

# Curso de desenvolvimento e formação de gestores



integrar

Evolução Empresarial

A black and white photograph of a meeting room. In the foreground, a document with a pen and a pair of glasses is visible on a table. In the background, several people are seated at a long table, working on laptops. The text "Quem sou?" is overlaid in the center of the image.

**Quem sou?**

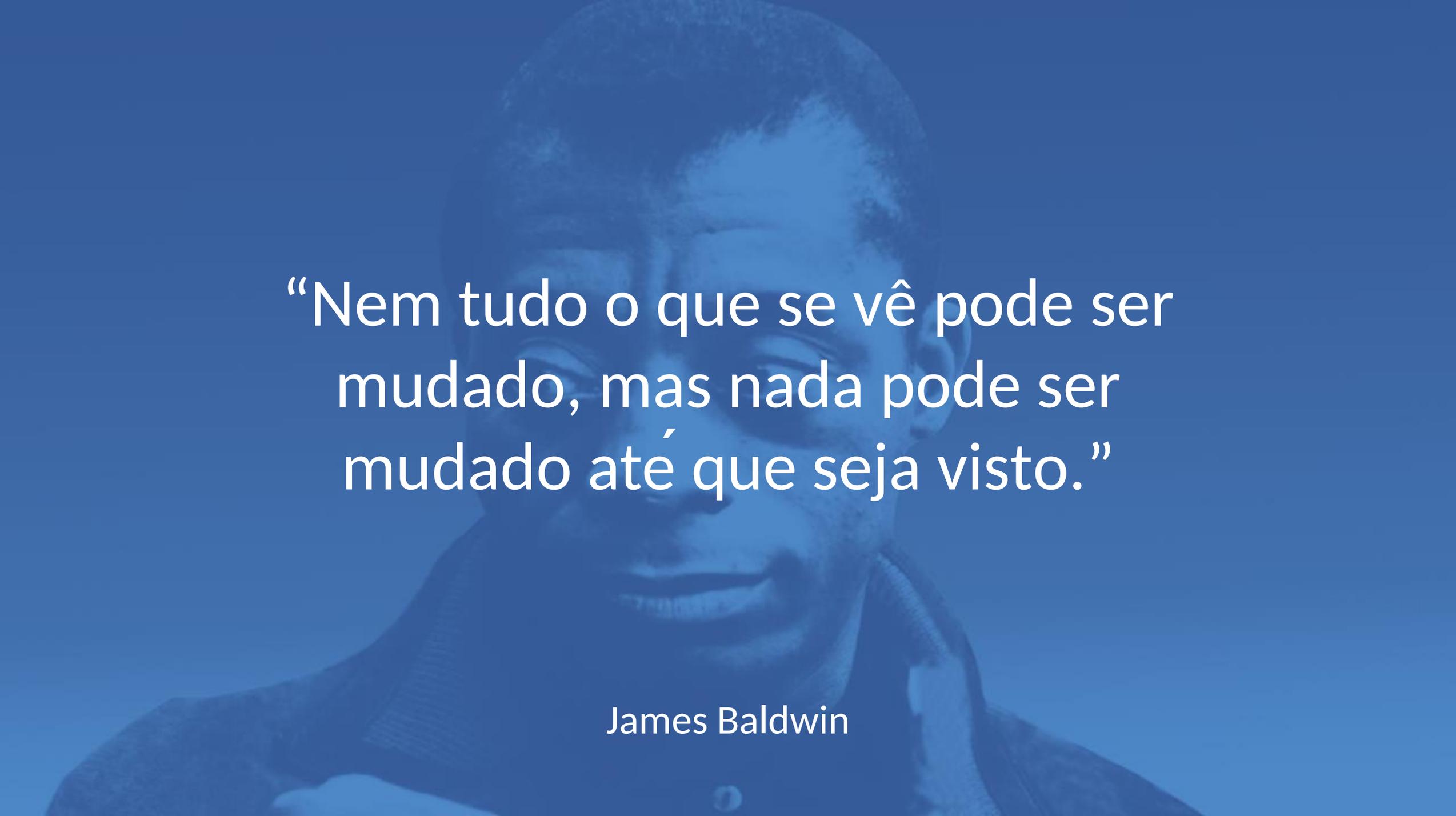
# Como iremos trabalhar?

As práticas e atitudes como gestor

As relações gerenciais como instrumento de mudança

As estruturas e resultados como impulsionadores





“Nem tudo o que se vê pode ser mudado, mas nada pode ser mudado até que seja visto.”

James Baldwin

# Conhecendo o grupo...

**Quantas pessoas eu lidero?**

**Já participei de algum treinamento para desenvolver habilidades em liderança e gestão?**

**Quando assumi a gestão, me sentia preparado para esta função?**

**Há quanto tempo?**



Formar subgrupos com:

**Pessoas de:**

**sexo diferente**

**idades diferentes**

**coordenações diferentes**



## Nas mesas

**Compartilhem uma boa e má experiência que vivenciaram em gestão.**

**Explique a situação, os atores, o ambiente e suas características que influenciaram a história.**

**Quais qualidades estavam presentes em cada experiência?**

**O vísivel orienta.**

**O invisível move.**

**(Henrique Santanna)**



# **Estilo de liderança**



Teste elaborado pela Endeavor

**Questão 01**

Letras A e D = 02 pontos

Letras B e C = 01 ponto

**Questão 02**

Letras B e C = 02 pontos

Letras A e D = 01 ponto

**Questão 03**

Letras A e C = 01 ponto

Letras D e B = 02 pontos

**Questão 04**

Letras A e D = 02 pontos

Letras B e C = 01 ponto

**Questão 05**

Letras A e C = 02 pontos

Letras B e D = 01 ponto

**Questão 06**

Letras A e D = 01 ponto

Letras B e C = 02 pontos

# Resultado

10 a 12 a pontos = Atua com foco em estrutura

09 pontos = Atua com foco nos dois

06 a 08 = Atua com foco em pessoas

## Foco na estrutura

## Foco nas pessoas

Necessita realizar tarefas, ocupar responsabilidades e conhecer os processos gerenciais

Necessita satisfazer as necessidades emocionais e conhecer a dinâmica relacional e de grupos

Resultados – Planejar - Organizar – Medir

Relação - Mobilizar - Alinhar – Criar Coletivamente

Expressão chave: “Gerar resultado”

Expressão chave: “Fazer acontecer”

Responsável por atingir os resultados da organização

São pessoas que atingem os resultados

Logo, são responsáveis por desenvolver e engajar as pessoas para se conectarem com a organização e atingir os resultados

## Gestor

Identidade e significado

Tarefa e execução

Emoção e engajamento

Responsável por atingir os resultados da organização

São pessoas que atingem os resultados

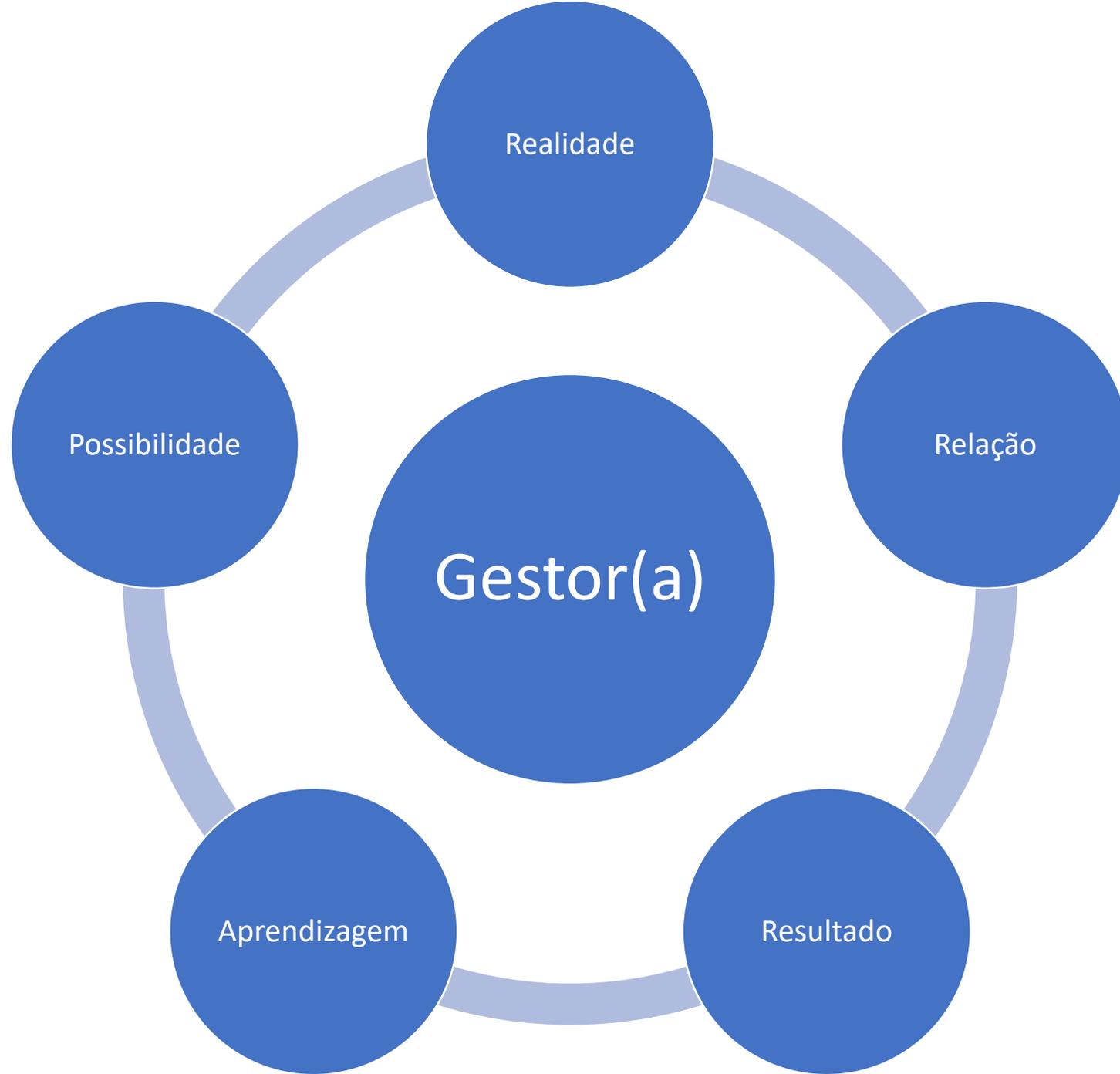
Logo, são responsáveis por **desenvolver e engajar** as pessoas para se **conectarem** com a organização e **atingir** os resultados

## Gestor

Identidade e significado

Tarefa e execução

Emoção e engajamento



Realidade

Relação

Gestor(a)

Resultado

Aprendizagem

Possibilidade

# Gestão Ontológica (Ivonne Hidalgo)

Gestão da  
Realidade

Conheço (crio) a prática e impacto do meu trabalho e repasso para a minha equipe?

Conheço (crio) todas as rotinas e os fluxos de trabalho e repasso para a minha equipe?

Os princípios e as regras do jogo estão claras?

As posições e papéis são definidos?

ESTRUTURAR

# Gestão Ontológica (Ivonne Hidalgo)

Gestão do  
Resultado

Tenho uma estrutura de acompanhamento visível para todos e o utilizo para tomada de decisões?

Quem decide em cada contexto e momento está definido?

Os pedidos que realizo são efetivos e com critérios de satisfação?

Trabalho o processo de responsabilização e acompanhamento ao invés de dependência e cobrança?

Realizo o mapeamento e me relaciono com os atores externamente?

Valoriza e reconhece os bons resultados?

PILARES

# Gestão Ontológica (Ivonne Hidalgo)

Gestão da  
Relação

Abro espaço para trabalhar confiança, engajamento e geração de orgulho?

Compreendo os funcionamentos dos grupos? Abro espaço para a pré-tarefa?

A estrutura e minha forma de trabalhar gera colaboração?

Conheço a rede informal?

Conheço as normas e pactos do grupo?

MOVER

# Gestão Ontológica (Ivonne Hidalgo)

Gestão da  
Possibilidade

As opiniões diversas são estimuladas?

Temos momentos para conversas estratégicas?

Envolver a equipe na busca de soluções?

Abro espaço para os fracassos inteligentes?

Incentiva a troca de experiências e novos ares?

Estimula estudos sobre boas práticas

EXPANDIR

# Gestão Ontológica (Ivonne Hidalgo)

Gestão da  
Aprendizagem

**Os feedbacks são constantes?**

**Temos momentos coletivos e individuais voltados à aprendizagem?**

**Reconheço os avanços e compartilho os bons exemplos?**

**Delego desafios complexos**

**APERFEIÇOAR**

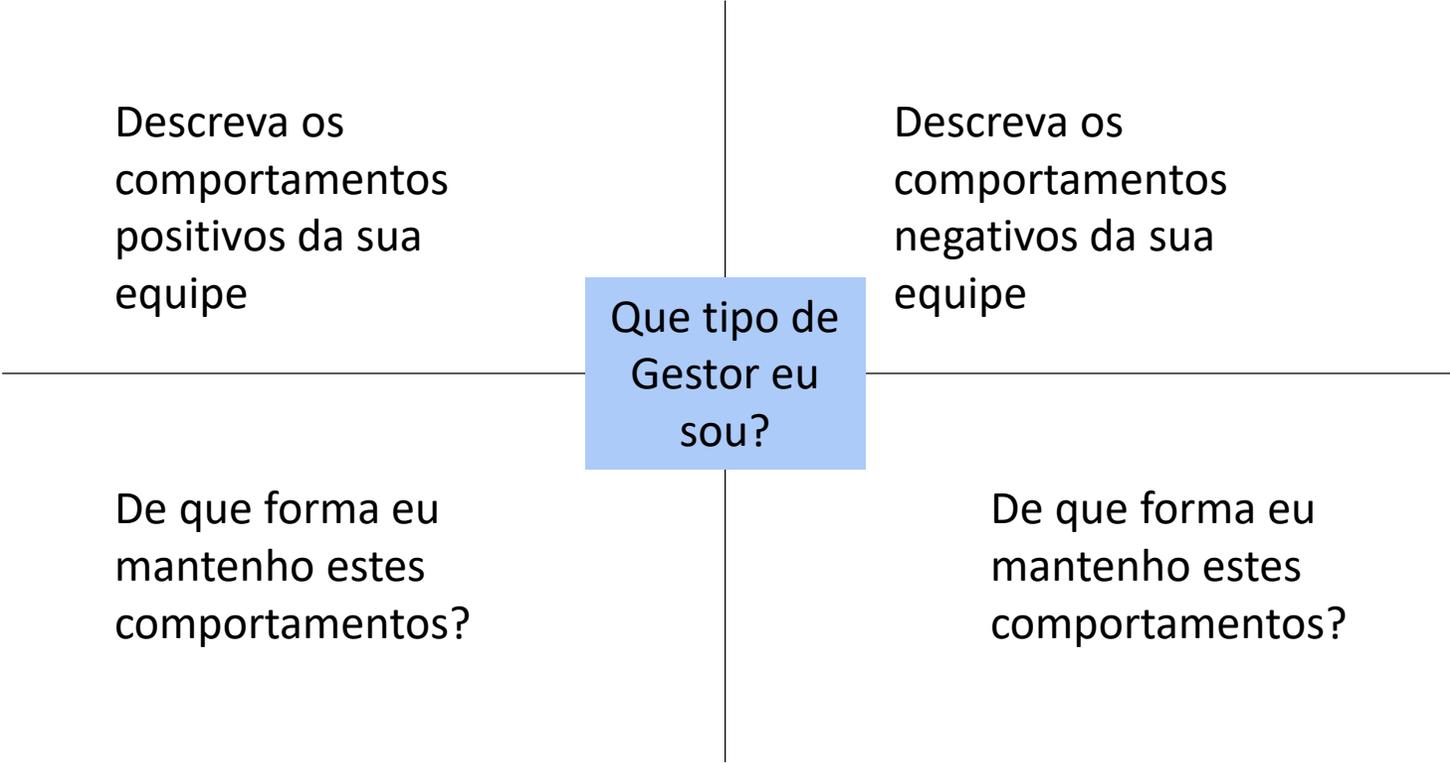


## Grupo e a relação com o líder

- 70% DO CLIMA ORGANIZACIONAL É RESULTADO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA
- 30% DO RESULTADO EM PERFORMANCE É PARTE DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Fonte: (HAY GROUP/HBR)

**PADRÕES GERAM CICLOS**



**UM SISTEMA CRISTALIZADO SEMPRE É  
RESULTADO DA NOSSA AÇÃO**

**CULPAR – RECLAMAR - ESPERAR**

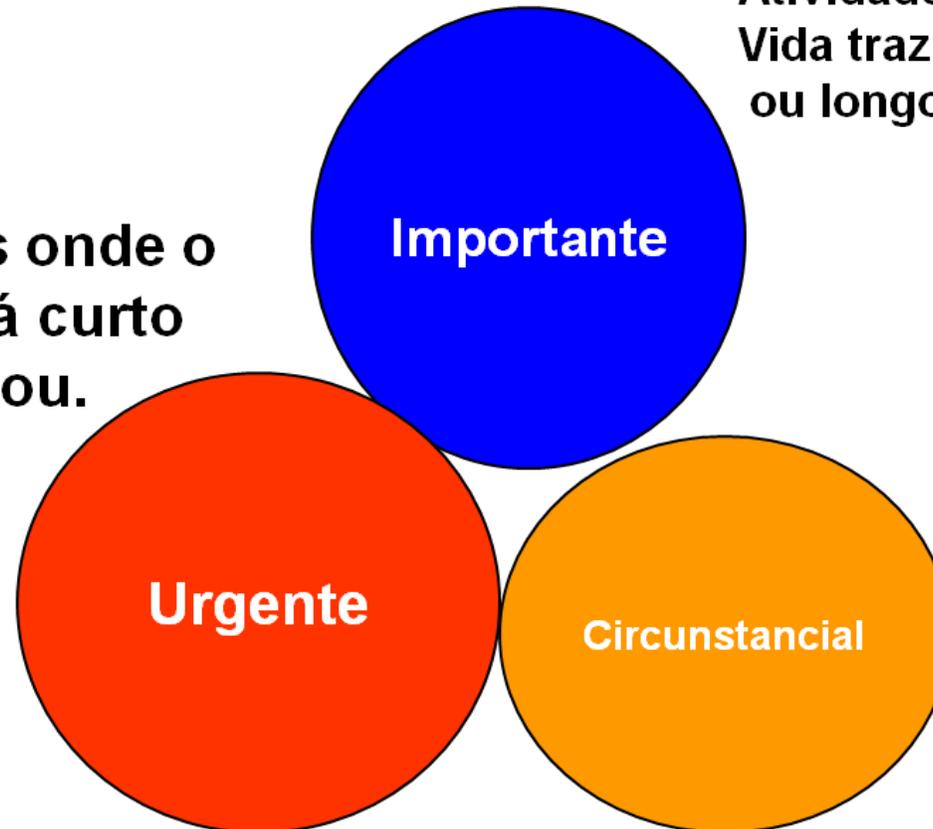
**PARA GERAR NOVO MOVIMENTO  
DEVEMOS TER NOVAS CONVERSAS**

# **GESTÃO DO TEMPO**

**Escreva suas tarefas da semana.**

**75% importante  
15 a 20% de urgente**

**Atividades onde o tempo está curto ou já acabou.**



**Atividades que tem importância na nossa Vida traz resultado a curto, médio ou longo prazo.**

**Tarefas desnecessárias, feitas por comodidade ou por serem socialmente apropriadas.**

FONTE: CHRISTIAN BARBOSA

VALOR (+)

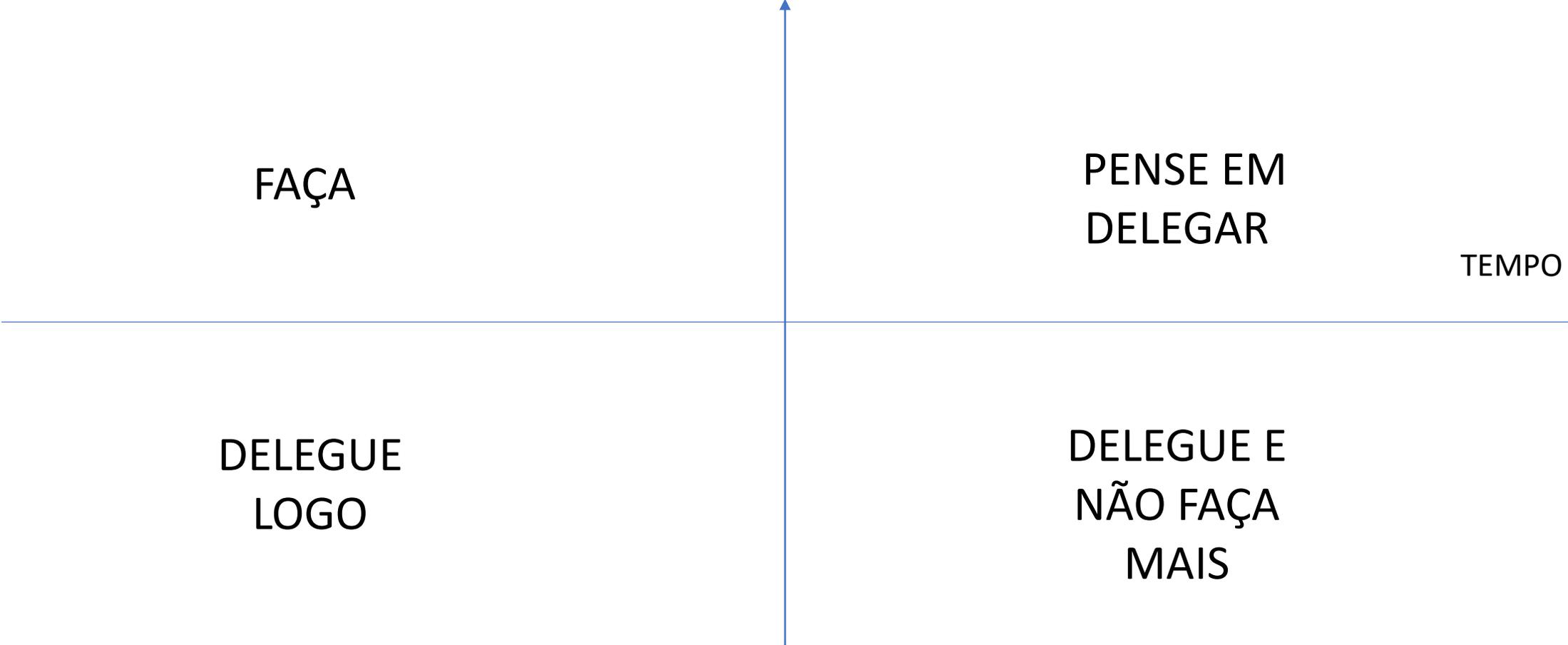
FAÇA

PENSE EM  
DELEGAR

TEMPO (+)

DELEGUE  
LOGO

DELEGUE E  
NÃO FAÇA  
MAIS



**Líder  
Operacional  
(+ de 40% de  
tarefas  
circunstanciais e  
urgentes)**

**Líder Estratégico  
(entre 60% e 70%  
de tarefas  
importantes)**

**Líder Produtivo  
(75% ou mais de  
tarefas  
importantes)**

# Líder Operacional

Faz ao invés de delegar  
Presente em todas as reuniões  
Toma a maior parte das decisões  
Desenha as regras e processos  
Treina quando necessário  
Em geral tem colaboradores mais próximos  
Foco em fazer e apoiar

# Líder Estratégico

Delega ao invés de fazer  
Desenvolve pessoas  
Participa de reuniões pontuais  
Define regras, metas e processos com a equipe  
Informações distribuídas  
Menos presente na operação  
Foco no estratégico

# Líder Estratégico

Delega ao invés de fazer  
Desenvolve pessoas  
Participa de reuniões pontuais  
Define regras, metas e processos com a equipe  
Informações distribuídas  
Menos presente na operação  
Foco no estratégico

# Líder Produtivo

Desenvolve seu sucessor  
Trabalha a identidade  
Trabalha autonomia e empoderamento  
Reuniões curtas e objetivas  
A forma de interação é mais importante  
Regras claras

**Teste sobre  
foco de gestão**

**Estilo de  
Liderança**

**Meus  
comportament  
os**

**Gestão  
Ontológica**

# Que tipo de gestor quero ser?



**Nas mesas**

**A partir dos levantados realizados:**

**Que tipo de gestor quero ser?**

**E quais são os focos necessários de aprendizagem que eu devo ter?**

# ALMOÇO



# Regras de ouro

# Regras de ouro

PROPÓSITO ALINHADO AS  
NECESSIDADES

RESPONSABILIZAÇÃO

REGRAS CLARAS

METAS E MONITORAMENTO



SIGNIFICADO

COMPROMETIMENTO

CONFIANÇA

(RE) CONHECIMENTO

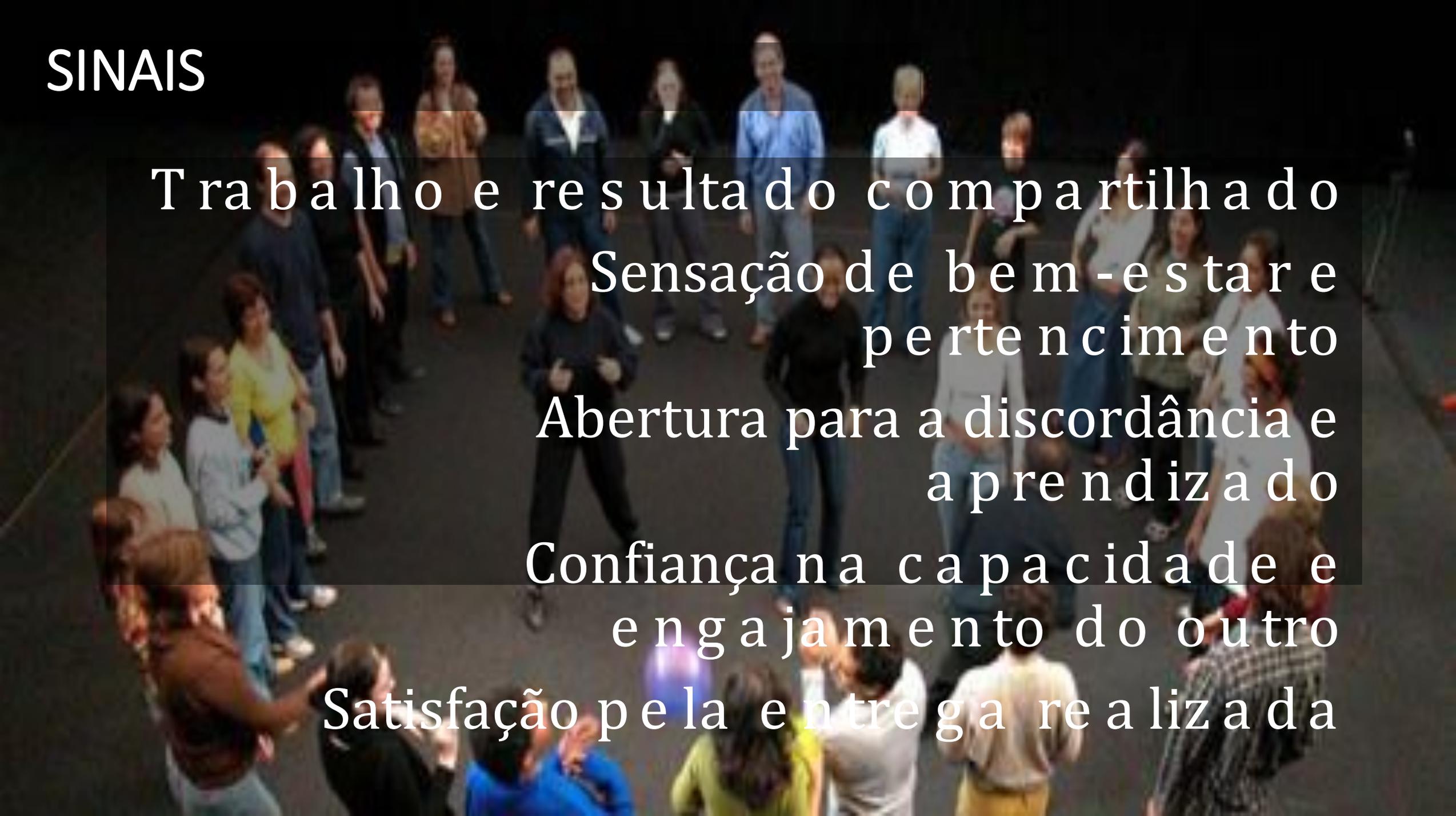
ORGULHO E ENGAJAMENTO

<b>Organização</b>	<b>Equipe</b>	<b>Indivíduo</b>
<b>Criar significado</b>	Definir o impacto desejado	Mostrar a importância da tarefa
<b>Conectar com a estratégia organizacional e planejamento</b>	Engajar em torno de um propósito e um significado	Motivar e engajar individualmente
<b>Conectar com os princípios organizacionais</b>	Zelar pelo bem-estar e colaboração	Acessibilidade, ser considerado e respeitado
<b>Garantir os resultados</b>	Delegar e Priorizar	Orientar e monitorar
<b>Garantir a execução e o bom funcionamento</b>	Clareza de papéis, responsabilização e gestão de conflitos	Clareza de expectativas, regras claras e reconhecimento/crédito
<b>Articulação e conexão institucional</b>	Conectar a equipe com a instituição	Conhecer todo o processo e a instituição
<b>Preparar o futuro</b>	Desenvolve talentos	Desenvolve talentos
<b>Inovar</b>	Estimular espaços para inovação	Segurança ao erro

## **Autodesenvolvimento: coerência**

(COMPILAÇÃO DE DIVERSOS AUTORES)

# SINAIS



Trabalho e resultado compartilhado

Sensação de bem-estar e  
pertencimento

Abertura para a discordância e  
aprendizado

Confiança na capacidade e  
engajamento do outro

Satisfação pela entrega realizada

**Comunicação**

Importa-se  
pessoalmente

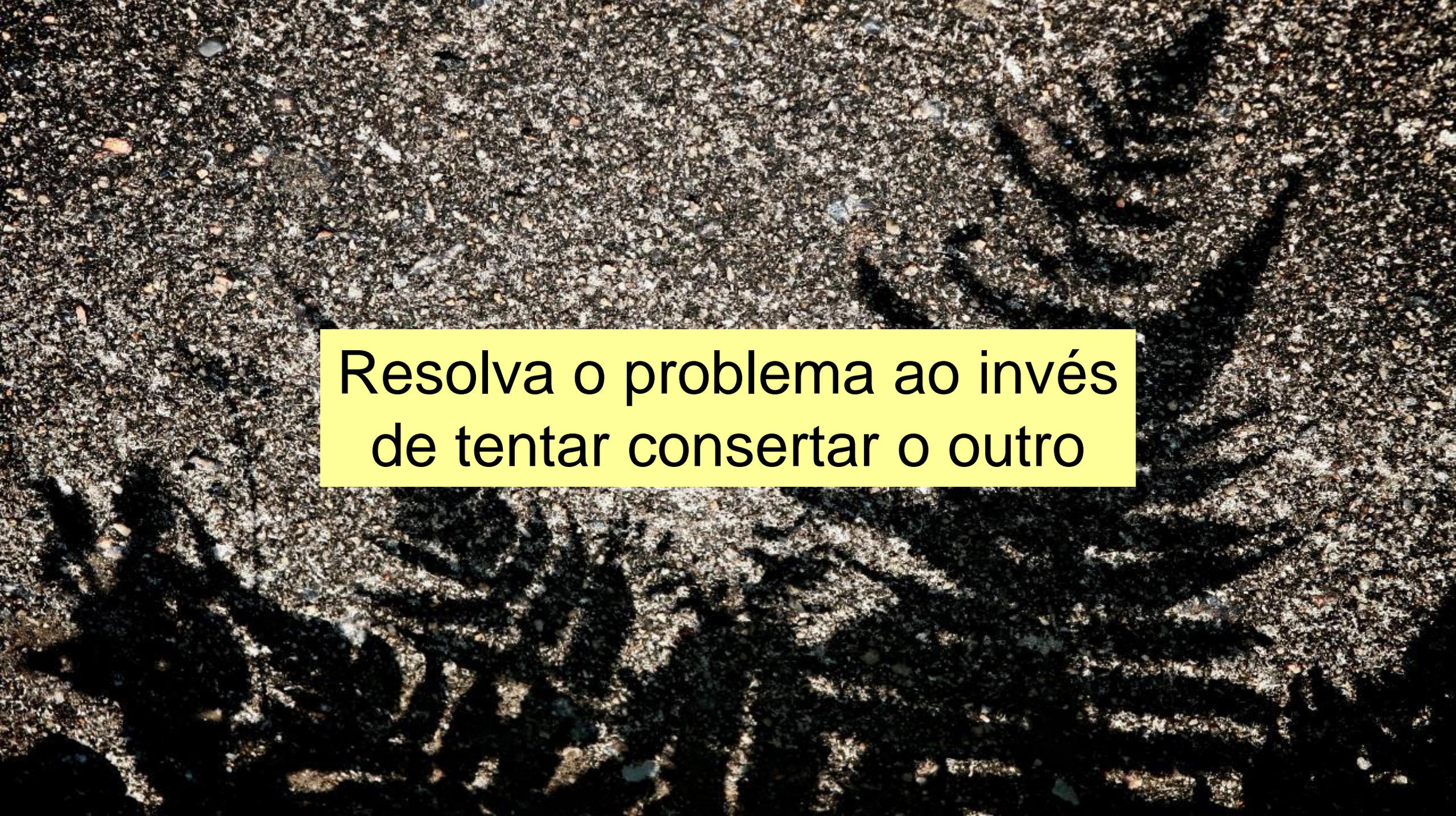
Ficar em silêncio, preocupado  
com os sentimentos dos  
outros  
**Empatia Nociva**

Sussurrar: "Sua braguilha está  
aberta"  
**Empatia assertiva**

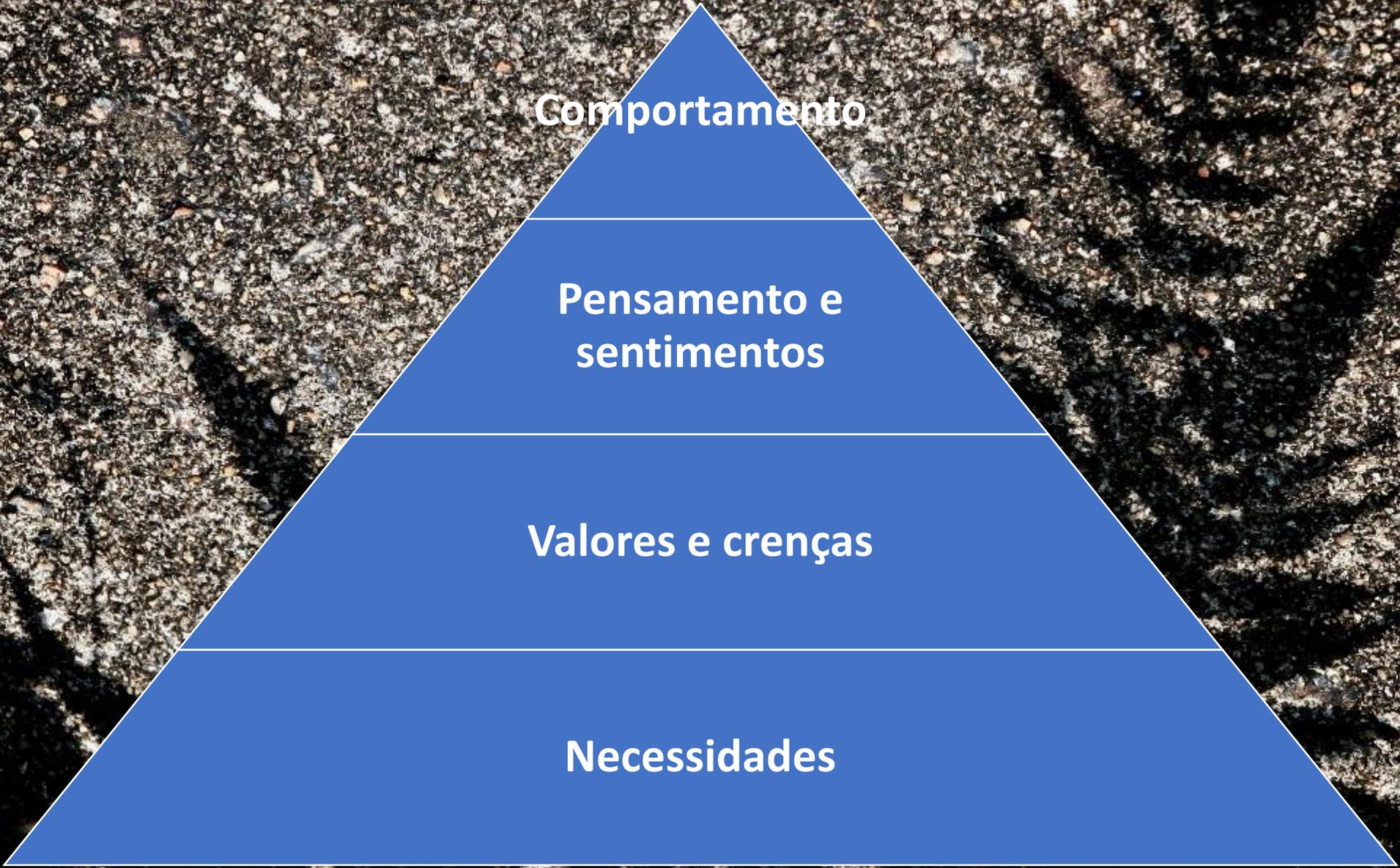
Confronte  
diretamente

Ficar em silêncio, preocupado  
com os próprios sentimentos  
**Insinceridade Manipuladora**

Grita para todos ouvirem:  
"Olha aí, sua braguilha está  
aberta"  
**Agressividade ofensiva**



Resolva o problema ao invés  
de tentar consertar o outro



**Comportamento**

**Pensamento e  
sentimentos**

**Valores e crenças**

**Necessidades**

# ELEMENTOS CENTRAIS DA COMUNICAÇÃO



EMISSOR



RECEPTOR





ESCUTAR PARA  
COMPREENDER

Escola de Atenas, Rafael, 1509-1511



# Comunicação Não Violenta

- 1.1. Observar: de maneira descritiva e não julgadora
- 1.2. Sentimento: como nos sentimos em relação ao que estamos observando?
- 1.3. Necessidades: quais valores e desejos geram nossos sentimentos? Quais valores e desejos podem estar por trás da atitude/fala?
- 1.4. Pedidos: claros e específicos
- 1.5 Posso ajudar: em que posso ajudar?
- 1.6 Marcar a data da próxima conversa

**Se a outra tiver irritada, finalize a conversa e marque outra hora..**

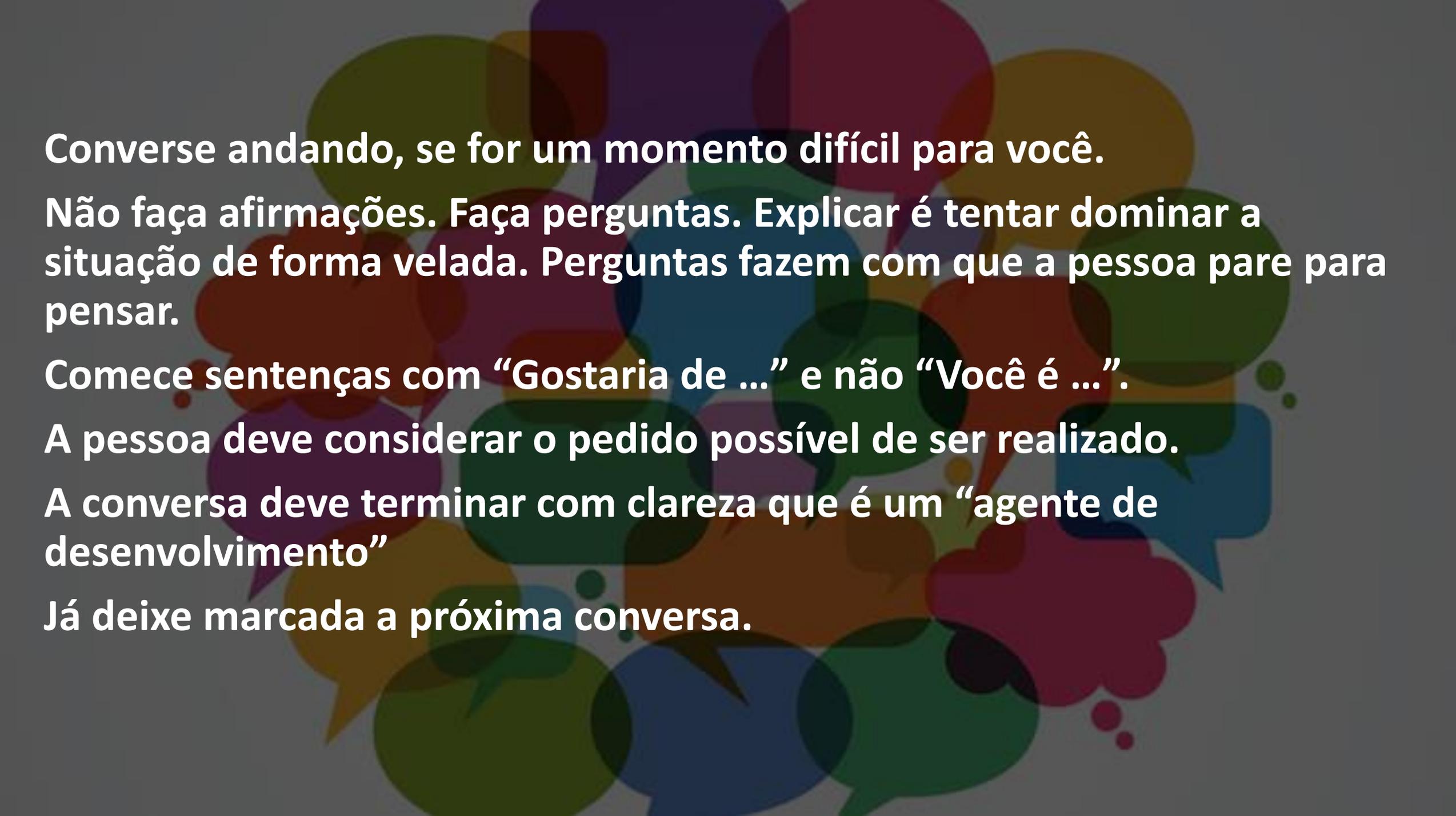
**Diga “Por favor, fale mais devagar. Gostaria de poder ajudar.” Diminua a velocidade e evite a briga**

**Pergunte “O que você gostaria que eu fizesse?” É preciso fazer a pessoa pensar de forma a desligar a máquina da raiva.**

**Ouçã para entender, não para responder**

**Não use o “mas”. Use “e”.**

**Não busque evitar o desconforto ou preocupações com expressões de alívio ou elogios.**

The background of the slide is a dark grey color, overlaid with numerous colorful speech bubbles in various shapes and sizes. The colors include shades of green, blue, purple, red, orange, and yellow. The text is white and positioned in the upper left quadrant of the slide.

**Converse andando, se for um momento difícil para você.**

**Não faça afirmações. Faça perguntas. Explicar é tentar dominar a situação de forma velada. Perguntas fazem com que a pessoa pare para pensar.**

**Comece sentenças com “Gostaria de ...” e não “Você é ...”.**

**A pessoa deve considerar o pedido possível de ser realizado.**

**A conversa deve terminar com clareza que é um “agente de desenvolvimento”**

**Já deixe marcada a próxima conversa.**

**Criar cultura de feedback**

# Como criar a cultura do feedback

**Você deve receber e estimular que te ofereçam**

**Convide ao feedback “Tem algo que eu poderia fazer ou deixar de fazer para facilitar seu trabalho comigo?” e permita o silêncio**

**Você é a exceção à regra de “criticar só em particular”**

**Recompense as críticas**

**Deixe tempo livre na sua agenda para estas conversas de realinhamentos**

**Não guarde o feedback**

# REFLEXÕES DE TRAVESSEIRO



**A organização, a equipe e o indivíduo são sistemas fechados e que se transformam e coexistem na relação.**

**○ indivíduo**

**Identidade: quem eu devo ser?**

**Influência: serei capaz de influenciar os outros?**

## O indivíduo no grupo

**Aceitação e familiaridade: Serei aceito e apreciado pelo grupo? Quão próximos seremos como grupo?**

**Necessidades e objetivos: os objetivos do grupo irão incluir minhas necessidades?**

Estilos de trabalho	Estimulado por	Desestimulado por
Pioneiros	Valorizam os talentos Vale a pena correr riscos Novas ideias e criatividade	Regras e estrutura A palavra “não” Foco no processo
Conciliadores	Valorizam as relações e união Relatividade Diplomáticos e consenso	Políticas Conflito Inflexibilidade
Condutores	Valorizam o desafio Importante vencer Resolução dos problemas	Indecisão Ineficiência Falta de foco
Guardiões	Valorizam a organização Pragmático e previsível Prioridades	Desordem Pressão por prazos Ambiguidade e incerteza

# LEIS SISTÊMICAS

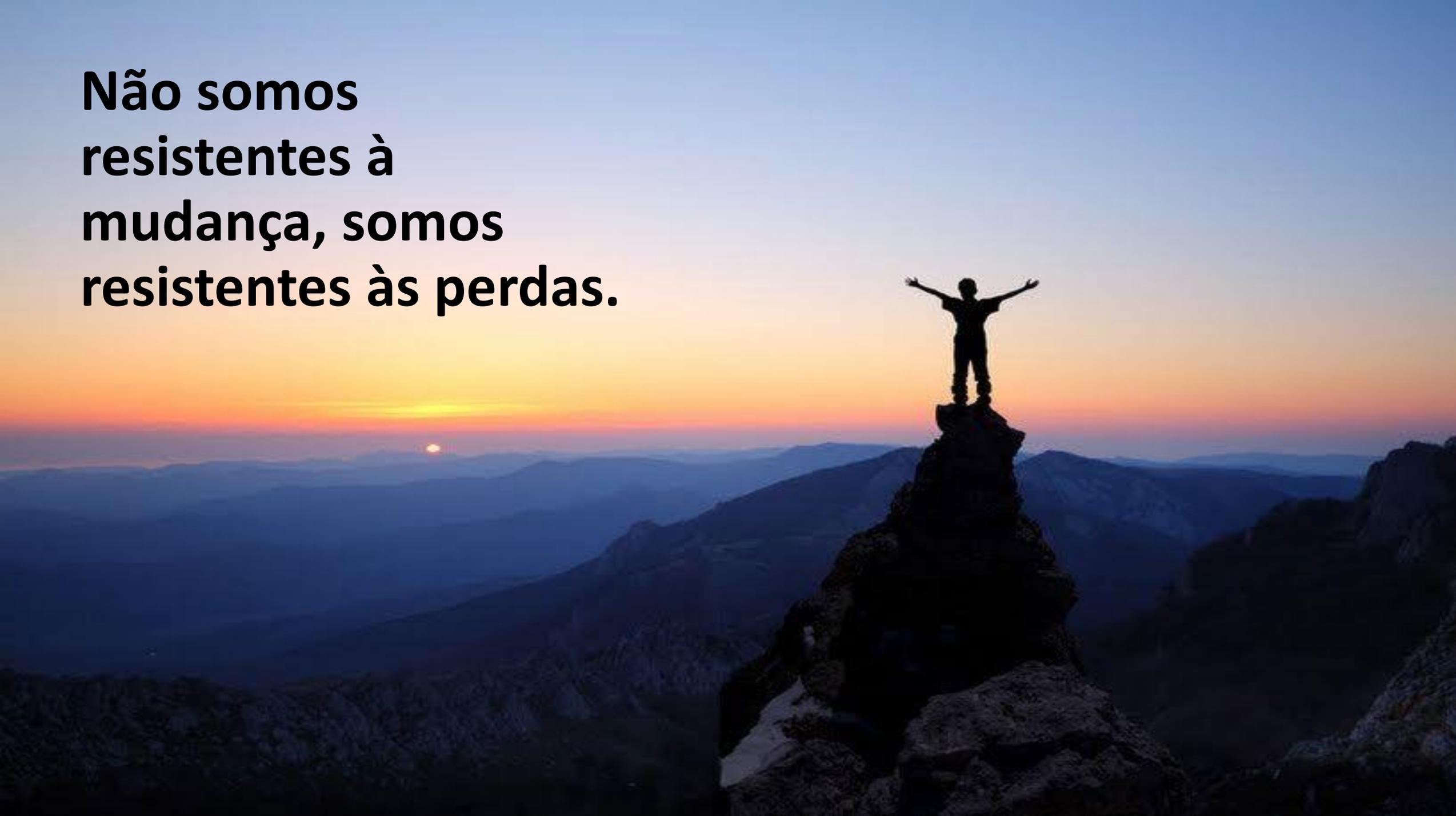
**Todo organismo funciona  
perfeitamente, dentro da  
sua regularidade e  
coerência operacional.**



O sistema muda em  
torno daquilo que se  
quer conservar



**Não somos  
resistentes à  
mudança, somos  
resistentes às perdas.**



# Gestão de Equipes

**Gerenciar grupos é algo desafiador e complexo.**

**Ao mesmo tempo que o grupo pode ser encantador ele pode ser perverso.**

**Todos nos colaboramos para que o grupo funcione desta ou daquela maneira e muitas vezes reforçamos processos grupais que queremos evitar.**

**Na próxima hora, o desafio de vocês é simplesmente conviver como e em grupo.**

***Em subgrupos (05 a 07 participantes)***

**Como o grupo funcionou? O que chamou sua atenção?**

**Houve disputas? Colaboração?**

**Algum acontecimento se repetia?**

**Houveram líderes?**

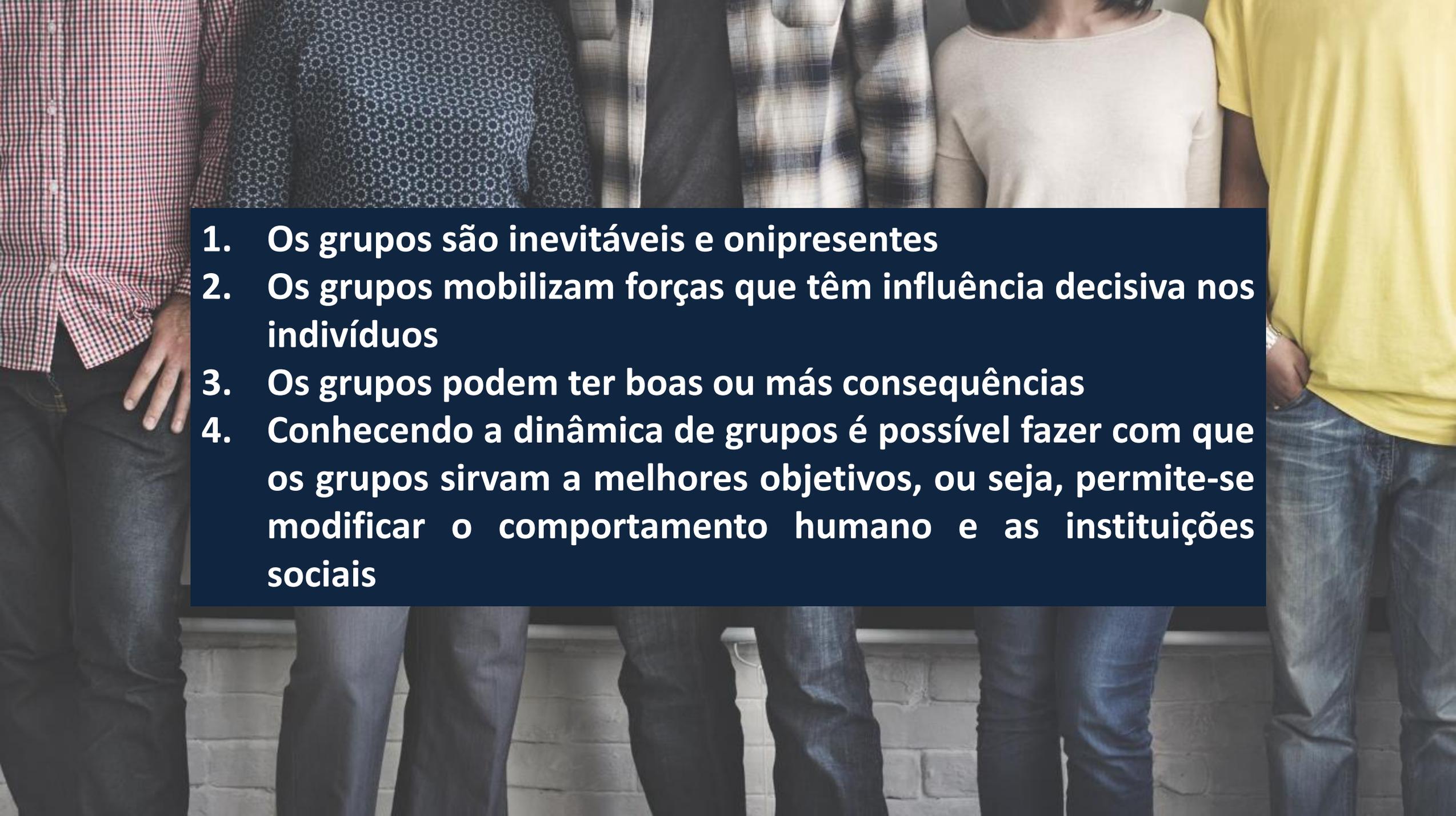
**Houve espaço para falar dos sentimentos?**

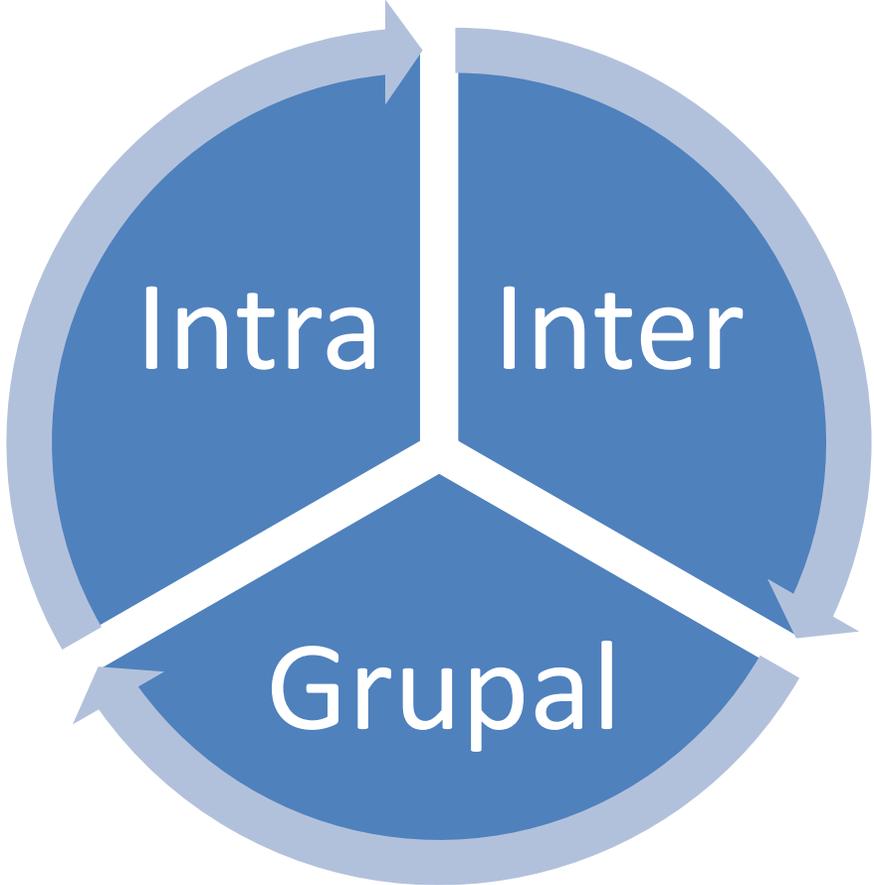
# A estrutura dos grupos

Espaço Geográfico  
Posições  
Papéis  
Espaço Psicológico

# A estrutura dos grupos

Normas  
Aqui e agora  
O grupo fala por meio  
dos seus membros

- 
- 1. Os grupos são inevitáveis e onipresentes**
  - 2. Os grupos mobilizam forças que têm influência decisiva nos indivíduos**
  - 3. Os grupos podem ter boas ou más consequências**
  - 4. Conhecendo a dinâmica de grupos é possível fazer com que os grupos sirvam a melhores objetivos, ou seja, permite-se modificar o comportamento humano e as instituições sociais**



**PRÉ TAREFA – TAREFA – REFLEXÃO – NOVA PRÉ-TAREFA E TAREFA**

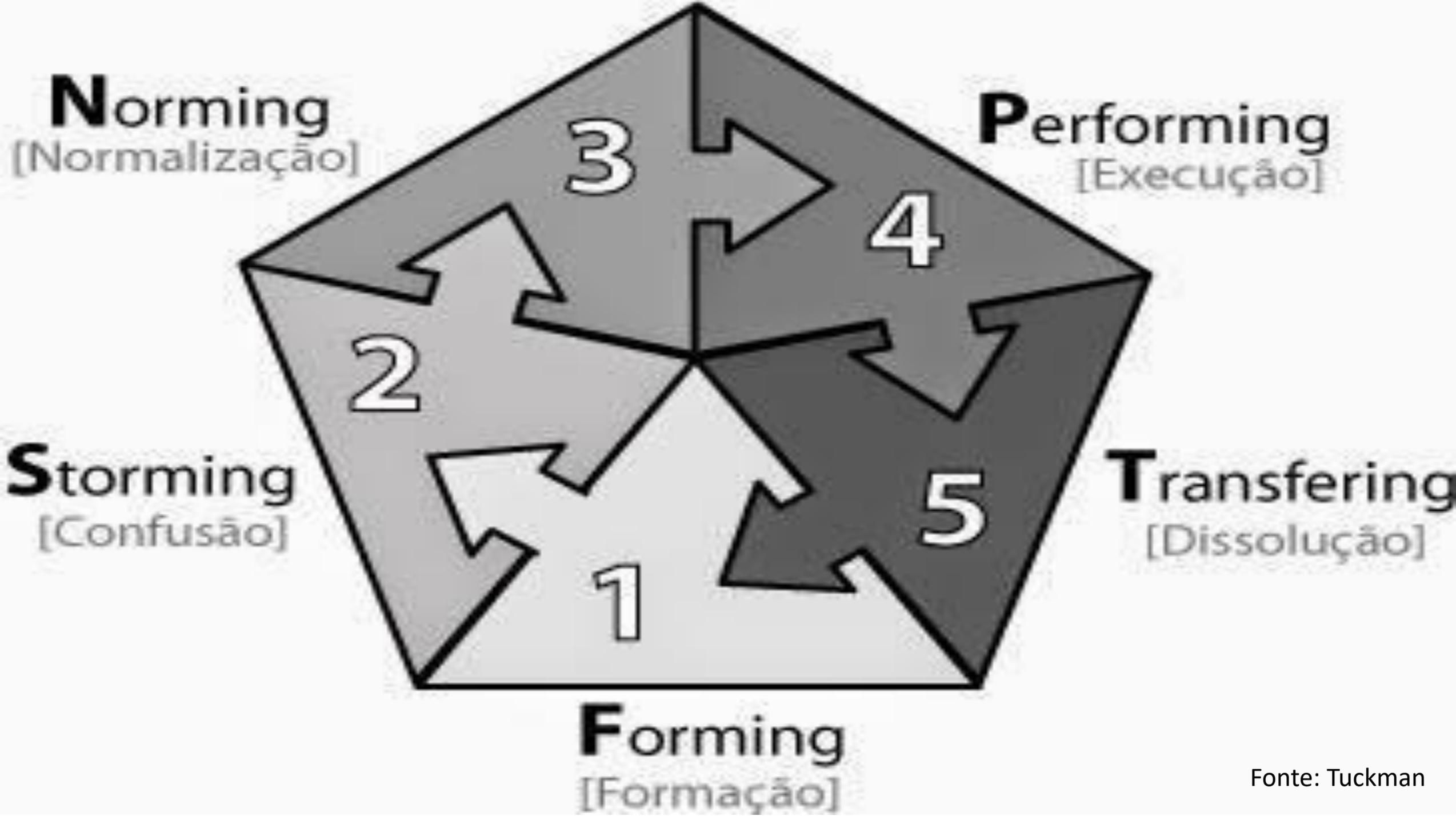
**PRÉ TAREFA – TAREFA – REFLEXÃO – NOVA PRÉ-TAREFA E TAREFA**

**PRÉ TAREFA – TAREFA – REFLEXÃO – NOVA PRÉ-TAREFA E TAREFA**



**EMOÇÃO**

**Que diferença faz na minha atuação como gestor(a)  
compreender a forma que os grupos funcionam?**



# Formação

Membros buscam segurança e não se expõem, pois querem ser aceitos

Membros evitam conflitos

Membros buscam o líder todo o momento para ser validado, se sentem inseguros

Membros – em qualquer momento – buscam demonstrar suas capacidades e características

Membros desconhecem as regras, propósitos e limites

## O que o gestor deve fazer

Definir roda de identidade (impacto)

Definir Princípios Organizacionais

Busca conhecer sua equipe

Gerar momentos de integração para estimular confiança

# Turbulência

Membros disputam papéis

Membros expõem suas opiniões e entram em conflitos

Membros questionam os processos, decisões, autoridades, etc

Alguns membros querem predominar e outros permanecerem na zona de conforto

Membros buscam clareza

Qualidade da entrega diminui, prazos atrasam

## O que o gestor deve fazer

Acordos claros de funcionamento e modelo de gestão

Definição de papéis, autonomia, metas e monitoramento

Estimular a troca de opiniões divergentes

Treinar a equipe para feedbacks e gestão de conflitos (cnv)

Promover a convivência da equipe.

Adoção do sistema de gestão

## Normatização

Equipe funciona bem, embora possa performar melhor

Equipe defina as suas normas de funcionamento

Papéis são definidos e aceitos

Membros sem medo do conflito

## O que o gestor deve fazer

Criar sistema de gestão

Convocar o time para pensar estrategicamente

Gerar mais autonomia

Metas mais desafiadoras

Feedback e reconhecimento constantes

Identificar pontos de melhoria (ex: fluxos dos processos)

# Performance

Equipe autônoma

Medidas funcionais e compartilhadas

Gestor foca no desenvolvimento da equipe e executa pouco

Cultura e identidade própria e definida

Membros do grupo se preocupam um com os outros

## O que o gestor deve fazer

Criar novas formas de engajamento

Pensar em novos formatos de recompensa

Desenvolver talentos e rodízio das lideranças

Difundir boas práticas

Reuniões de troca de aprendizagem

Reuniões para conversar sobre o funcionamento da equipe

Comemorar

## Performance

Equipe autônoma

Medidas funcionais e compartilhadas

Gestor foca no desenvolvimento da equipe e executa pouco

Cultura e identidade própria e definida

Membros do grupo se preocupam um com os outros

## O que o gestor deve fazer

Criar novas formas de engajamento

Pensar em novos formatos de recompensa

Desenvolver talentos e rodízio das lideranças

Difundir boas práticas

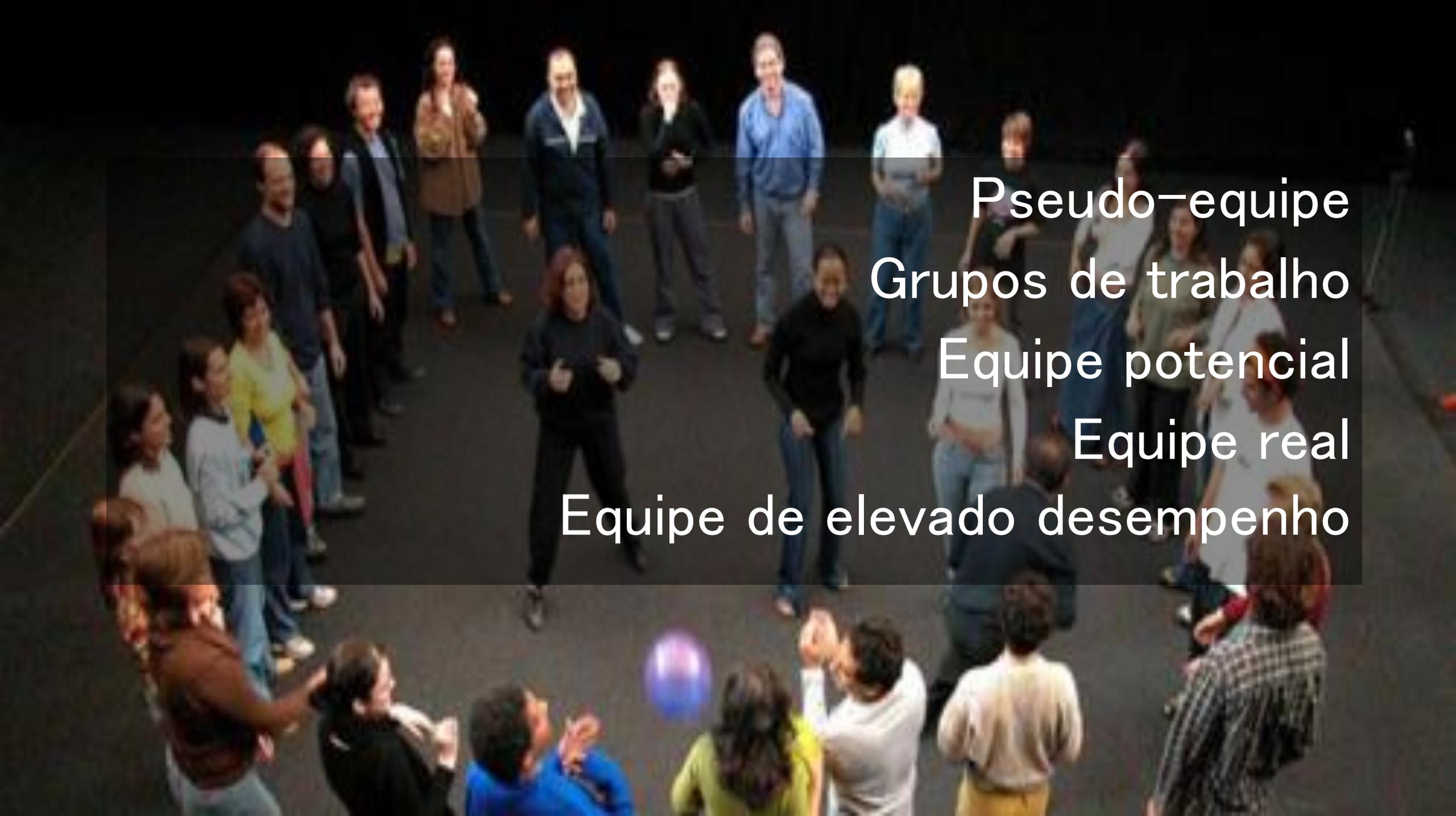
Reuniões de troca de aprendizagem

Reuniões para conversar sobre o funcionamento da equipe

**Qual fase seu grupo está e quais estratégias você vai adotar?**

A high-angle photograph of a diverse group of approximately 25 people standing in a loose circle on a dark stage. They are dressed in casual to business-casual attire. In the lower center of the circle, a purple balloon is visible. The background is dark, and the lighting is focused on the group. A semi-transparent dark banner with white text is overlaid across the middle of the image.

# Grupo ou Equipe?



Pseudo-equipe  
Grupos de trabalho  
Equipe potencial  
Equipe real  
Equipe de elevado desempenho

# Maiores erros que afetam a produtividade

(Fonte: Hay Group)

- Não reconhecer/valorizar as conquistas (63%)
- Não dar direções claras (57%)
- Não ter tempo para conversar (52%)
- Não tem espaços de convivência e autopercepção (51%)
- Tomar crédito pelas ideias dos outros (47%)
- Não oferecer crítica construtiva (39%)
- Não saber o nome dos seus funcionários (36%)
- Se recusar falar com as pessoas por telefone/pessoalmente (34%)
- Não perguntar sobre a vida fora do trabalho (23%)

# Patrick Lencioni - 5 desafios da equipe



**CONHEÇA AS PESSOAS QUE VOCÊ AJUDA.**

**Fonte: Simon Sinek**

**CONFIANÇA É A PRÉ-CONDIÇÃO PARA A  
COLABORAÇÃO**

**Fonte: Simon Sinek**

**QUAIS SÃO AS PESSOAS QUE VOCÊ CONFIA NA  
VIDA??**

**QUAIS QUALIDADES ESTÃO PRESENTES NESTA  
RELAÇÃO QUE POSSIBILITA A EXISTÊNCIA DA  
CONFIANÇA?**

# **Conviver e conhecer para:**

**Compartilhar sentimentos**

**Conhecer a história do outro**

**Manter sigilo sobre as confidências**

**Aberto ao Diálogo**

**Deixar claro os critérios de decisões, ser sincero e comunicar**

**Ser justo**

**Considerar a percepção do outro**

**Cumprir promessas**

**Dar crédito**

**Ser transparente e coerente**

**Demonstrar competência, esforço e capacidade**

**Nas mesas**

**Compartilhem três histórias que definem quem você  
é hoje.**

# **Engajamento e Orgulho**

# Maiores erros que afetam a produtividade

(Fonte: Hay Group)

- Não reconhecer/valorizar as conquistas (63%)
- Não dar direções claras (57%)
- Não ter tempo para conversar (52%)
- Não tem espaços de convivência e autopercepção (51%)
- Tomar crédito pelas ideias dos outros (47%)
- Não oferecer crítica construtiva (39%)
- Não saber o nome dos seus funcionários (36%)
- Se recusar falar com as pessoas por telefone/pessoalmente (34%)
- Não perguntar sobre a vida fora do trabalho (23%)

É uma decisão individual (análise lógica e emocional)



Só se sustenta com o suporte da organização/gestor



# Maslow

## Satisfação fora do trabalho

- Educação
- Religião
- Passatempos
- Crescimento Pessoal

---

- Aprovação da família
- Aprovação dos amigos
- Reconhecimento da comunidade

---

- Família
- Amigos
- Grupos Sociais
- Comunidade

---

- Liberdade
- Segurança da violência
- Ausência de poluição
- Ausência de guerras

---

- Comida
- Água
- Sexo
- Sono e Repouso

**Auto  
Realização**

**Estima**

**Sociais**

**Segurança**

**Fisiológicas**

## Satisfação no trabalho

- Trabalho desafiante
- Diversidade e autonomia
- Participação nas decisões
- Crescimento pessoal

---

- Reconhecimento
- Responsabilidade
- Orgulho e reconhecimento
- Promoções

---

- Amizade dos colegas
- Interação com clientes
- Chefe amigável

---

- Trabalho seguro
- Remuneração e benefícios
- Permanência no emprego

---

- Horário de trabalho
- Intervalo de descanso
- Conforto físico

**Altamente engajado** (menos de 15% atingem este nível)

- Como posso ajudar os outros?
- Inspiro outros a alcançar seu melhor
- Amo o que faço
- Sou feliz
- Voo alto

**Engajado**

- Sou uma parte vital do negócio
- Sinto-me importante no trabalho
- Alcanço minhas metas
- Só sairei por algo muito melhor

**Quase engajado**

- Sinto-me parte de algo maior
- Estou normalmente engajado, mas às vezes não
- Estou razoavelmente orgulhoso do que faço
- Não há boas oportunidades de progresso aqui

**Fracamente engajado**

- Não gosto do que faço e nem do ambiente de trabalho
- Leio anúncios de emprego
- As condições de trabalho são ruins
- Estou sempre de licença médica

**Desengajado**

- Estou aqui por dinheiro
- Vou sair assim que puder
- Odeio o que faço
- Olho sempre o relógio
- Oh não, amanhã é segunda-feira

**Autorrea-  
lização**

**Importância**

**Pertencimento**

**Segurança**

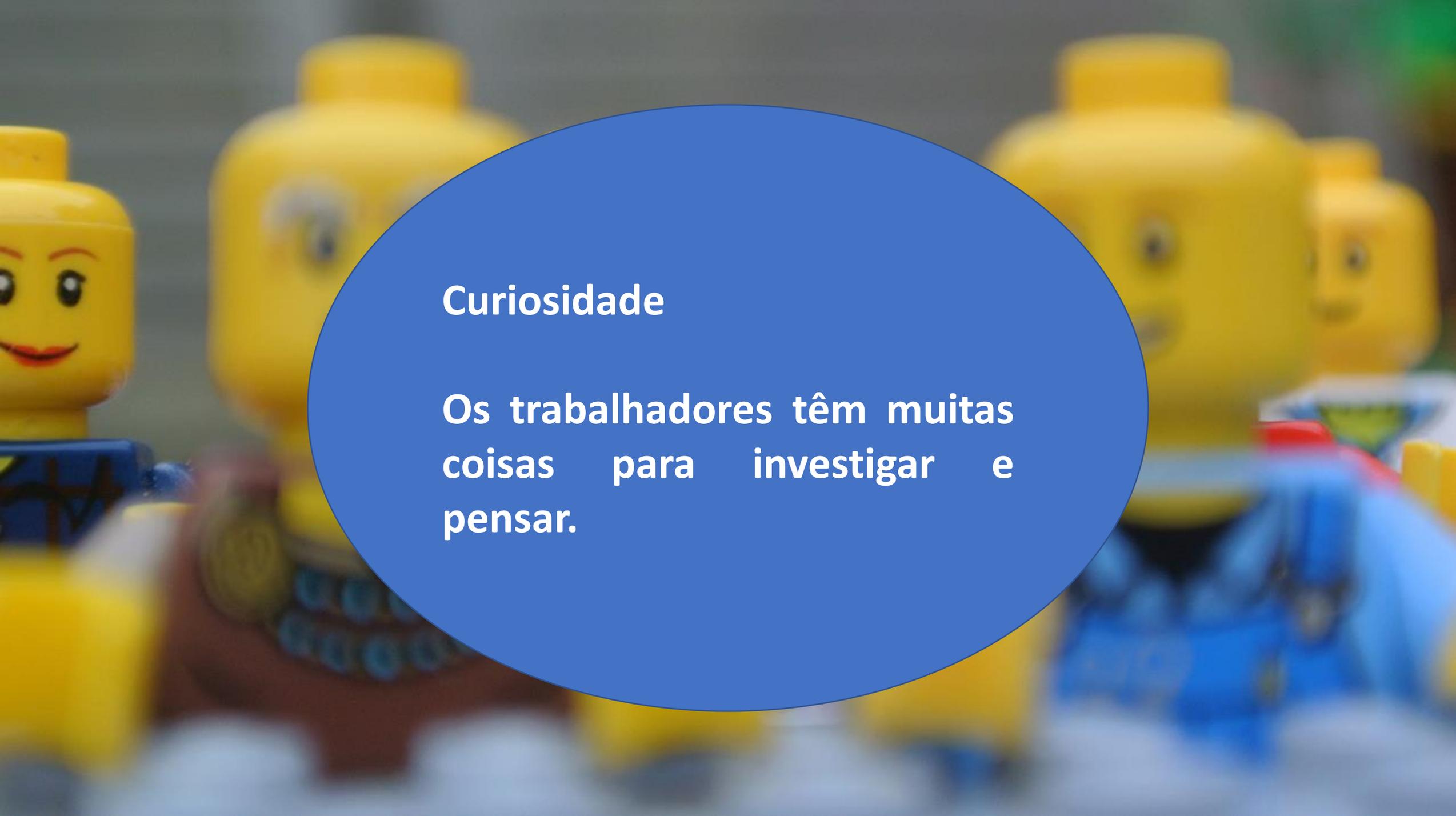
**Sobrevivência**

Motivador



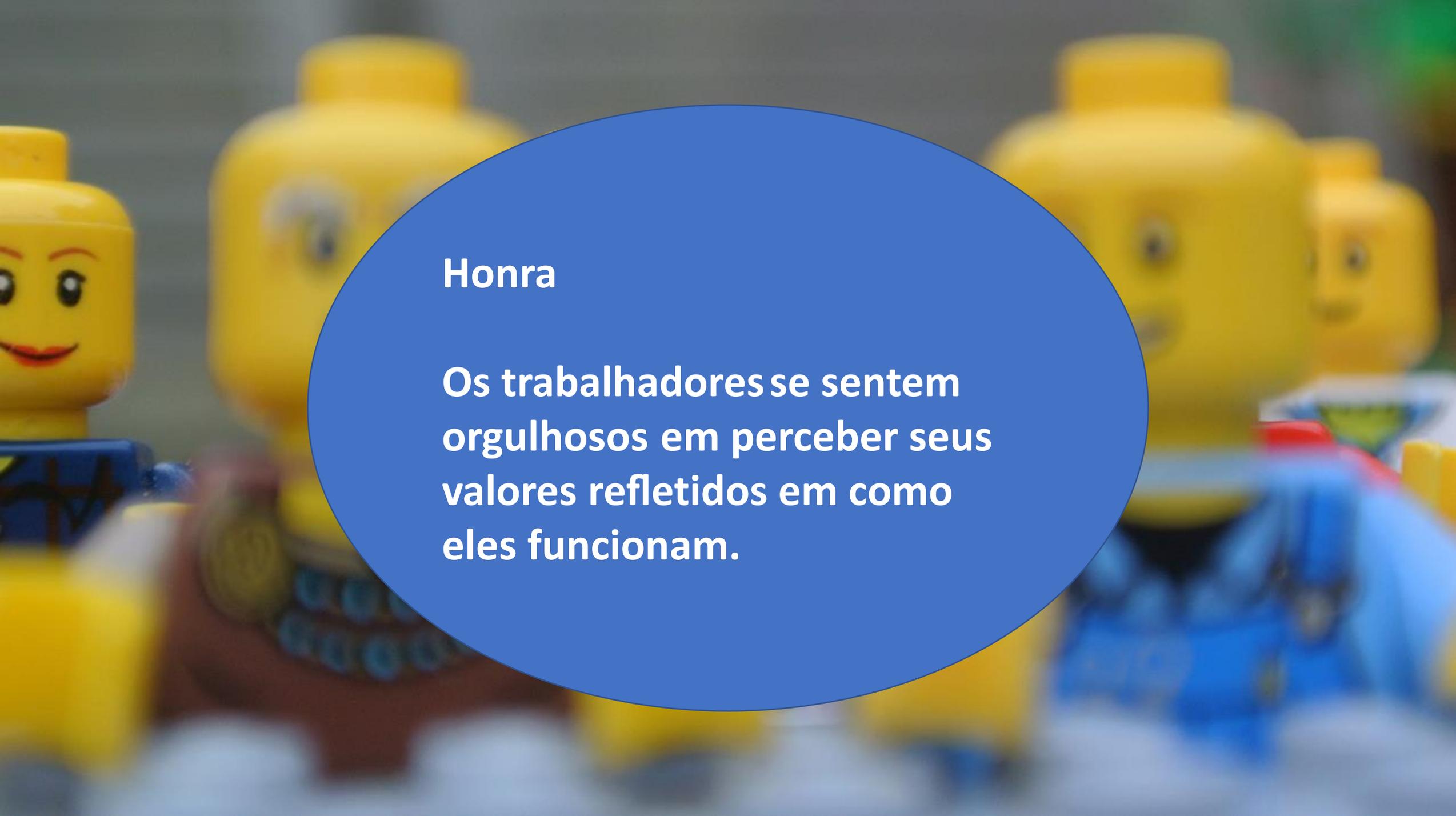
Desmotivador





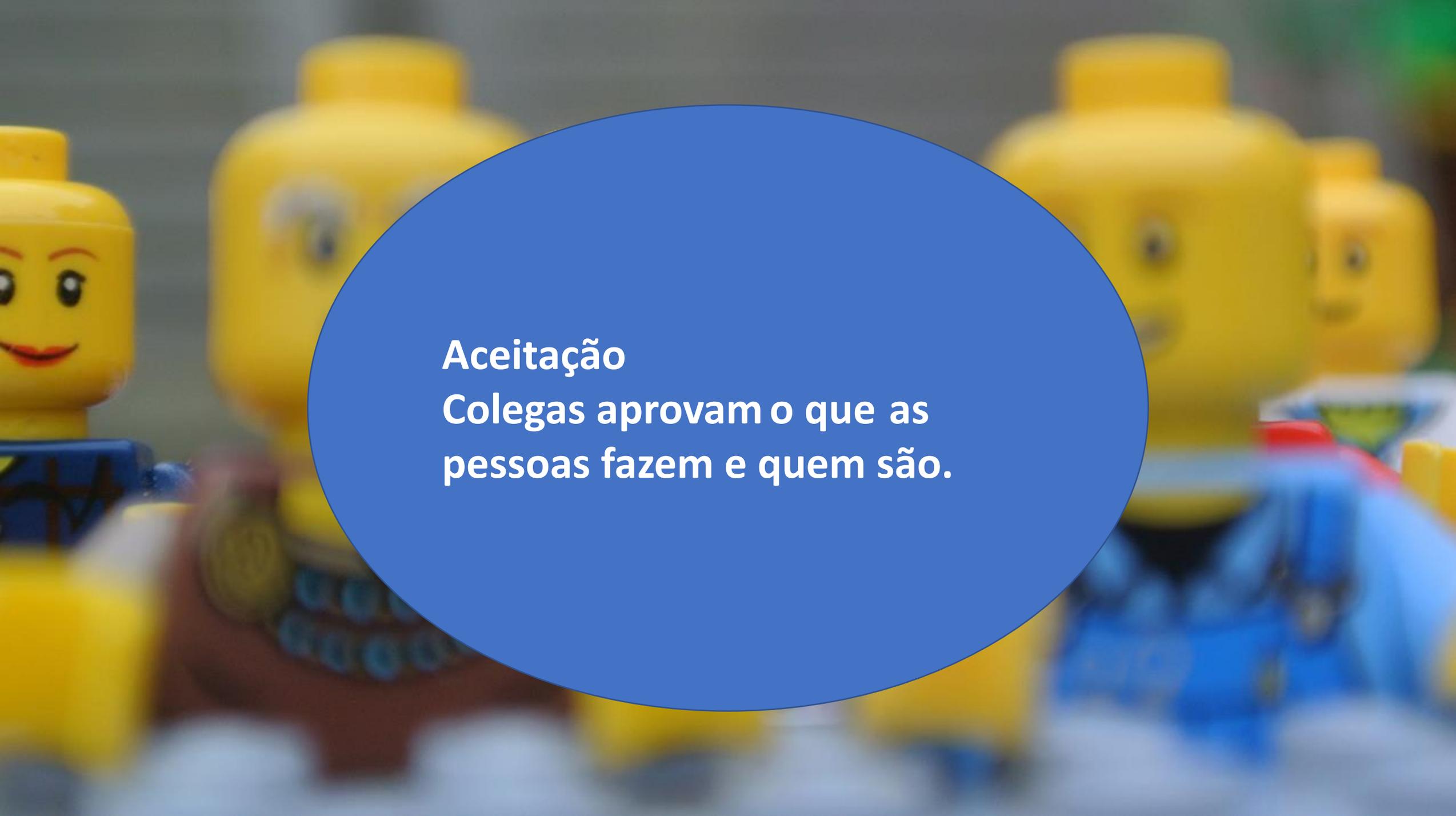
## Curiosidade

Os trabalhadores têm muitas coisas para investigar e pensar.



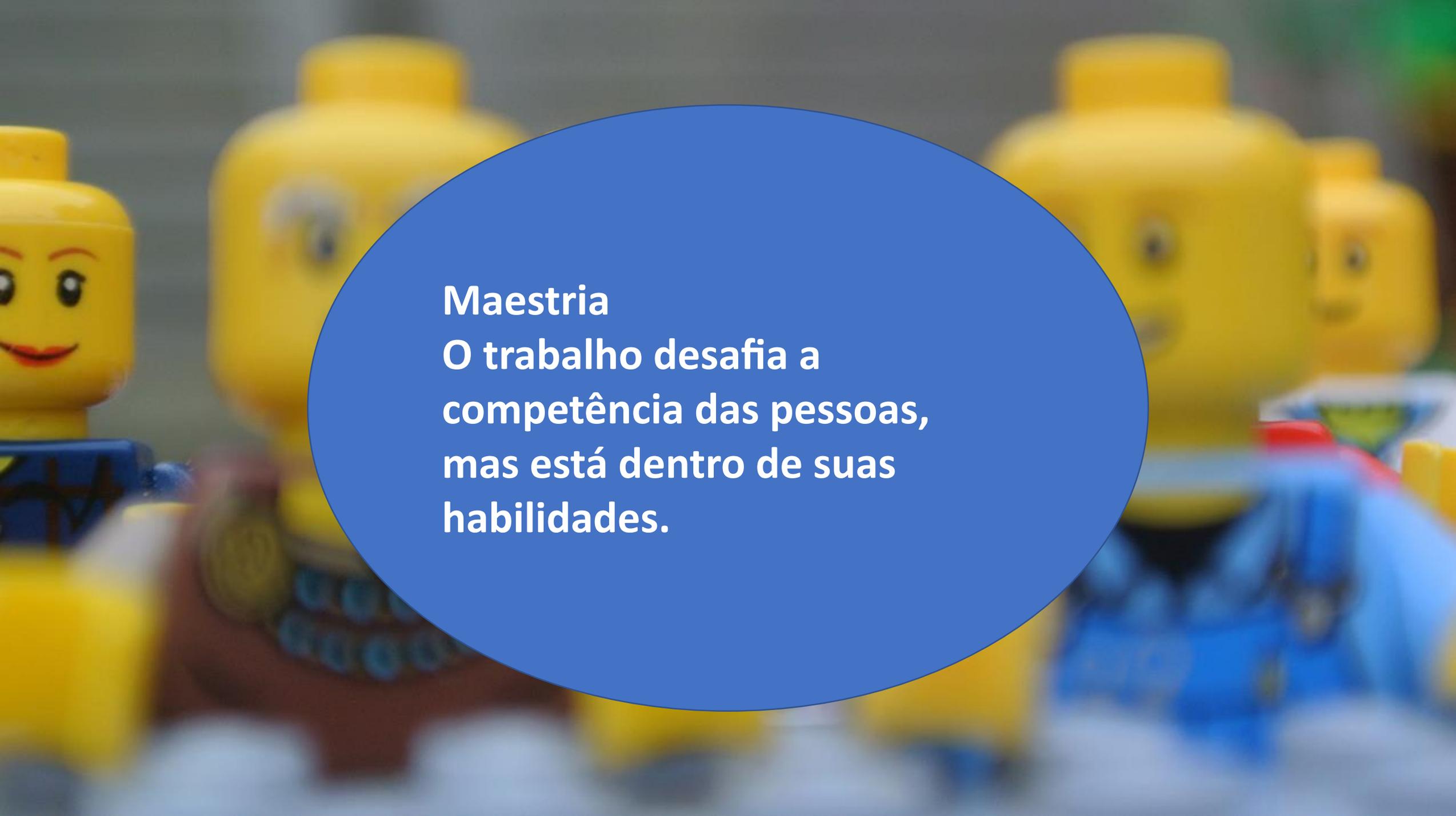
## Honra

Os trabalhadores se sentem orgulhosos em perceber seus valores refletidos em como eles funcionam.

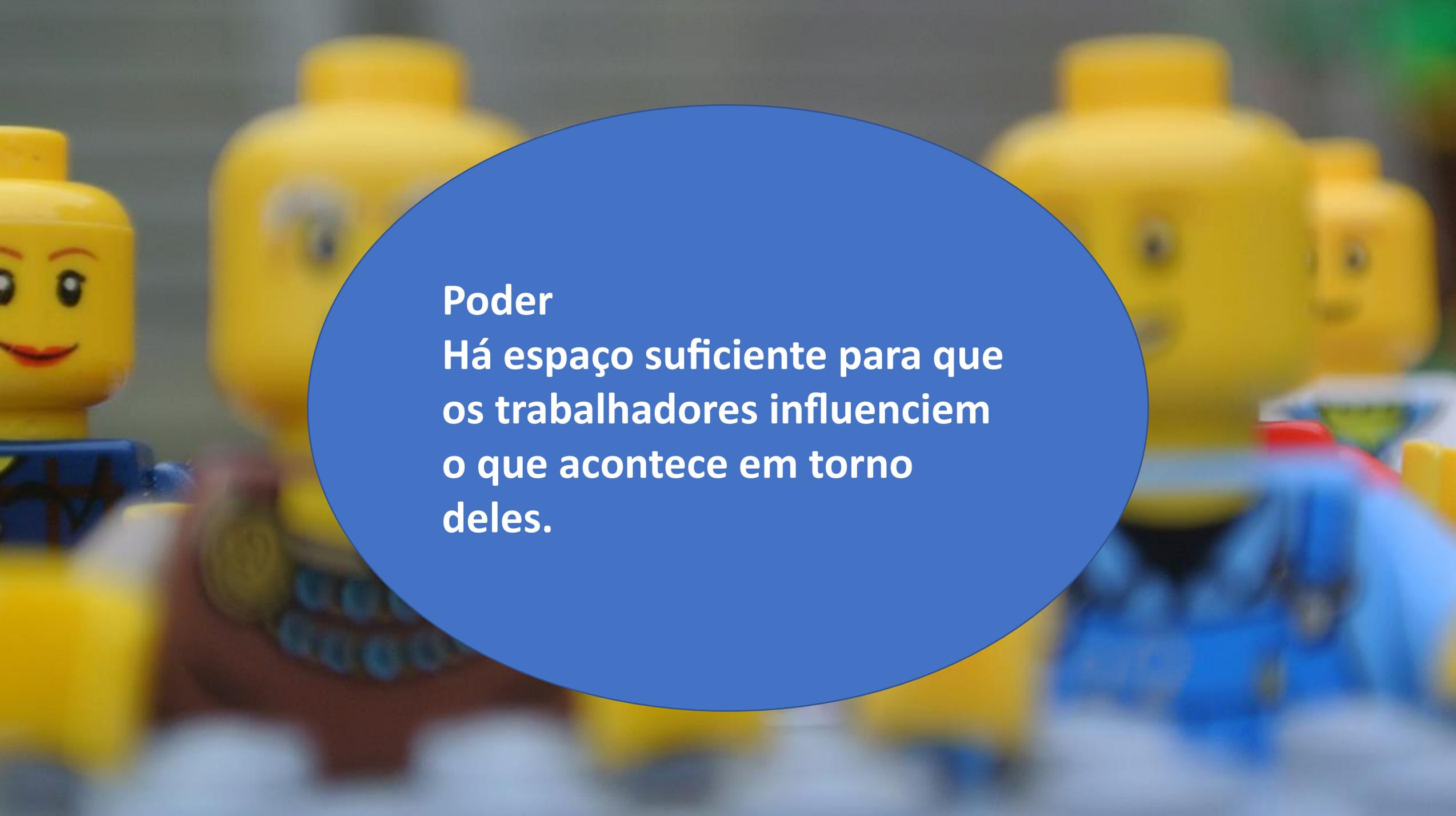


## Aceitação

Colegas aprovam o que as  
pessoas fazem e quem são.

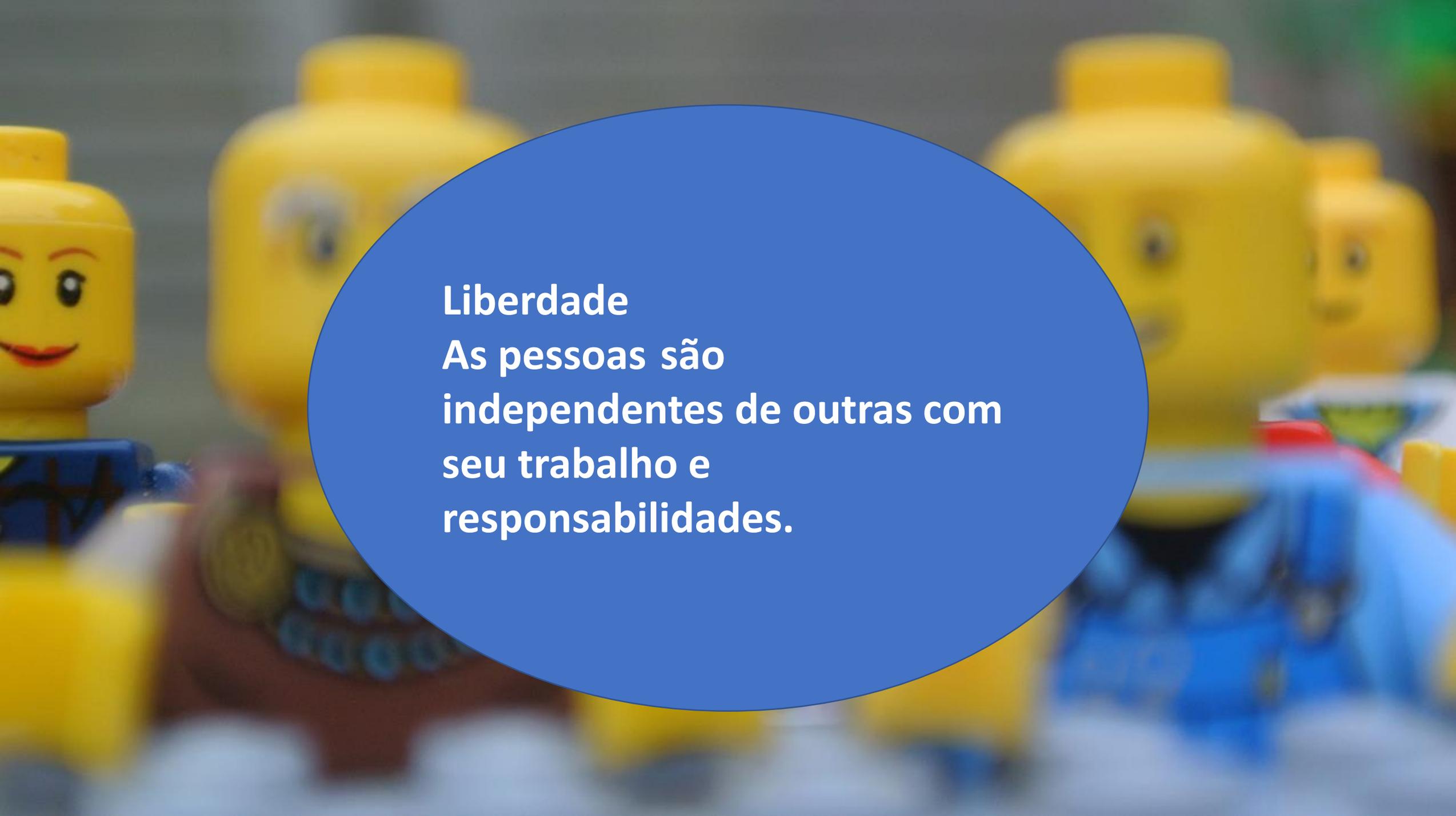


**Maestria**  
O trabalho desafia a  
competência das pessoas,  
mas está dentro de suas  
habilidades.



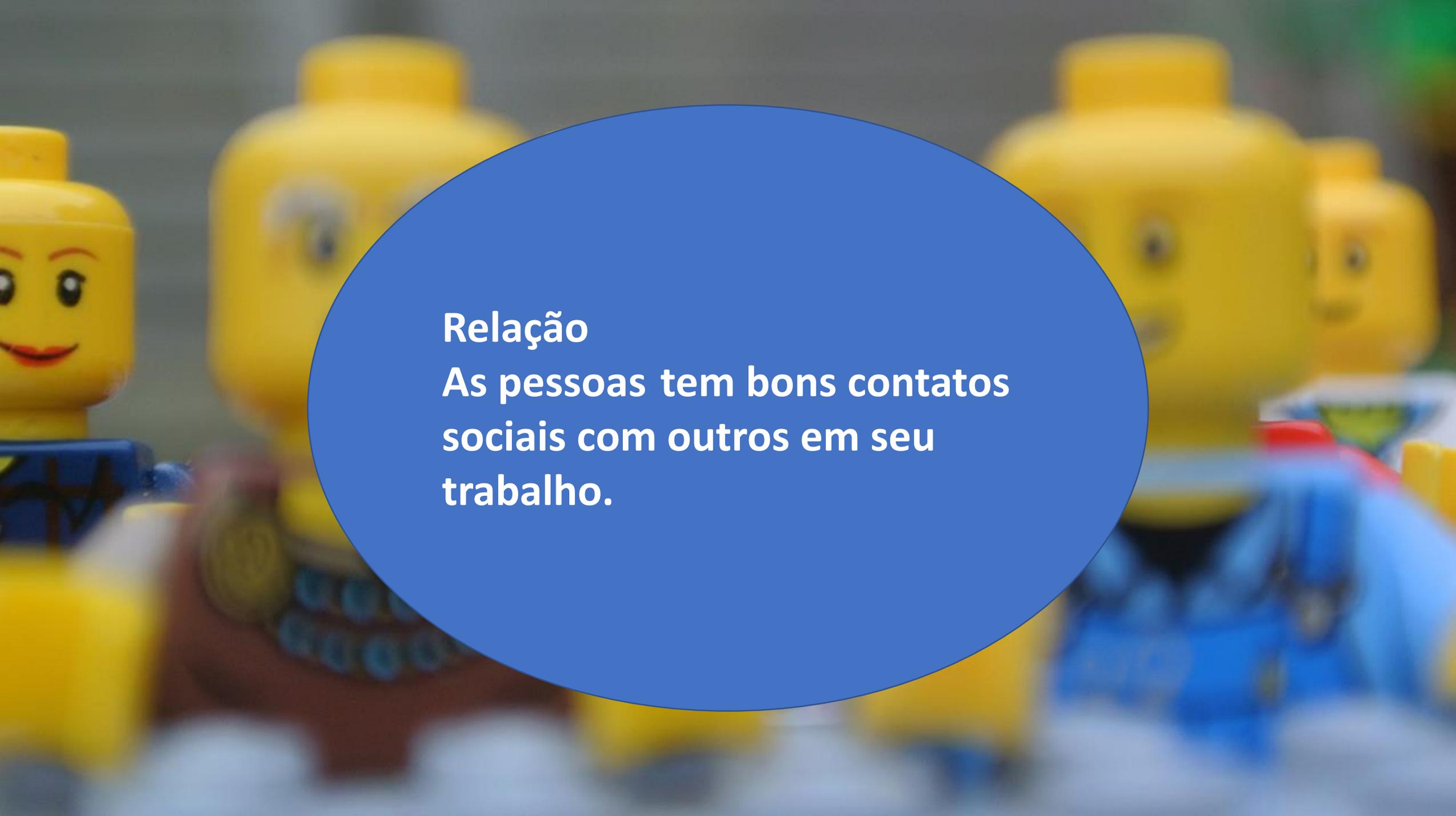
## Poder

Há espaço suficiente para que os trabalhadores influenciem o que acontece em torno deles.



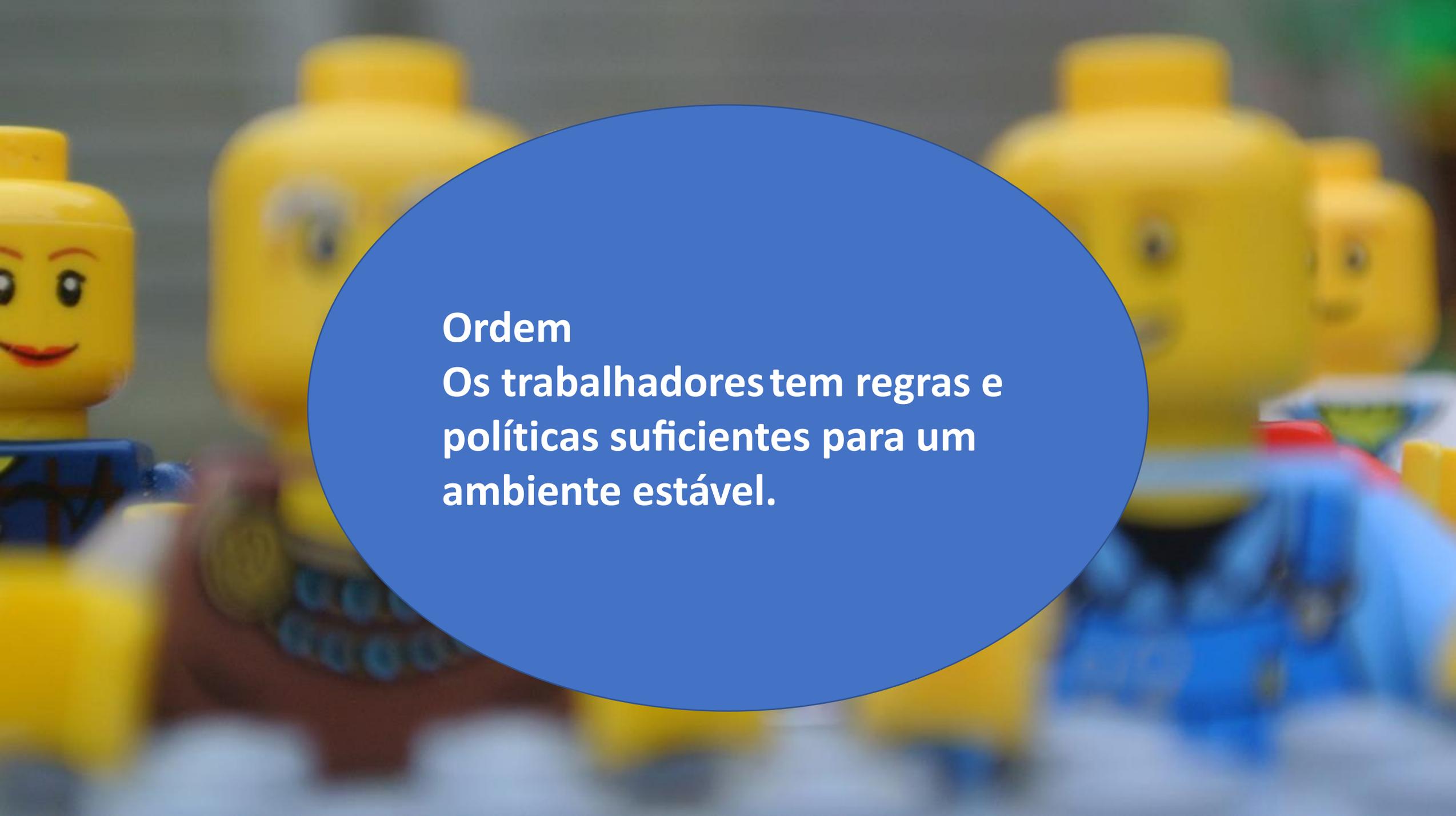
## **Liberdade**

**As pessoas são independentes de outras com seu trabalho e responsabilidades.**



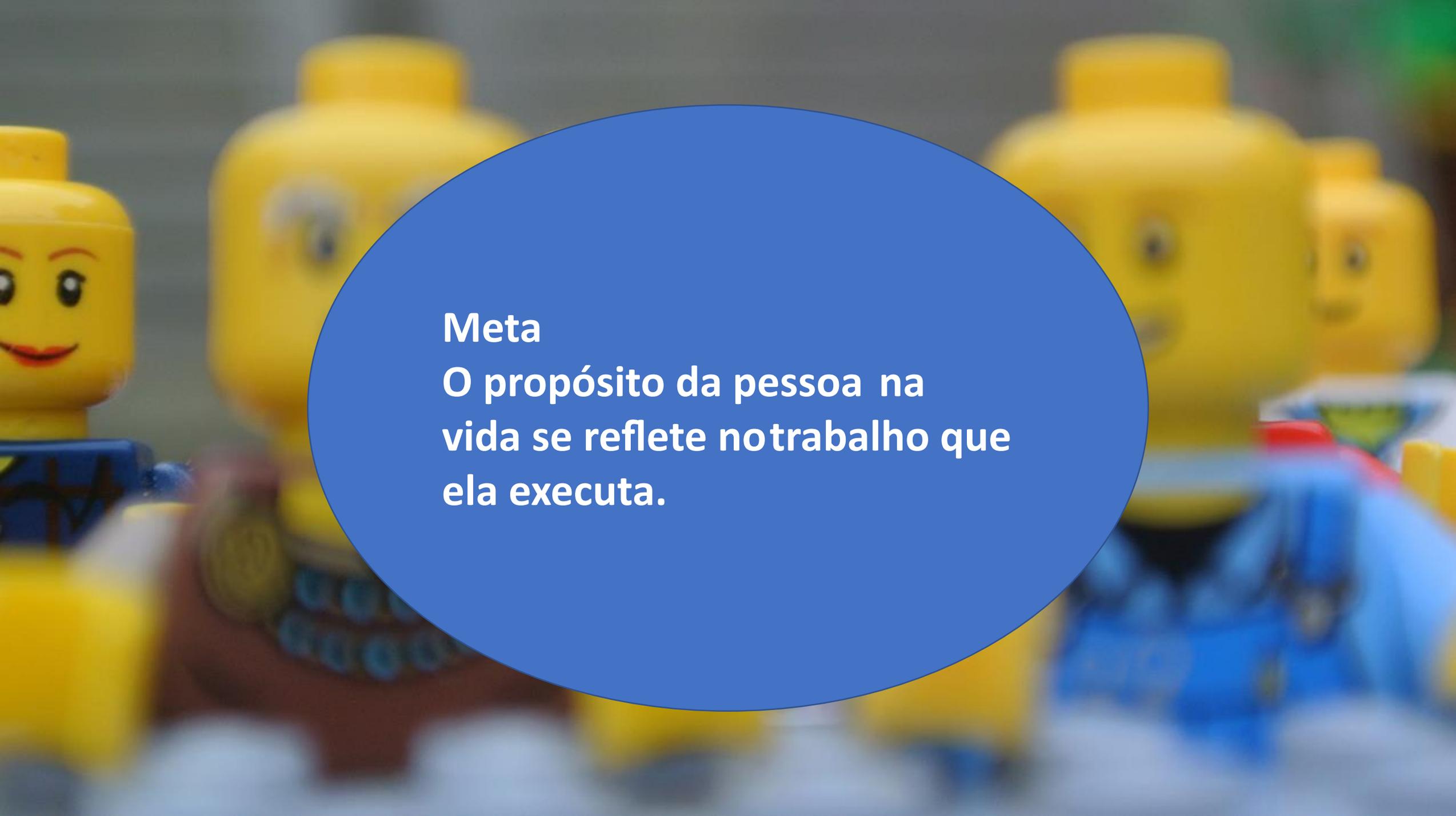
## Relação

**As pessoas tem bons contatos  
sociais com outros em seu  
trabalho.**



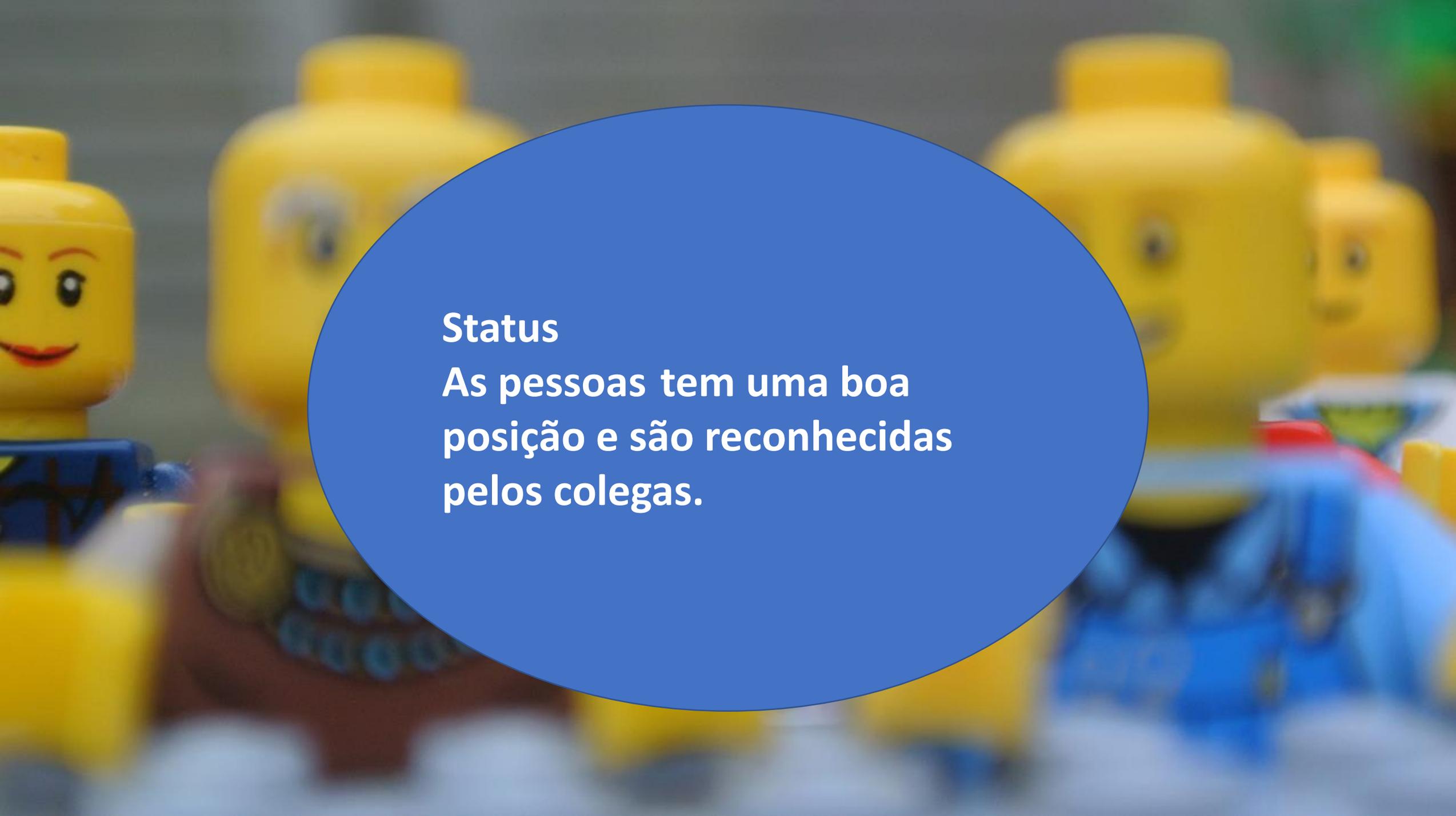
## Ordem

Os trabalhadores tem regras e políticas suficientes para um ambiente estável.



## Meta

O propósito da pessoa na vida se reflete no trabalho que ela executa.



## Status

As pessoas tem uma boa posição e são reconhecidas pelos colegas.

- 1. Coloque em ordem seus motivadores**
- 2. Apresente para o grupo os três primeiros e justifique.**

# O orgulho é mais importante que o dinheiro

É a força motivacional

Diversas fontes

Do que fazem e do que entregam

Ninguém isolado cria orgulho

Recompensas formais não são fonte de orgulho



# Como gerar orgulho?



Reconhecimento da importância do projeto/tarefa (para que?)

Acompanhamento

Respeitar

Confiar e atribuir poder

Envolver na busca de soluções

Conhecer o significado de sucesso e necessidades pessoais

Ser exemplo (coerência)

Abra espaços para interações (informais e clientes)

Clareza das regras do jogo e expectativas

Possibilidade de utilizar o que sabe e expandir suas capacidades

# Como gerar orgulho?



**Reconhecimento da importância do projeto/tarefa (para que?)**

**Acompanhamento**

**Respeitar**

**Confiar e atribuir poder**

**Envolver na busca de soluções**

**Conhecer o significado de sucesso e necessidades pessoais**

**Ser exemplo (coerência)**

**Abra espaços para interações (informais e clientes)**

**Clareza das regras do jogo e expectativas**

**Possibilidade de utilizar o que sabe e expandir suas capacidades**

# Reconhecer

Desempenho ruim com bons  
sinais de melhoria

Desempenho ruim sem sinal de  
melhorias

Bom desempenho

Crescimento

Estabilidade

**Engajador Individual = Baralho de  
Motivadores, direcionamentos claros e  
empatia assertiva**

**Engajador de Equipe = Princípios, propósito  
e regras claras**

# Expectativas claras

## Pedido efetivo

1. Quem
2. O que
3. Tempo
4. Para que
5. Condições de Satisfação
6. Para quem
7. Consequências



- 1. Escolha a pessoa**
- 2. Defina a autoridade e limites na tarefa**
- 3. Coloque o follow up na sua agenda**
- 4. Na entrega dê feedbacks e aprendizados**



# **Princípios Organizacionais**

**40% da população compreende somente uma comunicação concreta, além de evitar duplas interpretações (40%)**

# Impacto

Um dos **despertadores do engajamento** é quando a equipe percebe o **efeito positivo daquilo que faz** ao invés de um papel na parede com palavras bonitas.

O efeito positivo irá ocorrer se for algo **concreto e visível lá na ponta**. O efeito **final**. No final das contas é **que diferença faz o que fazemos**.

- Aumentar a produtividade e a agilidade dos serviços 
- Tempestividade no atendimento ao cidadão
- Implementação das políticas públicas.

- Postos de atendimento em funcionamento
- Crianças com livros disponíveis 
- Acesso ao primeiro emprego

# Princípios Organizacionais

São orientadores de comportamentos valorizados e aceitos na equipe.

Quais comportamentos são esperados?

Exemplos:

- Prometeu ajuda, cumpra.
- Não sabe, não faça.
- Busque todas as alternativas para resolver o problema antes de passar para frente

***As pessoas seguem os exemplos***



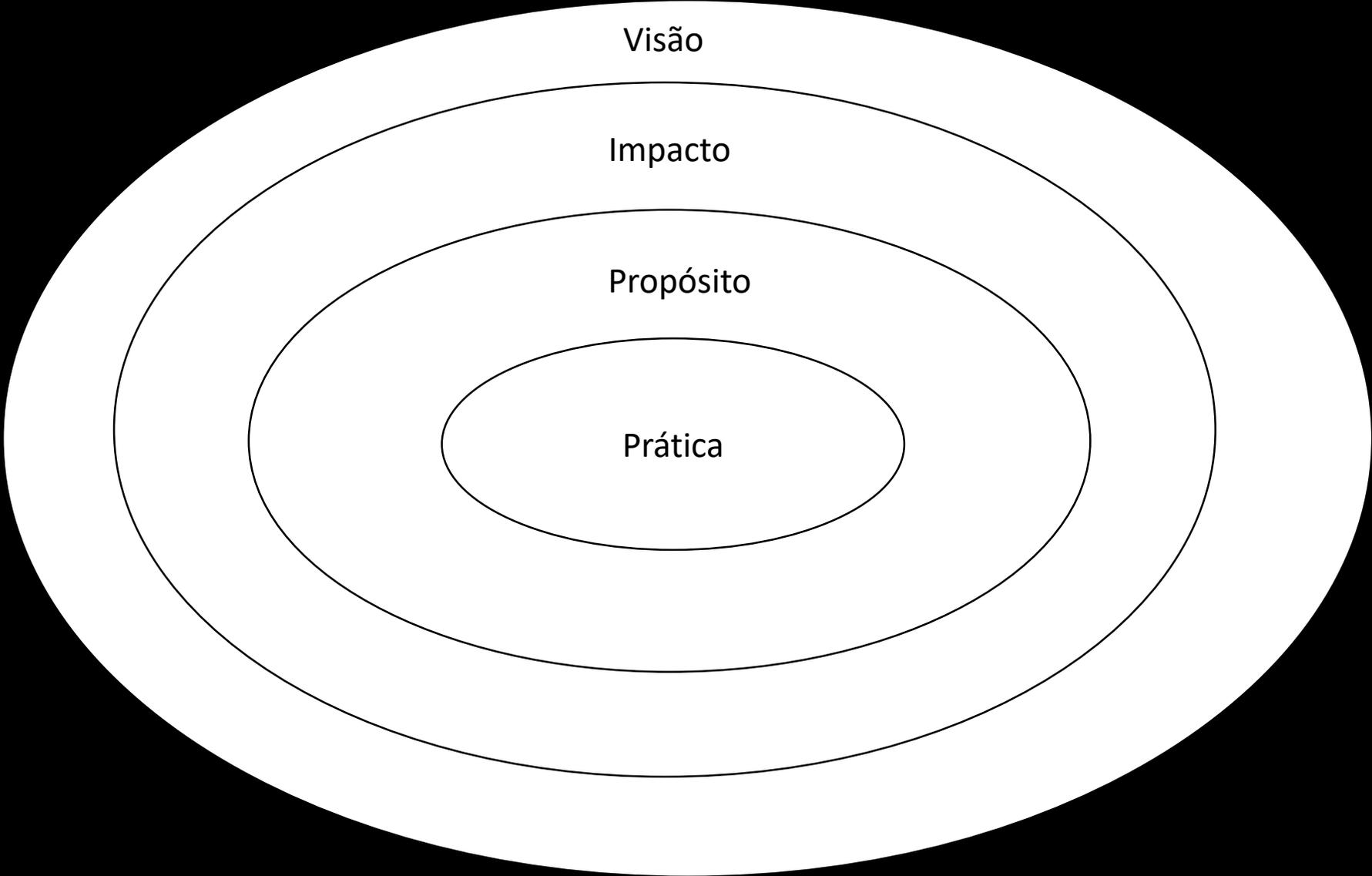
# Princípios x valores

O diferencial é que os princípios são **orientadores de comportamento**. Para orientar precisar ser uma **oração assertiva e compreensível**, sem margem para interpretação ou outros comportamentos.

- Regras claras 
- Comprometimento
- Confiança mútua entre os membros da equipe
- Colabore com os colegas
- Trate as pessoas com respeito

- Se não souber realizar atividade, peça ajuda
- Fez um curso, compartilhe os conhecimentos 
- Sem mimimi. Está incomodado, fale.

**Deixar claro a visão, propósito, impacto e princípios**



Visão

Impacto

Propósito

Prática

## Prática

O que fazemos e é possível alguém de fora enxergar?

## Propósito

Para que fazemos? O que queremos alcançar?

## Impacto

Quais impacto devemos gerar para realizar o propósito? Se não existirmos, o que deixará de ocorrer?

## Visão

Se realizamos nosso propósito e impacto, qual o contexto que iremos ver?

# REFLEXÕES DE TRAVESSEIRO



**EXECUÇÃO**

# Os sete comportamentos essenciais para gerar execução

- **Conheça seu pessoal e sua organização**
- **Insista no realismo**
- **Estabeleça metas e prioridades claras**
- **Conclua o que foi planejado**
- **Recompense quem faz**
- **Amplie as habilidades das pessoas pela orientação**
- **Conheça a si próprio**



Fonte:Charam e Bossidy (2005)

# Visão Integral

**INTERIOR**

**EXTERIOR**

**(QSE) CONSCIÊNCIA  
EMOÇÕES E PENSAMENTOS  
O QUE EU  
SINTO /  
EXPERIENCIO?**

**(QSD) COMPORTAMENTO  
CORPO E COMPARTAMENTO  
O QUE EU FAÇO?**

**INDIVIDUAL**

**(QIE) CULTURA  
VALORES E COSTUMES  
O QUE NÓS  
SENTIMOS /  
EXPERIENCIAMOS?**

**(QID) SISTEMAS  
MEIO AMBIENTE E MEIO SOCIAL  
O QUE NÓS FAZEMOS?**

**COLETIVO**

## O DILEMA: CONFLITO DE FUNCIONARIOS

Há algum tempo, seu gestor conversou com você a respeito das queixas feitas por alguns dos seus subordinados diretos. Os funcionários em questão alegaram que você não parece tratar todos de forma justa. Eles disseram a seu gestor que isso acontece com frequência, citando exemplos como, "se um de seus favoritos faz um almoço de duas horas, você não parece notar, mas se um de seus funcionários menos favoritos faz um almoço de uma hora e meia, você comenta". Você explica para ele que várias das pessoas que você supervisiona são extraordinariamente produtivas - são claramente os funcionários com o melhor desempenho - enquanto outros parecem aposentados em atividade. Você sugere que esta lacuna de desempenho provavelmente explica as reclamações.

# CUSTOS INVÍSIVEIS

**Os custos invisíveis são custos indiretos de difícil identificação e mensuração, motivados por processos/atividades burocráticos e ineficientes”.**

**Em geral, os custos invisíveis, isoladamente, são de pequena importância e significância em relação ao total dos gastos, mas no conjunto podem se tornar representativos.**

**Os custos invisíveis podem corresponder a uma fatia entre 20% e 30% dos dispêndios totais das companhias segundo Moreira (2011)**

**Os custos invisíveis são custos indiretos de difícil identificação e mensuração, motivados por processos/atividades burocráticos e ineficientes”.**

**Em geral, os custos invisíveis, isoladamente, são de pequena importância e significância em relação ao total dos gastos, mas no conjunto podem se tornar representativos.**

**Os custos invisíveis podem corresponder a uma fatia entre 20% e 30% dos dispêndios totais das companhias segundo Moreira (2011)**

# Lista dos custos invisíveis

- **Você recebeu uma lista de 64 custos invisíveis produzidos pela Amana-Key.**
- **Marque os custos invisíveis existentes na sua gestão (E) e aqueles que já foram superados (S).**

**Em seguida, a mesa deverá:**

- **Escolha os três custos invisíveis que mais afetam o seu trabalho hoje e apresentar ao grande grupo.**
- **Define um custo invisível superado e apresentar o que foi feito para superar ao grande grupo.**

# Custo invisíveis especial: “Atividades repetitivas”

- **Diminuir o gasto de tempo de tarefas repetidas**
- **Criação - identificar conteúdos reaproveitados**
- **Captura - template em documento compartilhado (one note-evernote)**
- **Taxonomia - estrutura de classificação**
- **Refinar - lapidar, revisão de todas as etapas**

**Metas e prioridades claras**

# Metas e prioridades claras

- Se fossemos criar nossos processos, metas e objetivos de acordo com a real capacidade do nosso time teria os mesmos processos, metas e objetivos?
- Eu tenho as informações necessárias para enxergar a real situação de performance, diferenciais e custos do meu time?
- Quais são as tomadas de decisões frequentes que tomo? Tenho as informações necessárias para elas?
- Qual é o melhor que posso fazer com a realidade que tenho?

**Caso tenha respondido não para alguma destas perguntas, quais são as informações que necessito e não tenho ainda?**

## OKR

**Objetivos e resultados chaves**

**Um grande objetivo da organização**

**Definidos de forma participativa a cada 03 meses**

**03 a 05 objetivos por área**

**02 a 04 resultados por objetivo**

**Conhecidos por todos**



OKR

**Ser o exemplo de  
RH do serviço  
público**

Garantir que todos  
os colaboradores  
recebam ao menos 3  
feedbacks

Fazer 3  
treinamentos  
específicos para cada  
área

Diminuir em 20% a  
solicitação de troca  
de área



**Responda individualmente e depois compartilhe nas mesas.**

**Defina 03 objetivos e  
até 04 resultados chaves deste trimestre.**



**Uma dúvida: E o comportamento humano? Deve entrar resultados chaves?**

Conceito/Estratégia	Mais de	Menos de

Fonte: David Ulrich

Conceito/Estratégia	Mais de	Menos de
Delegação de Poderes	Os membros da equipe tomam a iniciativa de fazer reuniões para discutir o progresso dos projetos	O supervisor toma a iniciativa de fazer parte das reuniões
	Os membros resolvem os conflitos entre si	O chefe lida sozinho com os conflitos

Fonte: David Ulrich

# **MONITORAMENTO**

**Monitorar = ver o andamento e....**

**Oferecer suporte e reconhecer**

**Colocar na sua agenda os momentos de monitoramento das tarefas agendadas.**

**Implementar sistema de gestão acessível a todos e utilizar em todas os inícios de reunião.**

**Sugestão: Avana, Trello, Gestão à vista.**

<b>Nome Responsável</b>	<b>Fila de espera</b>	<b>Andamento</b>	<b>Atrasado, mas sob controle</b>	<b>Finalizado</b>	<b>Preciso de ajuda!</b>
<b>Henrique</b>		<b>Relatório x</b>			<b>Elaboração da aula y</b>
<b>Tiago</b>		<b>Oficina SESI</b>	<b>Elaboração t</b>		
<b>Mayalu</b>					
<b>Mônica</b>	<b>Emitir NF</b>				
<b>Fernanda</b>		<b>Oficina Sesi</b>		<b>Relatório oficina SEPOG</b>	
<b>Daniel</b>		<b>Oficina Sesi</b>			

Sou claro quanto aos resultados que quero alcançar e os resultados que desejo que minha equipe alcance

Criei um sistema de rastreamento que é do conhecimento de minha equipe e aprovado e usado por ela para guiar o comportamento e eu mesmo uso o sistema

Traduzo objetivos gerais em medidas distintas e específicas para mim e para minha equipe

Exploro os dados de forma a poder transformar dados e informações gerais em medidas importantes

Meu conjunto de indicadores próprio e o da equipe são balanceados – incluem medidas de resultados e outros mais gerais, como o envolvimento do meu colaborador

Meu conjunto de indicadores inclui medidas de resultado em relação ao desempenho passado e preditivas (relacionados ao futuro)

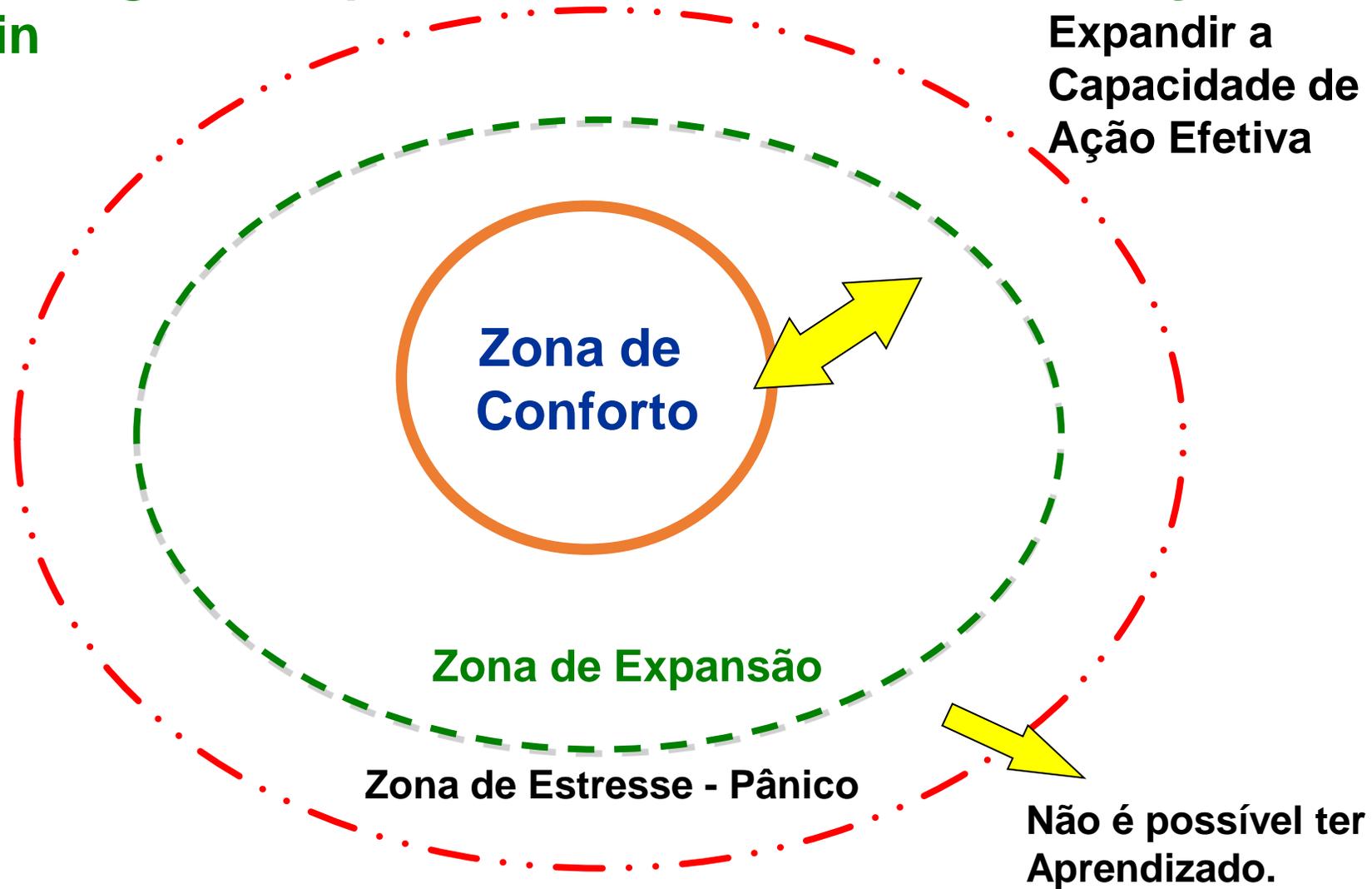
Vinculo meu conjunto de indicadores e da minha equipe a consequências não financeiras, tais como folgas e oportunidades para trabalhar em outros, e também as financeiras

Prefiro procurar por ganhos imediatos a implementar planos grandiosos

Quem está fora de minha equipe nos percebe como claros quanto ao que o sucesso representa para nós e diria que estamos melhorando continuamente

**Desenvolvimento de talentos e aprendizagem**

**“Aprendizagem é experiência, todo o resto é informação.”  
Einstein**



# Pessoas certas, nos lugares certos

Esta tarefa não pode ser delegada.

Para tal, deve-se conhecer as competências e habilidade de cada colaborador(a)

**O que você faz bem?**

**O que você ainda não é excelente, mas tem desejo de melhorar?**

**O que você não se considera bom e tem desejo de aprender?**

**O que não se considera bom e não tem desejo de aprender?**

		John	Emma	Liz	Matt	Sue
Cocktails	 1  1					
Customer Service	 0  5					
Cooking	 2  1					
NVC	 5  0					
Book-keeping	 1  1					

Elabore um plano de aprendizagem com cada membro da sua equipe

Dedique um tempo para os aprendizados e estudos (10% a 20%)

Faça o dia da aprendizagem

Dê Feedback



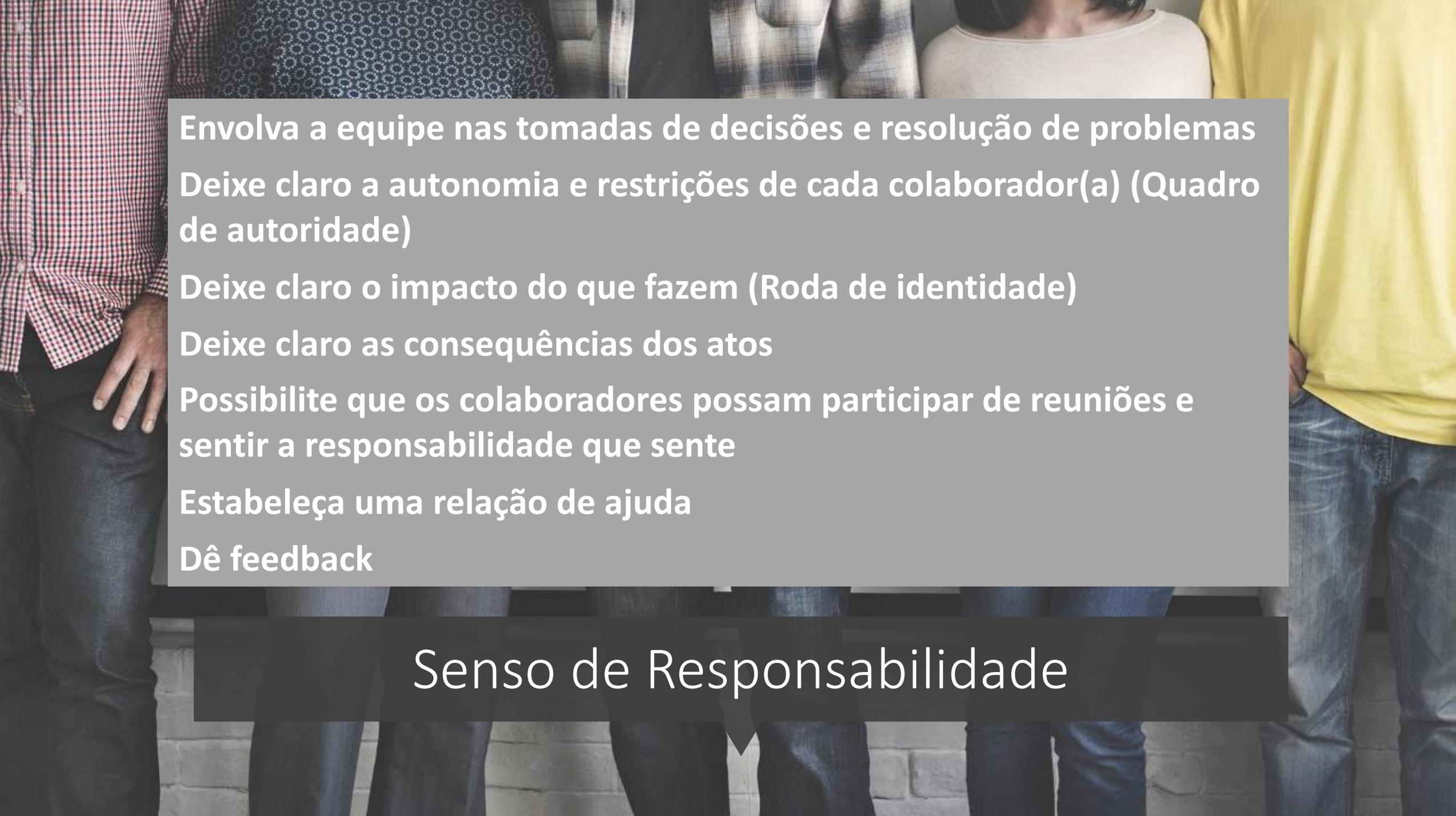
# APRENDIZAGEM EM GRUPO



# Responsabilização

A meme image featuring two men in a stone-walled setting. On the left, a man in a dark suit and white shirt is handing a stack of cash to a man in a grey hoodie and dark jacket. On the right, another man in a dark suit and white shirt is walking away, looking back over his shoulder. The word "Responsibility" is written in large, white, bold, sans-serif font with a black outline across the center of the image.

Responsibility



Envolva a equipe nas tomadas de decisões e resolução de problemas  
Deixe claro a autonomia e restrições de cada colaborador(a) (Quadro de autoridade)  
Deixe claro o impacto do que fazem (Roda de identidade)  
Deixe claro as consequências dos atos  
Possibilite que os colaboradores possam participar de reuniões e sentir a responsabilidade que sente  
Estabeleça uma relação de ajuda  
Dê feedback

Senso de Responsabilidade

# CENAS TEMIDAS

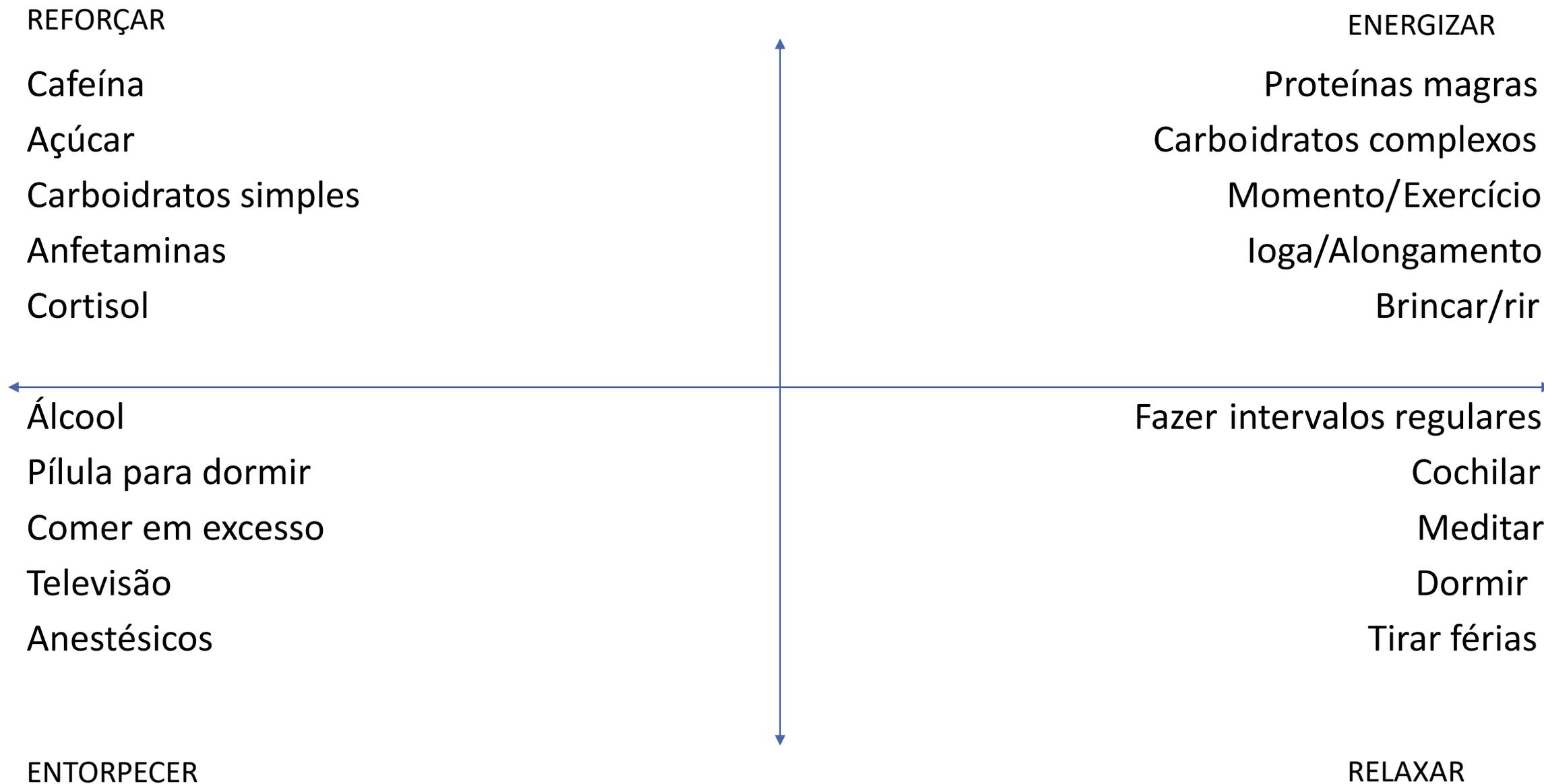


**PRESENÇA**

**DESENHO**

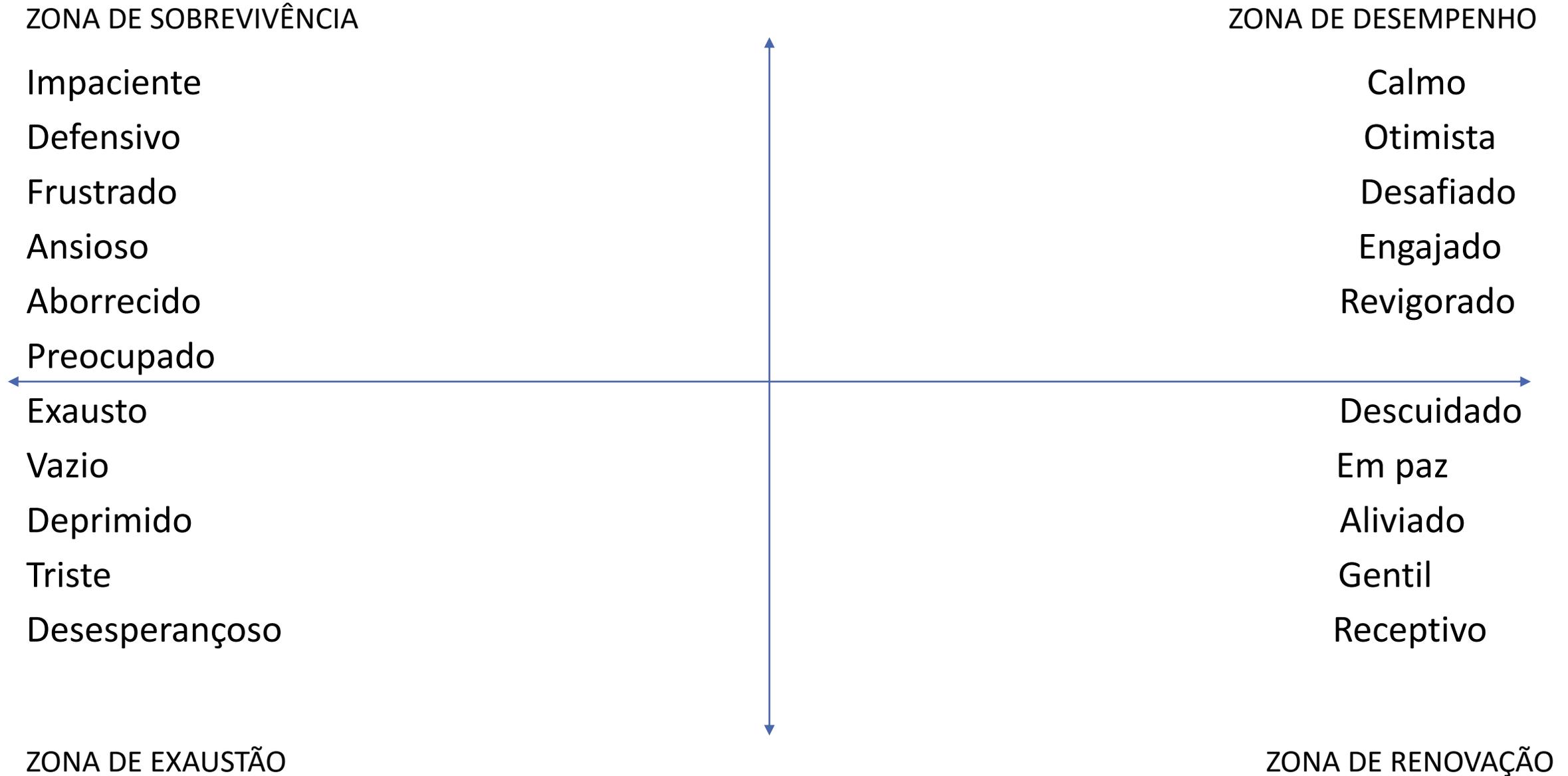


# Corpo



FONTE: TONY SCHWARTZ

# Emoções



FONTE: TONY SCHWARTZ

# MENTE

ZONA REATIVA

Raso  
Ineficiente  
Impulsivo  
Limitado

ZONA TÁTICA

Lógico  
Analítico  
Orientado pela tarefa  
Exato



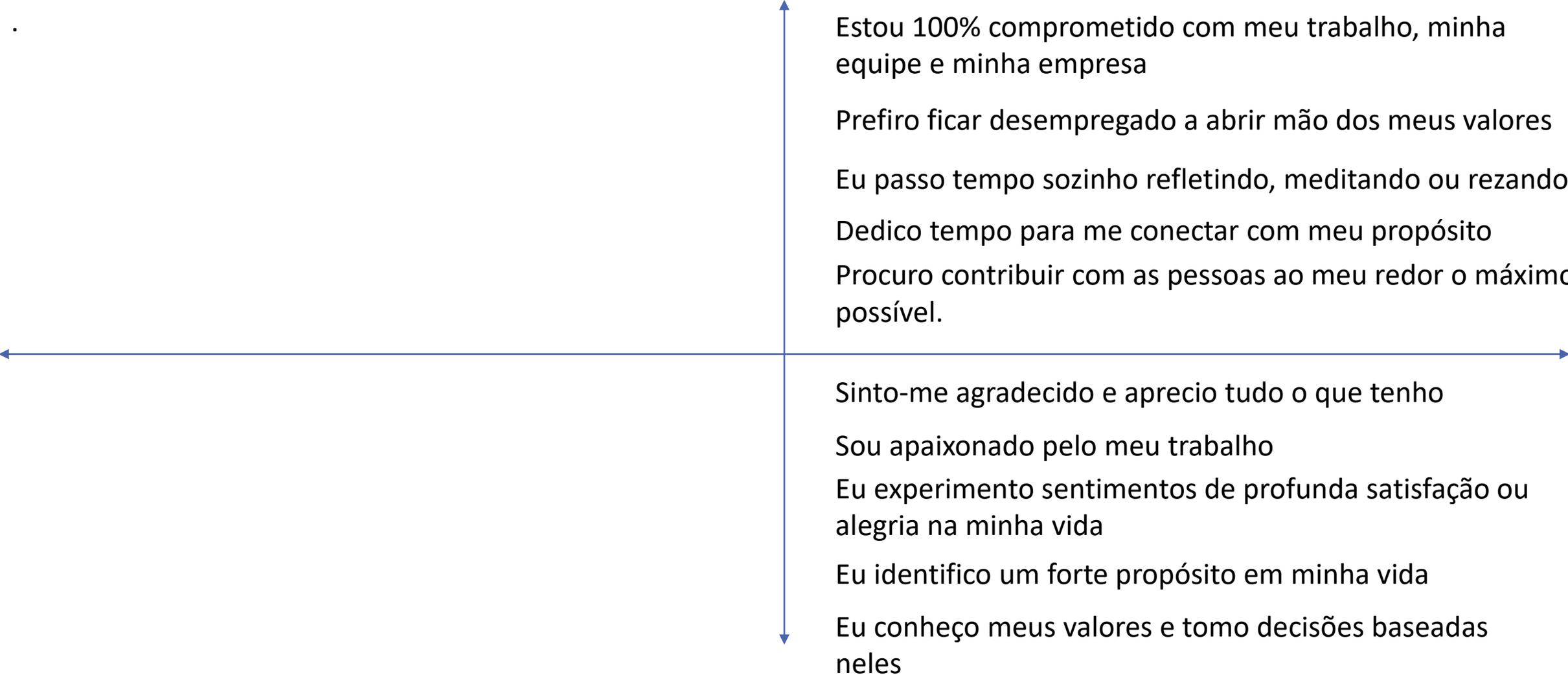
Confuso  
Sem concentração  
Indiscriminado  
Difuso

Intuitivo  
Aberto  
Imaginativo  
Brincalhão  
Metafórico

ZONA DE ESPALHAMENTO

ZONA DE PANORAMA GERAL

# Espiritual



Estou 100% comprometido com meu trabalho, minha equipe e minha empresa

Prefiro ficar desempregado a abrir mão dos meus valores

Eu passo tempo sozinho refletindo, meditando ou rezando

Dedico tempo para me conectar com meu propósito

Procuro contribuir com as pessoas ao meu redor o máximo possível.

Sinto-me agradecido e aprecio tudo o que tenho

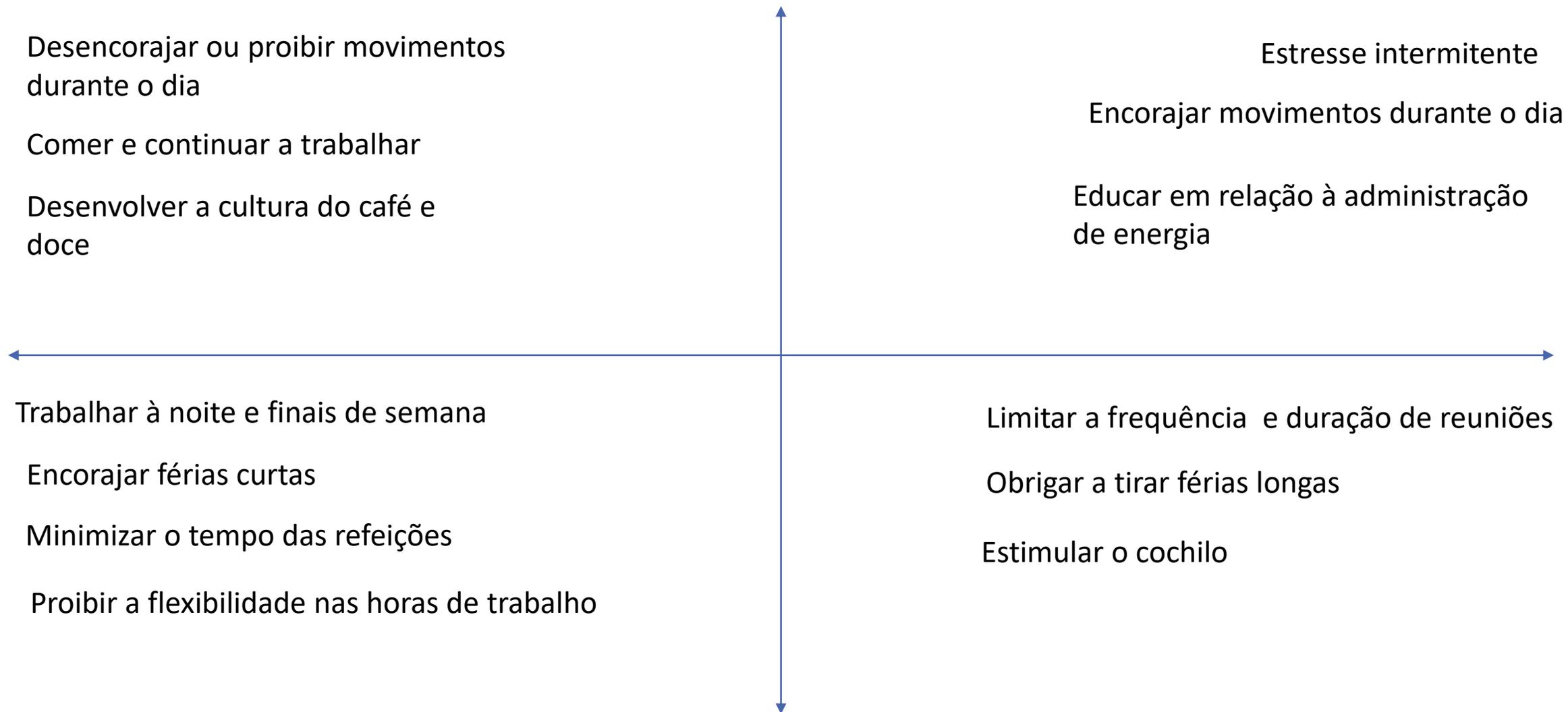
Sou apaixonado pelo meu trabalho

Eu experimento sentimentos de profunda satisfação ou alegria na minha vida

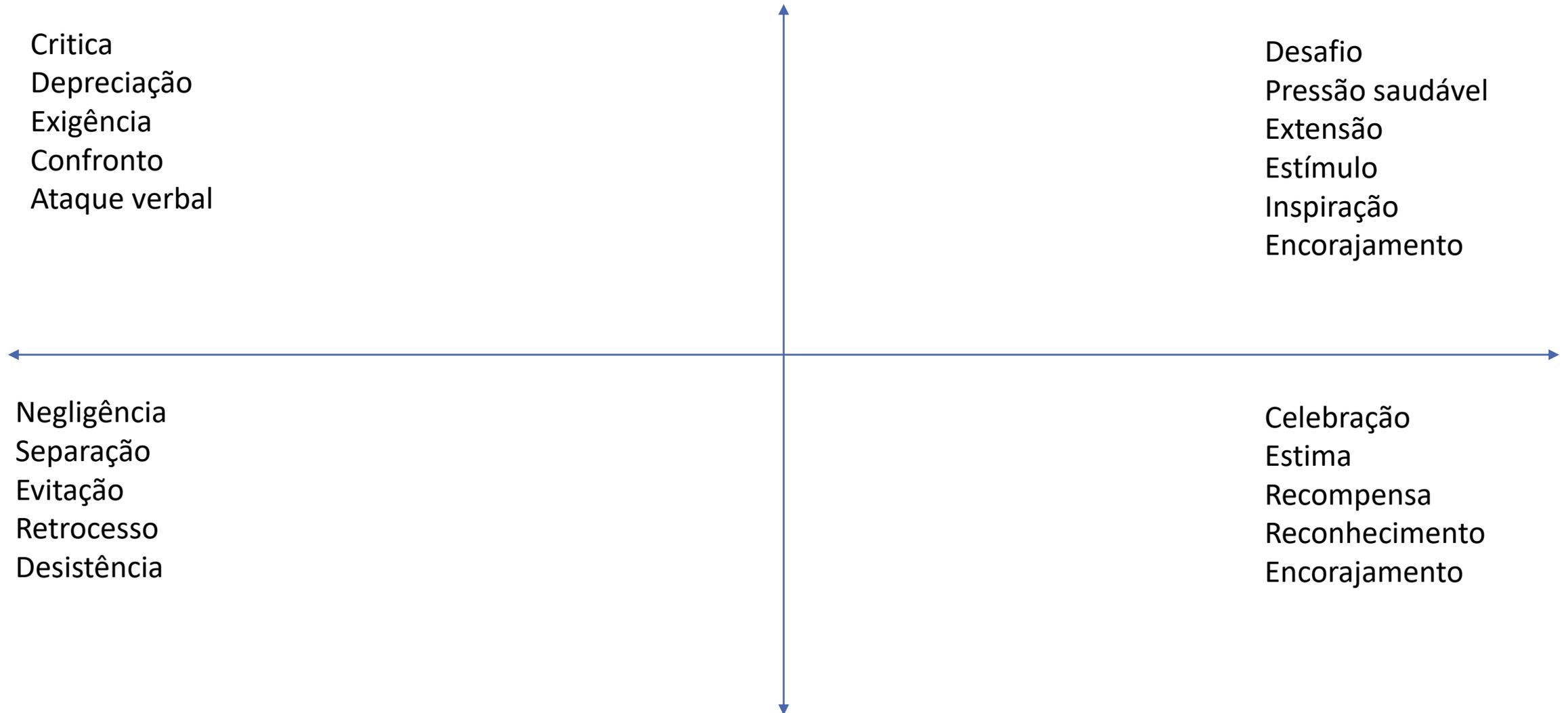
Eu identifico um forte propósito em minha vida

Eu conheço meus valores e tomo decisões baseadas neles

# SUSTENTABILIDADE



# CONFIANÇA



# AUTOEXPRESSÃO

Interrupção frequente  
Microadministração  
Fracasso a priorizar  
Sobrecarrega  
Mudança constante de rumo

Estabelecimento de objetivos específicos  
Feedback coerente  
Ausência de sobrecarga  
Priorização  
Avaliação regular

Evitação  
Racionalização  
Ausência de responsabilidade  
Minimização  
Negação

Encorajamento para correr riscos  
Estratégia  
Capacidade de síntese  
Contextualização  
Planejamento do roteiro

# SENTIDO

Resultado é tudo  
Quantidade acima da qualidade  
Trabalho excessivo  
Funcionários excessivo  
Ignora a comunidade

Produtos pró-sociais  
Qualidade em primeiro lugar  
Desenvolve ativamente os funcionários  
Investe na comunidade

Falta de visão  
O fim justifica os meios  
Comprometido só com alguns funcionários  
Perspectiva de curto prazo

Instiga a visão e propósito  
Faz o que é certo  
Estimula a rotatividade de liderança  
Perspectiva a longo prazo

# Troca de aprendizagem

**Escreva na tarjeta uma grande pergunta que ainda deseja resposta sobre o tema da oficina.**

**Em seguida os temas serão lidos e formaremos subgrupos por interesse.**

**Vocês terão 01 hora para responder a pergunta e organizar uma apresentação para o grande grupo.**

## Grupo de 5 pessoas

**A partir de tudo que vivenciamos e estudamos aqui, escrevam o manifesto do gerenciamento:**

**1º Grupo: O que é?**

**2º Grupo: Para que trabalhamos?**

**3º Grupo: Convite**

**Vocês terão 10 minutos em subgrupos e 15 minutos para finalizar no grande grupo.**

**Em seguida iremos ler no grupo.**

# O que vimos

**Gestão do tempo**

**Custos invisíveis**

**Insista no realismo**

**Metas e monitoramento**

**Desenvolvimento de talentos**

**Feedback**

**Responsabilização**

**Presença**



# Livros recomendados

## Processos de mudanças

Imunidade à mudança - Robert Kegan, Lisa Laskow Lahey

## Comunicação Não-Violenta

Comunicação Não-violenta: técnicas para aprimorar - Marshall Rosenberg

## Princípios Organizacionais

Livros: Liderança para tempos de incerteza - Margaret J. Wheatley

A experiência Zappos - Joseph A. Michelli

## Pedido Efetivo

Ontologia del Lenguaje – Rafael Echeverria

# Livros recomendados

## Funcionamento dos grupos

Dinâmica e Gênese dos grupos - Gerald Bernard Mailhiot

O processo grupal - Pichon Riviere

A dinâmica do trabalho em grupo – Áurea Castilho

## Engajamento

O inimigo do engajamento profissional – Mark Royal, Tom Agnew

A liderança fora do quadrado - Zia Inayat Khan, Jon Katzenbach

## Equipe

Os cinco desafios da equipe – Patrick Lencione

O efeito porco espinho – Manfred Kets de Vries

# Livros recomendados

## Execução

Execução – Larry Bossidy e Ram Charam

## Engajamento Total

Não trabalhe muito, trabalhe certo! – Tony Schawrtz, Jean Gomes e Catherine McCarthy

## Liderança

Empatia Assertiva – Kim Scott

A sustentabilidade da Liderança - Dave Ulrich

**A mudança ocorre com a  
prática contínua**

**O passo seguinte é o  
mais importante**

**Olharmos para a  
mudança ideal nos  
paralisa**

**Mudanças pequenas que  
geram grandes efeitos**



**Agradeço!**

**henrique@integrah.com.br**

**Youtube: integrahevolucaoempresarial**