É agregador

Energiza o ambiente

É caloroso

PONTOS FRACOS

Pode falar demais

Pode ser superficial

Pode desconcentrar os colegas

Pode ter dificuldade de dizer não

Se você tiver subordinados com perfil sociável, procure aproveitar suas características mais marcantes, como extroversão, carisma e facilidade de criar e manter relacionamentos. É muito difícil que trabalhem motivados em um ambiente formal ou em atividades que exijam silêncio. Às vezes, são “espaçosos”, mas muito produtivos quando aproveitados no lugar certo.



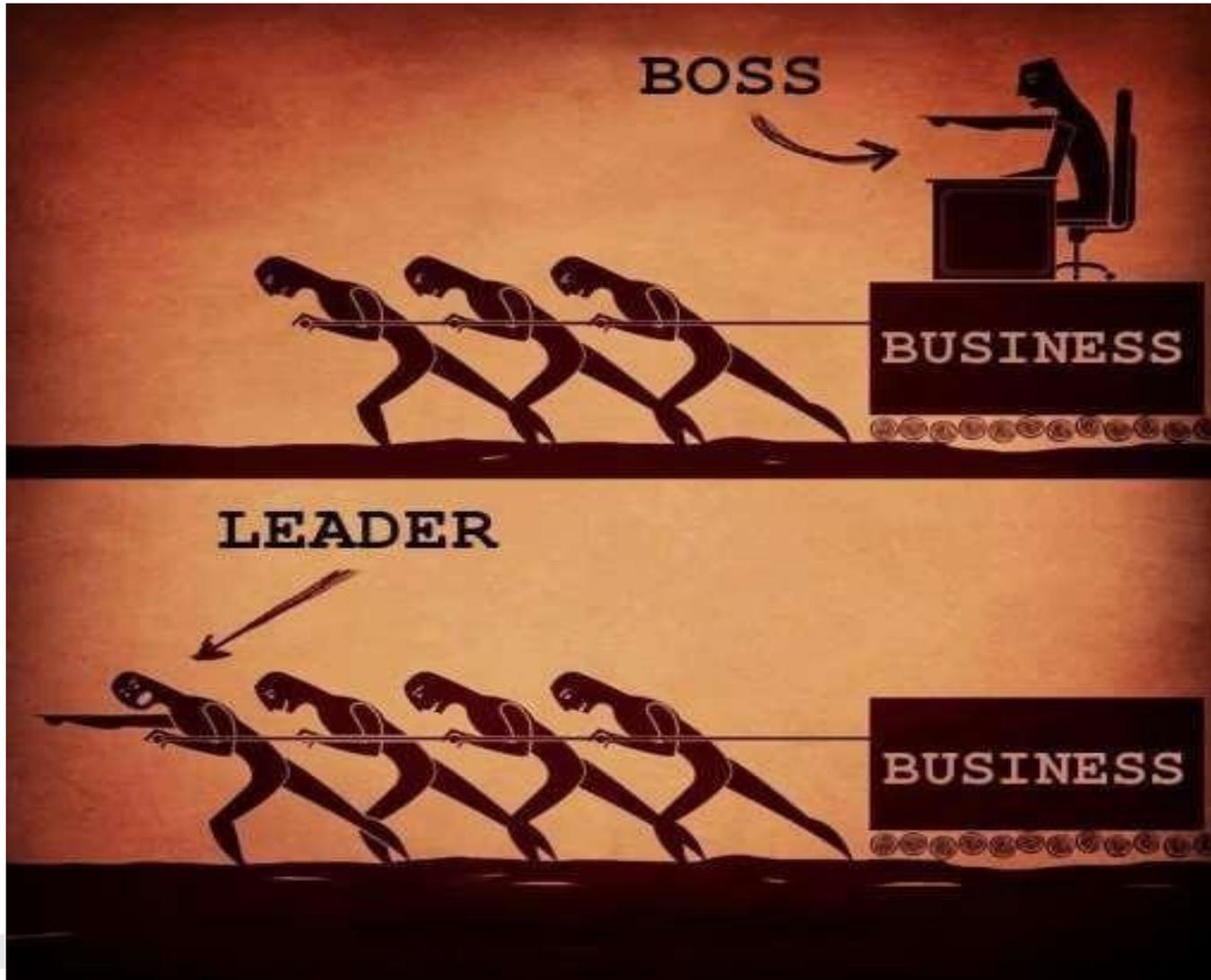


PERFIL 4 – MISTO

- ❑ Assim como nos estilos de liderança, cerca de 70% dos indivíduos têm um dos três perfis predominante na estrutura da personalidade e em torno de 30% apresentam equilíbrio entre os três perfis.
- ❑ Se você tem perfil misto, tenderá a demonstrar características positivas e negativas de dois ou três perfis diferentes, e isso poderá até ser vantajoso, pois, como não há extremos, fica mais fácil aproveitar os pontos mais fortes de cada estilo.



QUAL A DIFERENÇA ENTRE CHEFE E LÍDER?



LÍDER VS CHEFE

A liderança e a gestão são conceitos muitas vezes confundidos, no entanto, um gestor pode também ser um líder, de seguida mostramos-lhe quais as principais diferenças

LÍDER

- ✓ Estabelece uma direção
- ✓ Foco na imaginação e no empreendedorismo
- ✓ Passa tempo a “alinhar” os interesses das pessoas, de maneira que compreendam a sua visão e as suas estratégias
- ✓ Motiva e inspira os outros
- ✓ Produz mudança e *caos*



CHEFE

- ✓ Planeja e controla
- ✓ Foco nos processos e nos sistemas
- ✓ Focaliza-se na organização, no pessoal, nos recursos
- ✓ Controle e resolução de problemas
- ✓ Produz *ordem*, previsibilidade e resultados

“Faz as coisas corretas”

“Faz as coisas de forma correta”

LIDERANÇA SITUACIONAL

A liderança situacional é um modelo de gestão em que o líder toma decisões e adequa seu comportamento e suas capacidades técnicas conforme o momento no qual seus liderados se encontram.



LIDERANÇA SITUACIONAL

Um bom modelo de liderança precisa ser mutável de acordo com a necessidade dos colaboradores.

Assim, esse modelo é tido como o ideal para os momentos de crise, tendo em vista que o papel da liderança é motivar e coordenar pessoas nas mais variadas situações, incluindo circunstâncias críticas.



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

LIDERANÇA SITUACIONAL

ÊNFASE NA **MATURIDADE** E NA **SITUAÇÃO**



O grau de maturidade é constituído por
2 elementos básicos:



Conhecimento



Motivação



CREATED USING

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 (EXECUTANTE)

Incompetência
inconsciente

== D1- Iniciante entusiasmado
Não sabe que não sabe

Incompetência
consciente

== D2 – Aprendiz decepcionado
Sabe que não sabe

NÍVEL DE DESENVOLVIMENTO (EXECUTANTE)

Competência
consciente



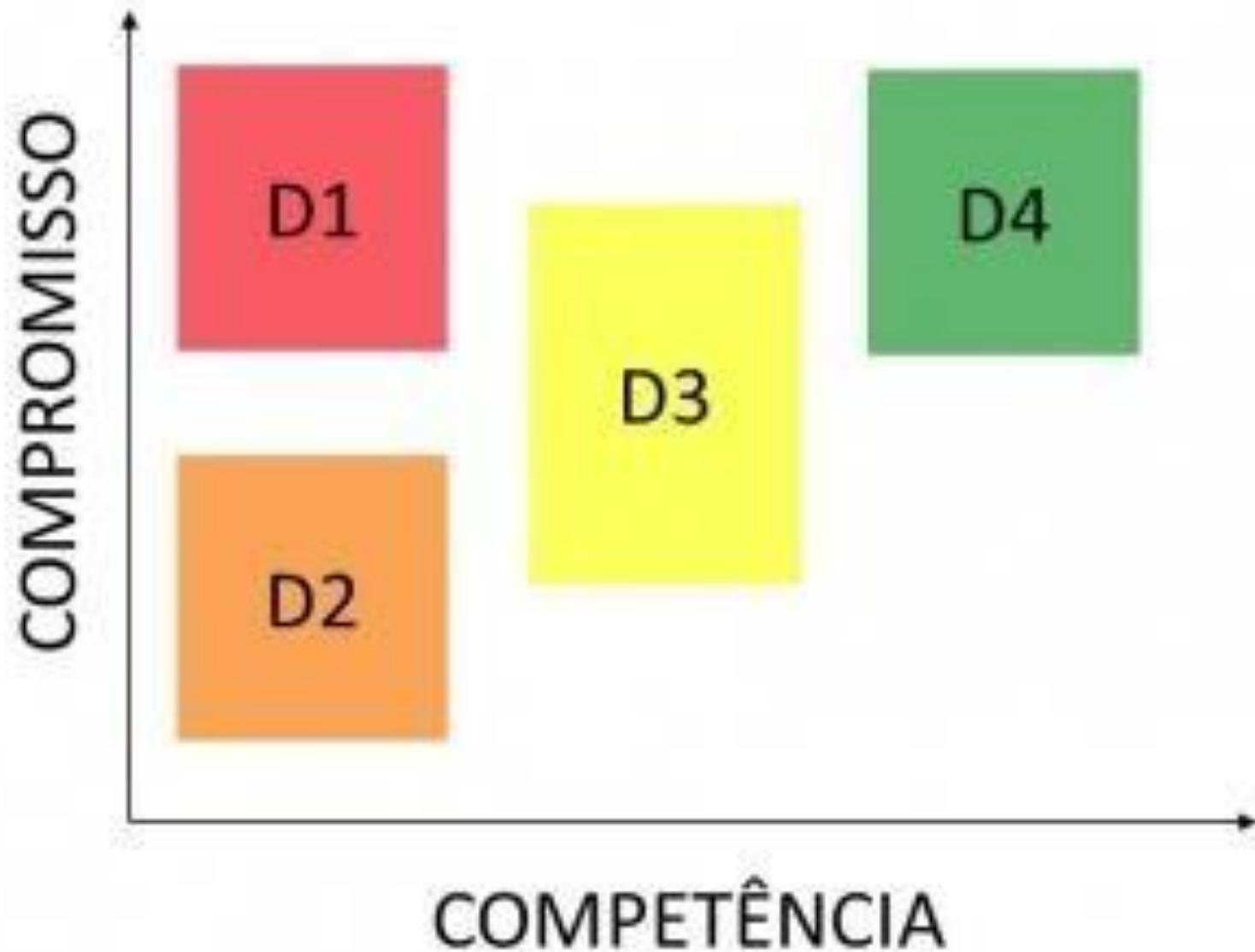
D3 – Capaz mas cauteloso
Sabe, mas precisa de esforço

Competência
inconsciente



D4 – Líder de alta
performance
Auto confiante e auto
motivado





EXERCÍCIO

ANÁLISE DO NÍVEL DE DESENVOLVIMENTO



HABILIDADE DE AJUSTAR O NÍVEL DE LIDERANÇA

FOCO NAS TAREFAS

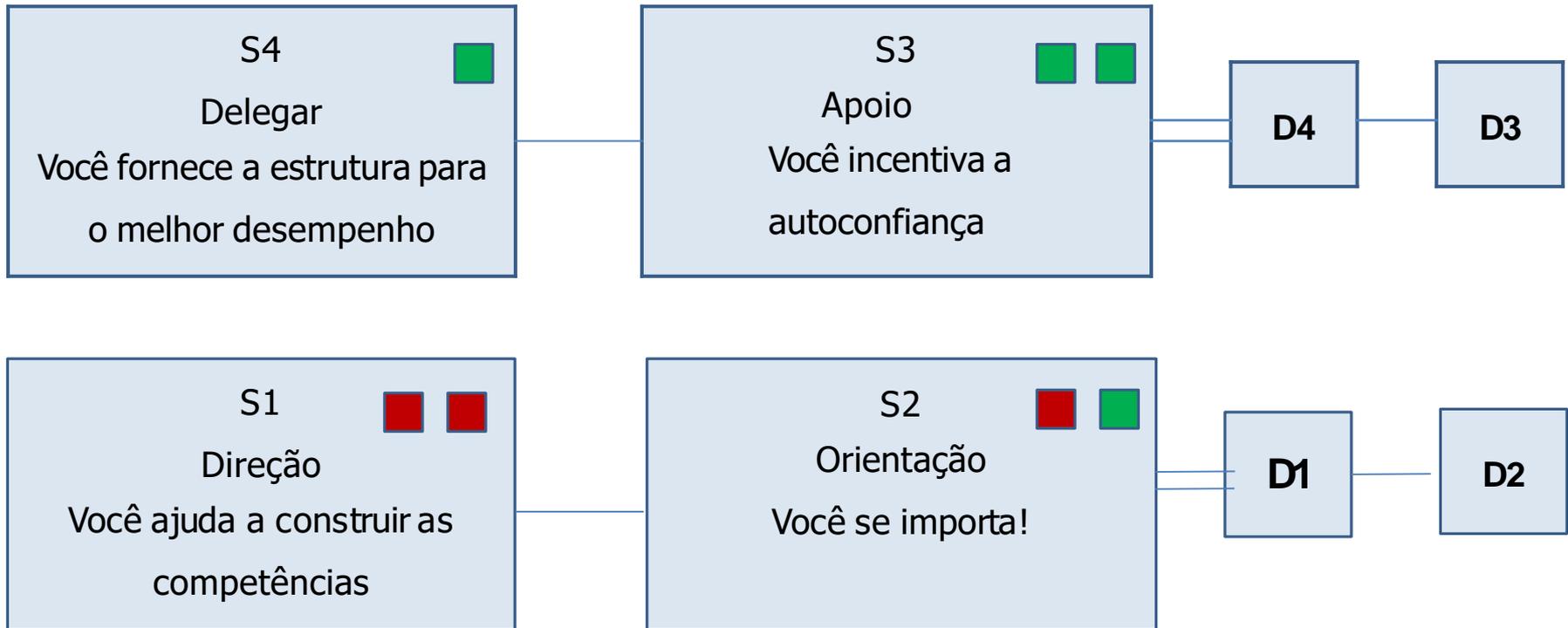
- Dizer o quê, como e quando
- Criar uma estrutura
- Supervisionar
- Ensinar
- Avaliar

FOCO NAS PESSOAS

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



TIPOS DE INTERVENÇÃO DO LÍDER



 FOCO NAS TAREFAS
 FOCO NAS PESSOAS

S1 Direcionar	S2 Treino	S3 Apoio	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 autosuficiência 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 Autónomo	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.

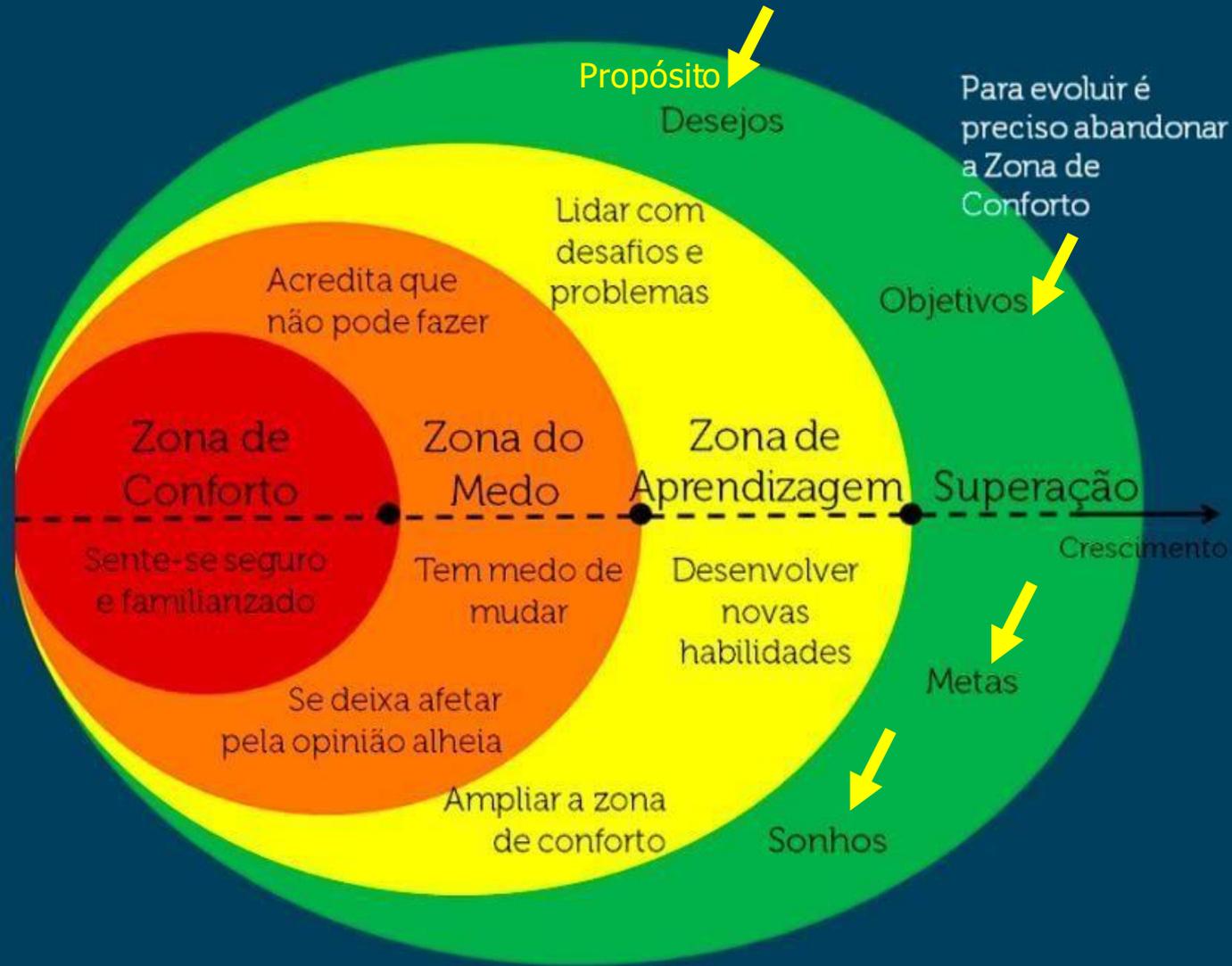


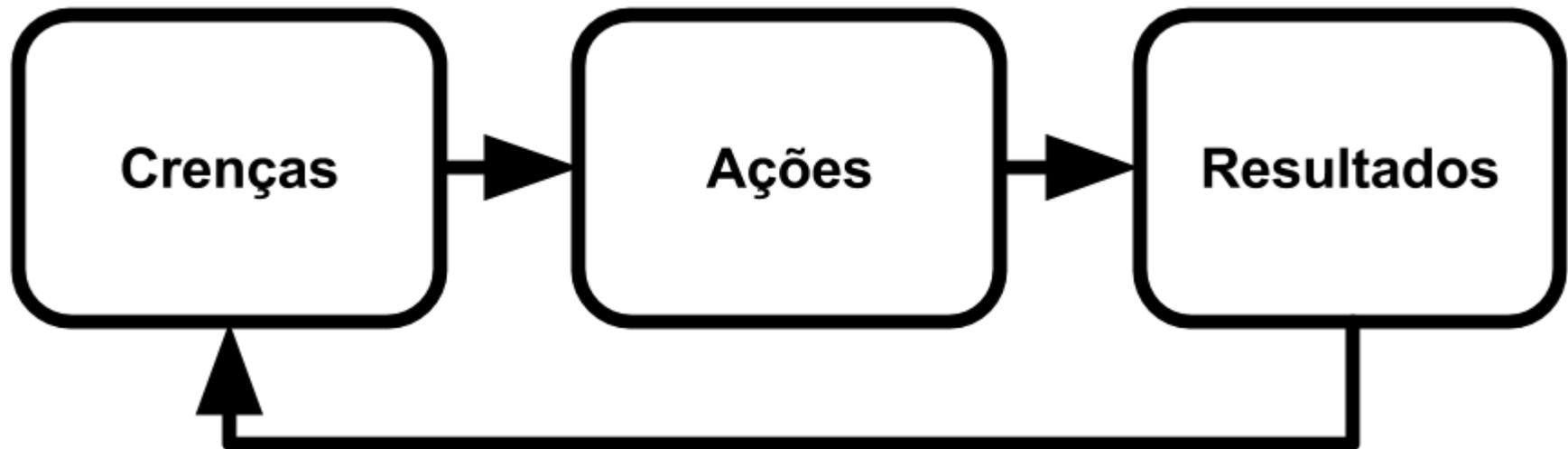
**Atividade:
Foco do Líder**

CRENÇAS

HÁBITOS

RESILIÊNCIA





A man in a dark suit and striped tie stands in a grey, industrial-looking environment. He has a metal cuff on his right ankle, which is attached to a heavy chain. The chain is connected to a large, dark, spherical stone ball. The words "CRENÇAS LIMITANTES" are written in white, bold, 3D-style letters on the surface of the ball. The man's upper body is not visible, only his legs and feet in black shoes.

**CRENÇAS
LIMITANTES**

Liberte-se dessas
correntes

PRIORIDADES: A CHAVE PARA A LIDERANÇA



MATRIZ DE PRIORIDADES



PRIORIDADES: A CHAVE PARA A LIDERANÇA



Lei de Parkinson

O trabalho expande para preencher todo o tempo disponível.

Cyril Northcote Parkinson

LEI DE PARKINSON

- ▶ **Se você tiver uma tarefa que demoraria 30 minutos para fazer, mas o seu prazo é de um dia, você provavelmente terminará ela em um dia.**
- ▶ **Se tiver uma reunião, que poderia ser feita em 10 minutos e você aloca 1 hora para ela, 1 hora será gasta.**

Exemplos de outras áreas que podem ser explicadas pela Lei Parkinson:

O armazenamento de arquivos: "A quantidade de arquivos guardados se expande junto com o tamanho do armazenamento"

Aos gastos e orçamento: "A despesa se expande junto com a quantidade de renda."

"O homem mais ocupado é o que tem mais tempo livre". Ou seja, as pessoas procuram trabalho para si mesmas; o que varia não é o tempo livre, mas a eficácia durante o tempo de execução."

Parkinson

Como posso me beneficiar desta Lei?

Crie um senso de urgência em suas metas, você sairá de sua zona de conforto e terá mais tempo de qualidade e foco.



#PARTIU
#FÉRIAS

O QUE É COACHING?



**AUTOCONHECIMENTO
HABILIDADES E COMPETÊNCIA**





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!!!**

ELEMENTOS DO PROCESSO COACHING

TEMPO

O Coach é uma atividade que se desenvolve ao longo de um tempo desejável

FOCO

Tem como foco de ação: informações, ferramentas, desenvolvimento de habilidades, orientação e avaliação

FASES

Começa com uma fase de sensibilização, seguida de capacitação, consolidação e conclusão

PLANO AÇÃO

Desenvolve-se a partir da elaboração de um Plano de Ação, que contempla as principais metas de crescimento do participantes para atingir seus objetivos profissionais e pessoais

COACHING

➤ Posicionamentos



- ❖ Estado atual – Onde estamos.
- ❖ Estado desejado – Para onde vamos.
- ❖ Planejamento – metas
– acompanhamento –
Como chegaremos lá.

COACHING

➤ Estado Atual

- ❖ Estado atual – Onde estamos.
- ❖ Reflexão sobre como chegamos onde estamos hoje e quais os motivos nos trouxeram até aqui.
- ❖ Analisar os pontos fortes e oportunidades de melhoria.
- ❖ Analisar as oportunidades e as ameaças que o ambiente externo representa nesse processo.



COACHING

➤ Estado Desejado

- ❖ Estado desejado – Para onde queremos ir.
- ❖ Reflexão sobre porque ir nesse caminho.
- ❖ Analisar os pontos fortes e oportunidades de melhoria ao se seguir esse caminho.
- ❖ Analisar as oportunidades e ameaças externas passíveis de serem encontradas seguindo esse caminho.



COACHING

➤ O caminho

- ❖ Planejamento
- ❖ Metas
- ❖ indicadores



ESTATÍSTICAS

- **Sete em cada dez profissionais estão insatisfeitos no Brasil** (Instituto de Pesquisa e Orientação da Mente);
- **61% das pessoas no Brasil responderam que não fazem o que gostam**, mas permanecem no trabalho porque precisam do dinheiro e têm que manter a família (Instituto de Pesquisa e Orientação da Mente);
- Conforme Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas, **57% dos brasileiros temem em não conseguir pagar as dívidas.**

POR QUE MUITOS LÍDERES NÃO PRATICAM O COACHING EM SUAS ORGANIZAÇÕES?

NÃO...

- ❖ Tenho tempo
- ❖ Sei dar feedback
- ❖ Quero assustar ou proteger pessoas
- ❖ Acho habitual/ normal
- ❖ Nunca tive *coaching*
- ❖ Consigo, são muitos
- ❖ Tenho as metas definidas antes
- ❖ Ouvem meus "feedbacks"
- ❖ Devo. É o RH que deve cuidar das pessoas. Meu negócio é fazer cumprir a missão
- ❖ Sou eu que devo avisar, ele deve perceber e pedir para sair
- ❖ Pedem minha ajuda
- ❖ Está TÃO ruim que precise

- ❖ A pessoa está motivada e não precisa de *feedback*
- ❖ As pessoas ficam defensivas
- ❖ Precisa de mais tempo para aprender o seu trabalho
- ❖ Fico irritado se tiver que dar exemplos específicos. Não tenho paciência
- ❖ Nossas expectativas são claras. As pessoas devem buscar informação e saber o que fazer
- ❖ Não me preocupo com o desenvolvimento deles. Só quero o resultado.
- ❖ Acho que a pessoa não reagirá bem
- ❖ As pessoas devem resolver seus problemas sozinhas

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.

TESTE - ÁRVORE DO TRABALHO EM EQUIPE

PERFIL DO LÍDER COACH



VOCÊ TEM PERFIL PARA SER UM LÍDER COACH?

EXERCÍCIO: INVENTÁRIO DO LÍDER COACH



ESTABELECECER METAS E PLANOS DE AÇÃO - Modelo Grow



(John Whitmore)

GROW = “CRESCER”

G – GOAL (Metas). A frase que melhor define esse pilar é: *“Qual a meta que você deseja alcançar?”*.

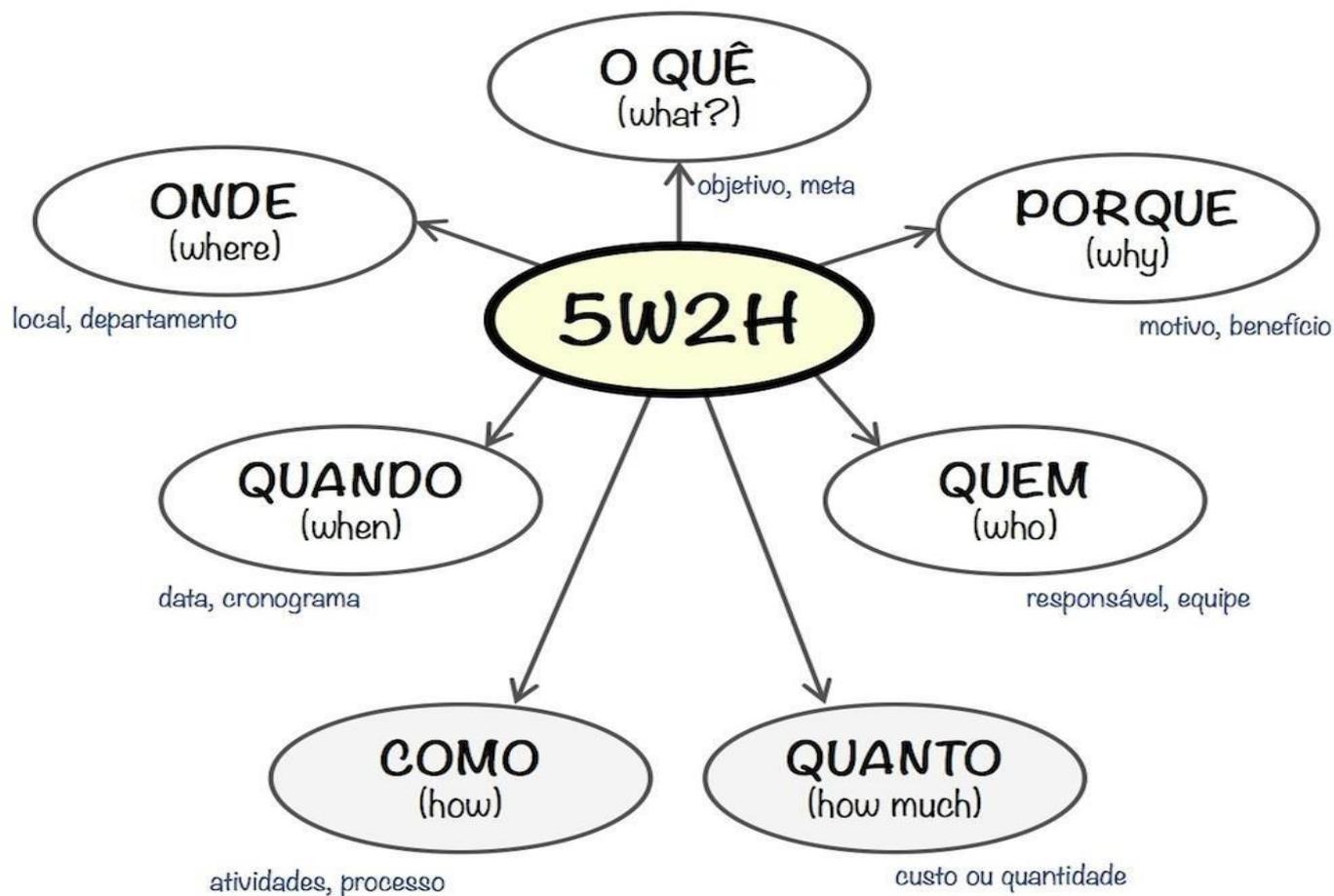
R – REALITY (Realidade). Esse pilar sugere que você reflita sobre *“Qual é a sua situação atual?”*.

O – OPTIONS (Opções). Ao pensar em um objetivo, esse pilar propõe que você pense sobre *“Quais caminhos você pode percorrer?”*.

W – WILL (Vontade). O último pilar diz respeito ao planejamento do seu objetivo, sugerindo que você reflita sobre *“Quando, como, quem fará? Qual seu grau de comprometimento?”*.



ESTABELEECER METAS E PLANOS DE AÇÃO



EXEMPLO:

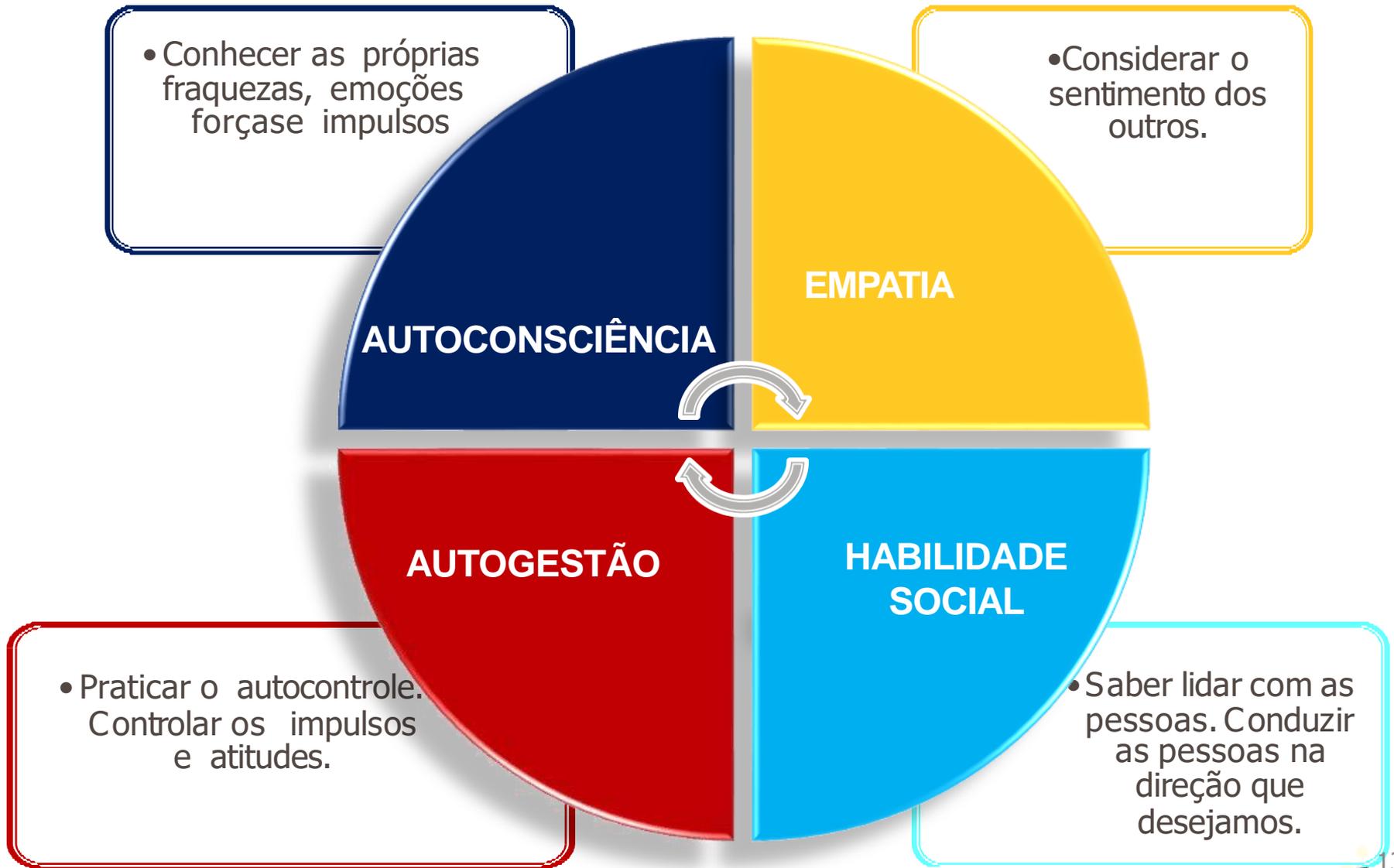
Plano de Ação 5W2H

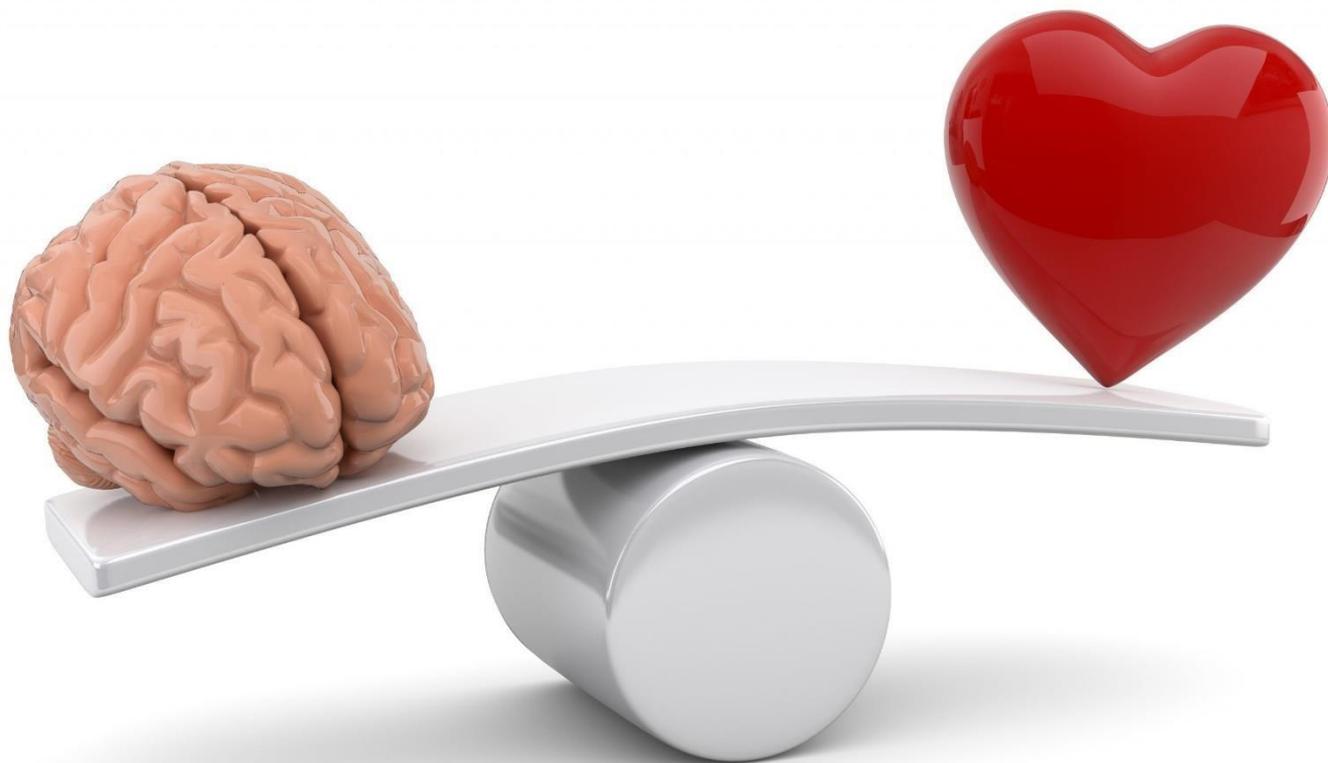
5W					2H		Status
O quê?	Porque?	Onde?	Quem	Quando	Como?	Quanto custa?	
Fazer levantamento dos processos atuais e levantamento de dados	Necessário otimizar produtividade, facilitar registros e eliminar retrabalhos.	Produção	Encarregado de produção	04/jun	Pesquisar com os outros encarregados e chefia	Varia de 100-1.000 reais cada solicitação	Feito
Avaliar propostas	Identificar o que faltou ser comunicado e tirar dúvidas para prosseguir.	Sala Reunião	Analista / Gestor / Encarregados	até 15/jun	Via chamada de video, presencial e consulta material recebido.	Estimado no inicio	Feito
Decisão proposta adequada	Identificar a solução que atende todas as necessidades de gestão.	Sala Reunião	Analista / Gestores	até 01/jul	Avaliando a metodologia de registro presente e melhorias propostas.	Estimado no inicio	Fazendo
Fornecer informações necessárias	Ter clareza na comunicação e facilitar o acesso as informações.	Escritório ADM / Finanças	Analista	até 15/jul	Via e-mail, chamada de áudio, vídeo ou presencial.	Estimado no inicio	A fazer
Implementação e monitoramento	Avaliar como as melhorias na interação após solução implementada.	Escritório ADM / Finanças	Analista / Gestor / Produção	16/jul - 1/ago	Registrar dados, gerar relatórios, verificar aderência e aprimoramentos.	Se preciso, aditivos de até 50% valor inicial.	A fazer

EXERCÍCIO: FOCO NAS SOLUÇÕES



INTELIGÊNCIA EMOCIONAL





INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

ESTRATÉGIAS DE AUTOCONSCIÊNCIA



- Note o efeito propagador de suas emoções;
 - Saiba quem e o que costuma irritá-lo(a);
 - Observe a si mesmo(a) como um falcão;
 - Não se deixe iludir pelo desânimo;
 - Também não se deixe iludir pela empolgação;
 - Conheça as suas competências e as desenvolva ainda mais;
Peça opinião dos outros;
- **Conheça a si mesmo(a) em situações de estresse.**

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

ESTRATÉGIAS DE EMPATIA (CONSCIÊNCIA SOCIAL)



- Chame as pessoas pelo nome;
- Observe sua linguagem corporal;
- Viva o momento;
- Pratique a arte de ouvir;
- Saia para ver gente;
- Coloque-se no lugar dos outros; Procure ver o quadro geral;
- **Sinta o clima.**

PASSOS DA ESCUTA ATIVA

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

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.

FEEDBACK

O que é Feedback? É um dos fatores mais importantes na comunicação, consiste no responder ou dar retorno de informação a uma questão, situação ou ação. De fato, se não souber dar corretamente essa resposta poderá provocar problemas de relacionamento.

Dificuldade em dar...

- ✓ Ir além da crítica até ao comportamento negativo;
- ✓ Dificuldade em controlar as emoções negativas provocadas pelo comportamento do outro;
- ✓ Receio da reação do outro.

FEEDBACK

Dificuldades em receber...

- ✓ Aceitar publicamente as dificuldades/limitações
- ✓ Necessidade de manter a nossa imagem ou status;
- ✓ Distinguir o *feedback* dado ao comportamento da crítica pessoal;
- ✓ Confrontarmo-nos com as nossas limitações sem baixar a nossa autoestima.

COMO DAR FEEDBACK

- ✓ Ajude a aprender, não queira ensinar;
- ✓ Seja franco e aberto;
- ✓ Logo após a ocorrência do comportamento;
- ✓ Recorra a linguagem acessível;
- ✓ Note que o *feedback* construtivo contém informação positiva e negativa;
- ✓ Demonstre que o processo de avaliação é justo;
- ✓ Discuta francamente com os seus colaboradores a origem do fraco desempenho e os meios de ultrapassá-lo.



Útil e Apoiante

Específico

Oportuno mas flexível

Direto e Dirigido

Descritivo

Proporcional

COMO DAR FEEDBACK

- ✓ Convide a pessoa a colaborar nos planos de correção ou melhoria;
- ✓ Não seja vago;
- ✓ Procure compreender os sentimentos e as emoções do colaborador;
- ✓ Não culpe o colaborador por fracos desempenhos cujas causas estão fora do seu controle;
- ✓ Use linguagem positiva.



Após perceber o que é o *feedback* e como este funciona, iremos propor-lhe um exercício onde perceberá a sua real importância.

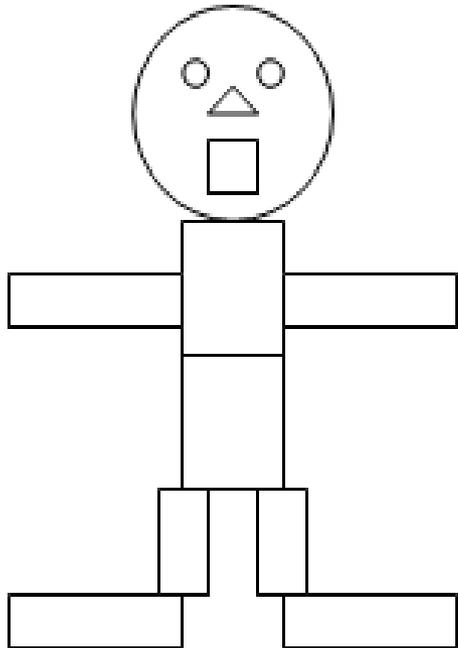


INSTRUÇÕES:

Leia as instruções uma só vez, nunca repita e vá fazendo as instruções numa folha.

- ✓ **Desenhe uma circunferência no topo e centro da folha.**
- ✓ **Desenhe agora dois retângulos horizontais no centro e fundo da folha.**
- ✓ **Desenhe agora dois quadrados por baixo da circunferência.**
- ✓ **Desenhe dois retângulos horizontais de cada lado do quadrado de cima.**
- ✓ **Desenhe dois retângulos que unam o quadrado de baixo aos dois retângulos horizontais no fundo a folha.**
- ✓ **Desenhe, dentro do círculo, dois círculos, um triângulo e um quadrado.**

Esta era a imagem objetivo. Foi esta que obteve? Sem mais instruções e sem responder a dúvidas, dificilmente se obtém uma imagem igual a esta.



Assim, o objetivo deste exercício, é mostrar-lhe o quanto é importante o *feedback*!

Se não tivermos mais informações que nos possam esclarecer dúvidas, dificilmente conseguimos esclarecer os verdadeiros objetivos de uma dada tarefa e satisfazer expectativas.

DAÍ O FEEDBACK SER TÃO IMPORTANTE.

A ESCADA DO *FEEDBACK*

QUEM DÁ

Descreve a situação completa, a partir de fatos e dados.

Ouve sem interromper

Explica os efeitos sobre si

Evita discutir e ficar na defensiva

Para e ouve para esclarecer dúvidas

Checa entendimento

Explora alternativas ou reconhece / estimula

Reconhece o ponto de vista do outro

Pensa se o *feedback* é aplicável e de que forma

QUEM RECEBE

Adaptado de Jeferson Saraiva Fuza

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....”

Roteiro de 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... 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...

VÍDEOS MOTIVACIONAIS



Escola de Serviço Público do
Espírito Santo - Esesp

OBRIGADO!!!!!!!!!!!!

