

# Liderança e Comunicação



Quem sou?





# Conhecendo o Grupo

# Conhecendo o grupo...

**Nome**

**Quantas pessoas seu lidero?**

**Qual é a grande pergunta que tenho sobre esta temática?**

**Algo sobre mim e que as pessoas não desconfiam**



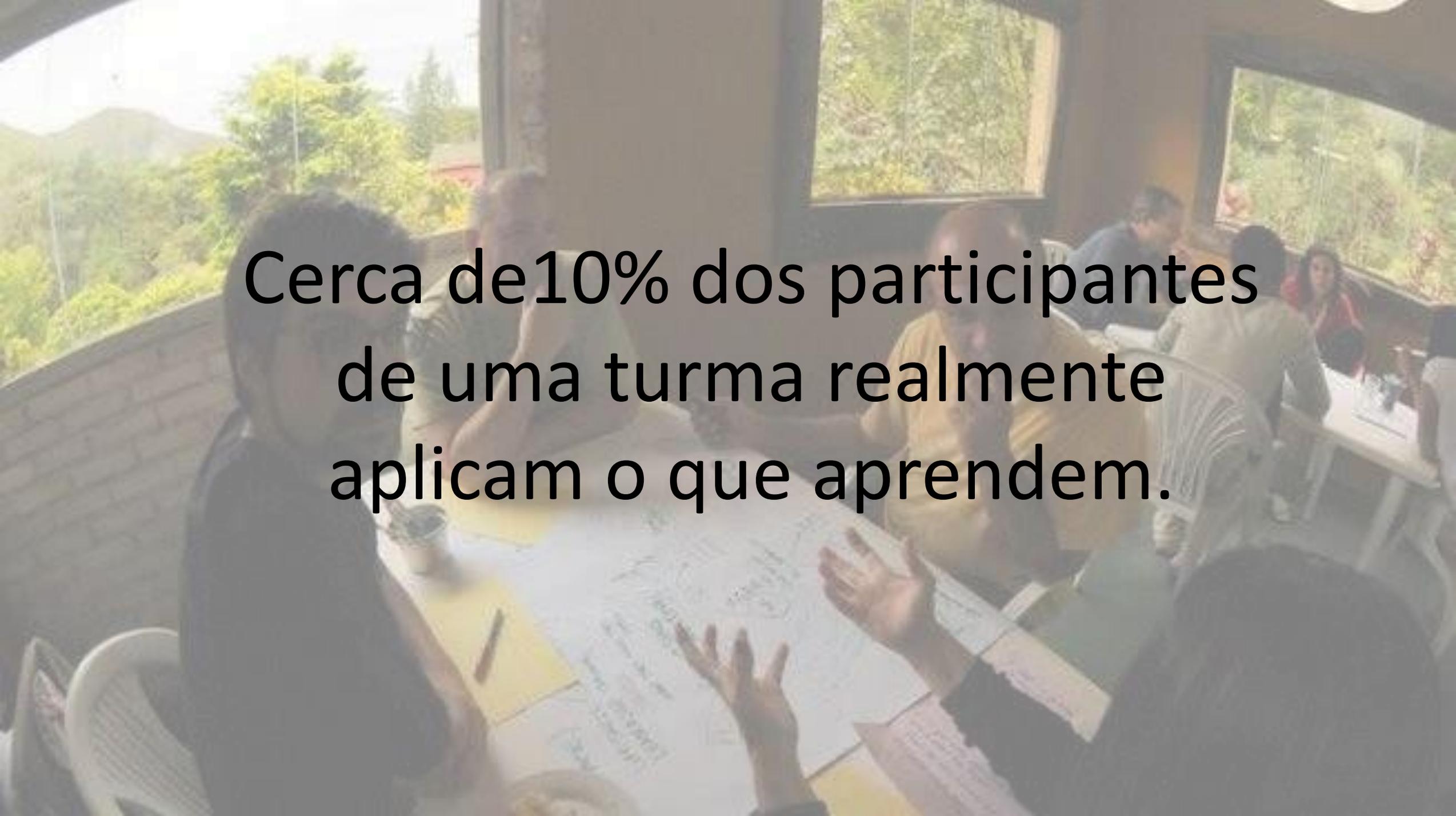
**Nossos horários: 08h30-12h30 e 14h-18h**

**Iniciamos com quem estiver na sala**

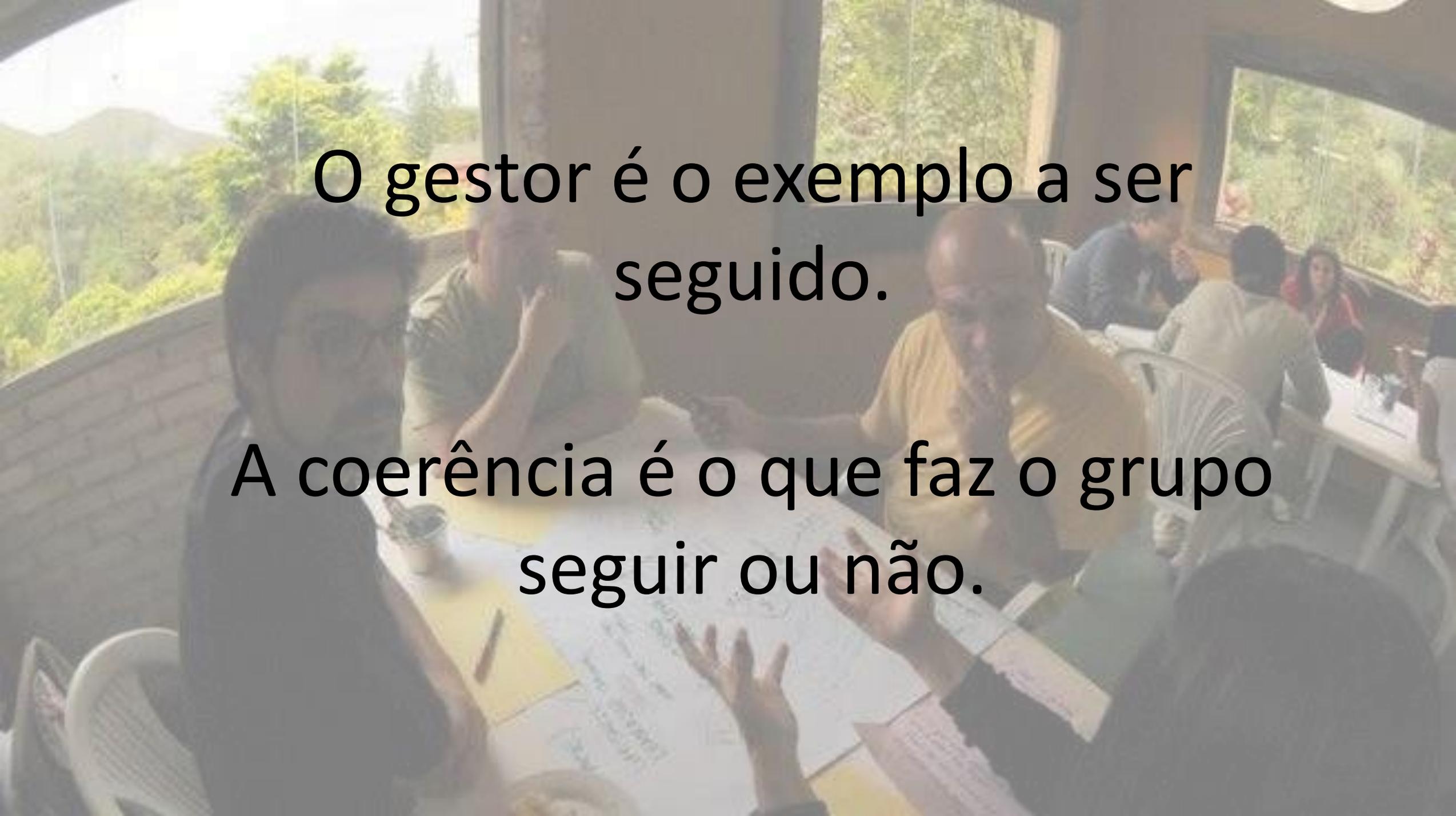
**Intervenham a qualquer momento e sintam-se à vontade para oferecer feedback**

**A troca e perguntas são mais ricas que os slides**

Acordos Centrais

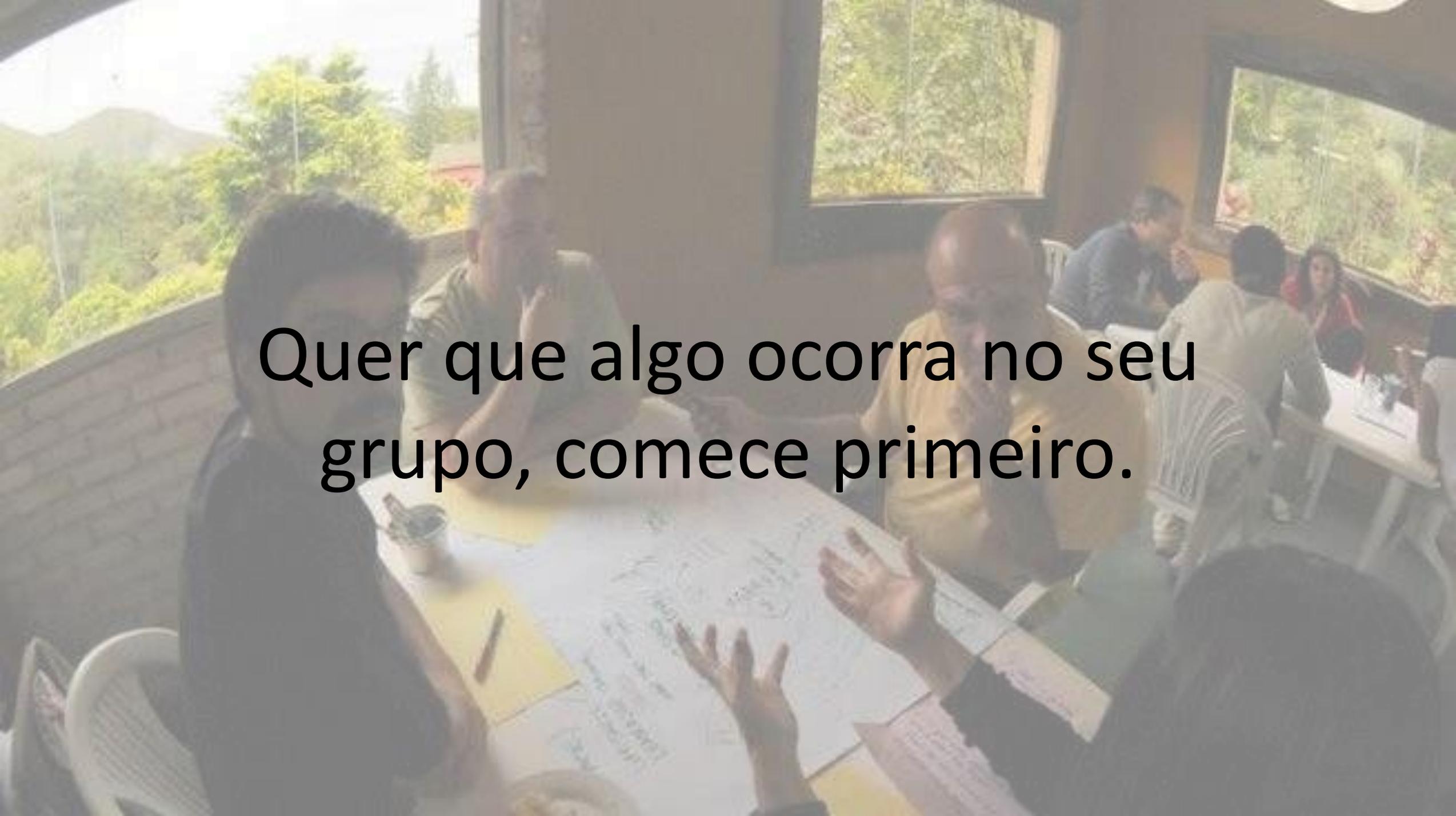
A group of people are seated around a table in a room with large windows overlooking a green landscape. They appear to be engaged in a discussion or workshop. The text is overlaid on the image.

Cerca de 10% dos participantes de uma turma realmente aplicam o que aprendem.

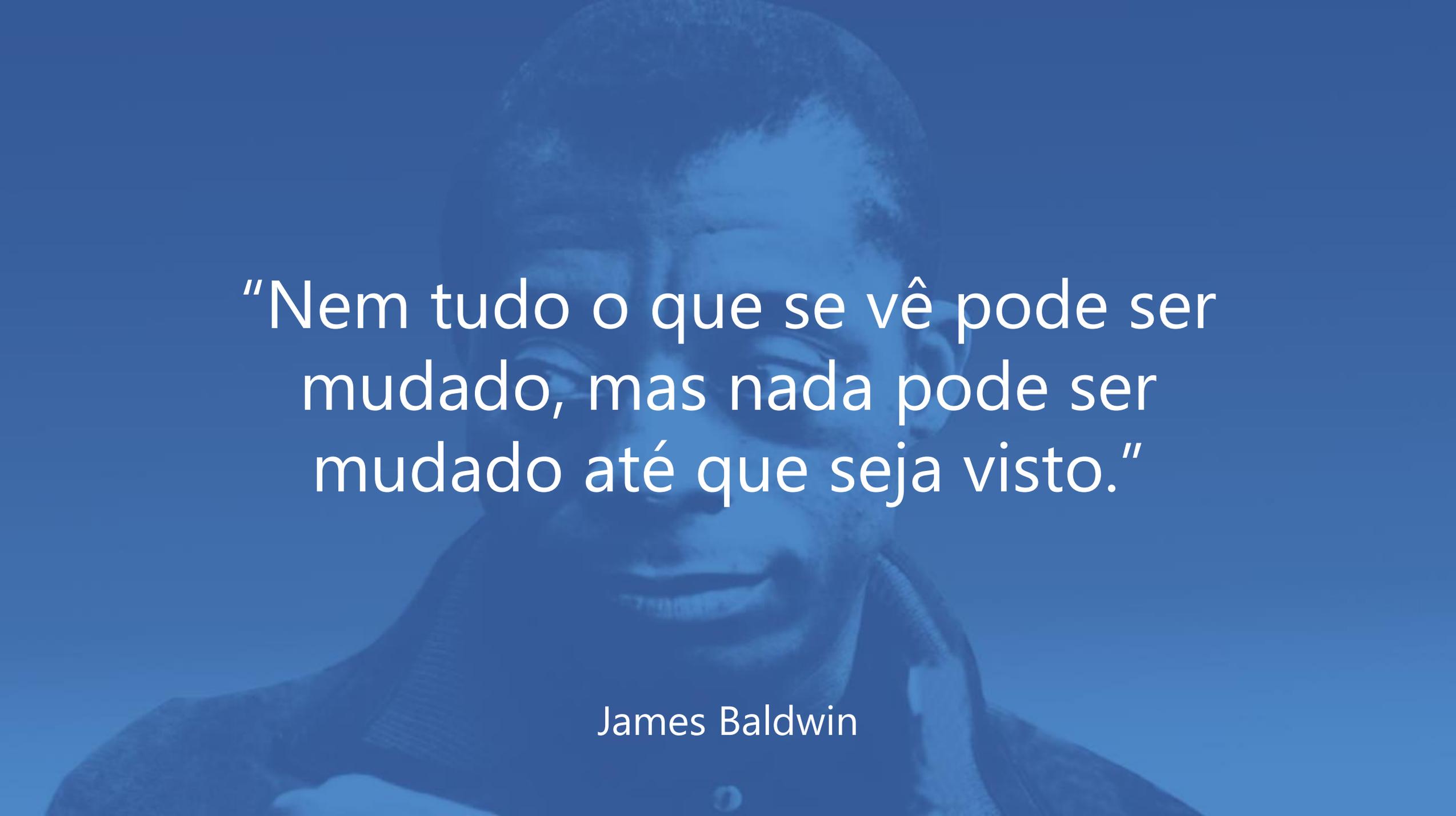
A group of people are seated around a table in a meeting room. Large windows in the background offer a view of a lush, green landscape with hills. The room is brightly lit, and the participants appear to be engaged in a discussion or collaborative work. The text is overlaid on the image in a large, black, sans-serif font.

O gestor é o exemplo a ser seguido.

A coerência é o que faz o grupo seguir ou não.



Quer que algo ocorra no seu grupo, comece primeiro.



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

James Baldwin

## 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.**

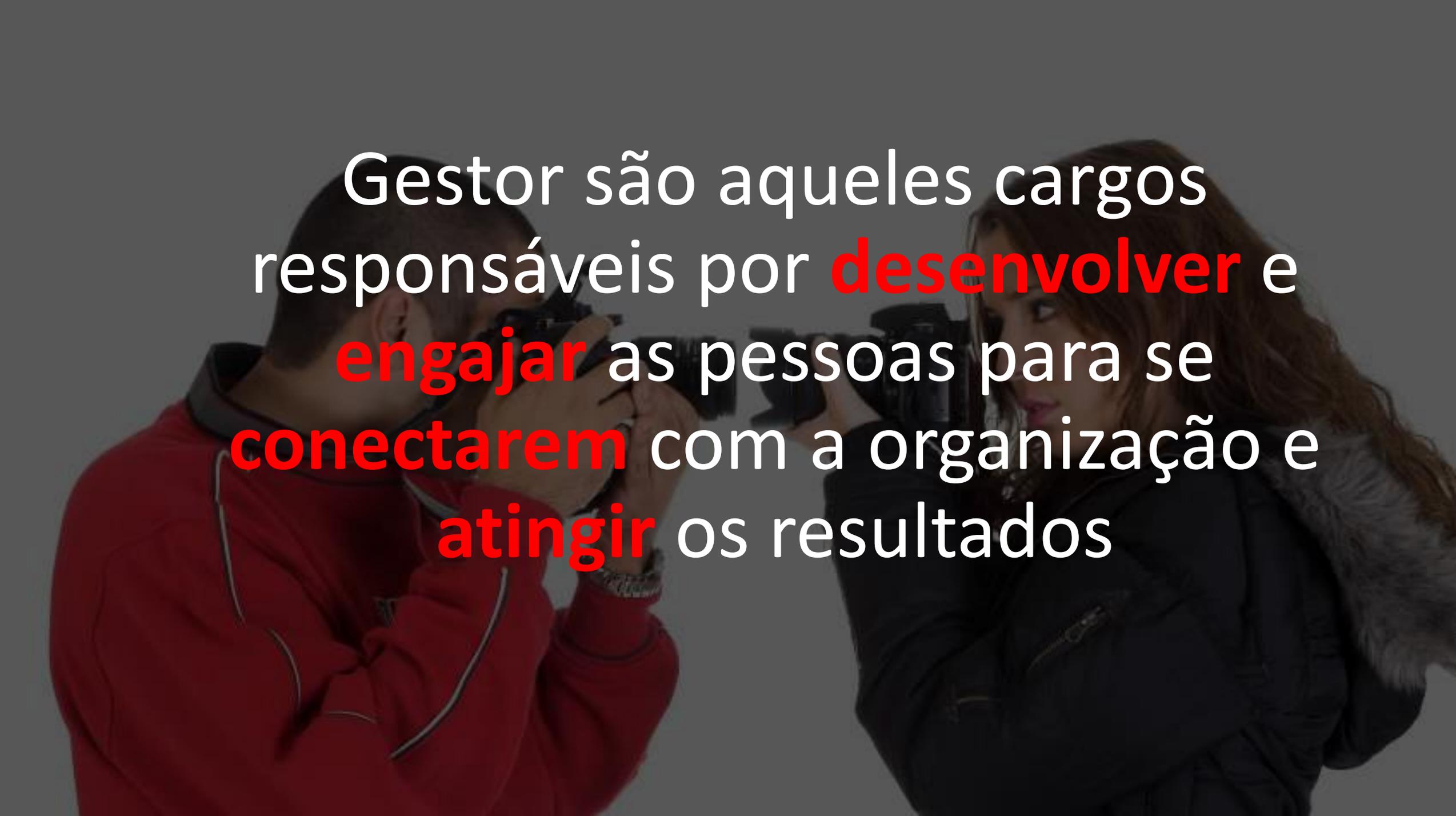
**(Henrique Santanna)**

**O processo e o resultado são domínios diferentes.**

**Como gestores, devemos atuar nos dois.**

**Devemos dedicar tempo para o trabalho de equipes.**

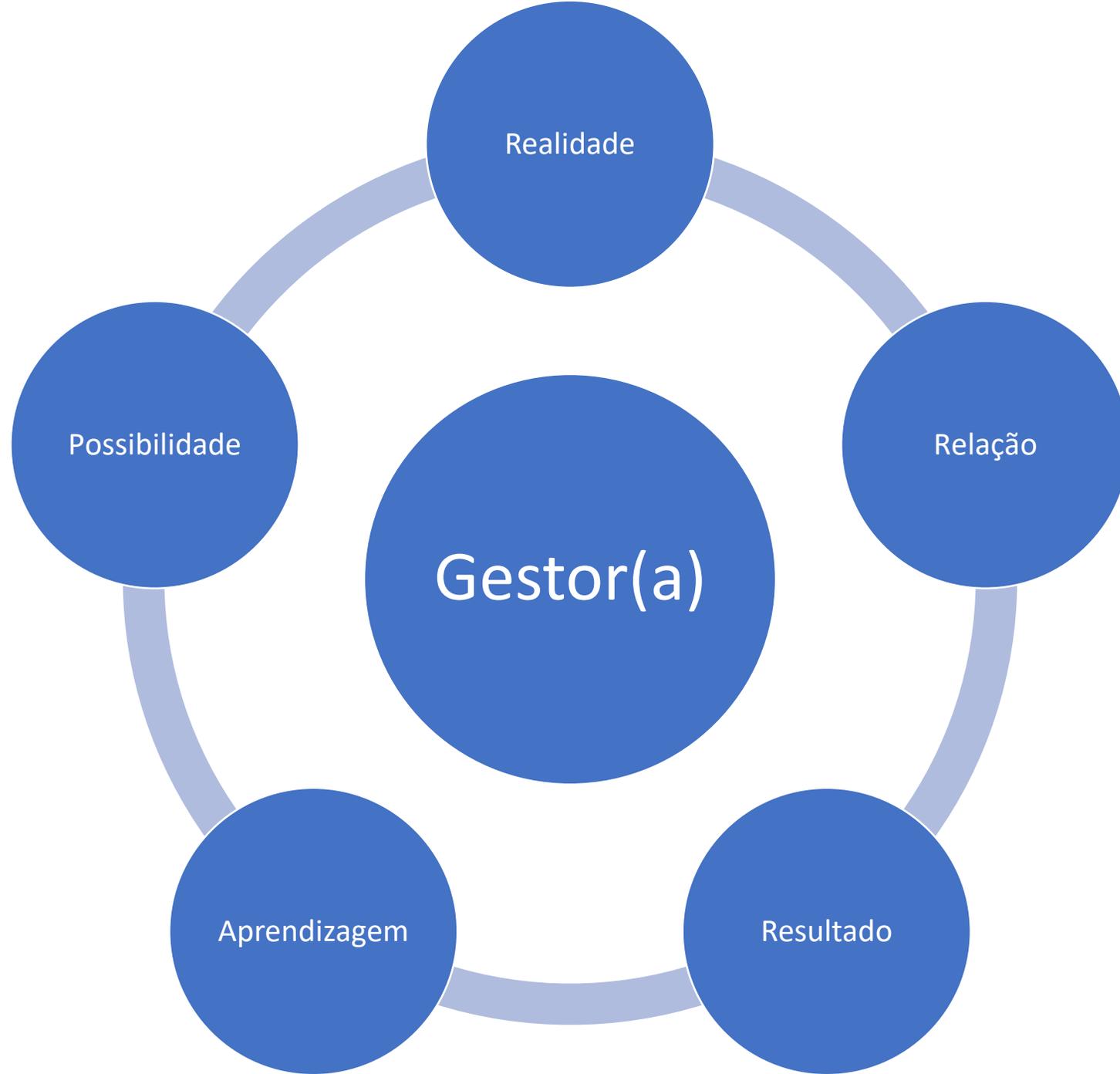
**O gestor deve oferecer segurança técnica e emocional.**

A man in a red hoodie and a woman in a dark jacket are shown from the chest up, both holding professional cameras and looking through the viewfinders. The background is a plain, light grey. Overlaid on the image is white text with key verbs in red. The text reads: "Gestor são aqueles cargos responsáveis por desenvolver e engajar as pessoas para se conectarem com a organização e atingir os resultados".

Gestor são aqueles cargos responsáveis por **desenvolver** e **engajar** as pessoas para se **conectarem** com a organização e **atingir** os resultados

# Que tipo de gestor eu sou?





Realidade

Relação

Resultado

Aprendizagem

Possibilidade

Gestor(a)

# Gestão Ontológica (Ivonne Hidalgo)

Gestão da  
Realidade

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

Realizo o mapeamento e me relaciono com os atores externamente?

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?

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

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

Valoriza e reconhece os bons resultados?

PILARES

# Gestão Ontológica (Ivonne Hidalgo)

Gestão da  
Relação

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

**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?

Envolve a equipe na busca de soluções?

Abro espaço para os fracassos inteligentes?

Incentiva a troca de experiências e novos ares?

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**

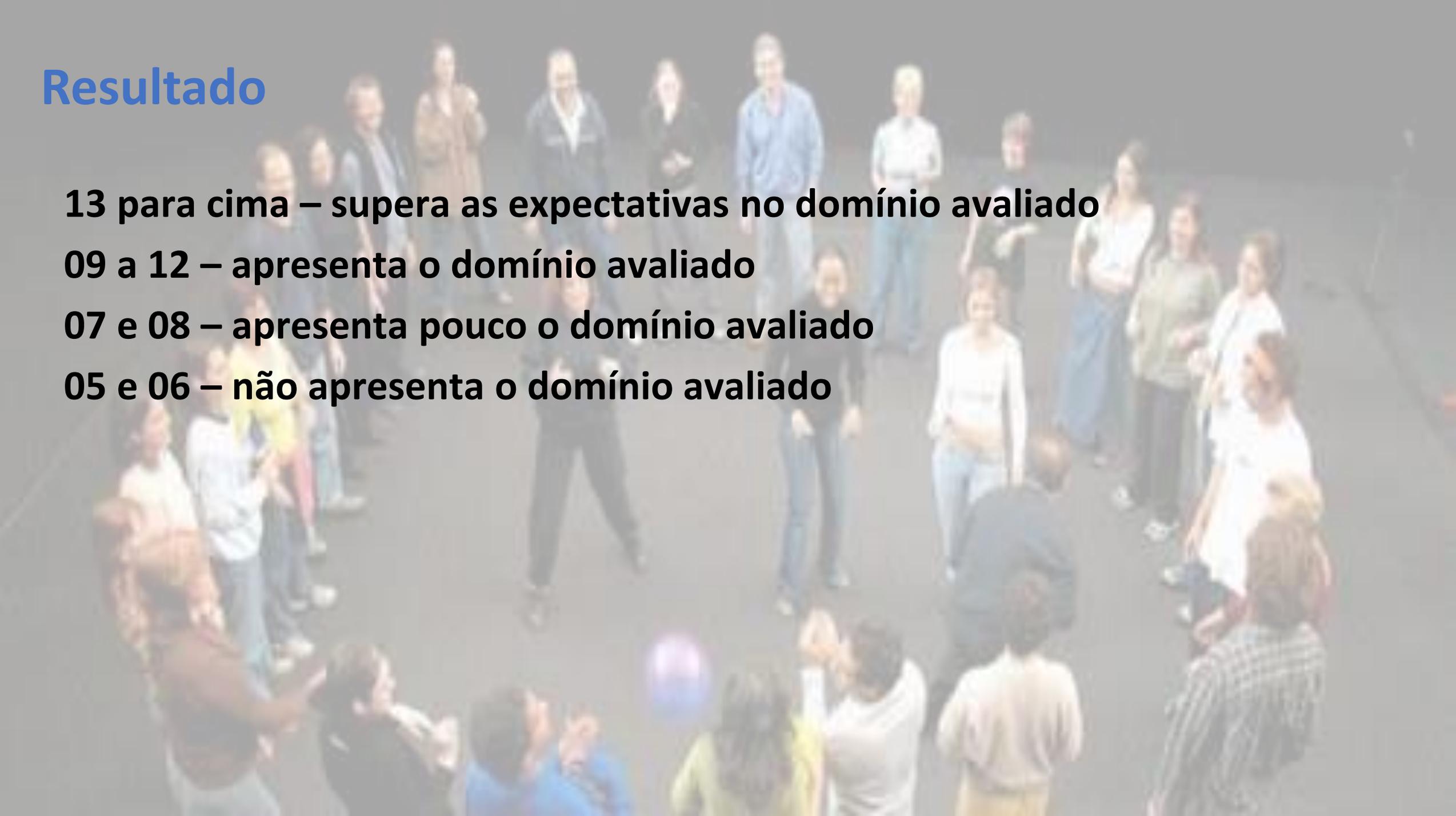
## Resultado

**13 para cima – supera as expectativas no domínio avaliado**

**09 a 12 – apresenta o domínio avaliado**

**07 e 08 – apresenta pouco o domínio avaliado**

**05 e 06 – não apresenta o domínio avaliado**



<b>Gestor</b>	<b>Líder</b>
Posição ocupada dentro de uma estrutura	Forma de ocupar a posição
Poder concedido pela estrutura	Poder concedido pelas 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”



**Identidade, Realidade e Resultado**



**Relação, Possibilidade e Aprendizagem**

(COMPILAÇÃO DE DIVERSOS AUTORES)

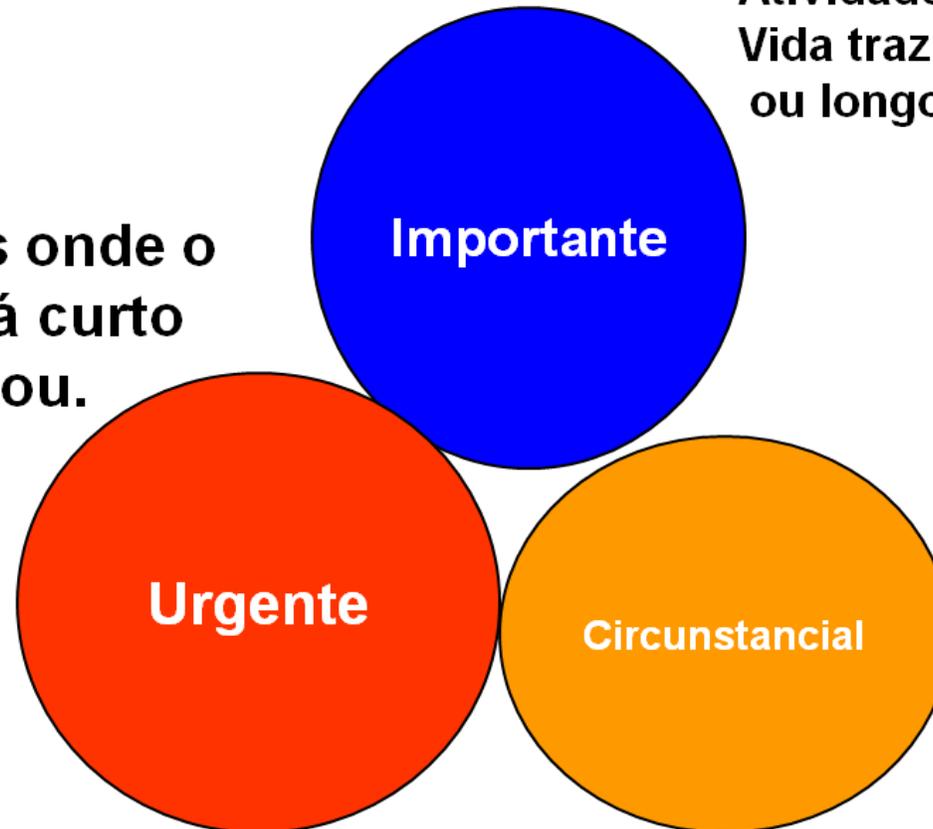
# Que tipo de gestor eu sou?



**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.**

**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

**Quanto de vocês colocaram no seu dia a dia criar relações dentro da organização?**

**O gestor deve se conectar com a organização, cria uma rede de apoio e conectar sua equipe com a organização.**

# Que tipo de gestor eu sou?





## 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**

Descreva os  
comportamentos  
positivos da sua  
equipe

Descreva os  
comportamentos  
negativos da sua  
equipe

Que tipo de  
Gestor eu  
sou?

De que forma eu  
mantenho estes  
comportamentos?

De que forma eu  
mantenho estes  
comportamentos?

Perseguidor/Vilão

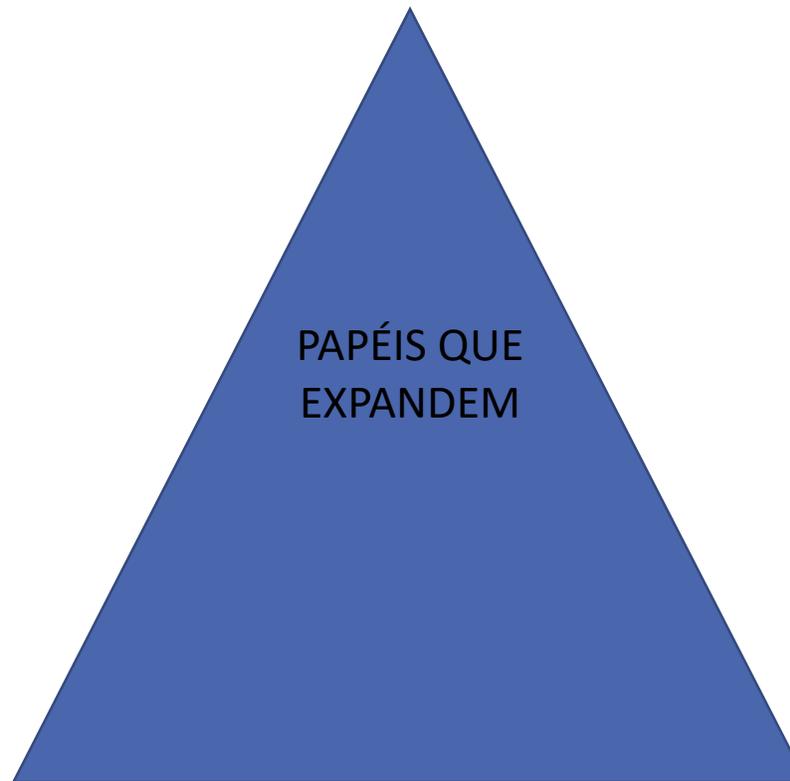
Salvador



PAPÉIS QUE  
LIMITAM

Vítima

Criador



PAPÉIS QUE  
EXPANDEM

Desafiador

Coach

FONTE: Stephen Karpman



# Que tipo de gestor quero ser?

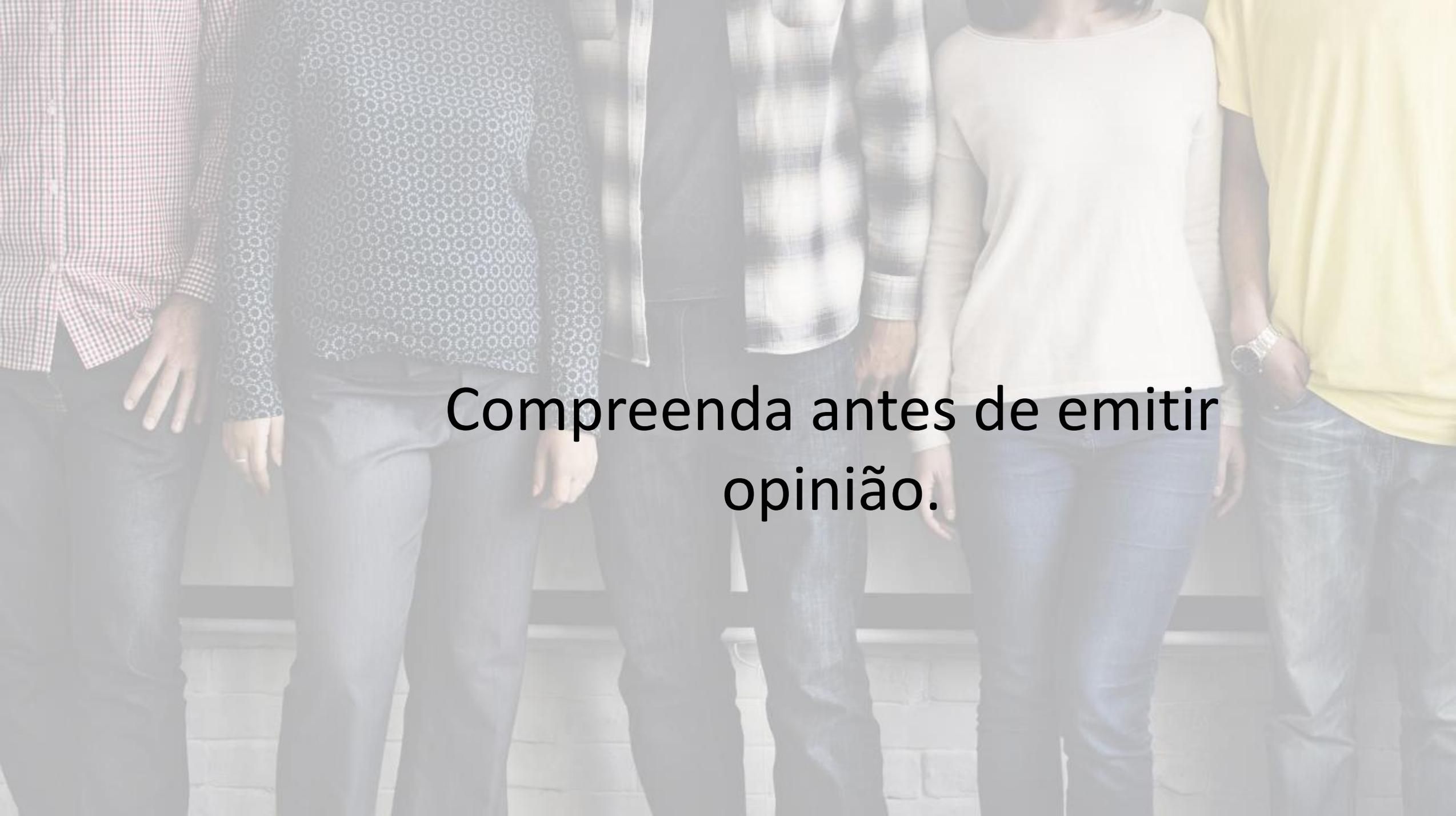


# ALMOÇO



**Comunicação**





**Compreenda antes de emitir  
opinião.**

**De que forma falamos?**

Importa-se  
pessoalmente

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

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

Confronto  
diretamente

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

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

**Como criar uma cultura de feedback?**

A group of five people standing in a row, wearing various styles of clothing. From left to right: a man in a red and white checkered shirt, a woman in a grey patterned sweater, a man in a plaid shirt, a woman in a white long-sleeved top, and a man in a yellow t-shirt. The text "APRENDA A RECEBER FEEDBACK" is overlaid in the center in a bold, black, sans-serif font.

**APRENDA A RECEBER 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”**

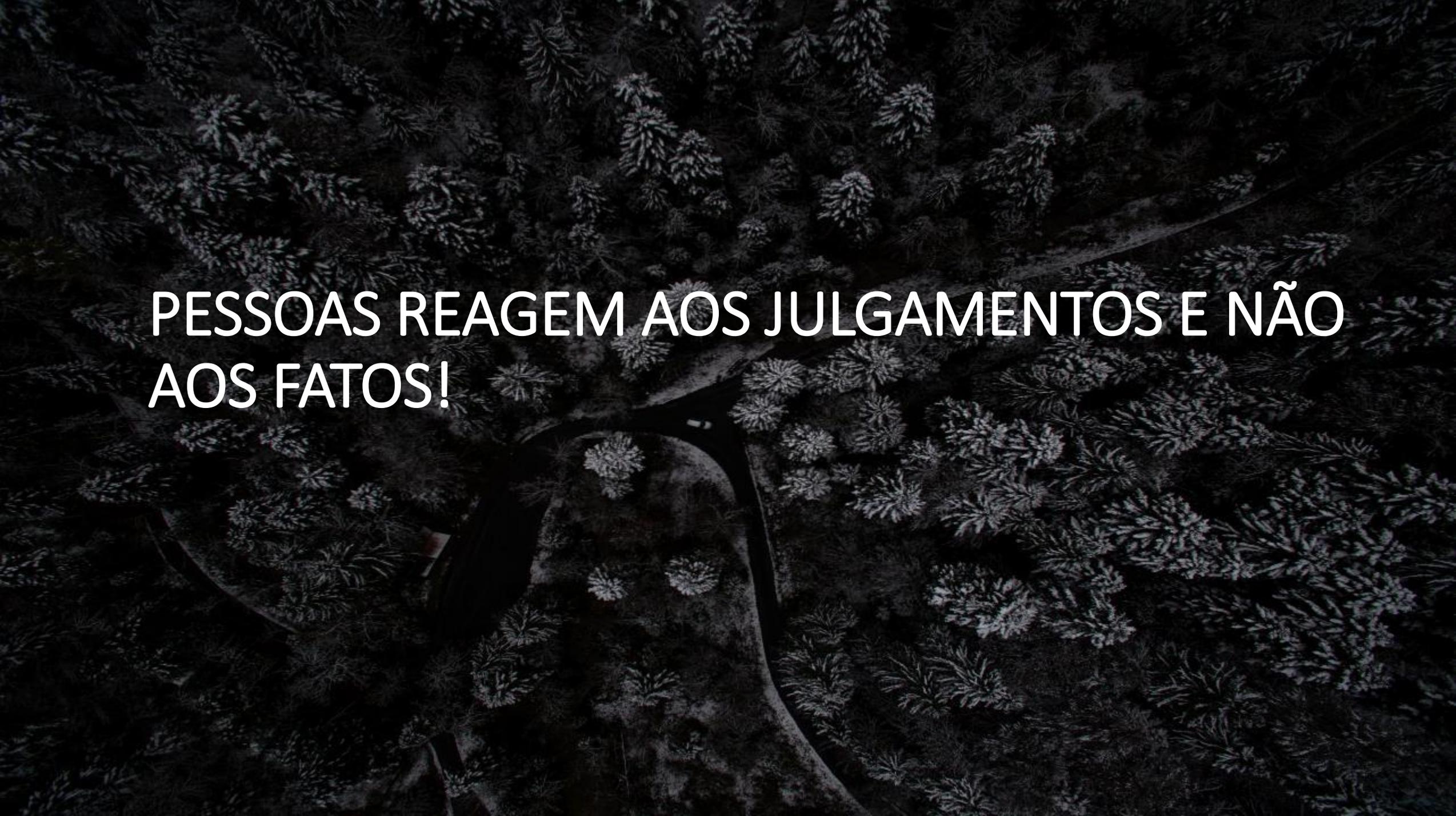
**Recompense as críticas**

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

**Não guarde o feedback**

Escola de Atenas, Rafael, 1509-1511



An aerial, top-down view of a dense forest. The trees are small and coniferous, creating a textured, dark green canopy. A narrow, light-colored path or streambed winds through the forest, starting from the top right and curving towards the bottom center. The overall lighting is dim, giving the scene a somber and quiet atmosphere.

PESSOAS REAGEM AOS JULGAMENTOS E NÃO  
AOS FATOS!

# Comunicação Não Violenta

- 1. Observar: de maneira descritiva e não julgadora**
- 2. Sentimento: como nos sentimos em relação ao que estamos observando?**
- 3. Necessidades: quais valores e desejos geram nossos sentimentos? Quais valores e desejos podem estar por trás da atitude/fala?**
- 4. Pedidos: claros e específicos**
- 5. De que forma possa ajudar?**

# **Dicas para feedback**

**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.**

**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.**

# Reconhecer de Forma Específica

Desempenho ruim com bons  
sinais de melhoria

Desempenho ruim sem sinal de  
melhorias

**Bom desempenho**

Crescimento

Estabilidade

# Expectativas claras

## Pedido efetivo

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



# 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)

# LEIS SISTÊMICAS

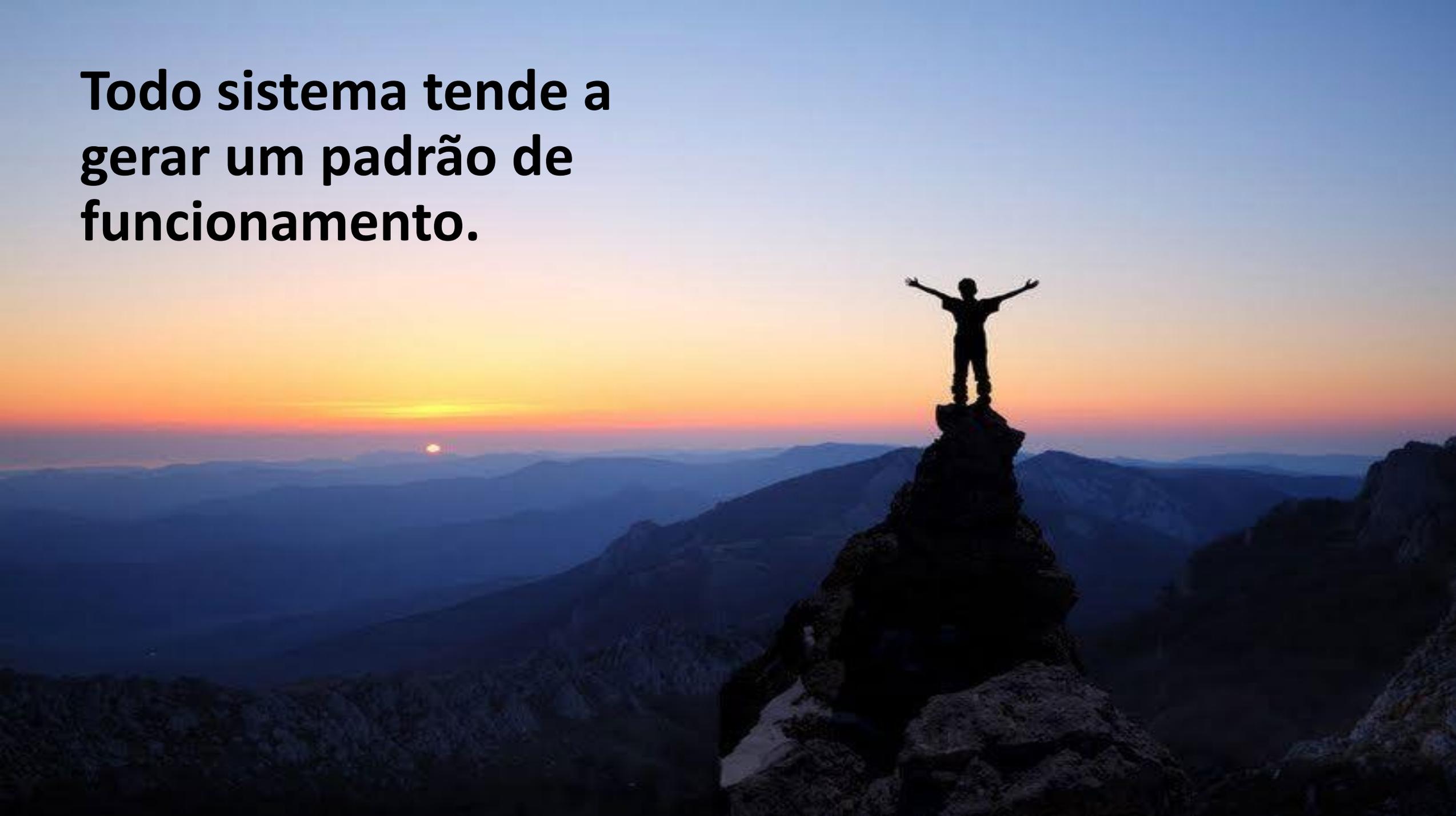
**O gestor influência  
diretamente o  
funcionamento da  
equipe.**



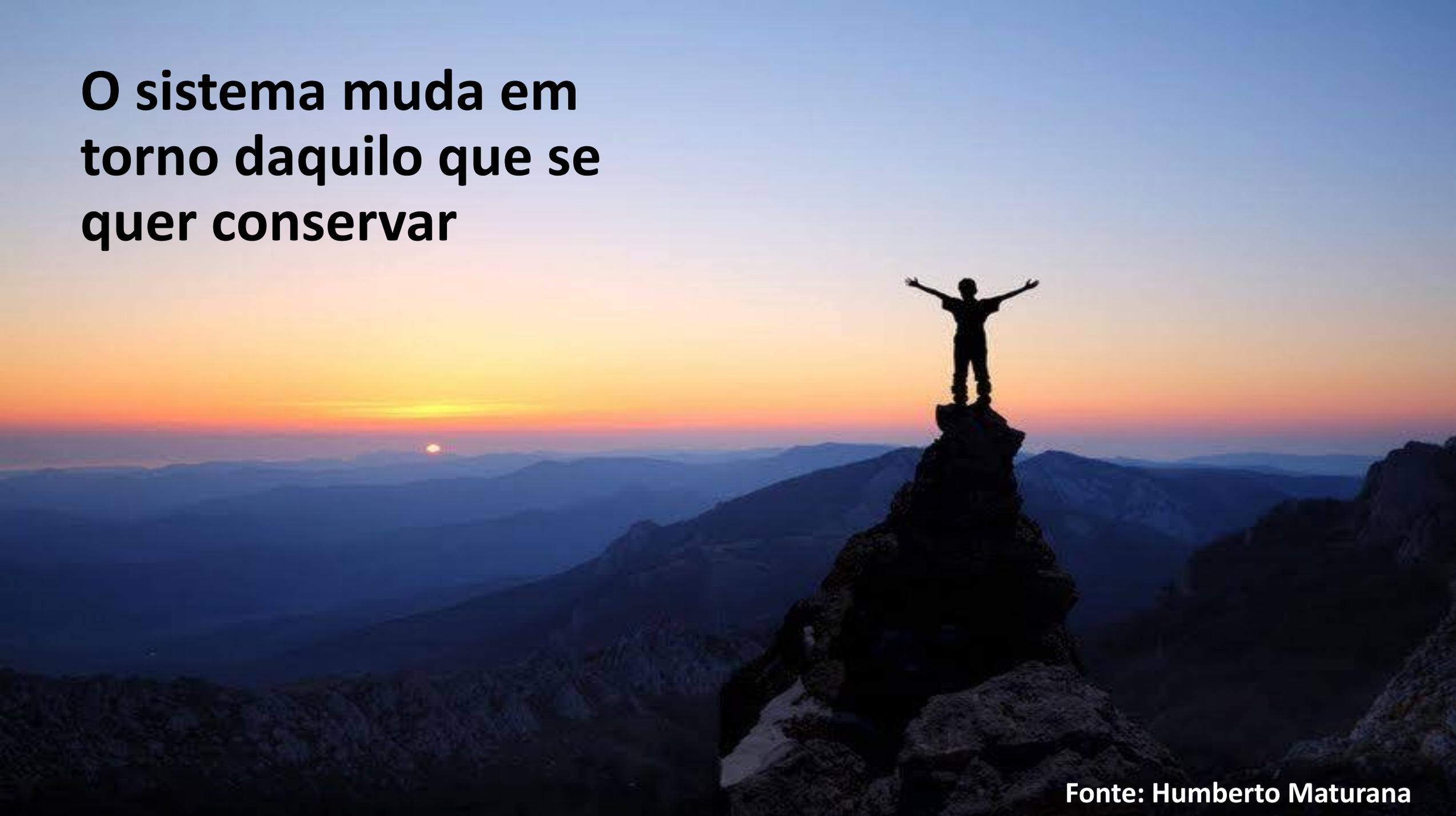
**Todo organismo funciona  
perfeitamente, dentro da  
sua regularidade e  
coerência operacional.**



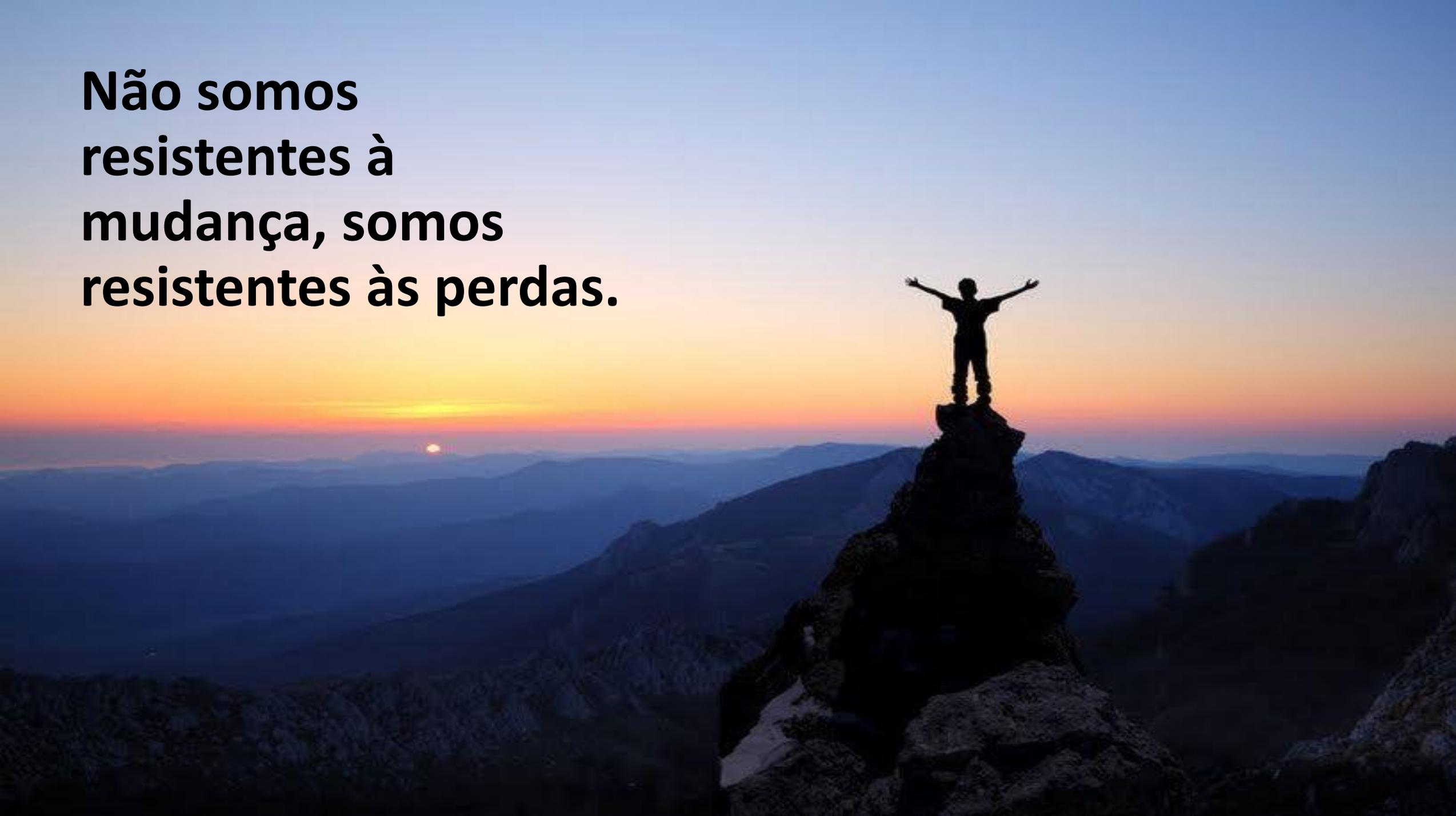
**Todo sistema tende a  
gerar um padrão de  
funcionamento.**



**O sistema muda em  
torno daquilo que se  
quer conservar**



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



**A transformação real perpassa o individual, a equipe e a organização**

**Apague o incêndio e não o fogo.**

**INTERIOR**

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

**EXTERIOR**

**(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 FUNCIONÁRIOS**

Há algum tempo, seu superior conversou com você a respeito das queixas feitas por alguns dos seus colaboradores diretos. Os funcionários em questão alegaram que você não parece tratar todos de forma justa. Eles disseram ao seu superior 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, você comenta". Você explica 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.

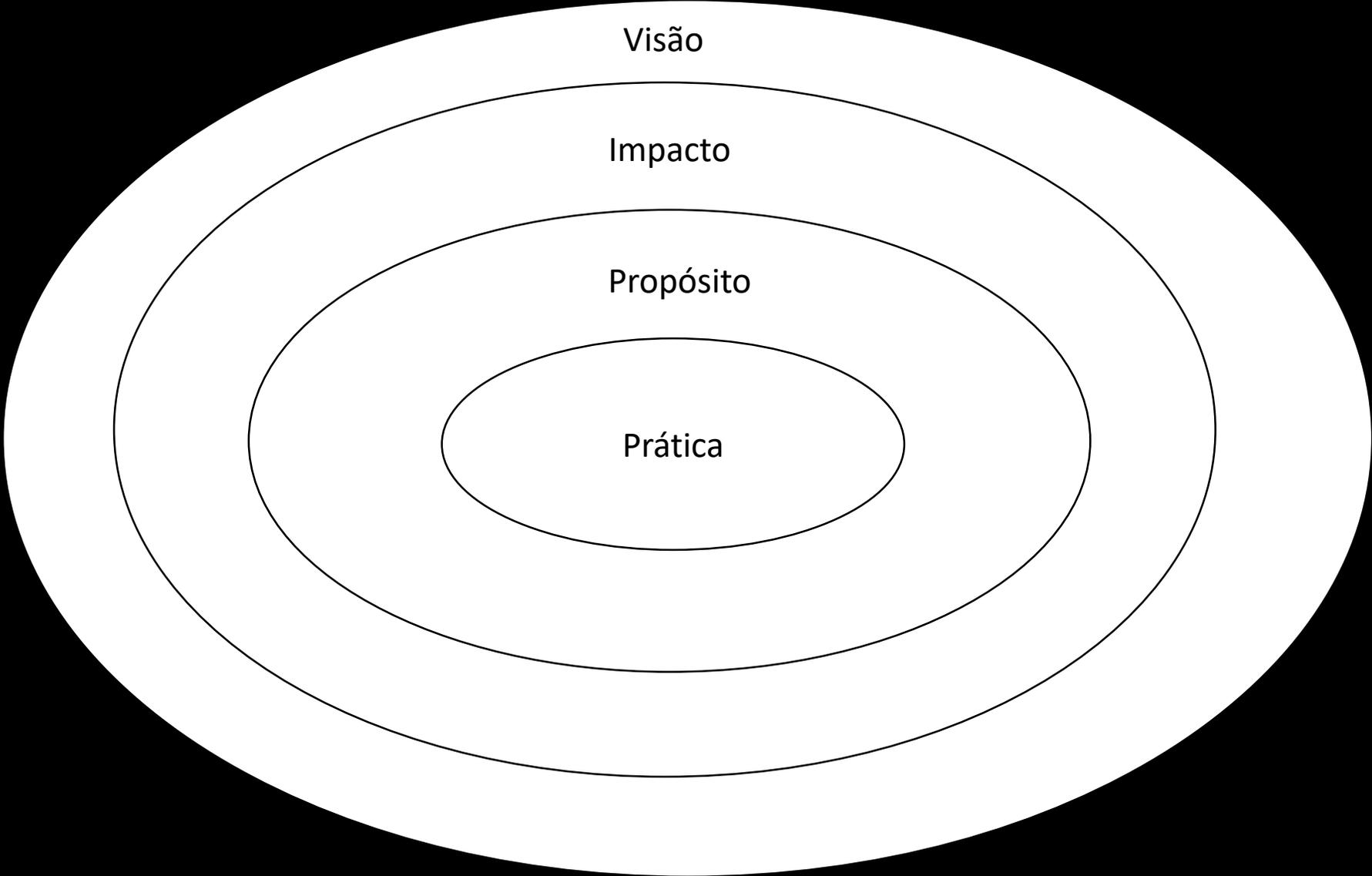
Para complicar a situação, o seu supervisor relata que problemas semelhantes estão presentes nas equipes de vários outros departamentos. Na verdade, ele relata que estas questões têm progredido ao ponto de que várias queixas sindicais foram registradas, que tem preocupado a secretaria executiva do órgão. Seu superior solicita que resolva esta situação com a sua equipe e, ao mesmo tempo, gere ideias para uma política que pode ser aplicado em outros departamentos. Ele lhe deu três semanas para preparar as suas sugestões.

**Qual (is) o(s) problema(s) e a(s) solução(ões)?**

**Construa - e deixe claro - a visão, propósito,  
impacto e princípios que os deixem  
orgulhosos do que fazem.**

# Empresa

- 1. Uma escola**
- 2. Um fabricante de tênis**
- 3. XXXXX**



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?



**Propósito:** Conciliar o bem-estar das pessoas aos interesses da FIESC, com clareza e empatia.



**Impacto:** Conectar pessoas com os princípios e o propósito institucional, criando uma cultura de resultados.



**Visão:** Consolidar-se como parceiro estratégico de cada profissional da FIESC.

# **Princípios Organizacionais**

# Princípios Organizacionais

São orientadores de comportamentos valorizados e aceitos na equipe.

Quais comportamentos são valorizados?

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



Atenda sempre com um sorriso e melhore o dia de uma pessoa.

Sejam mais resolutivos, tentar resolver os problemas antes de passar adiante.

Se algo não é possível ser mudado, não reclame, adapte-se.

Seja proativo, caso veja o amigo com dificuldade ajude. Em caso de dúvida ou incômodos, procure o gestor e converse.

Não tenha medo de perguntar, estamos aqui para te ajudar.

Problemas internos, resolvemos internamente



## PRINCÍPIOS GEPES

- ✓ Ao **receber feedback**, respire e pense a respeito, volte a conversar num outro momento
- ✓ Aprendeu algo novo? **Compartilhe.**
- ✓ **Desapegue** e realize novas ações/tarefas.
- ✓ Se alguém trouxe problema, **dedique tempo para buscar a solução em conjunto.**
- ✓ Alguém apresentou **ideias, novidades ou objeção? Escute compreenda para opinar**
- ✓ Ao **dar feedback**, lembre-se que está **falando de comportamento** e não da pessoa
- ✓ **Faça!** Não espere as condições ideias
- ✓ Teve uma conquista individual? **Compartilhe**

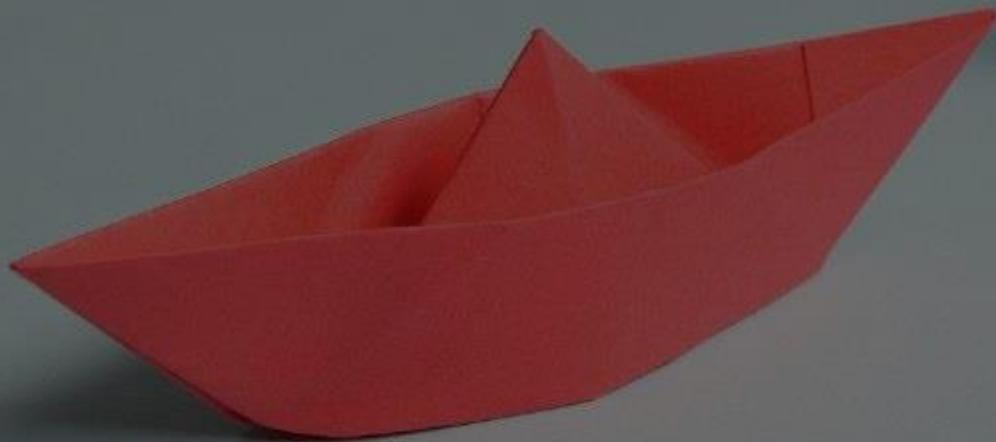
- 1. Crie com sua equipe os princípios**
- 2. Escolha um guardião mensal para cuidar da existência dos princípios e reveze**
- 3. Crie um momento para reconhecimento positivo de quem atua conforme os princípios**

# AVALIAÇÃO

- O QUE ACONTECEU HOJE E NÃO DEVE OCORRER AMANHÃ?
- O QUE NÃO ACONTECEU HOJE E DEVE OCORRER AMANHÃ?
- O QUE DEVE CONTINUAR IGUAL?



# Gestão de Equipes no Século XXI



# REFLEXÕES DE TRAVESSEIRO

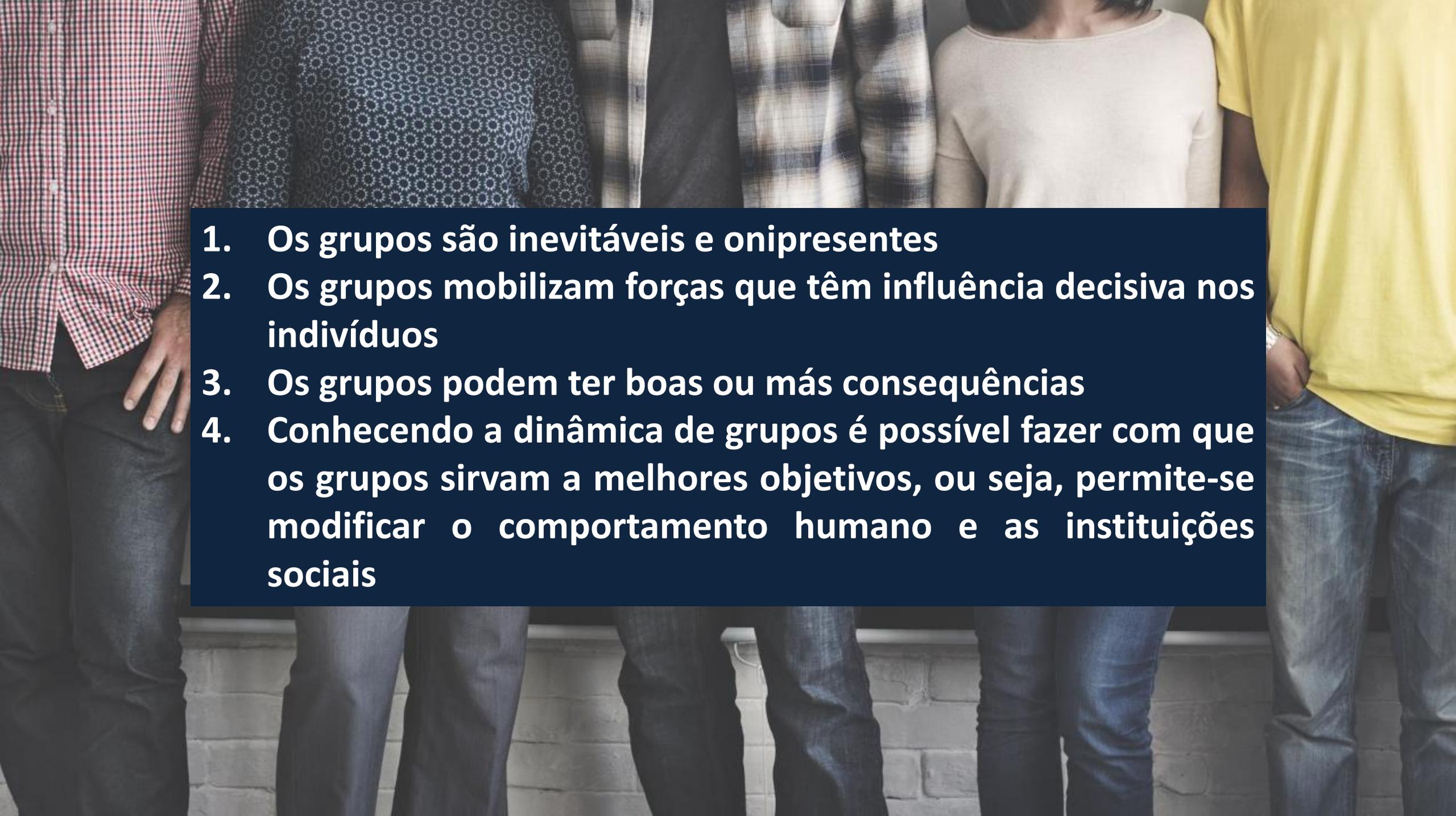


**Gerenciar grupos é algo desafiador e complexo.**

**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.**

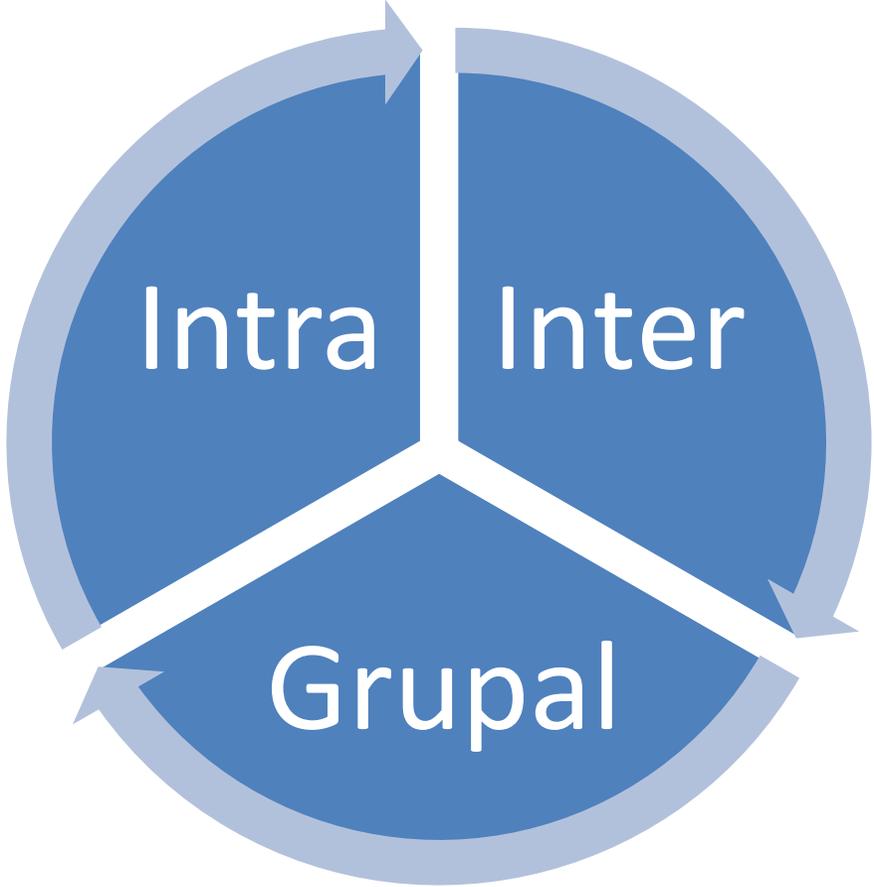
**Na próxima hora, o desafio de vocês é simplesmente conviver como e em grupo.**

- 
- 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**

**Para que temos que aprender sobre grupos?**



**Como o grupo  
funciona?**



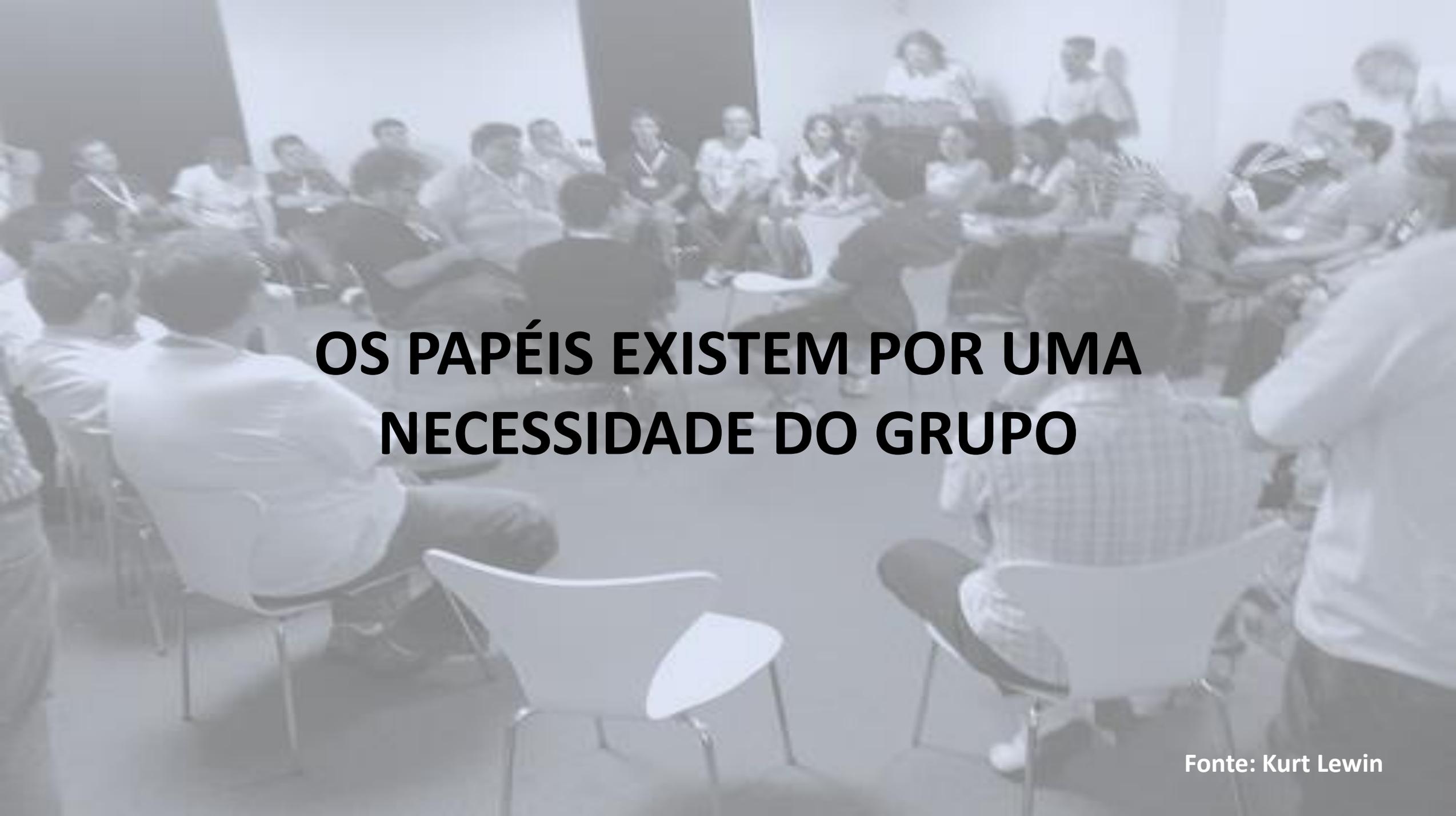
# GESTÃO DE EQUIPE



Espaço Geográfico

Espaço Psicológico

Posições e Papéis

A black and white photograph of a group of people sitting in a circle in a meeting room. The people are engaged in a discussion, with some looking towards the center and others looking towards each other. The room has large windows in the background, and the overall atmosphere is professional and collaborative.

# **OS PAPÉIS EXISTEM POR UMA NECESSIDADE DO GRUPO**

Fonte: Kurt Lewin

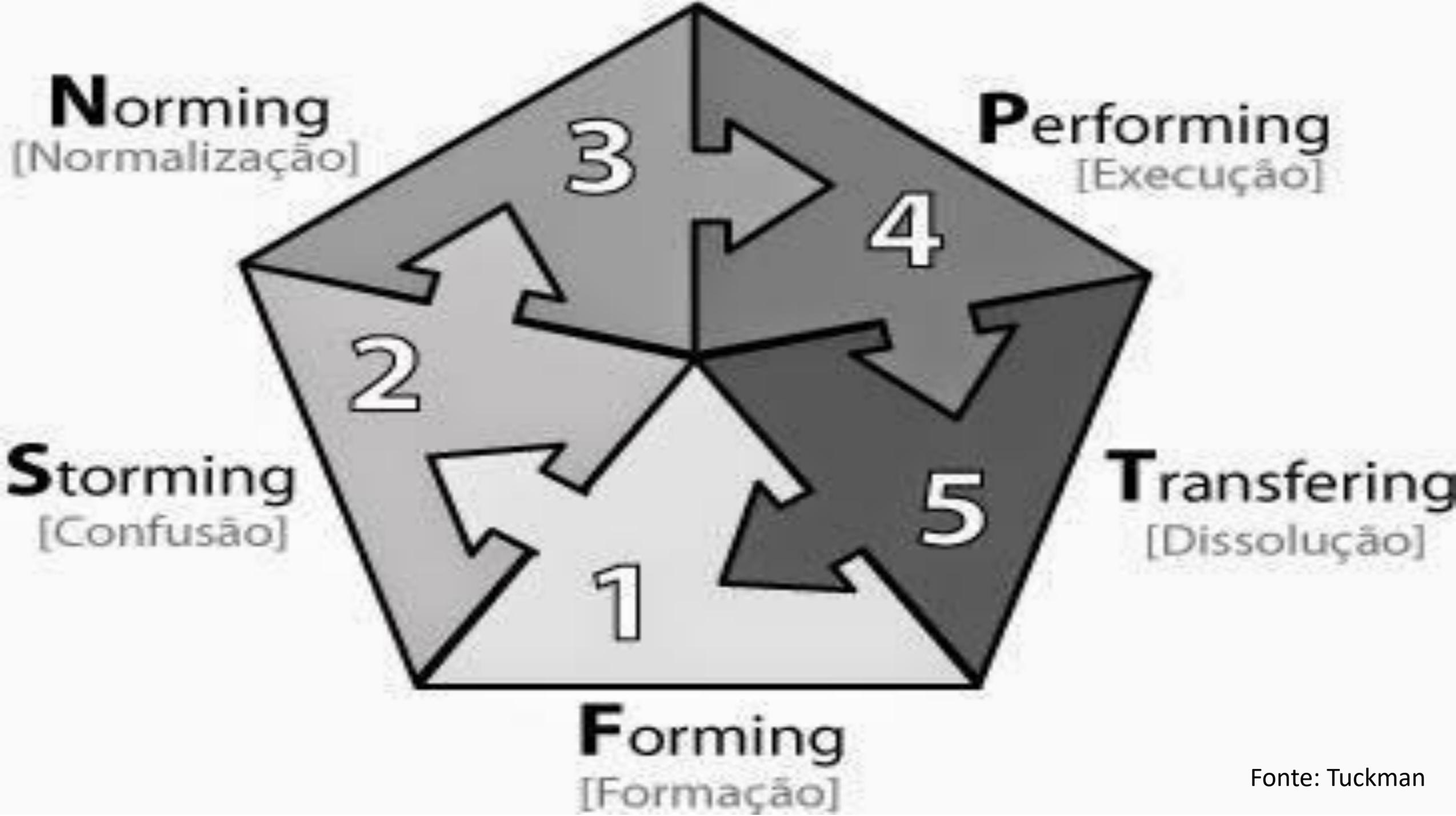
# A estrutura dos grupos

Normas ocultas  
Aqui e agora  
O grupo fala por meio  
dos seus membros  
O mais lento sempre  
determina a velocidade

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



EMOÇÃO



# 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

## **Por etapas dos grupos:**

**Quais são os papéis existentes na  
minha equipe? E qual é a  
necessidade?**

**Quais são as normas ocultas  
existentes?**

# 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%)

**Comprometimento**

É uma decisão individual (análise lógica e emocional)



Só se sustenta com o suporte da organização/gestor



**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**

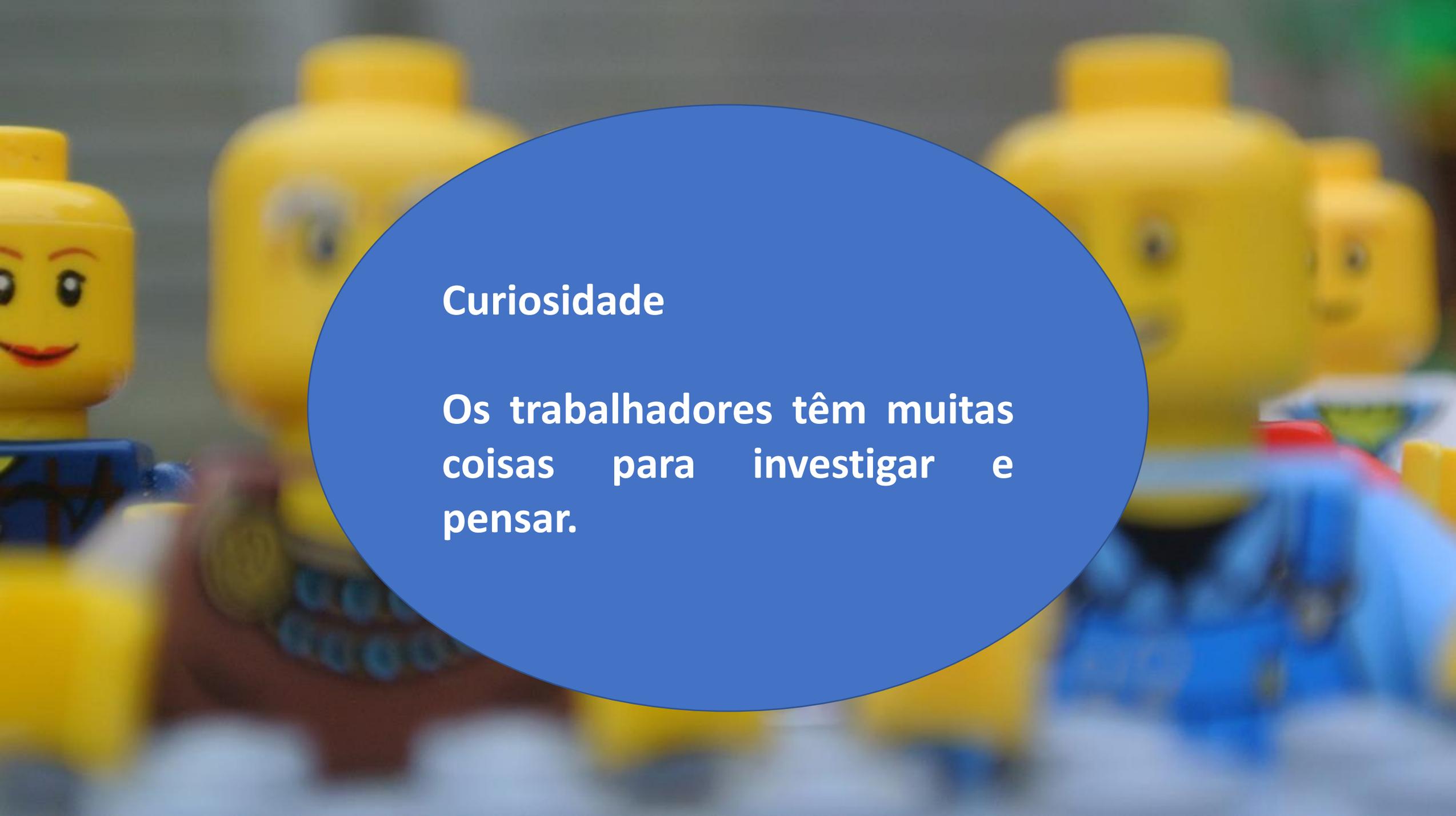
Motivador



Desmotivador

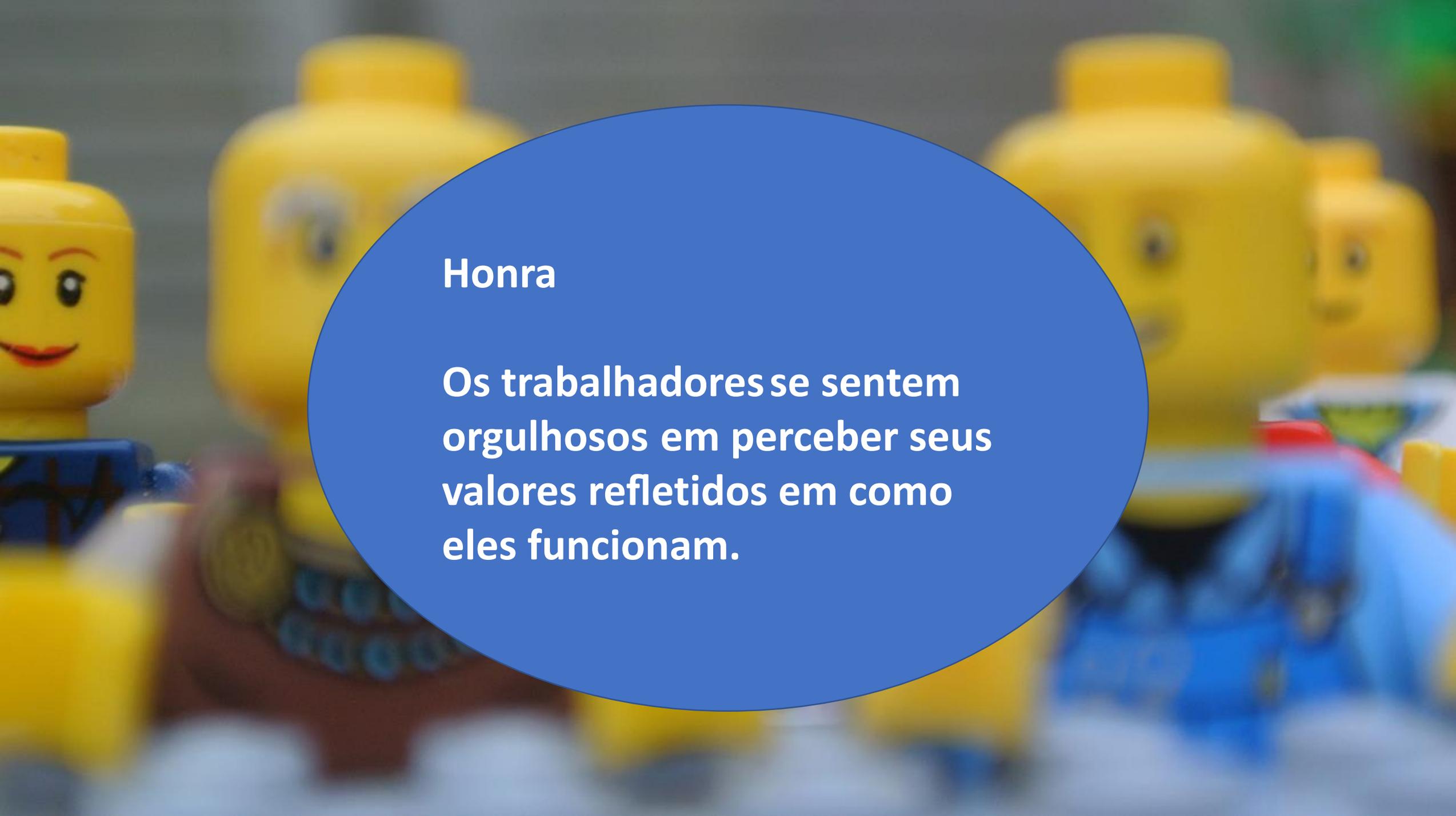


**Cada pessoa se engaja por um motivo diferente.**



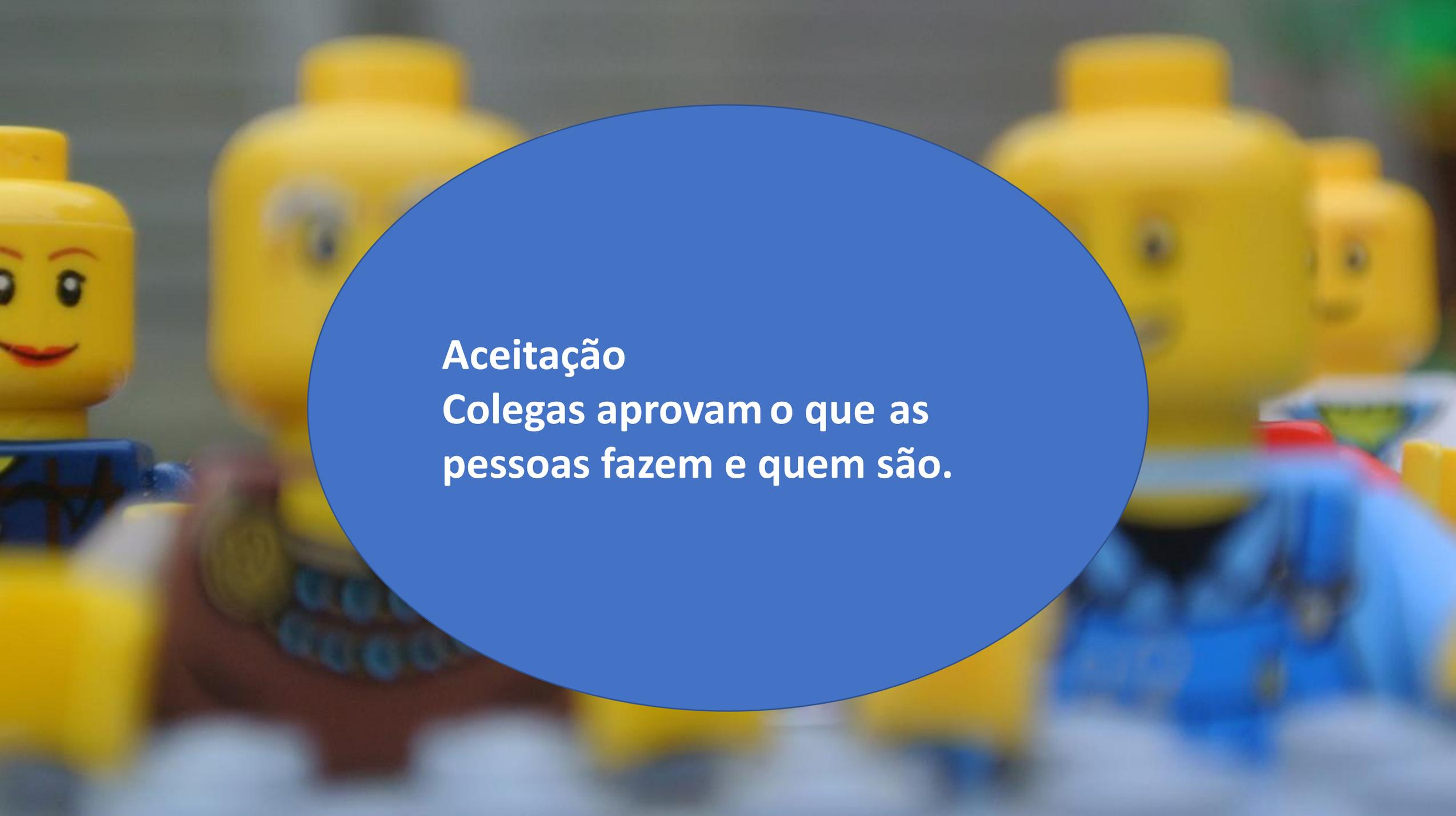
## Curiosidade

Os trabalhadores têm muitas coisas para investigar e pensar.



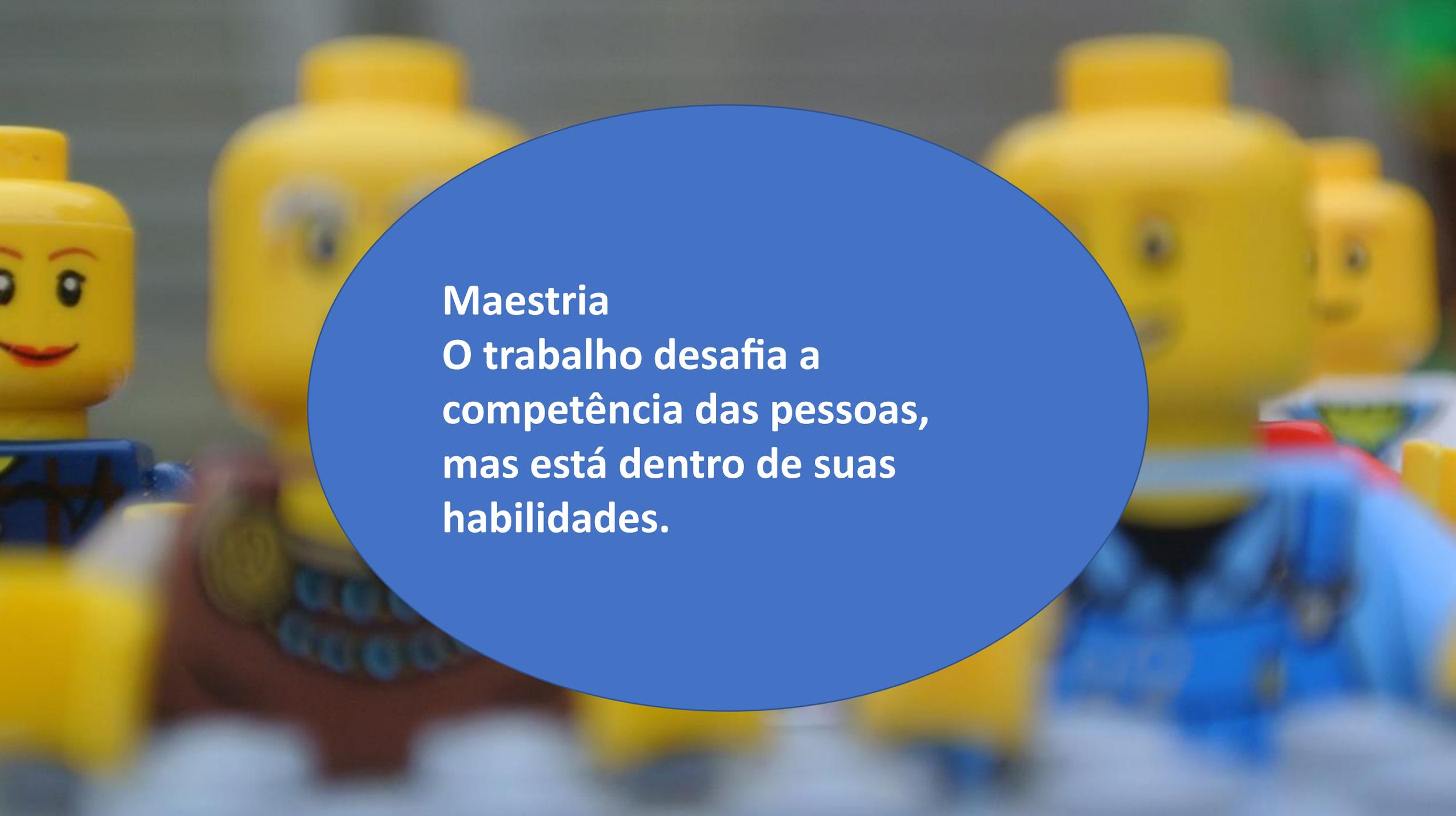
## Honra

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

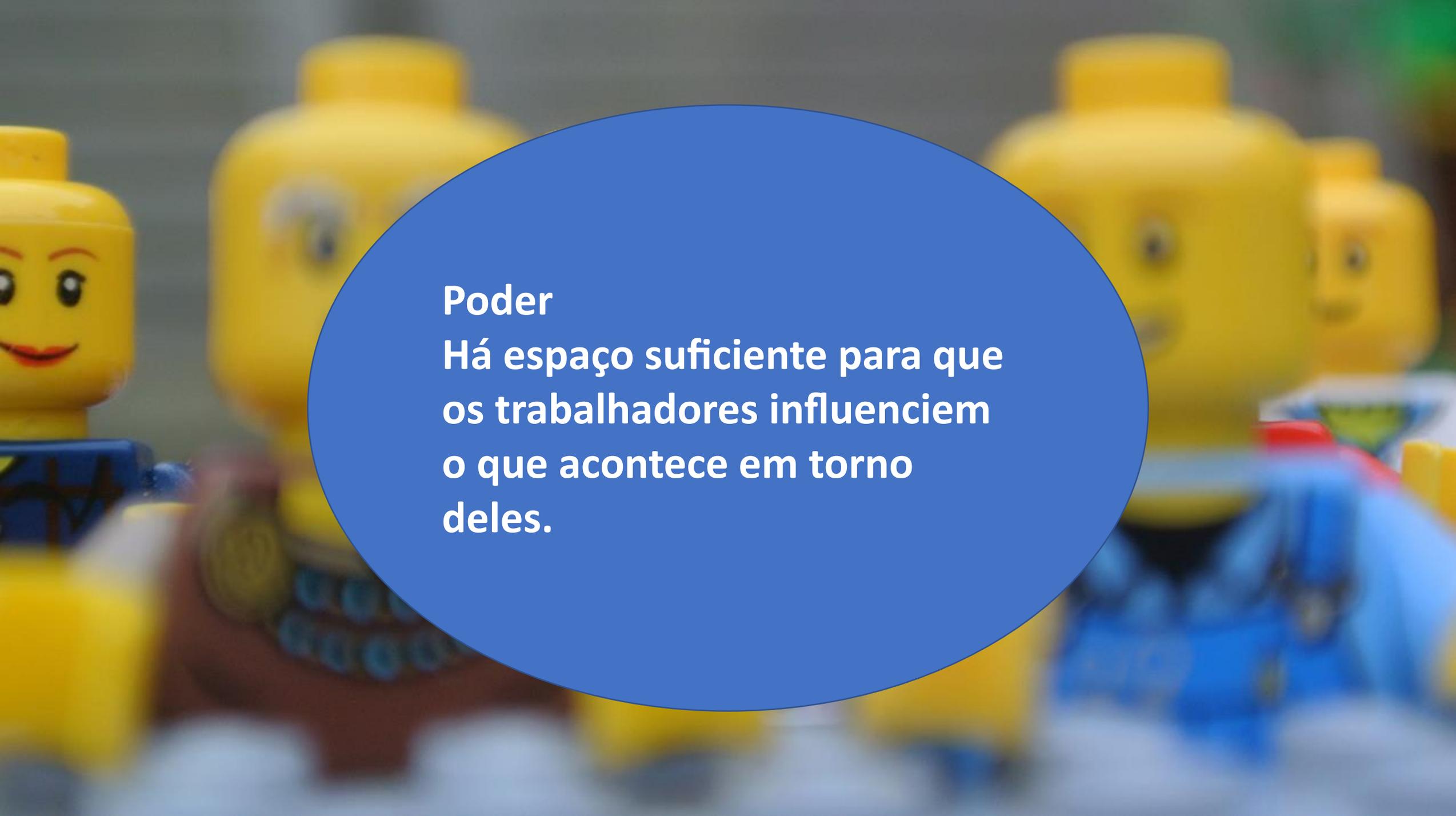


## Aceitação

Colegas aprovam o que as  
pessoas fazem e quem são.

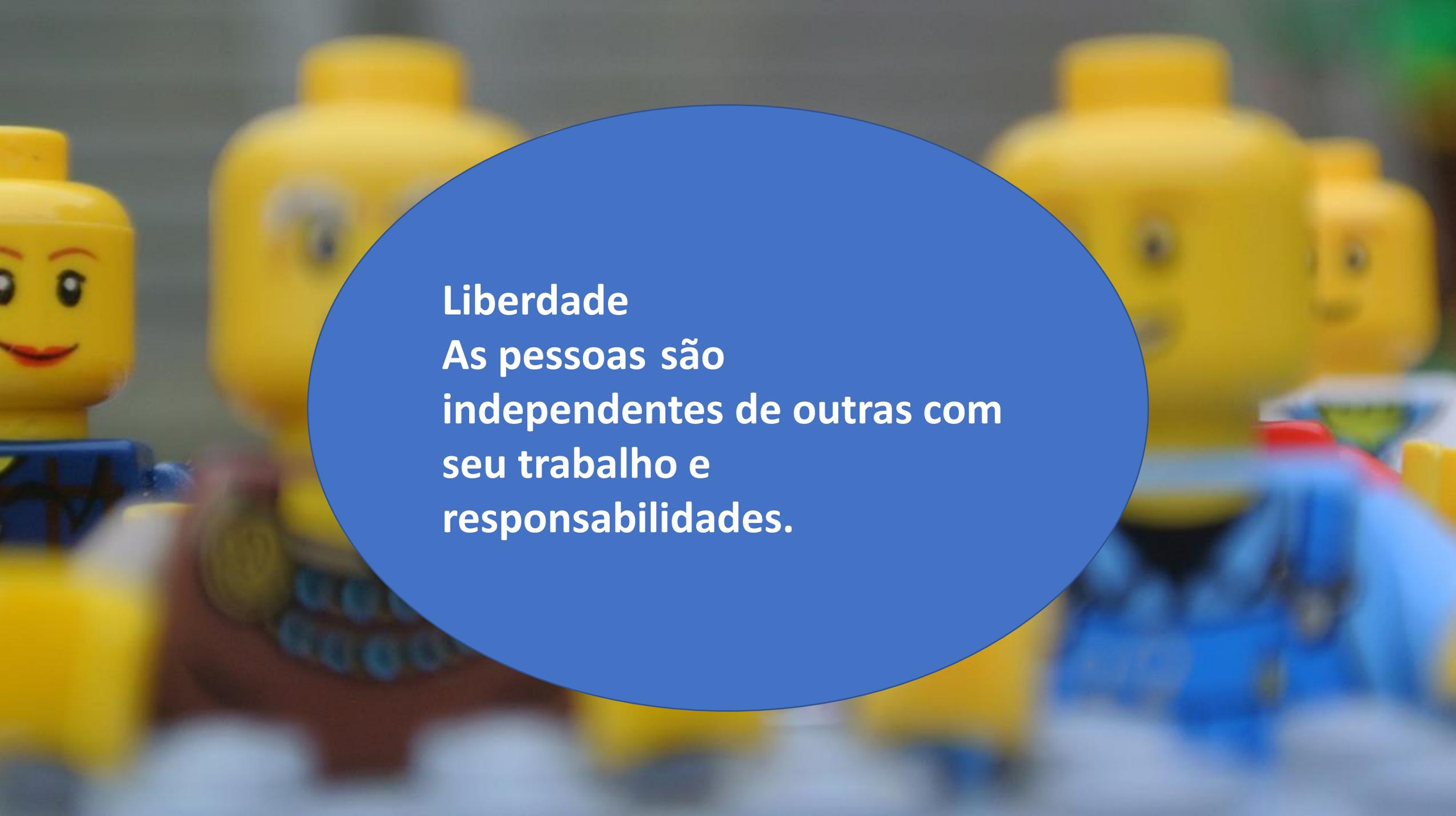


**Maestria**  
O trabalho desafia a  
competência das pessoas,  
mas está dentro de suas  
habilidades.



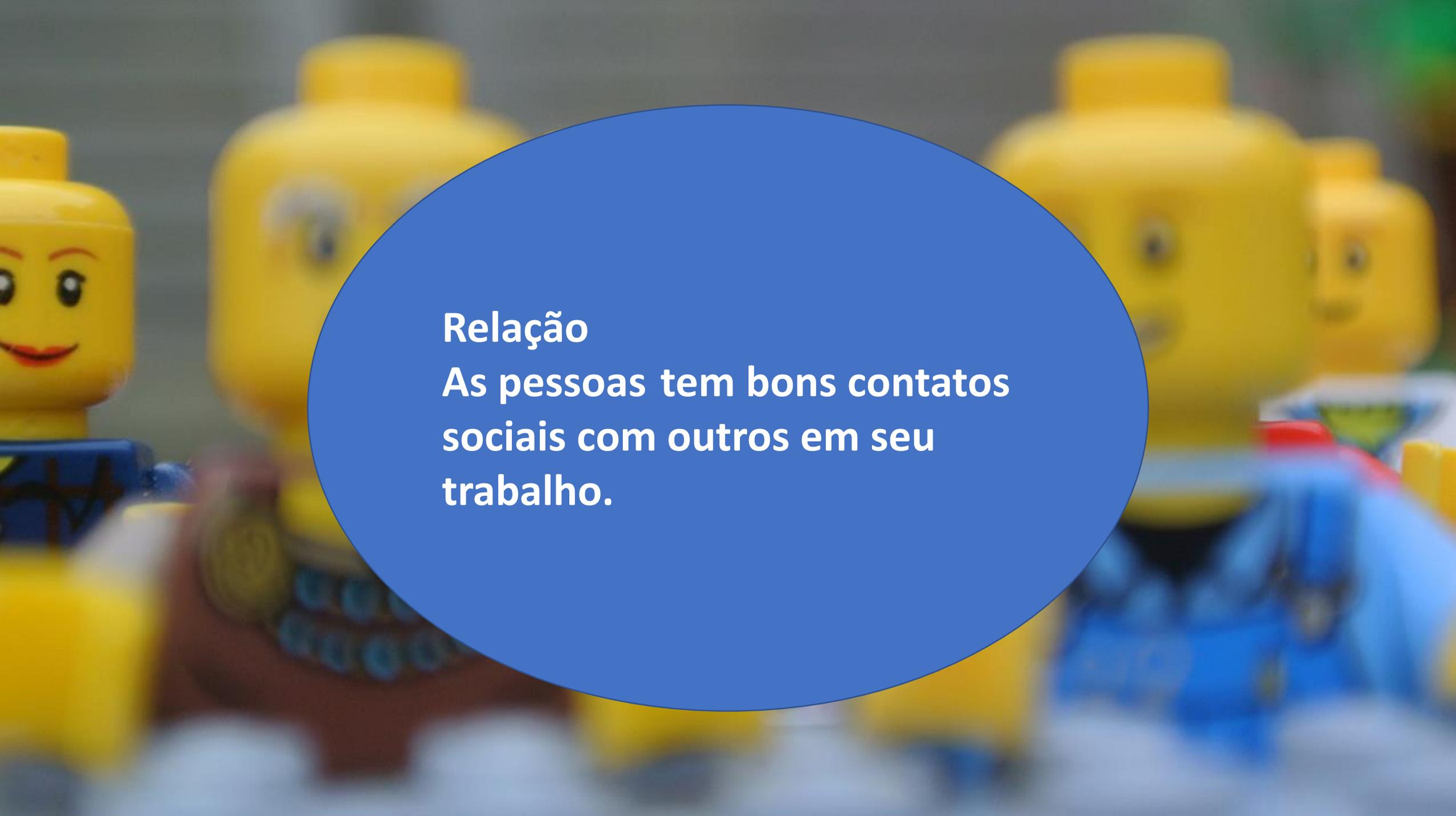
## Poder

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



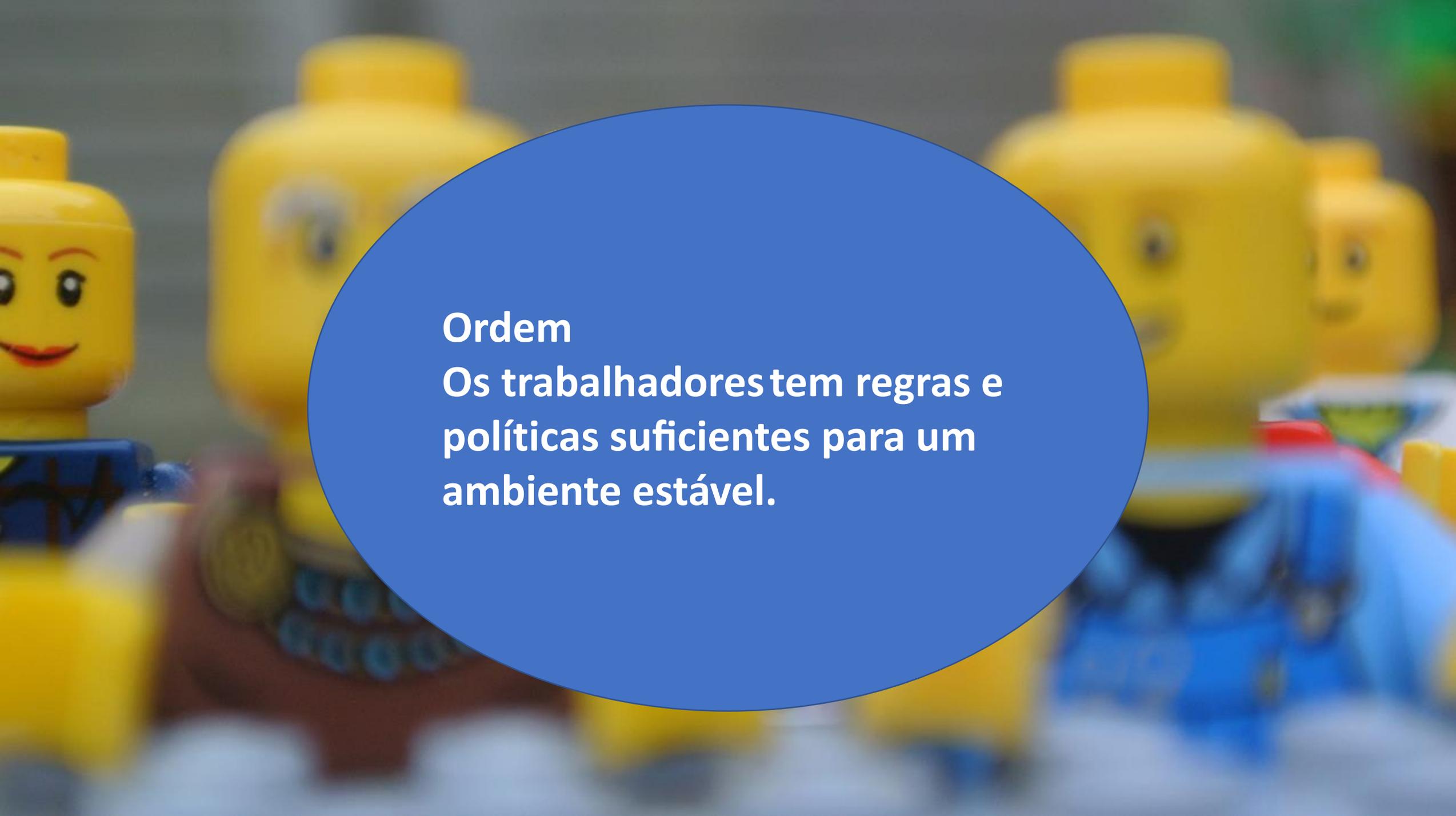
## **Liberdade**

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



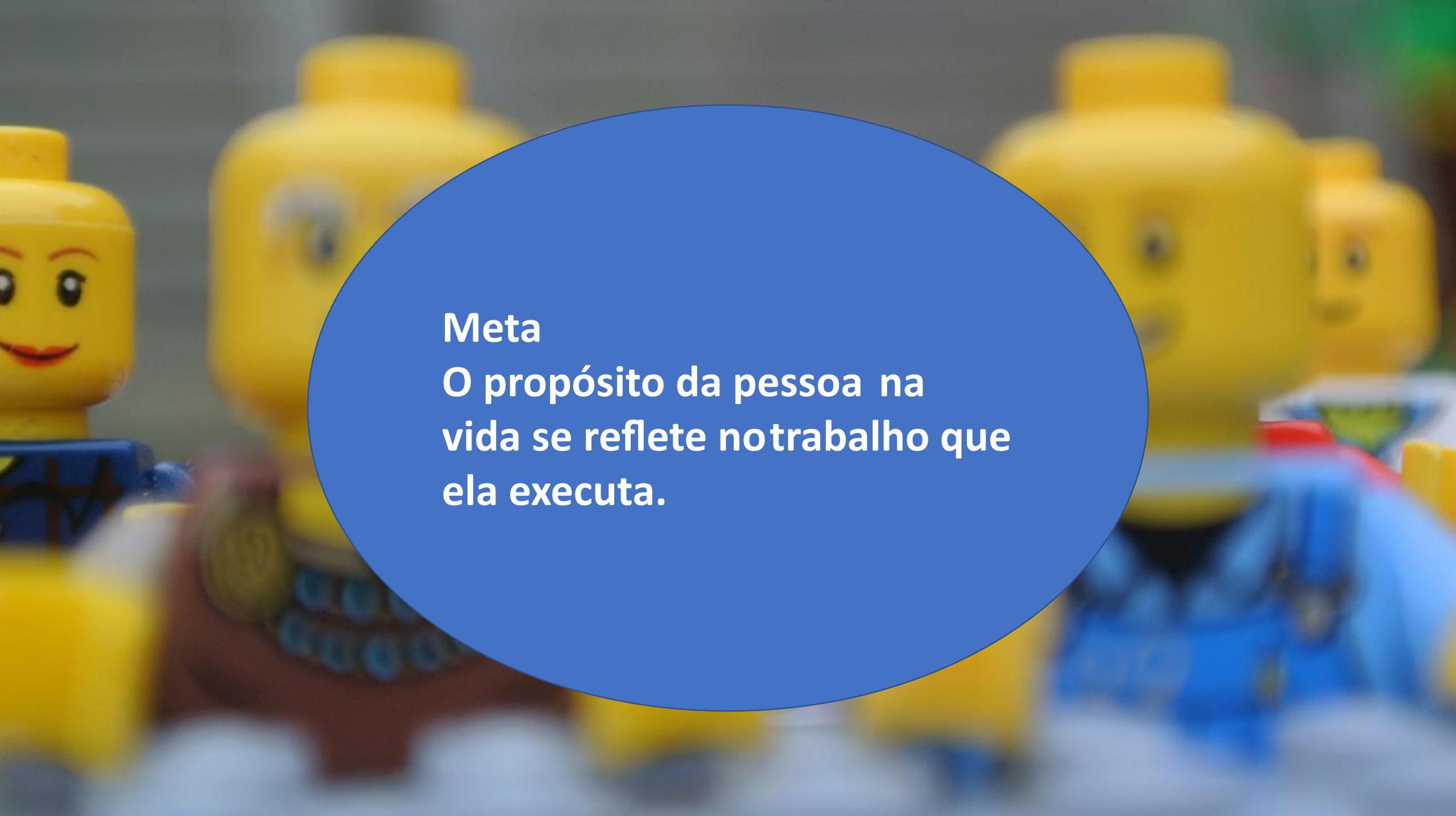
## Relação

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



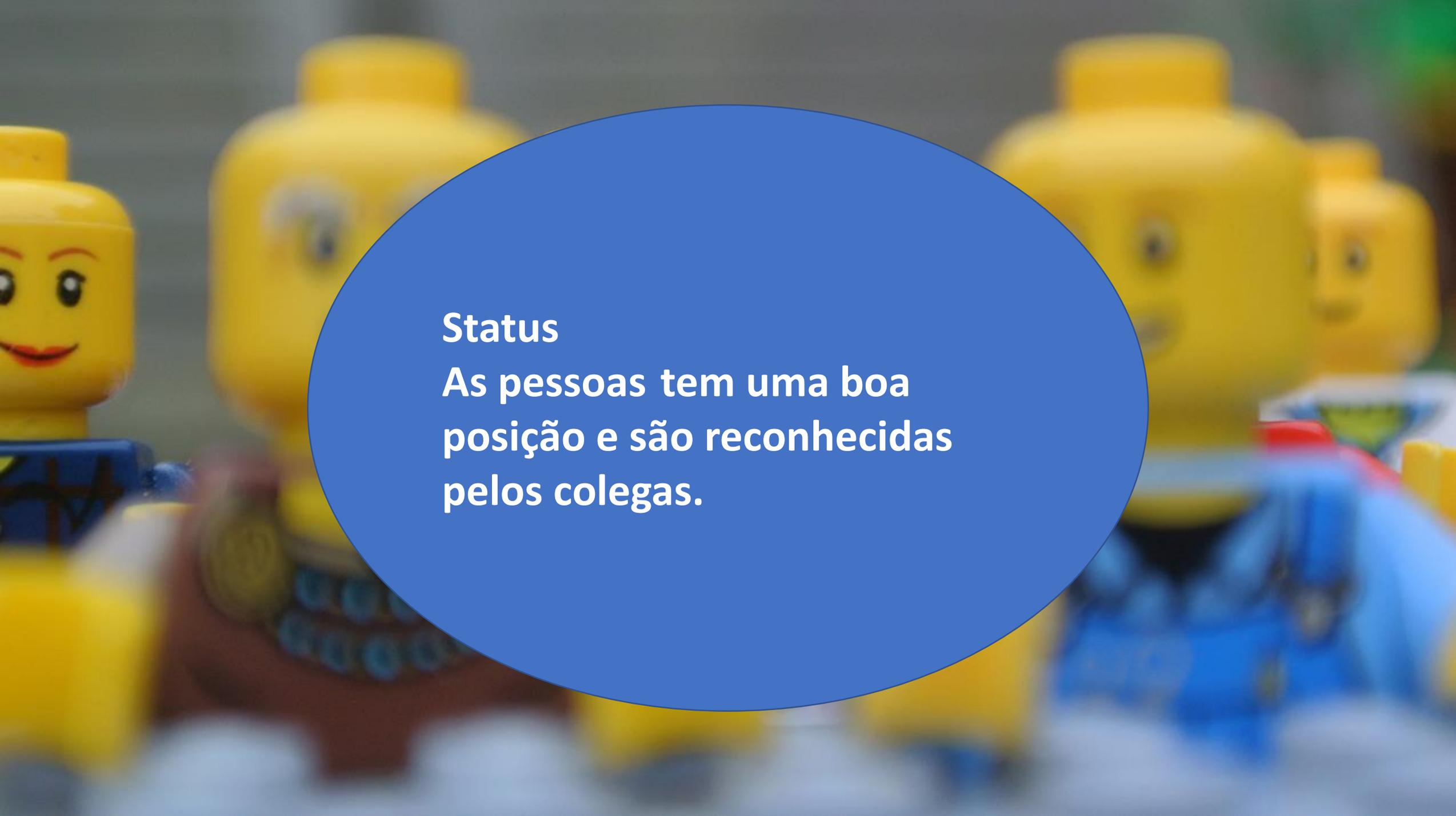
## Ordem

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. Converse e identifique os motivadores**
- 2. Monitore para verificar a motivação.**
- 3. Estimule que o colaborador crie a situação que o estimule.**

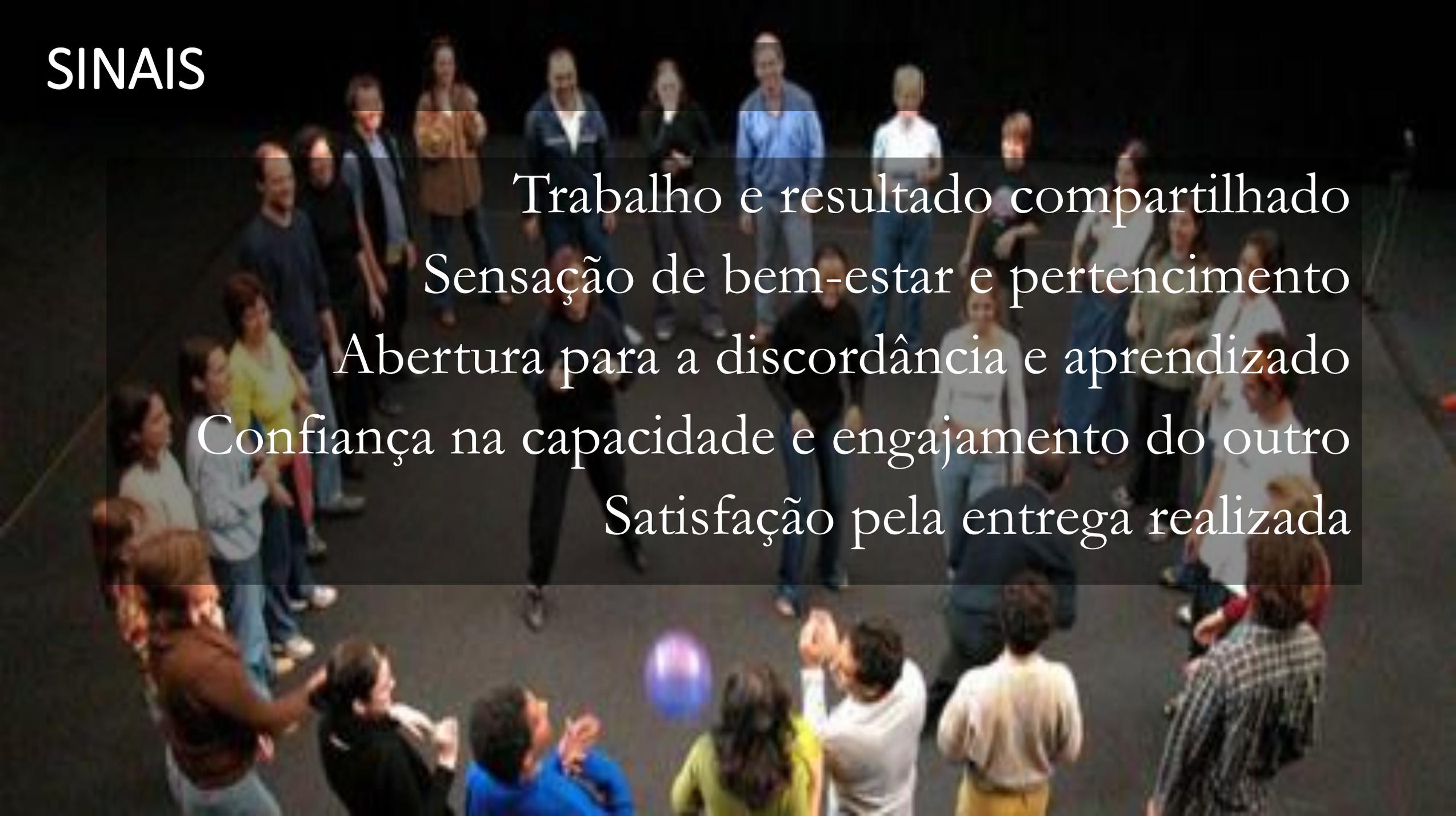


**Todo grupo é uma equipe?**

**Equipe são aqueles que:**

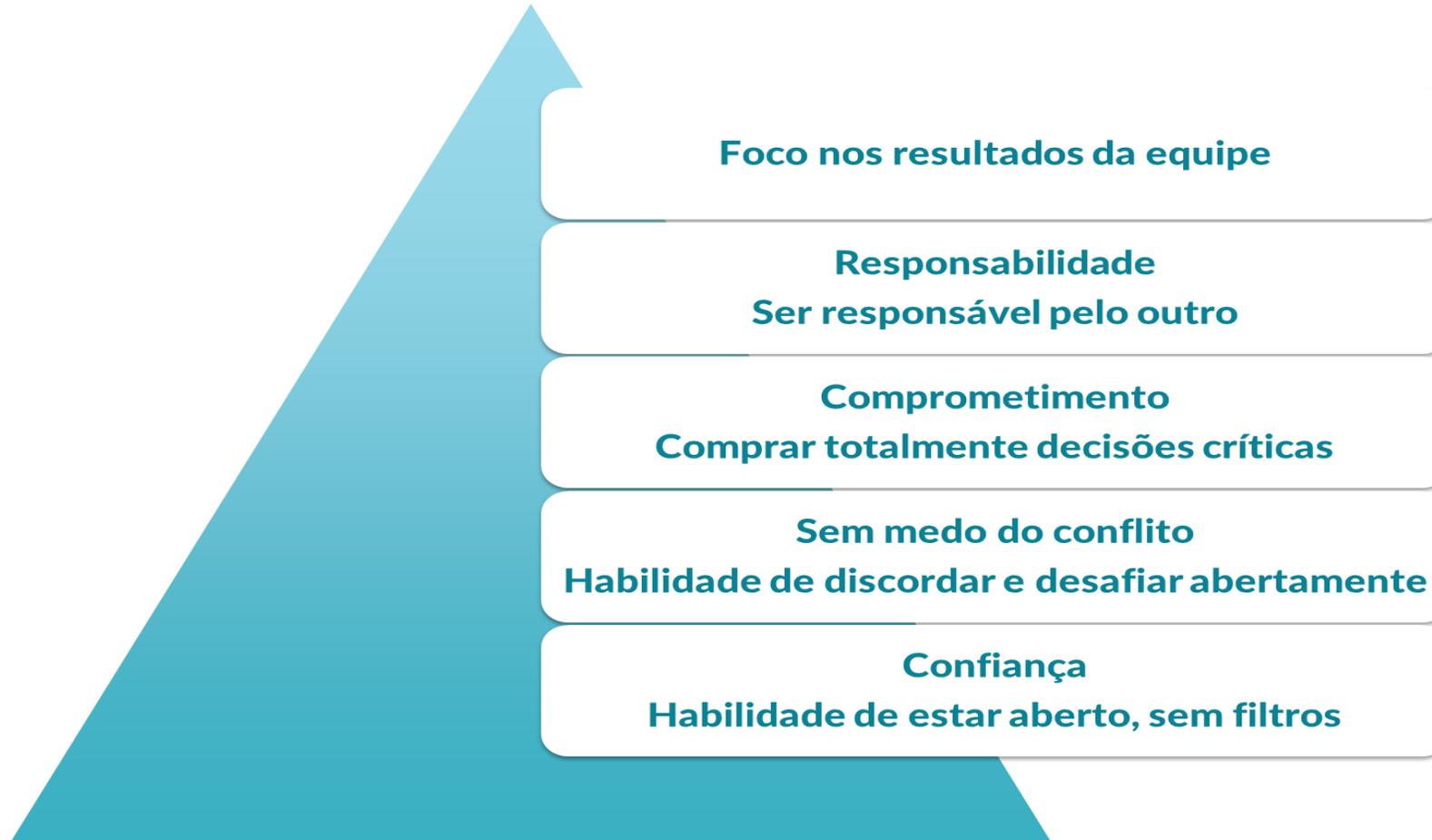
- **São interdependentes**
- **Tem identidade e processos comuns**
- **Se encontram frequentemente**
  - **Objetivos comuns**
- **Se sentem como partes da “mesma”**
- **Se sente responsável pelo outro e seu resultado**

# SINAIS

A large group of diverse people, including men and women of various ages and ethnicities, are gathered in a circle on a dark floor. Some individuals are holding hands, suggesting a team-building or group activity. The scene is lit from above, creating a focused atmosphere. A semi-transparent dark rectangular box is overlaid in the center of the image, containing white text.

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

# Patrick Lencioni - 5 desafios da equipe



**CONFIANÇA**

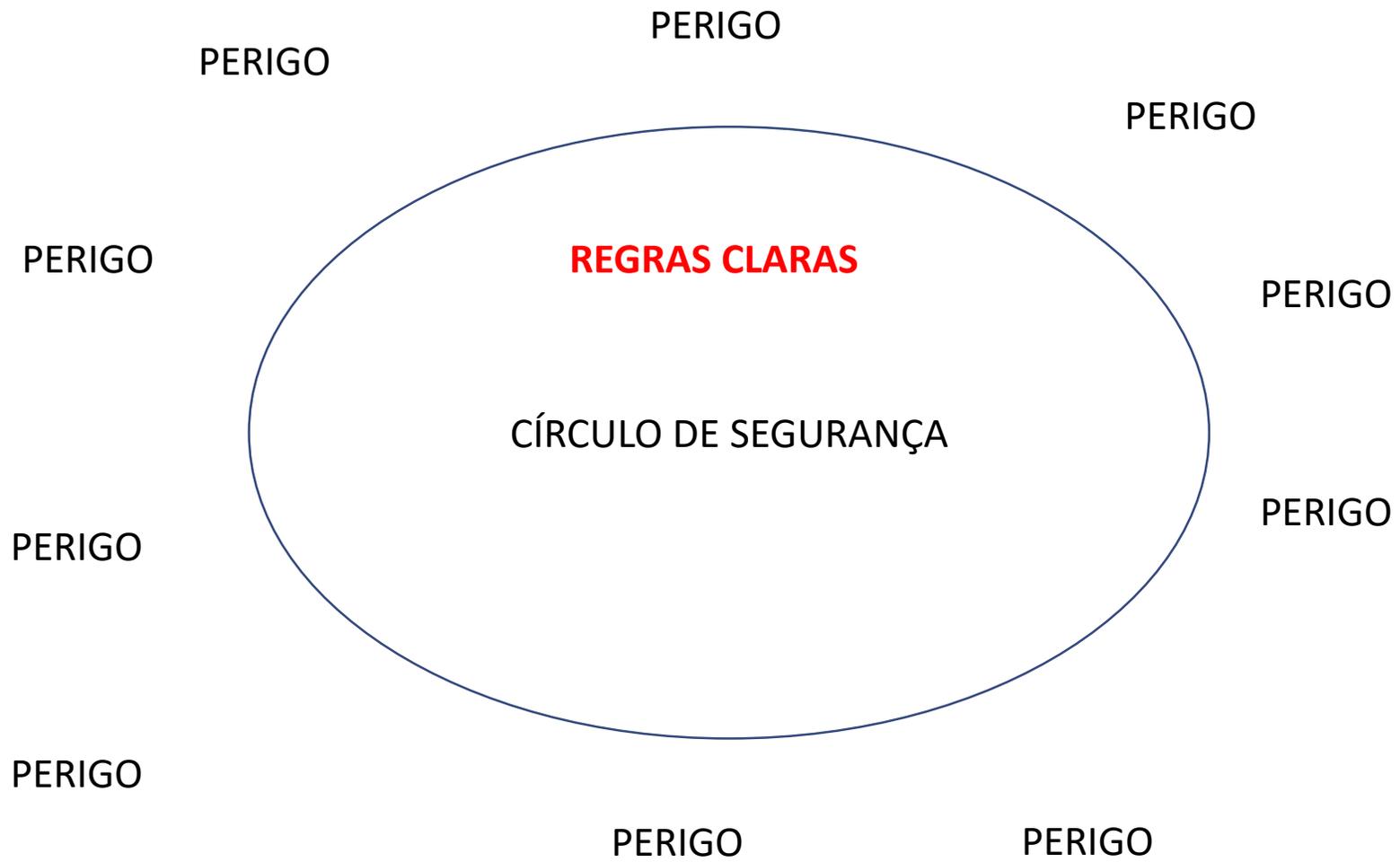
**CONHEÇA AS PESSOAS QUE VOCÊ AJUDA.**

**Fonte: Simon Sinek**

**CONFIANÇA EXISTE QUANDO PODEMOS  
SER VULNERÁVEIS E OS DEMAIS NÃO  
USARÃO ISTO CONTRA NÓS.**

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

**Fonte: Simon Sinek**



# **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**

# **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**

# **Dicas para estimular confiança**

- 1. Crie acordos de convivência**
- 2. Comece compartilhando sobre você**
- 3. Estimule que as pessoas se conheçam**
- 4. Foco no positivo e no que posso ajudar**
- 5. Feedbacks para o outro**
- 6. Dialogo sobre o trabalho em grupo**

# Elaborar contrato psicológico

Qual o nosso propósito comum como equipe? O que nos une?

Quais nossas expectativas individuais com a equipe?

O que a equipe espera de cada membro?

O que aceitamos e queremos como comportamentos e atitudes?

O que não aceitamos e não queremos como comportamento e atitudes?

Quais os limites de autonomia?

Quais nossas obrigações e compromissos?

Quais nossos acordos de funcionamento para manter uma convivência excelente e o foco em resultados?

De que forma seremos avaliados? Podemos avaliar uns aos outros?

O que fazer quando houver insatisfação? E se não for resolvido?

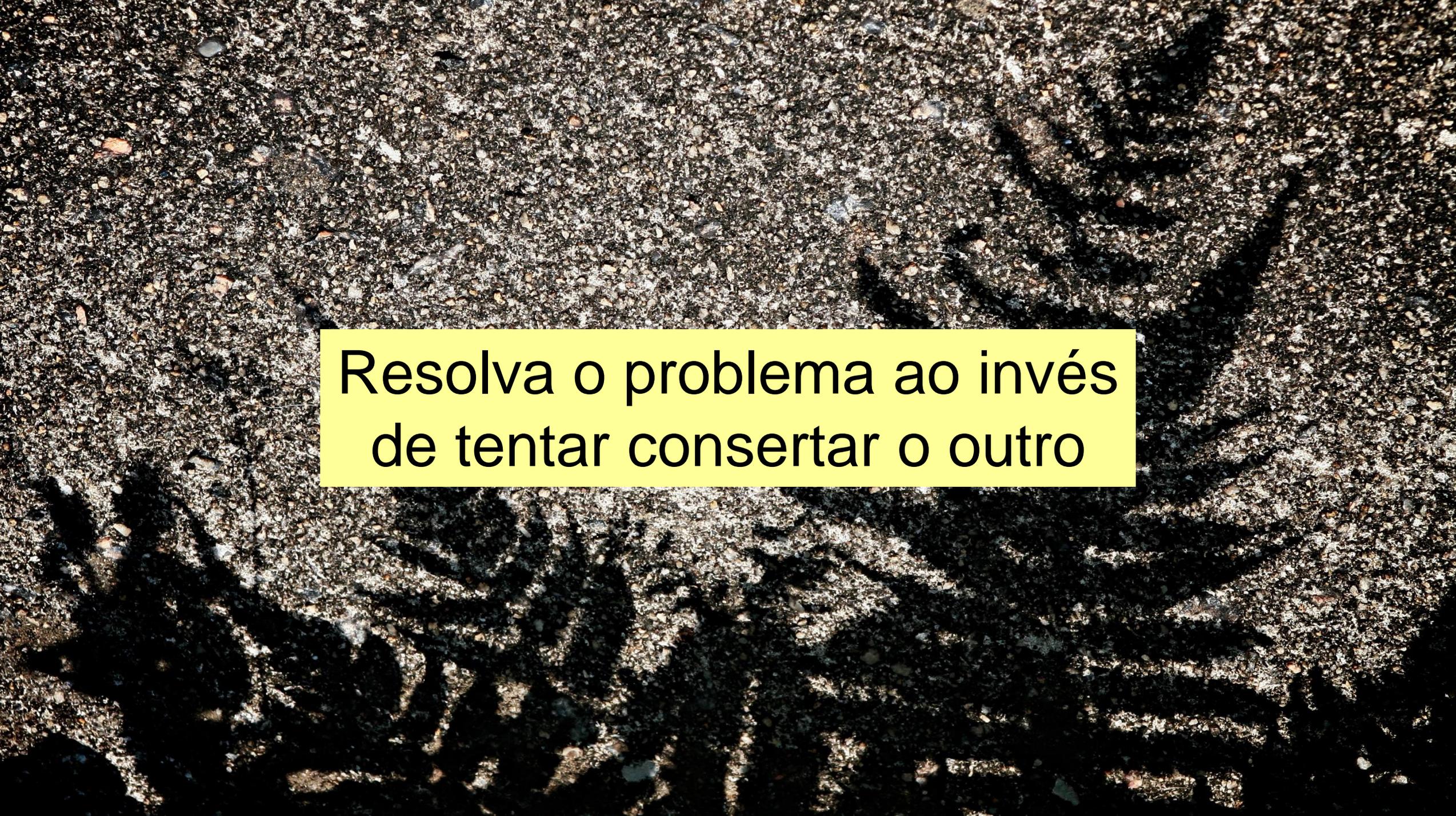
A group of people are gathered around a wooden table in a pub or bar. They are engaged in conversation and drinking beer. The atmosphere appears relaxed and social. A text overlay is centered over the image.

Vamos praticar nossa vulnerabilidade?

**Nas  
mesas**

**Compartilhe três histórias que determinam quem você é hoje.**

**CONFLITO**



Resolva o problema ao invés  
de tentar consertar o outro



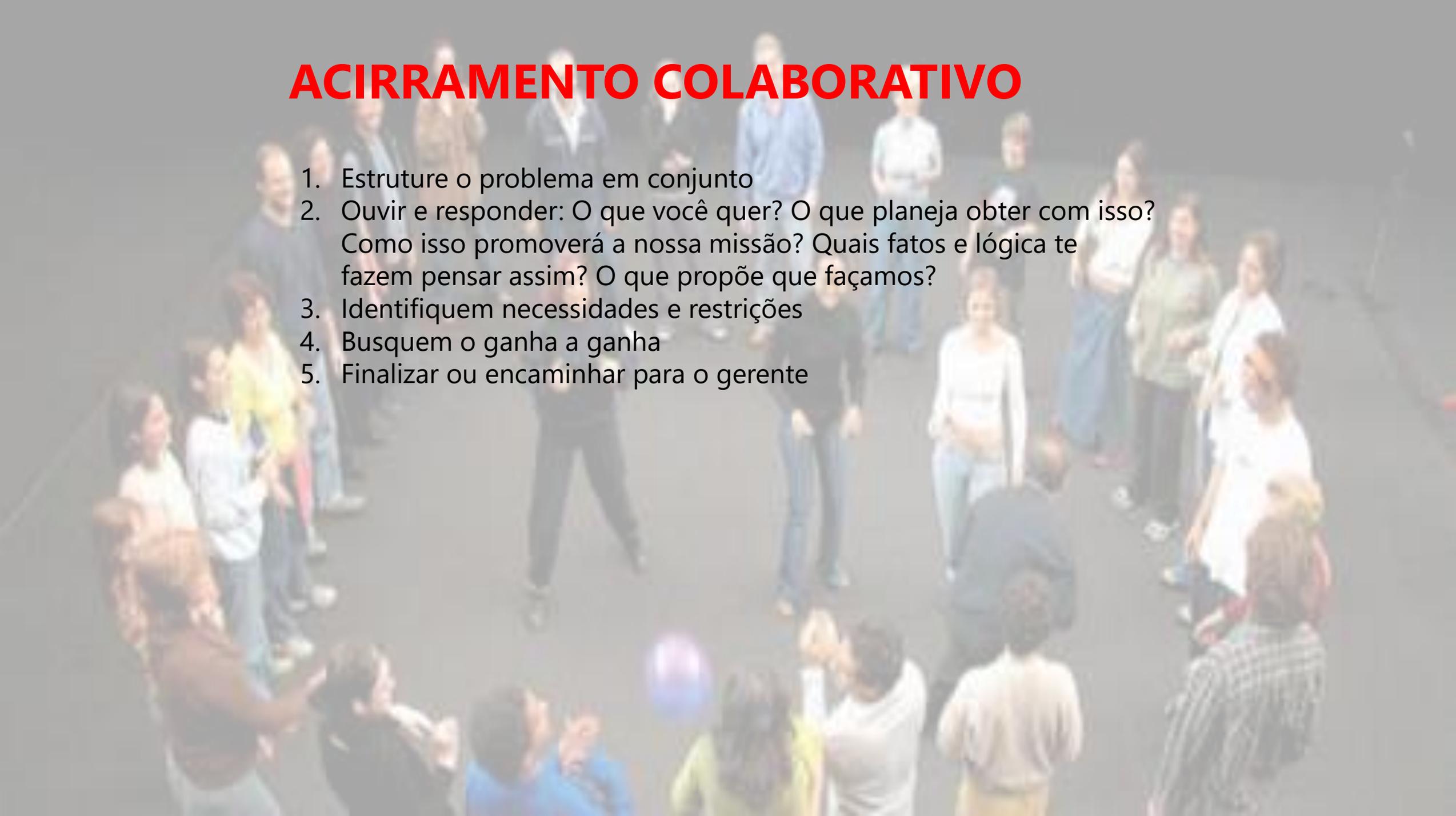
**Comportamento**

**Pensamento e  
sentimentos**

**Valores e crenças**

**Necessidades**

# ACIRRAMENTO COLABORATIVO

A high-angle, slightly blurred photograph of a diverse group of people standing in a large circle on a dark floor. Some individuals are holding hands, suggesting a team-building or collaborative activity. The background is dark, and the overall atmosphere is one of teamwork and communication.

1. Estructure o problema em conjunto
2. Ouvir e responder: O que você quer? O que planeja obter com isso? Como isso promoverá a nossa missão? Quais fatos e lógica te fazem pensar assim? O que propõe que façamos?
3. Identifiquem necessidades e restrições
4. Busquem o ganha a ganha
5. Finalizar ou encaminhar para o gerente

**FOCO NO RESULTADO**



1. Defina os 05 resultados finais da área
2. Defina as 05 estratégias para alcance dos resultados
3. Para cada estratégia tenha 03 a 06 indicadores
4. Defina os responsáveis

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



<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>			

**FOCO NA APRENDIZAGEM**

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

**Inicia sempre por uma conversa sobre vocação e significado pessoal do trabalho**

**Acordo individual e coletivo de abertura, significado e frequência do feedback**

**Ideal que seja constante**

**Feedbacks entre pares tem mais efeito (Laloux)**

**Deve ter clareza do que se perde, caso não haja mudanças**

**Avaliação anual para aprendizados, reconhecimentos e mudanças necessárias**

O que aprendi?

O que poderia ter sido diferente?

O que devemos celebrar?

Sobre o que você está mais entusiasmado para o próximo ano?

Como posso colaborar com você?

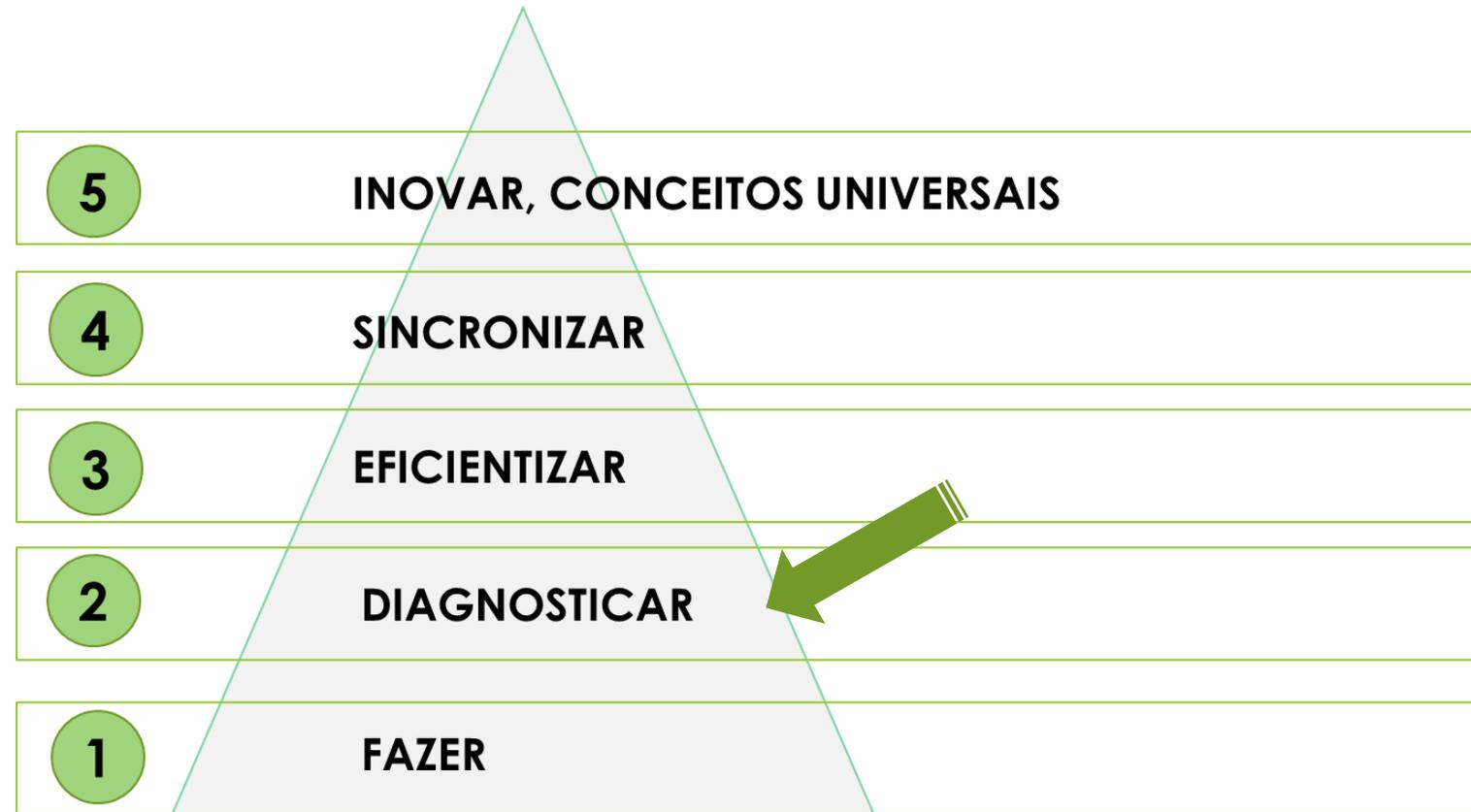
Que treinamento poderá te ajudar a crescer?

Quais mudanças na sua função e atividades podem ajudar a melhorar sua performance?

**Pessoa certa no lugar certo**



# Complexidade Cargo



# Análise Complexidade Cargos

$$\mathbf{CAT = CEV \times CH \times e \times CC}$$

Capacidade Atual pra Trabalho

O Capacidade Atual de um individuo para o Trabalho (**CAT**) depende de uma equação que envolve:

- Comprometimento e Envolvimento com os Valores (**CEV**)
- Conhecimentos e Habilidades (**CH**)
- Equilíbrio Emocional (**e**)
- Capacidade Cognitiva - Complexidades (**CC**)

**Um item do CAT “zerado” – “anula” toda equação**

# **CUSTOS INVÍISIVEIS**

**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:**

- **Escolher os três custos invisíveis que mais afetam o seu trabalho hoje.**
- **Definir um custo invisível superado e apresentar, ao grande grupo, o que foi realizado para superar.**

**E agora? Como gerar mudança?**

A

CONSCIÊNCIA DA NECESSIDADE DA MUDANÇA

D

DESEJO DE SUPORTAR A MUDANÇA

K

CONHECIMENTO SOBRE COMO MUDAR

A

HABILIDADE PARA DEMONSTRAR COMPETÊNCIAS E COMPORTAMENTOS

R

REFORÇO PARA QUE NÃO VOLTE A FAZER DO MODO ANTIGO

**AGIR E SER EXEMPLO**

Simplicidade



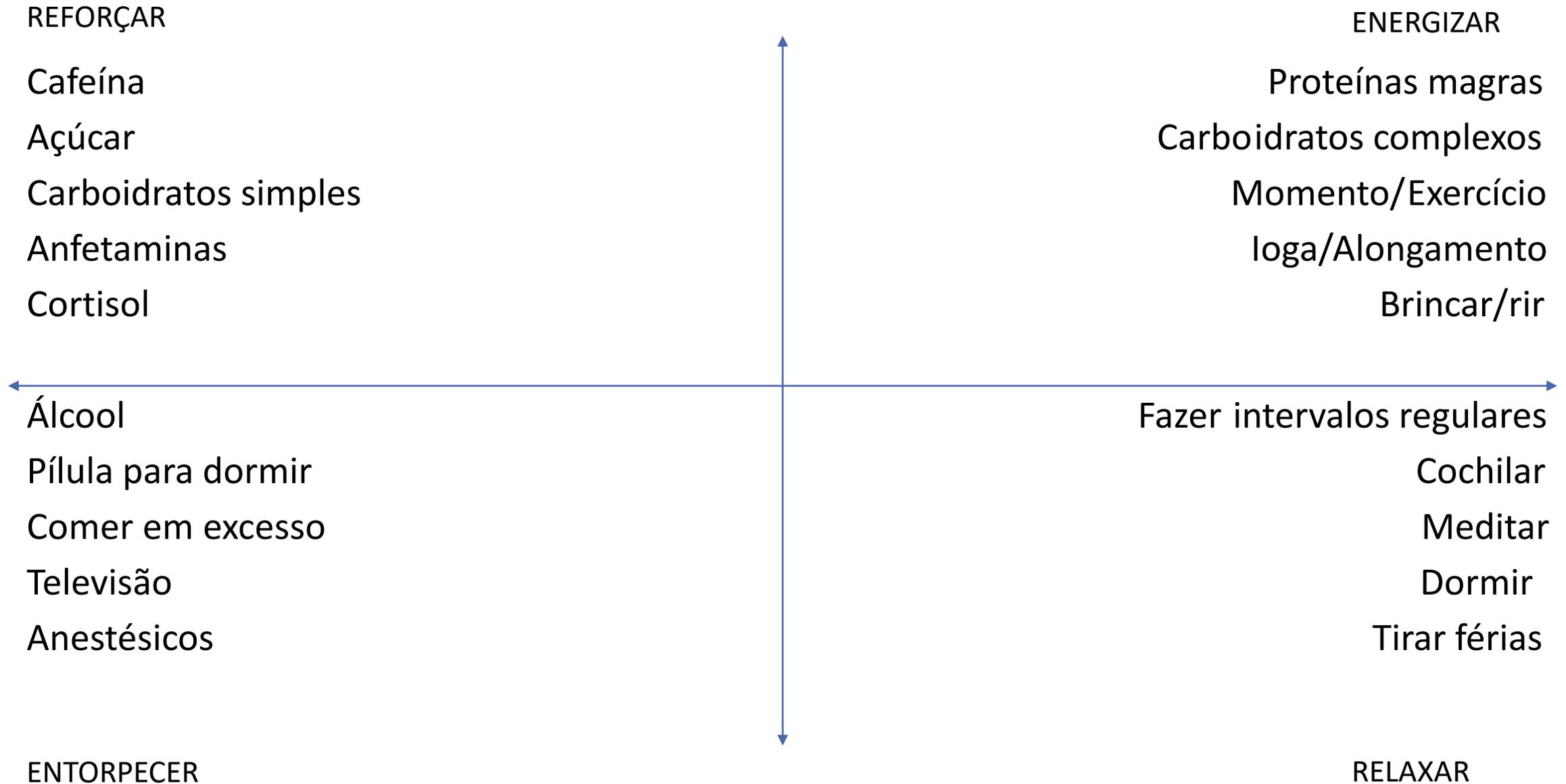


Só iremos avançar se  
praticarmos.

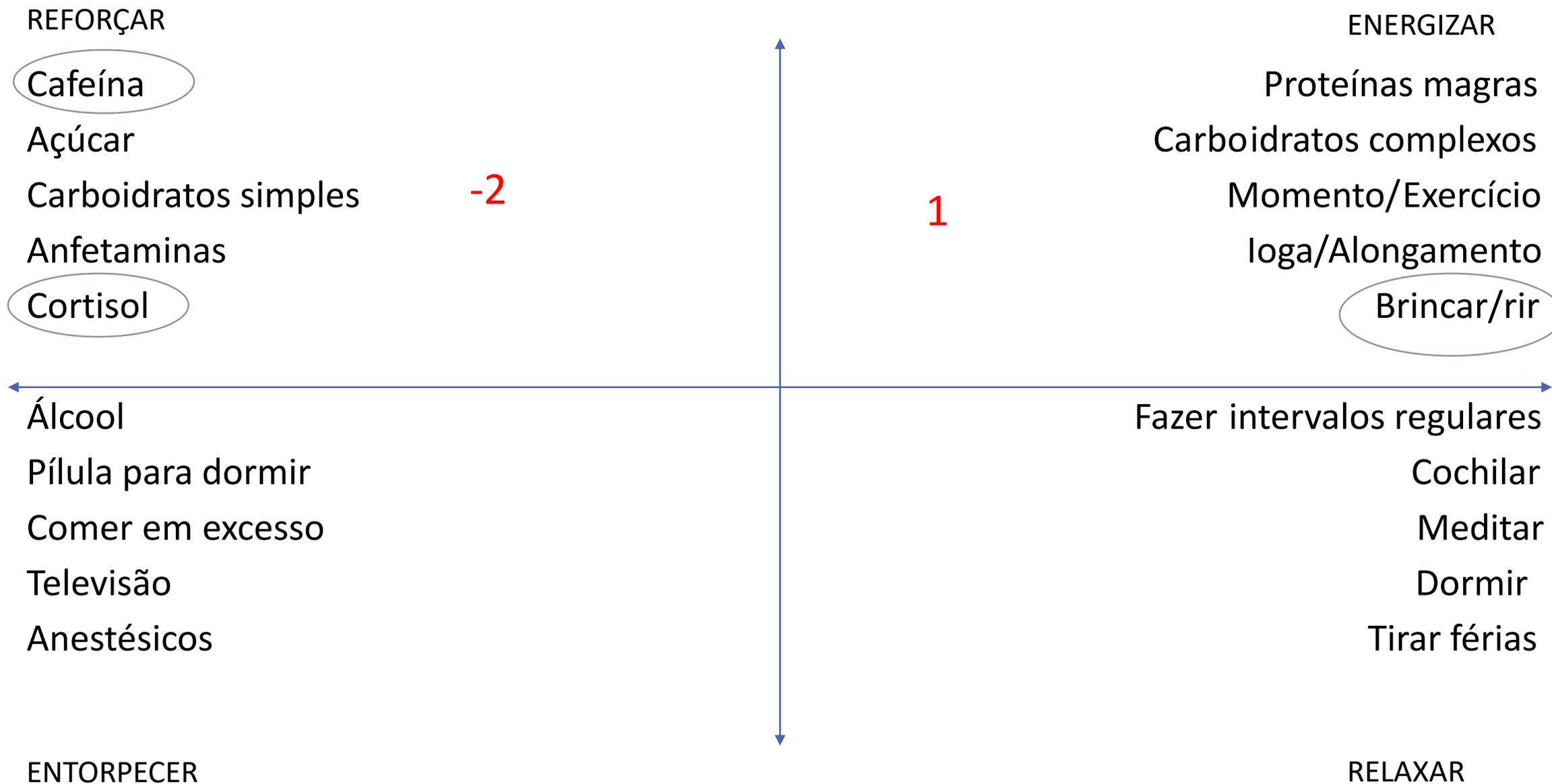
Só iremos praticar se  
tivemos disposição e  
energia.

**PRESENÇA**

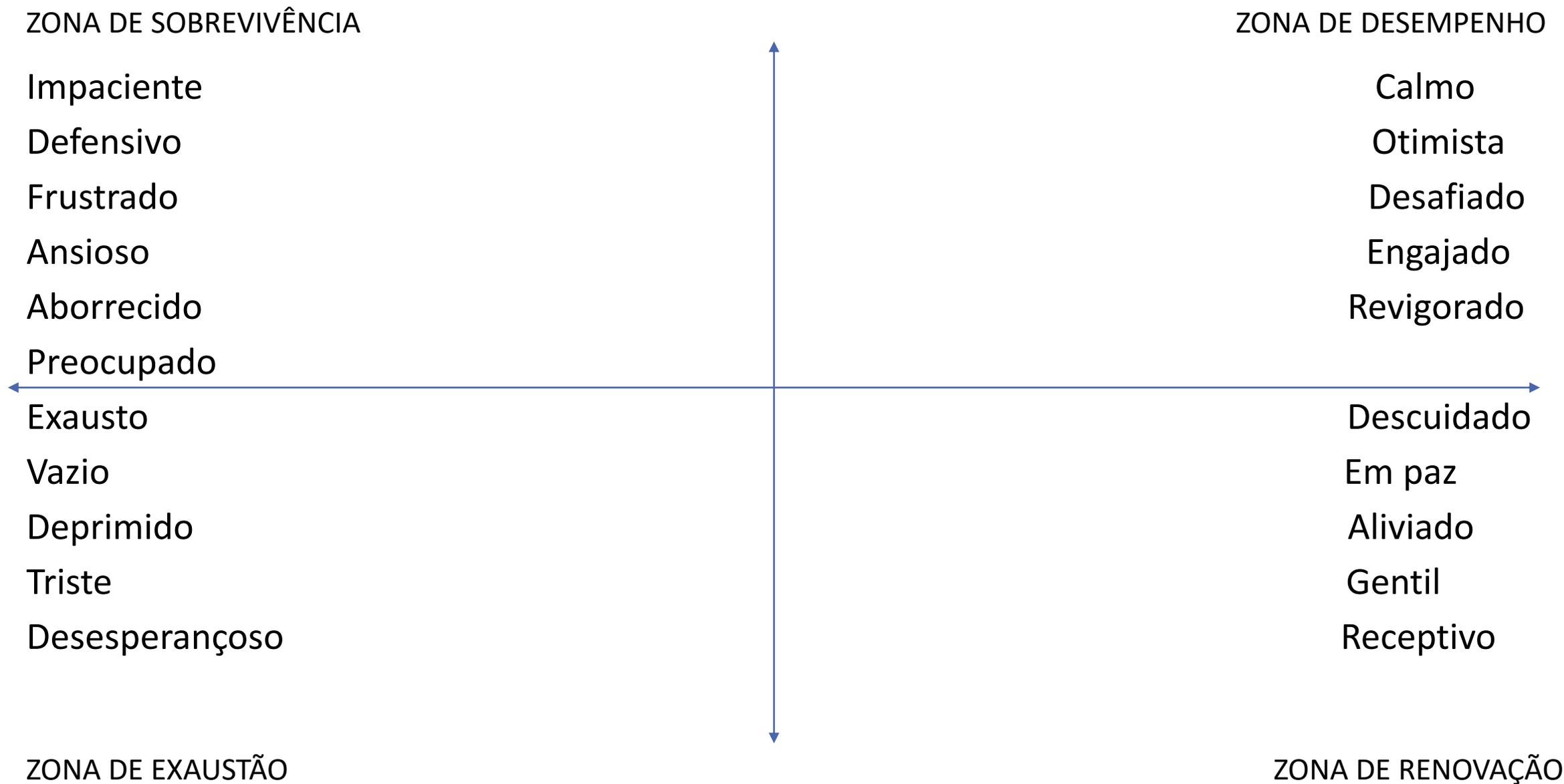
# Corpo



# Corpo

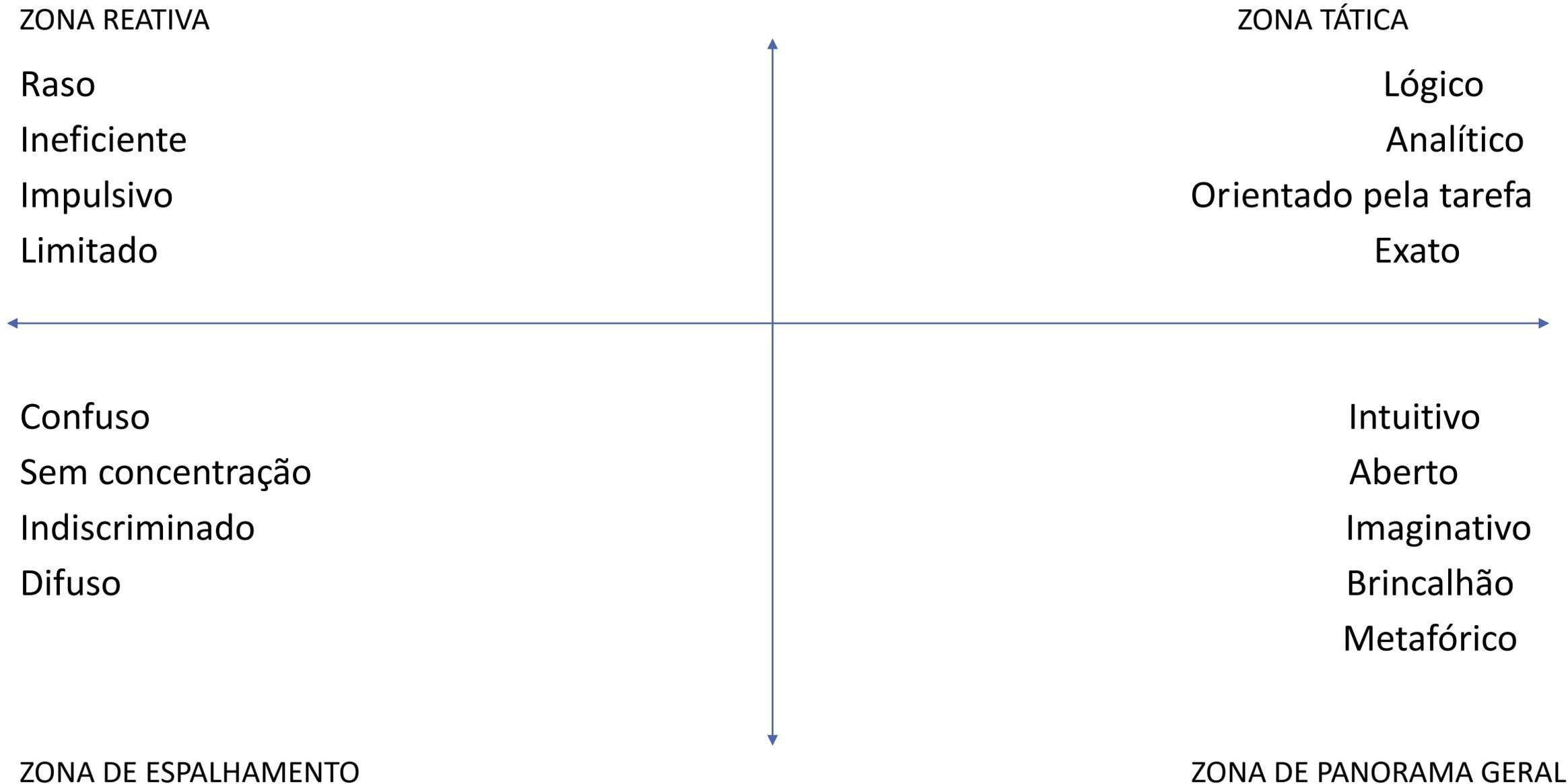


# Emoções

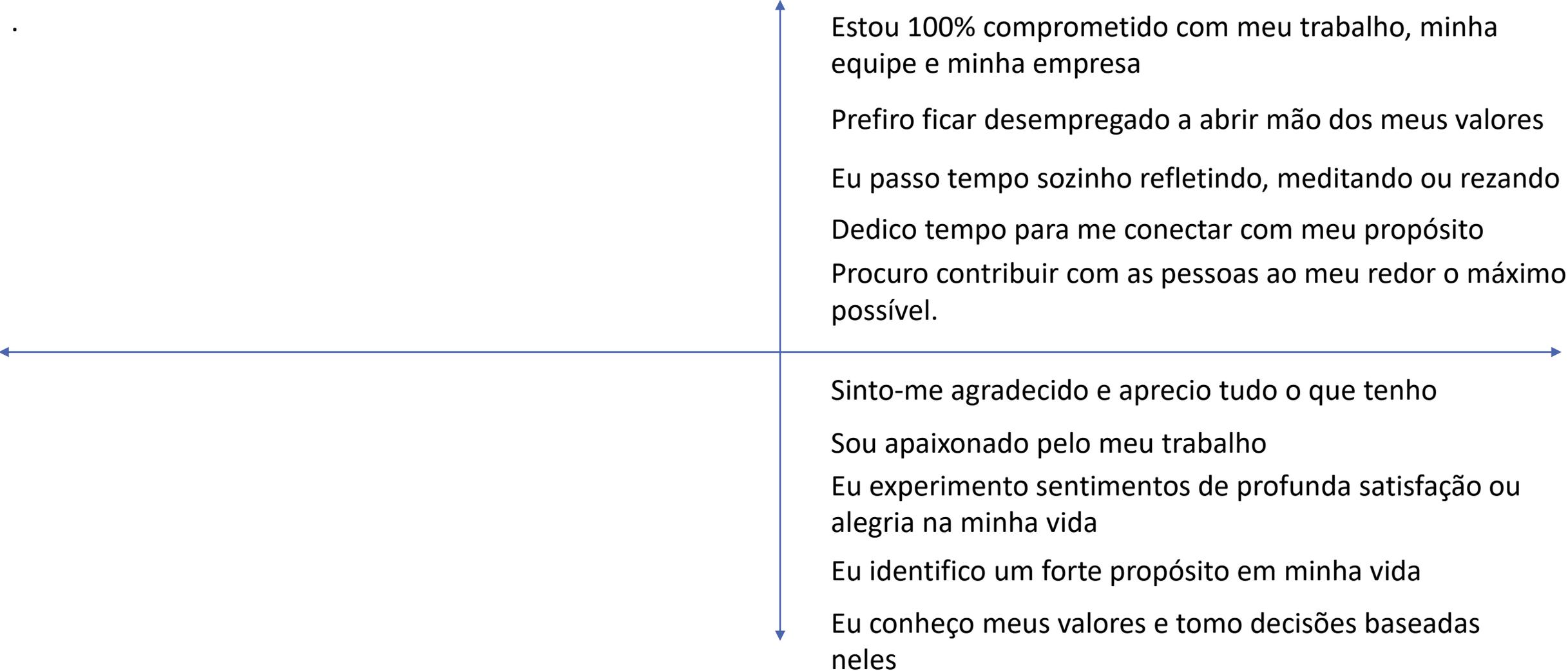


FONTE: TONY SCHWARTZ

# MENTE



# 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

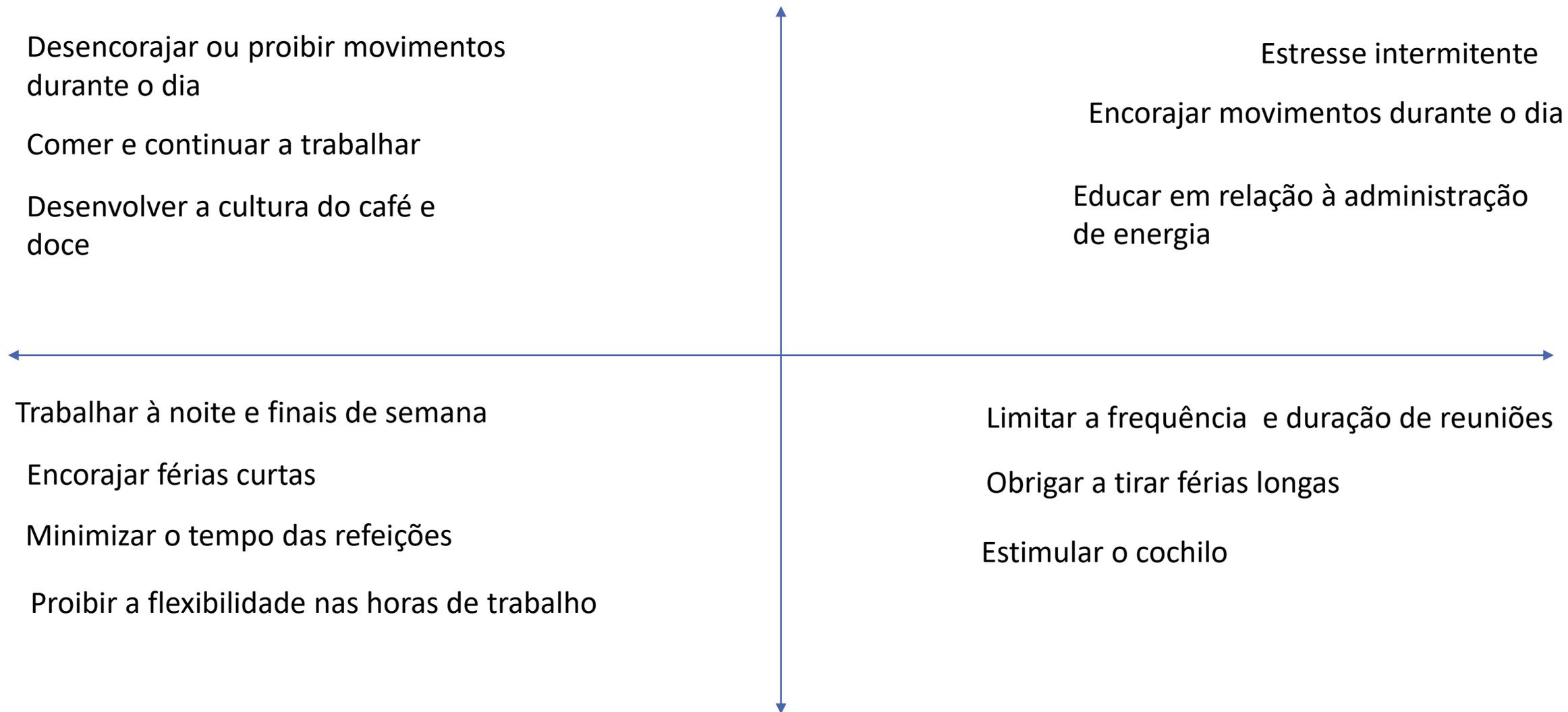
Sou apaixonado pelo meu trabalho

Eu experimento sentimentos de profunda satisfação ou alegria na minha vida

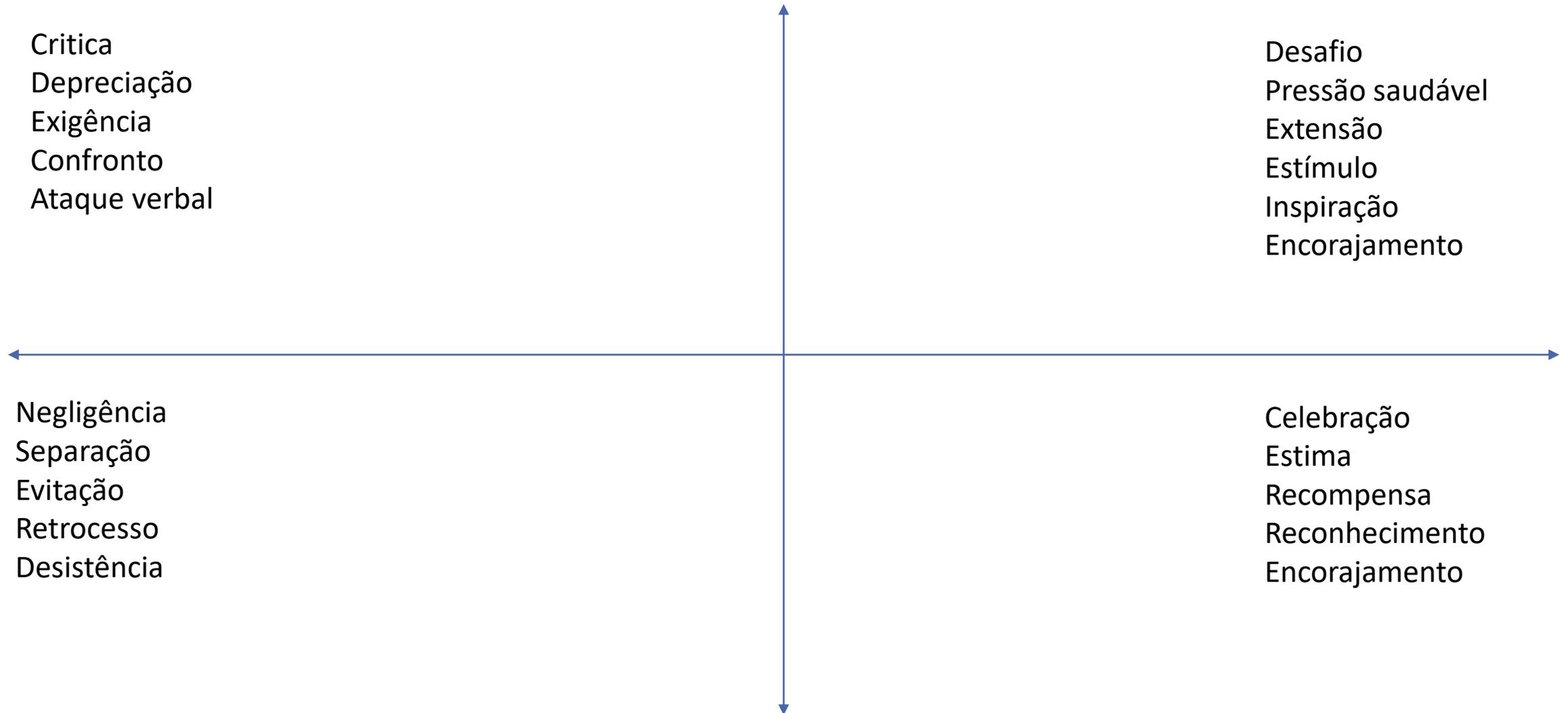
Eu identifico um forte propósito em minha vida

Eu conheço meus valores e tomo decisões baseadas neles

# SUSTENTABILIDADE



# CONFIANÇA



Critica  
Depreciação  
Exigência  
Confronto  
Ataque verbal

Desafio  
Pressão saudável  
Extensão  
Estímulo  
Inspiração  
Encorajamento

Negligência  
Separação  
Evitação  
Retrocesso  
Desistência

Celebração  
Estima  
Recompensa  
Reconhecimento  
Encorajamento

# 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

Incorajamento 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

## 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: O que não aceitamos?

4º Grupo: No que acreditamos?

5º Grupo: Convite para nossa equipe

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

Em seguida iremos ler no grupo.

**Nas mesas**

**O que posso fazer de diferente a partir de amanhã?**

**Escolha até 02 ações que irá praticar.**

**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**



# 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

[henrique@integrah.com.br](mailto:henrique@integrah.com.br)

**Linkedin: henrique-santanna**

<https://www.youtube.com/integrahevolucaoempresarial>