

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 working at laptops, and one person is standing and pointing at a screen. The text "Quem sou?" is overlaid in the center of the image.

Quem sou?

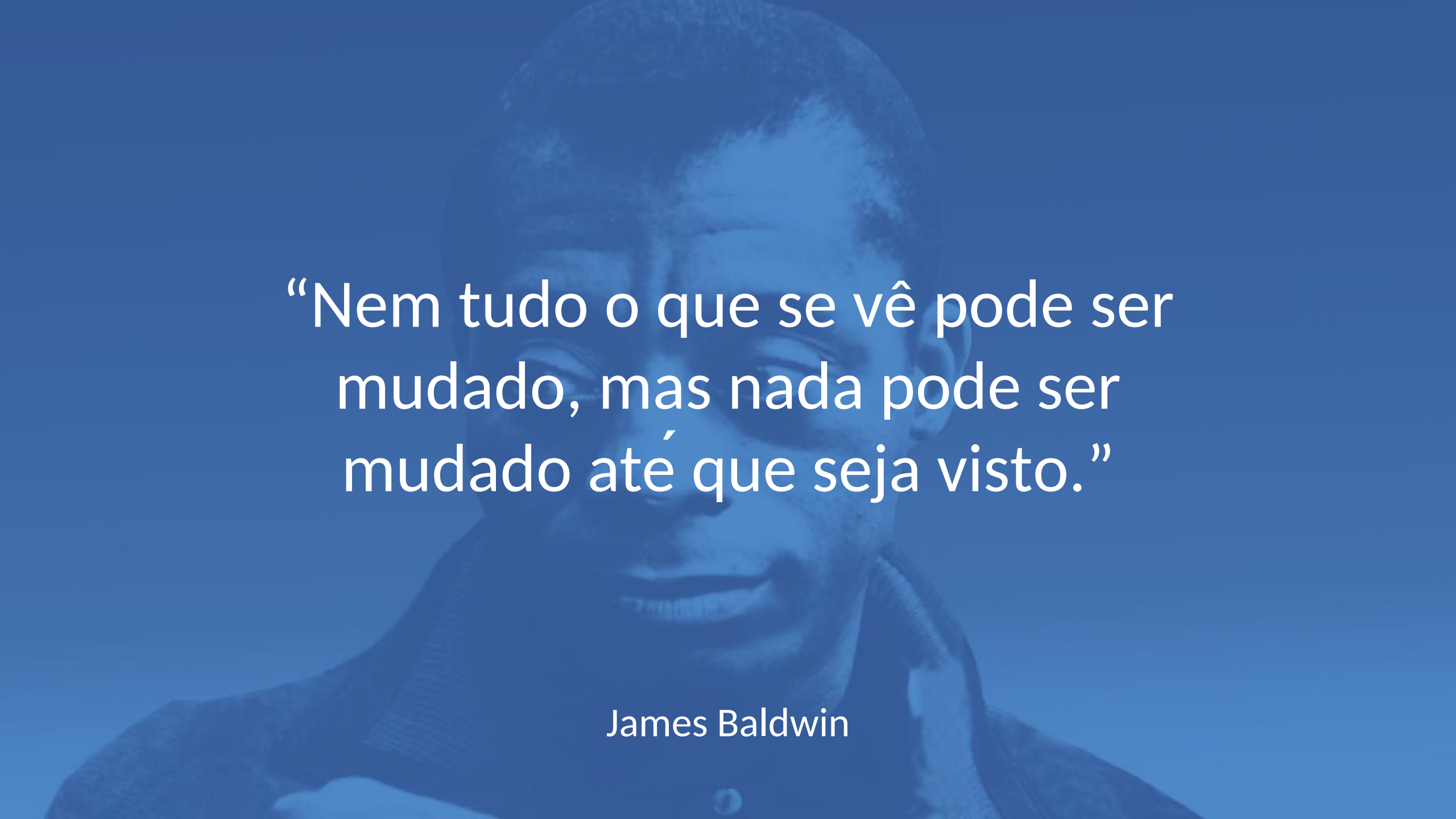
Como iremos trabalhar?

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

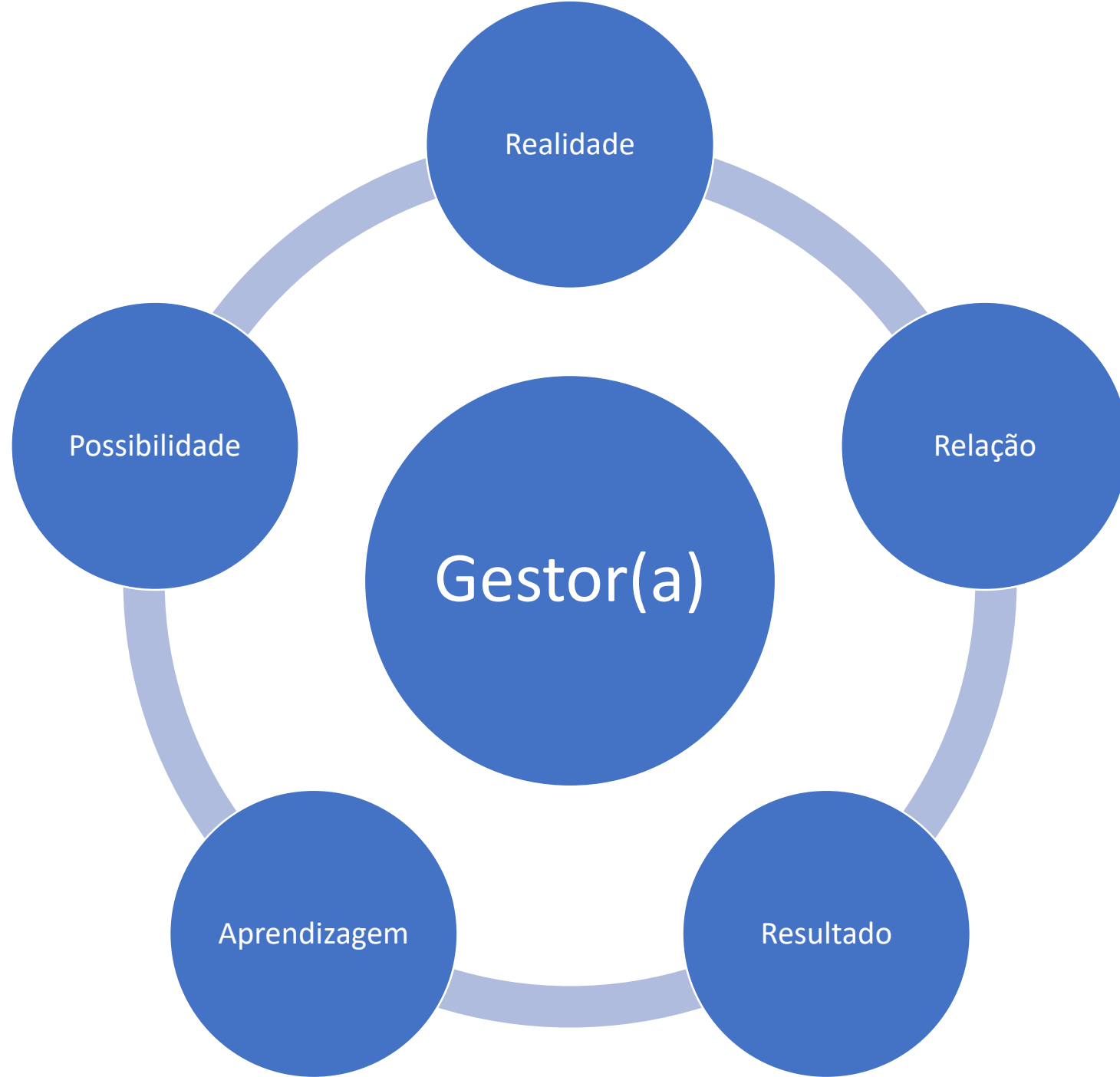
Logo, são responsáveis por **desenvolver e engajar** as pessoas para se **conectarem** com a organização e **atingir** os resultados

Gestor

Identidade e significado

Tarefa e execução

Emoção e engajamento



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?

Envolve 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

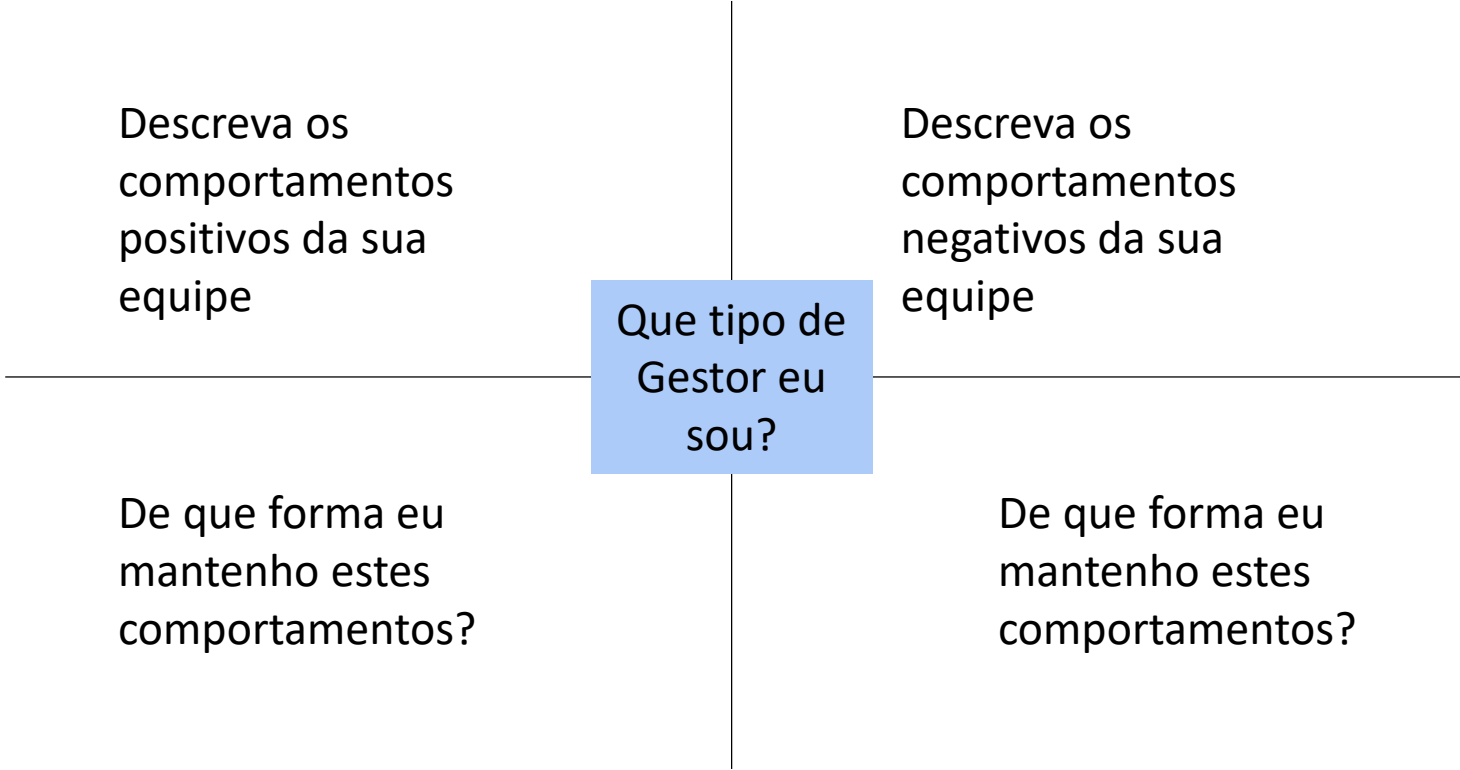


Grupo e a relação com o líder

- 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

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

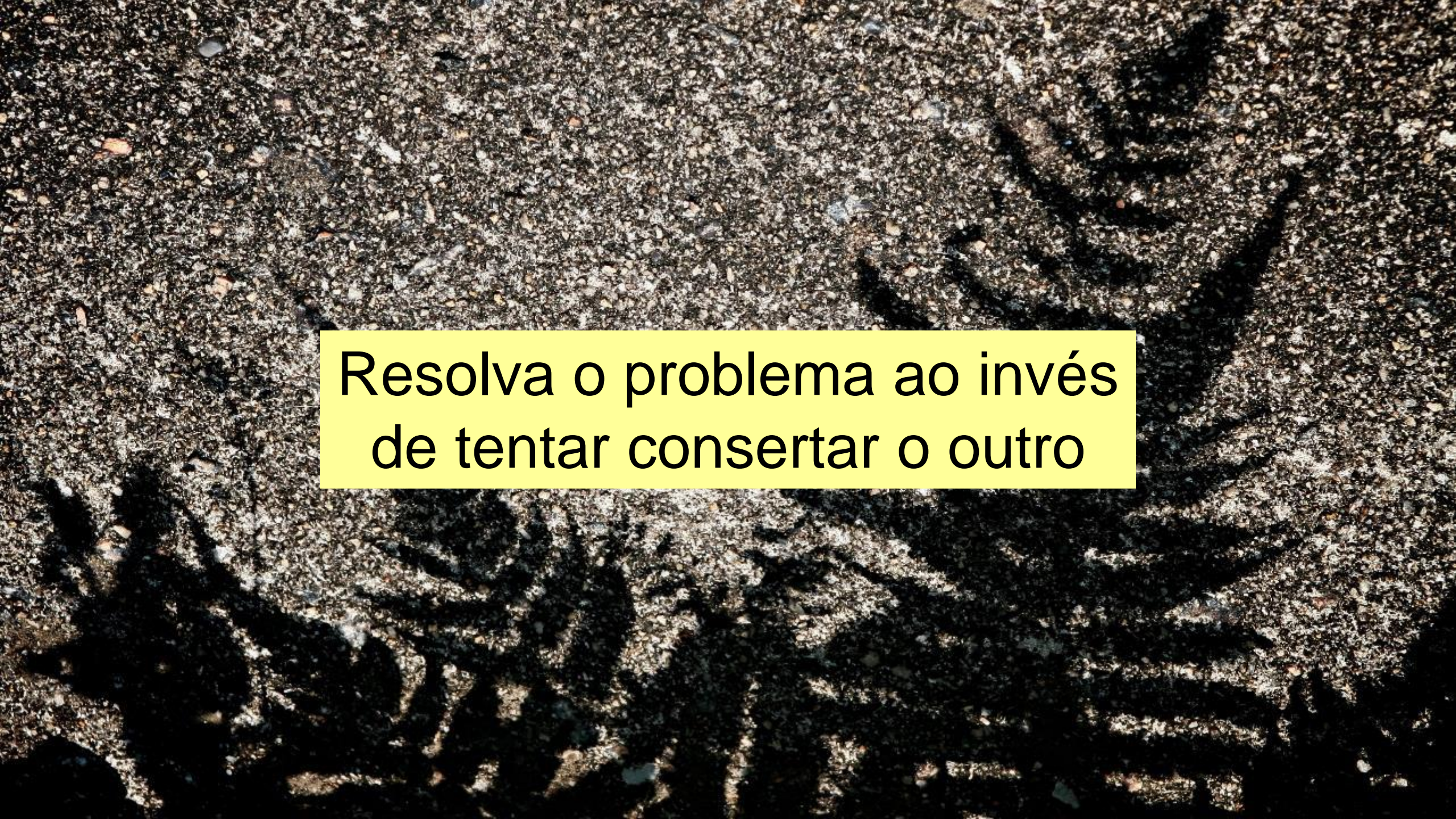
Ficar em silêncio, preocupado
com os sentimentos dos
outros
Empatia Nociva

Sussurrar: "Sua braguilha está
aberta"
Empatia assertiva

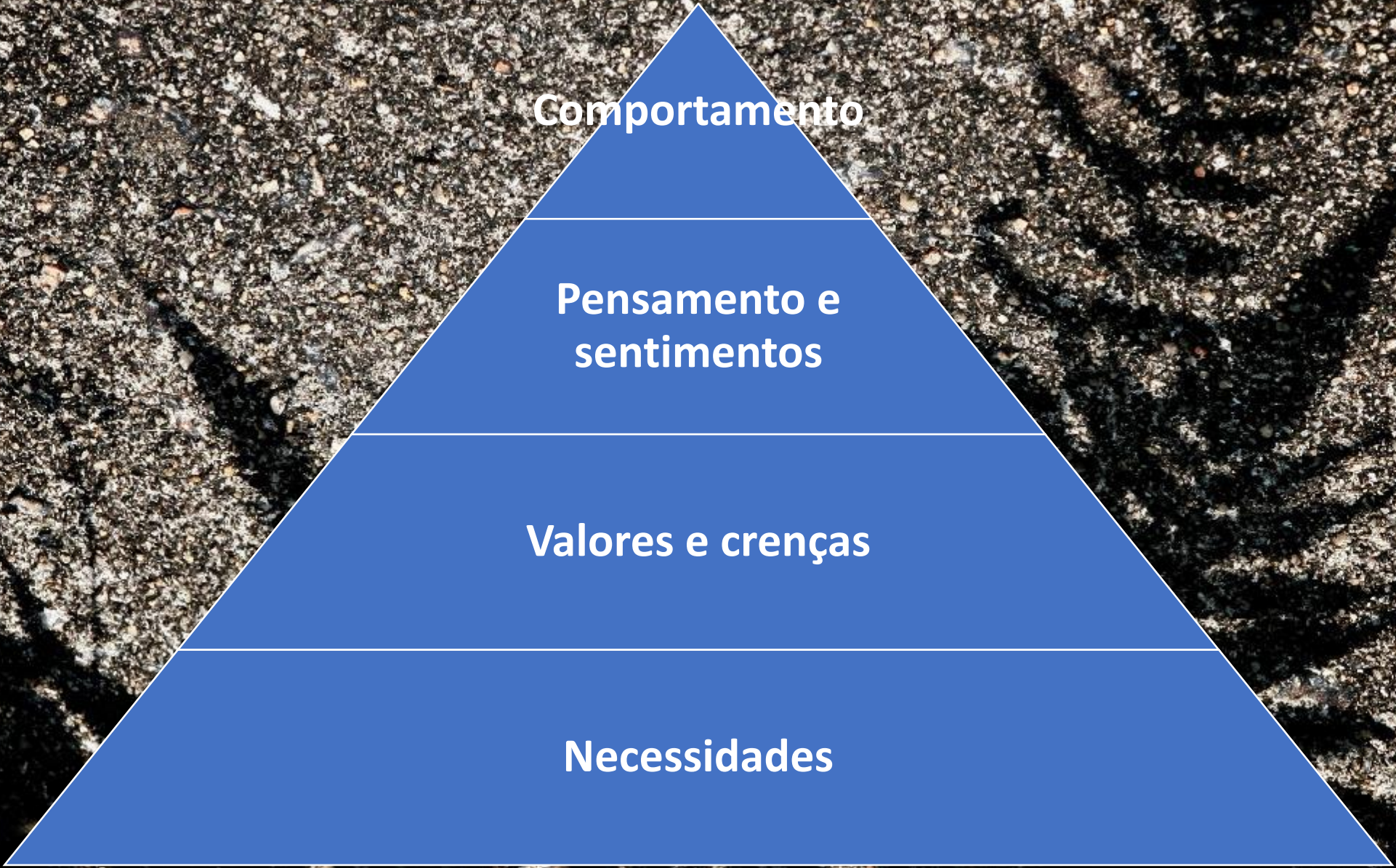
Confronto
diretamente

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

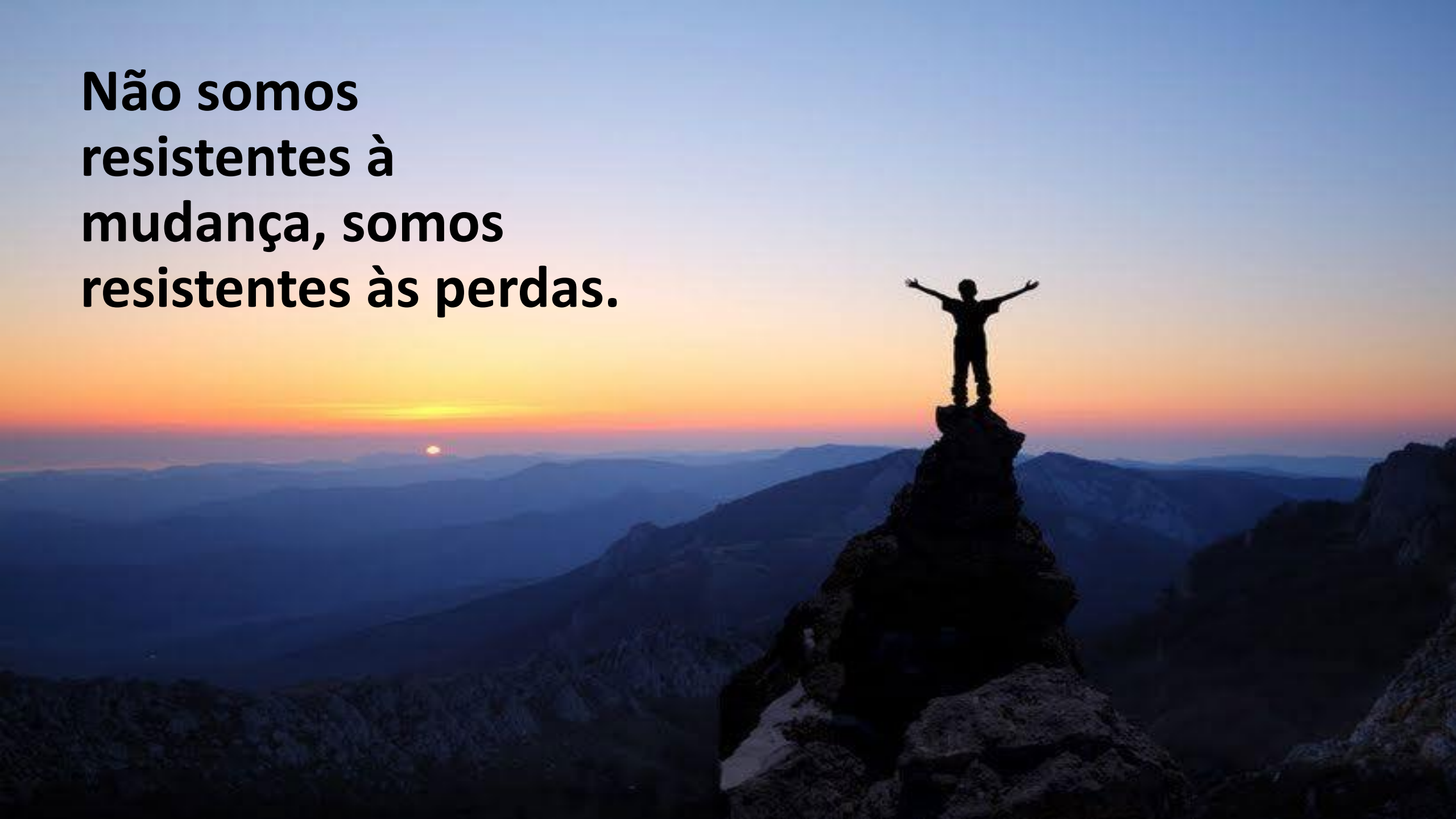
**Todo organismo funciona
perfeitamente, dentro da
sua regularidade e
coerência operacional.**



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?

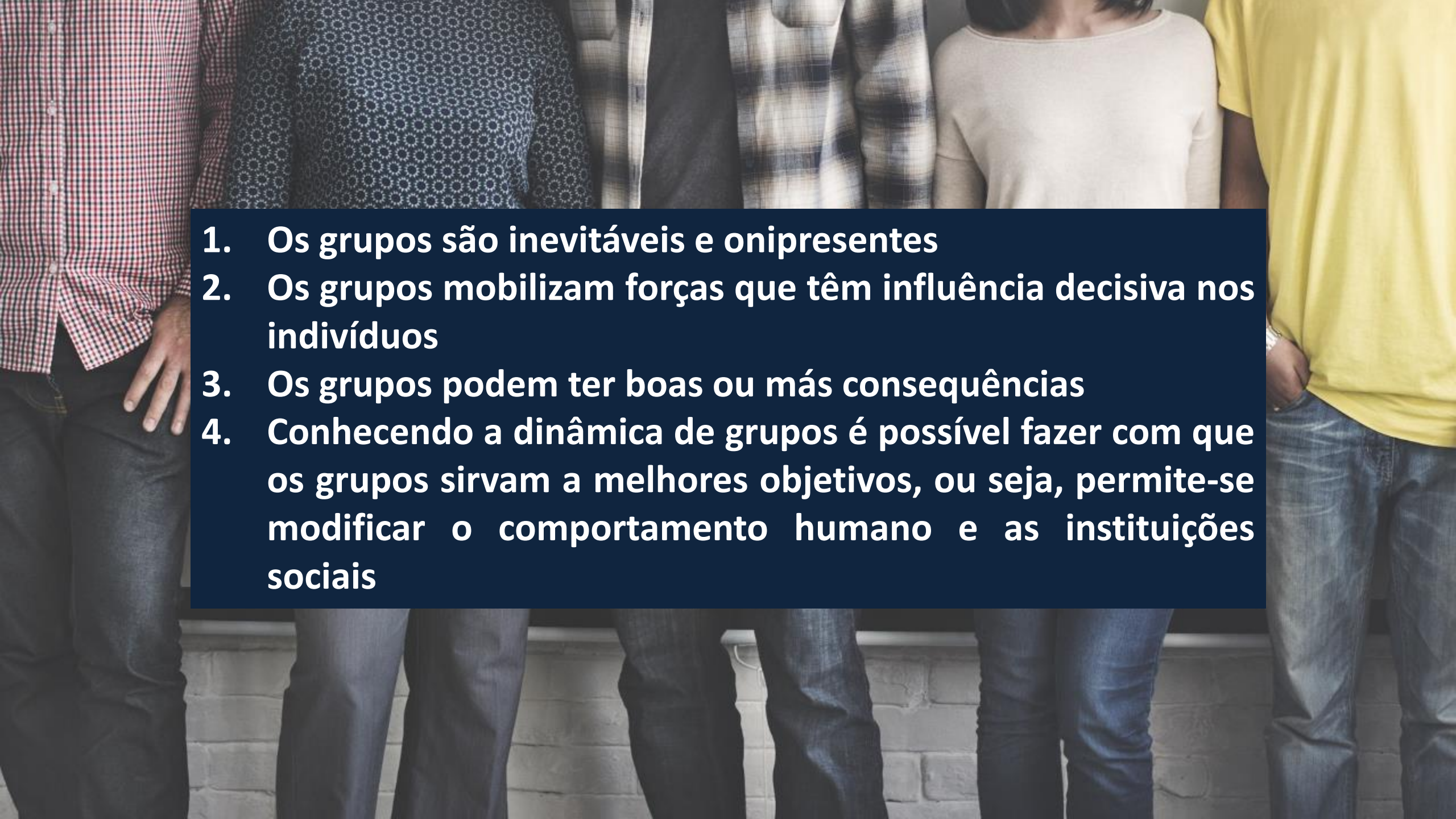
Houve espaço para falar dos sentimentos?

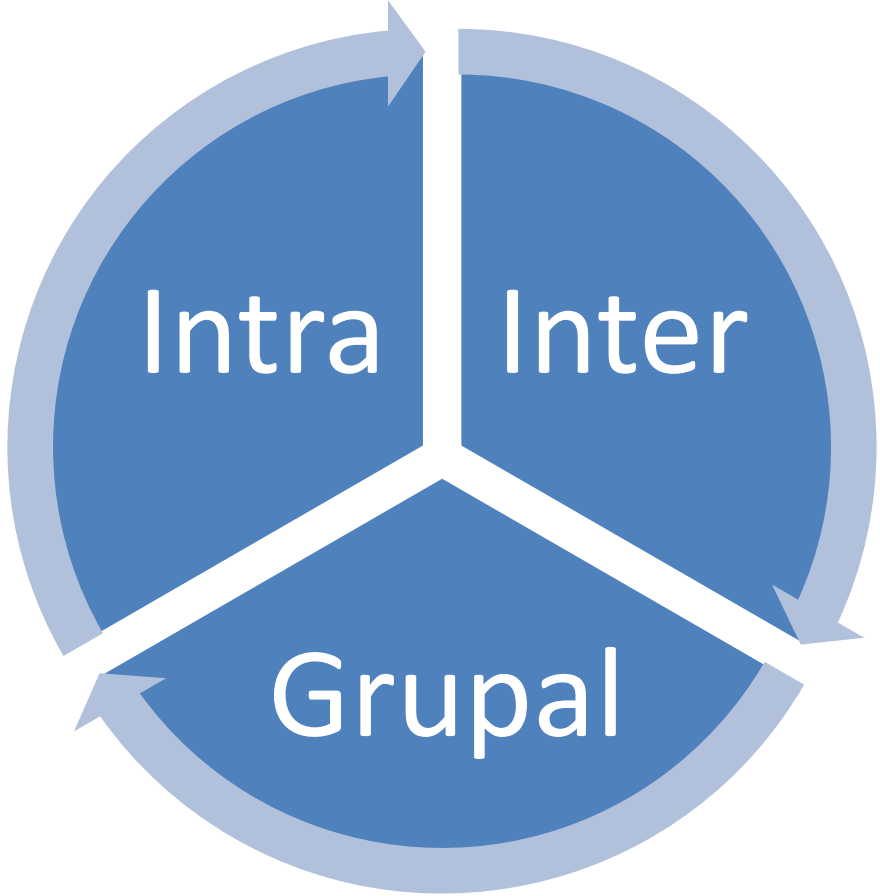
A estrutura dos grupos

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

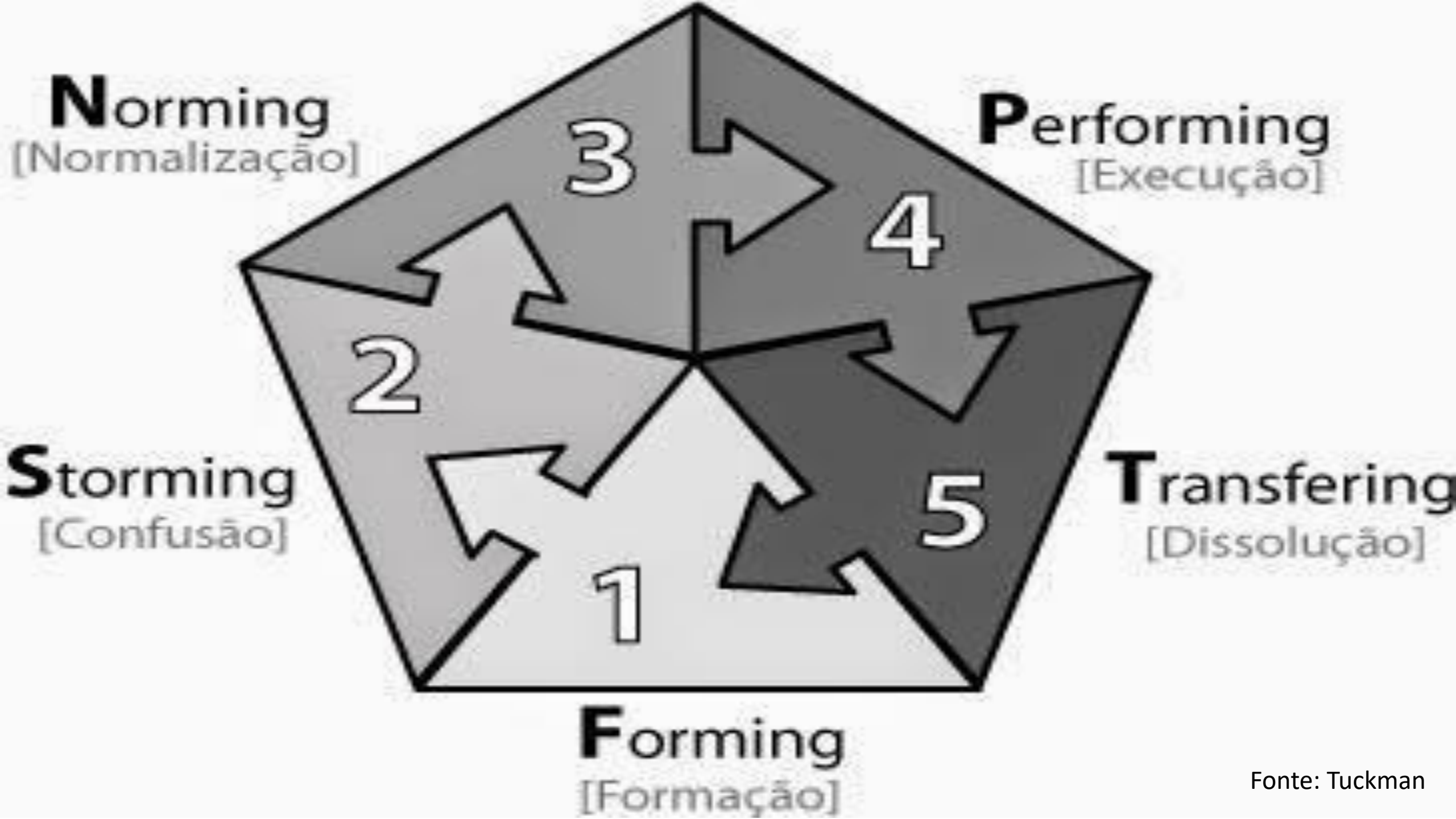
PRÉ TAREFA – TAREFA – REFLEXÃO – NOVA PRÉ-TAREFA E TAREFA

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

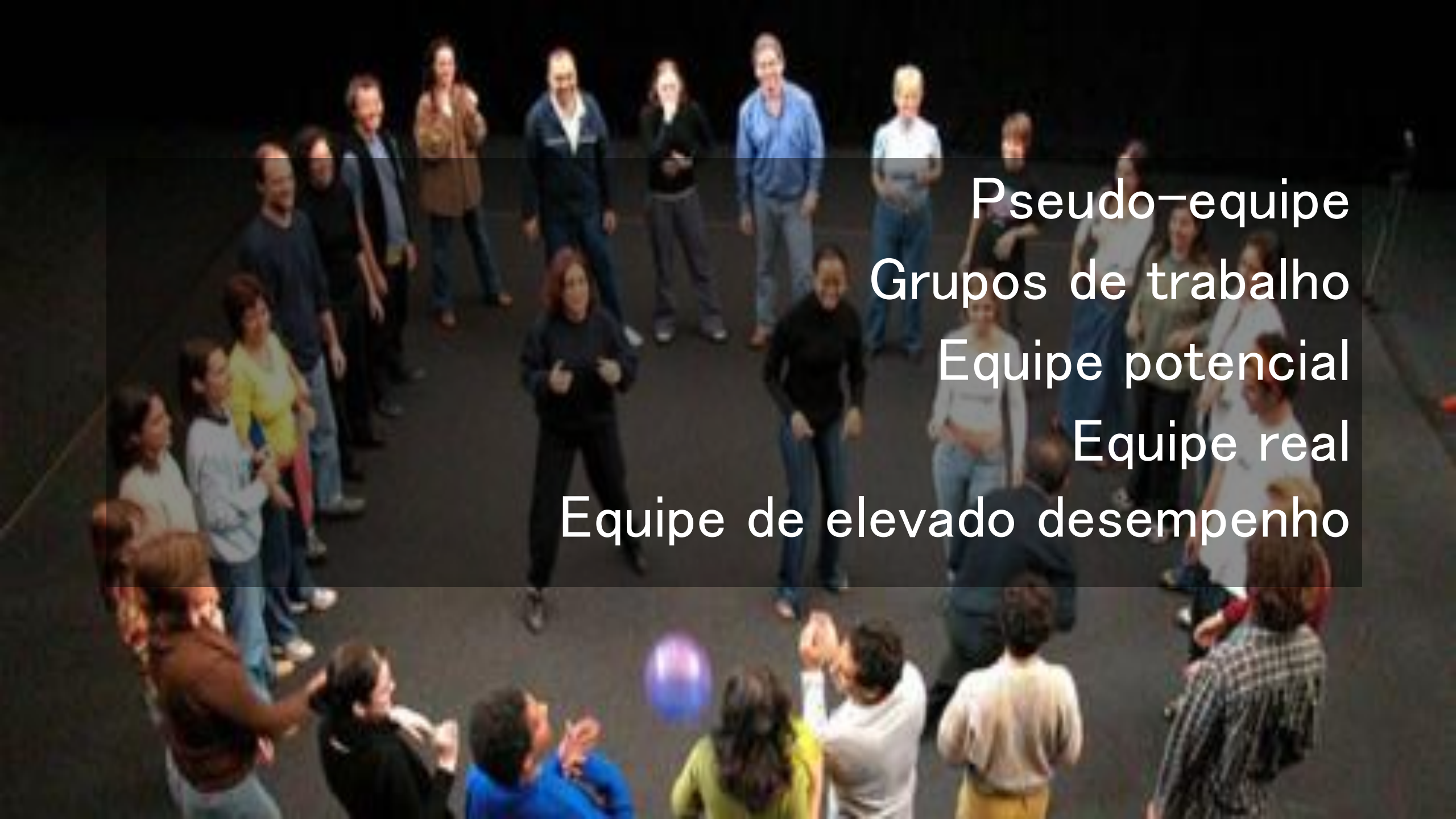
Reuniões de troca de aprendizagem

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. The individuals are dressed in casual to business-casual attire. In the foreground, a man in a blue shirt is clapping, and a woman in a green top is holding a purple and blue balloon. A semi-transparent dark grey banner with white text is centered over the group. The background is dark, suggesting an indoor event space.

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 auto percepção (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

Autorrealização

Importância

Pertencimento

Segurança

Sobrevivência

Motivador



Desmotivador





Curiosidade

Os trabalhadores têm muitas coisas para investigar e pensar.



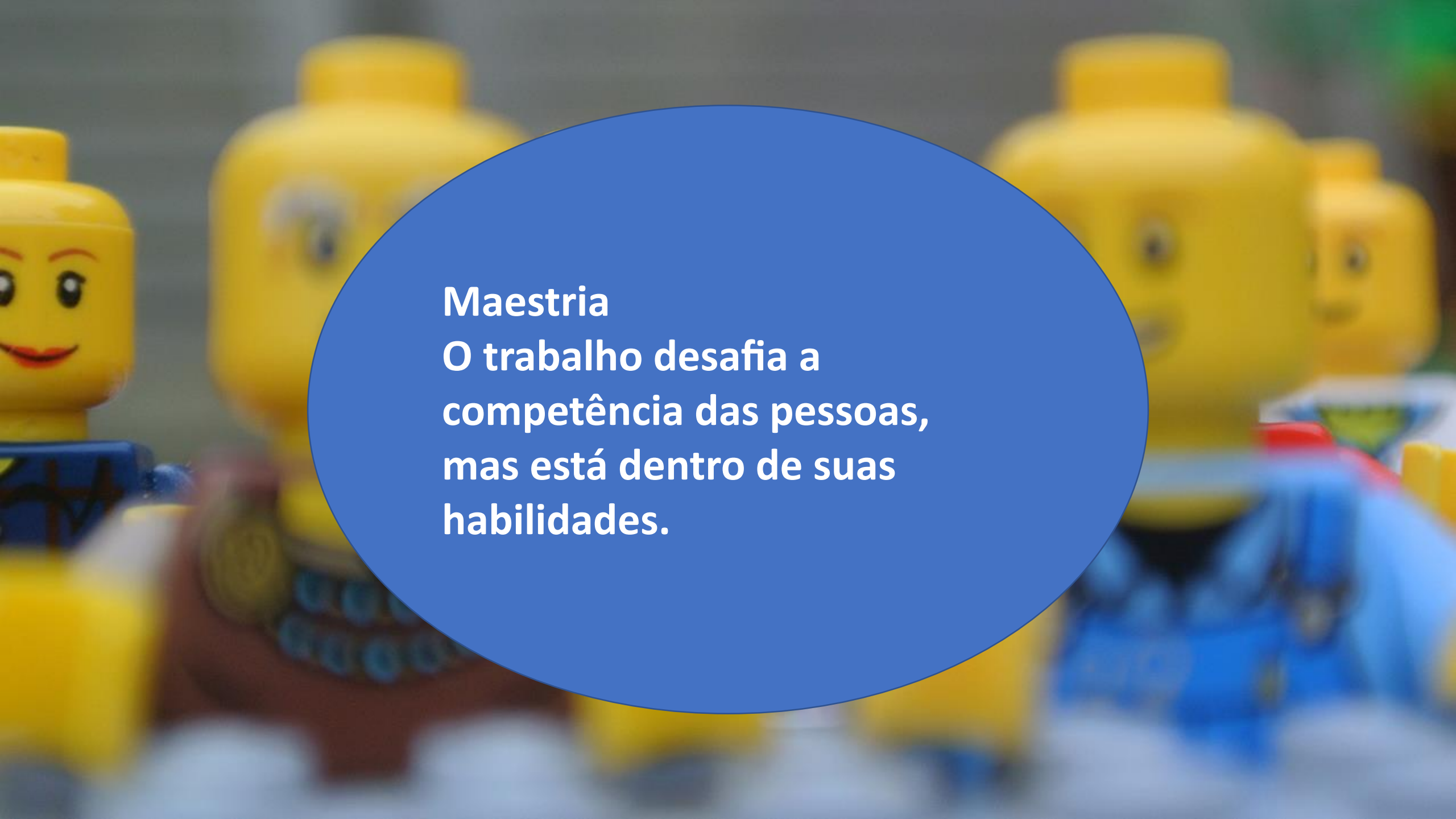
Honra

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

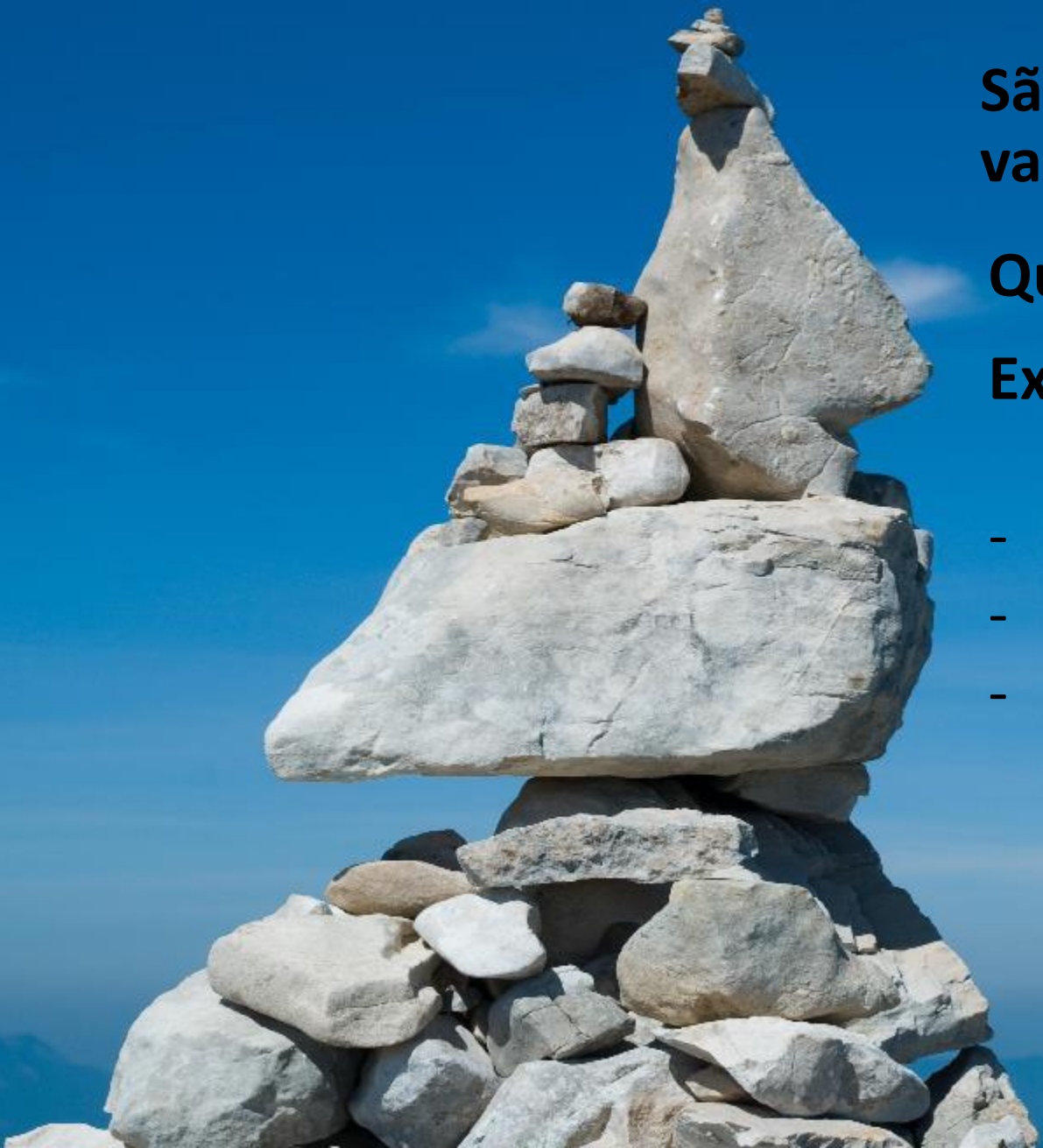
São orientadores de comportamentos valorizados e aceitos na equipe.

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



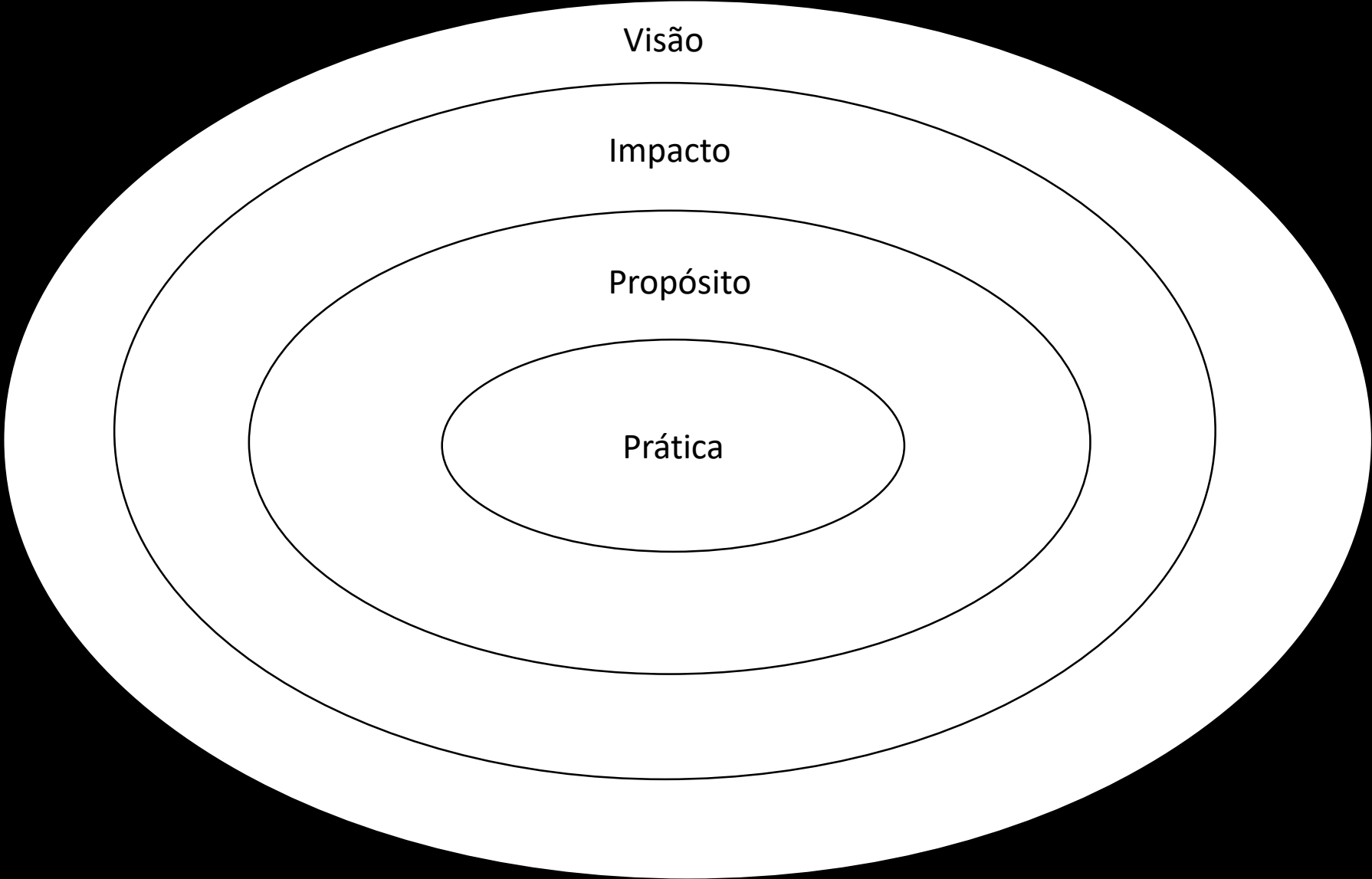
Princípios x valores

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.

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

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)

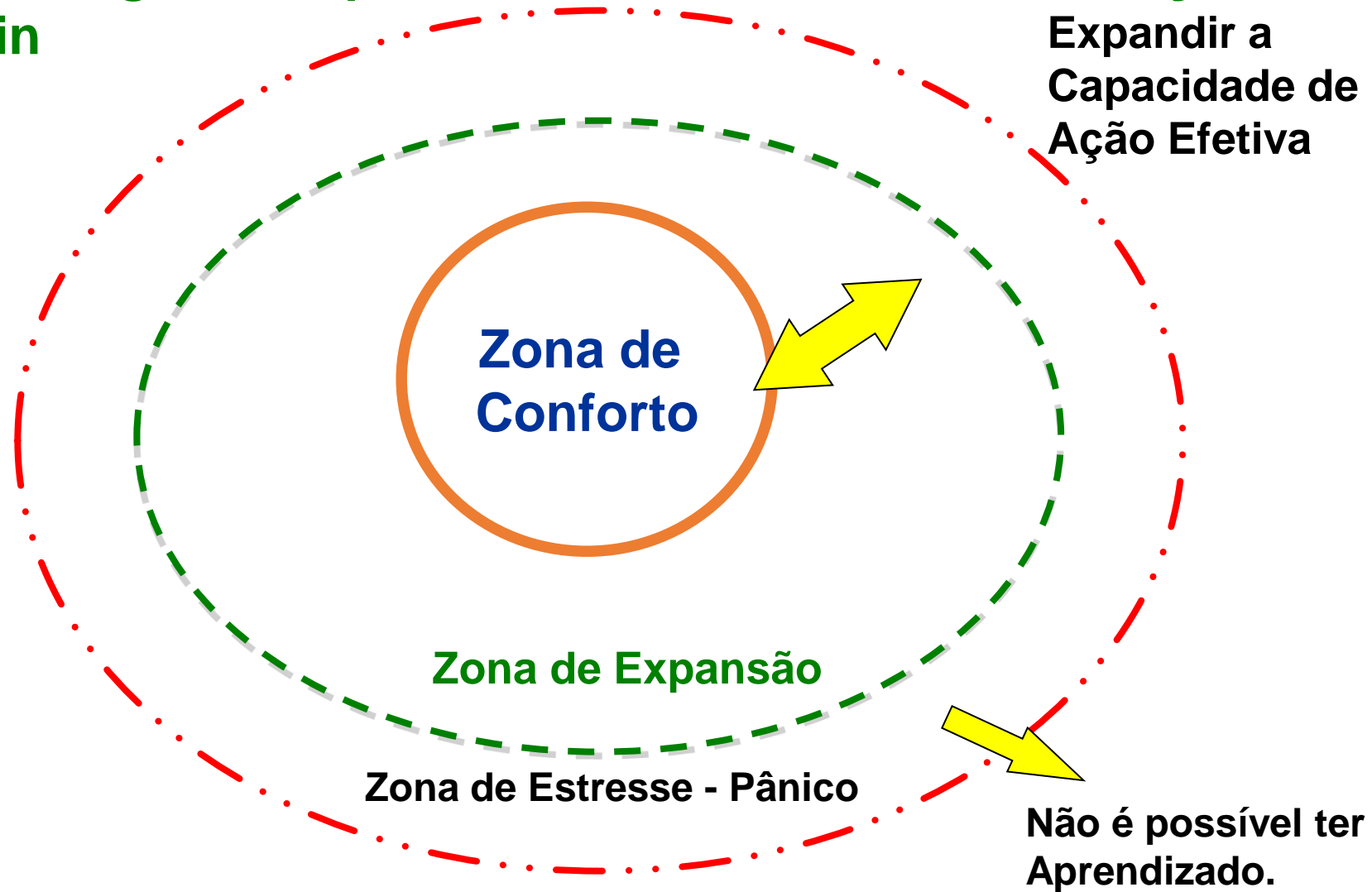
Vinculo meu conjunto de indicadores e da minha equipe a consequências não financeiras, tais como folgas e oportunidades para trabalhar em outros, e também as financeiras

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



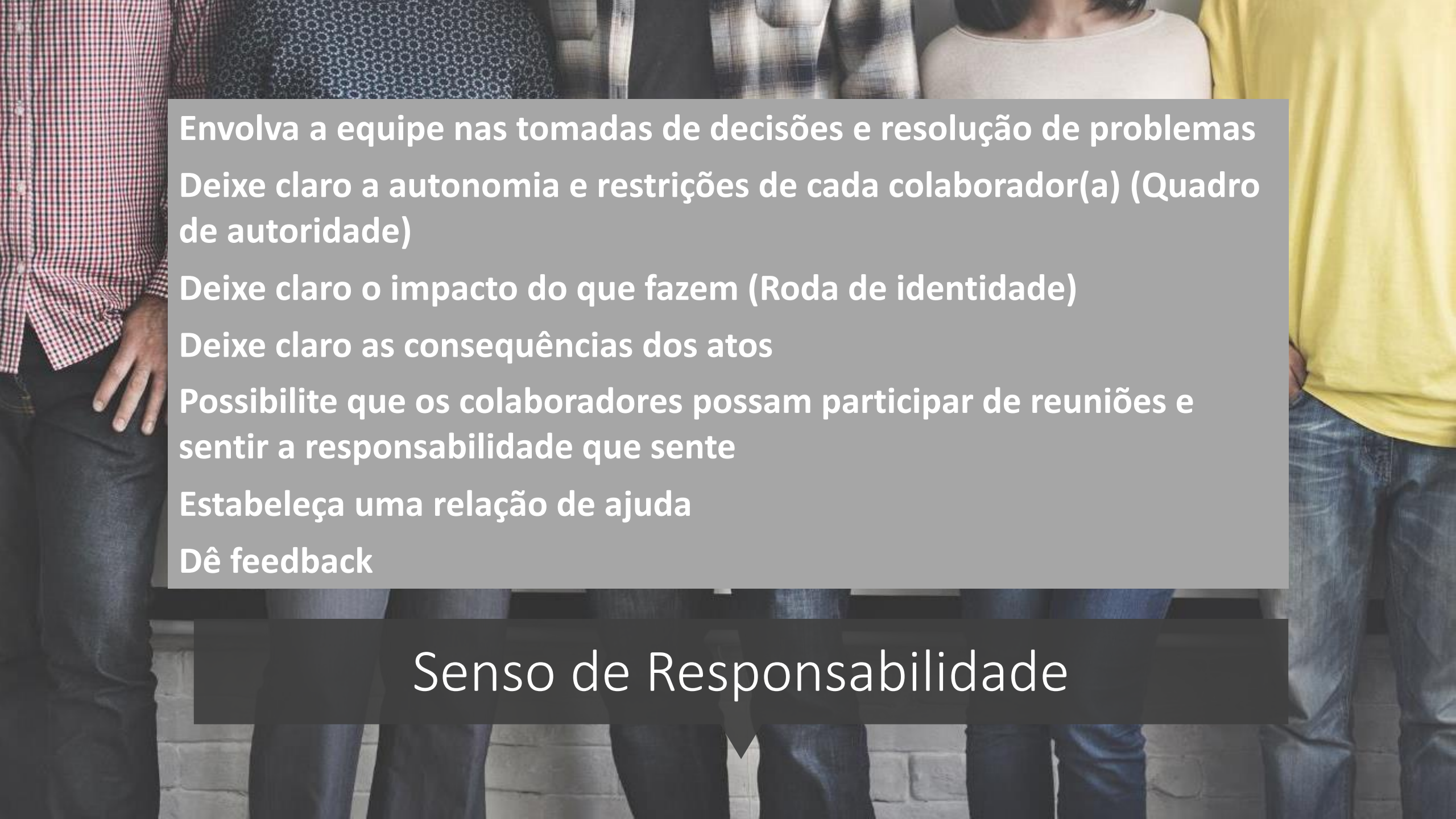
APRENDIZAGEM EM GRUPO



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

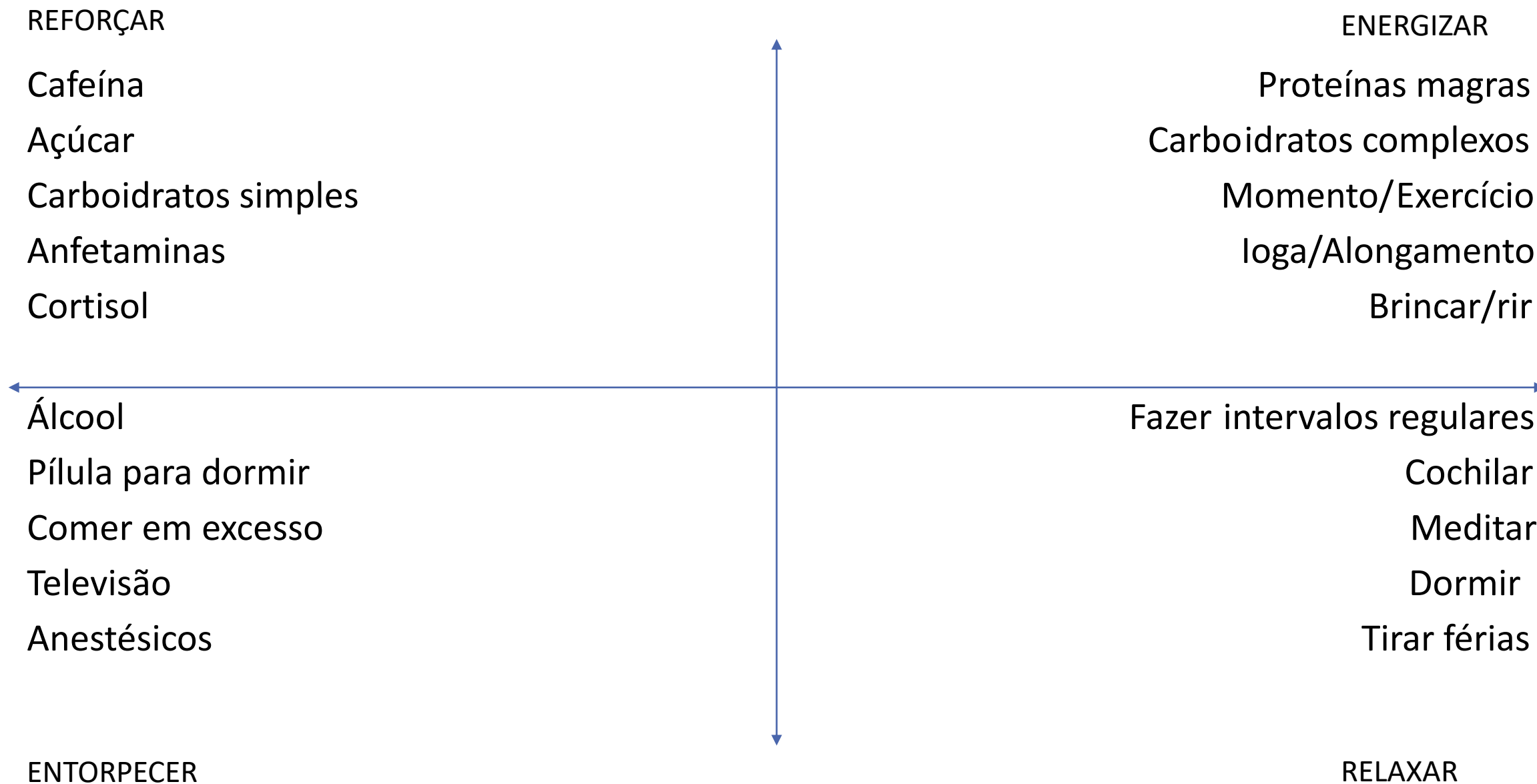


PRESENÇA

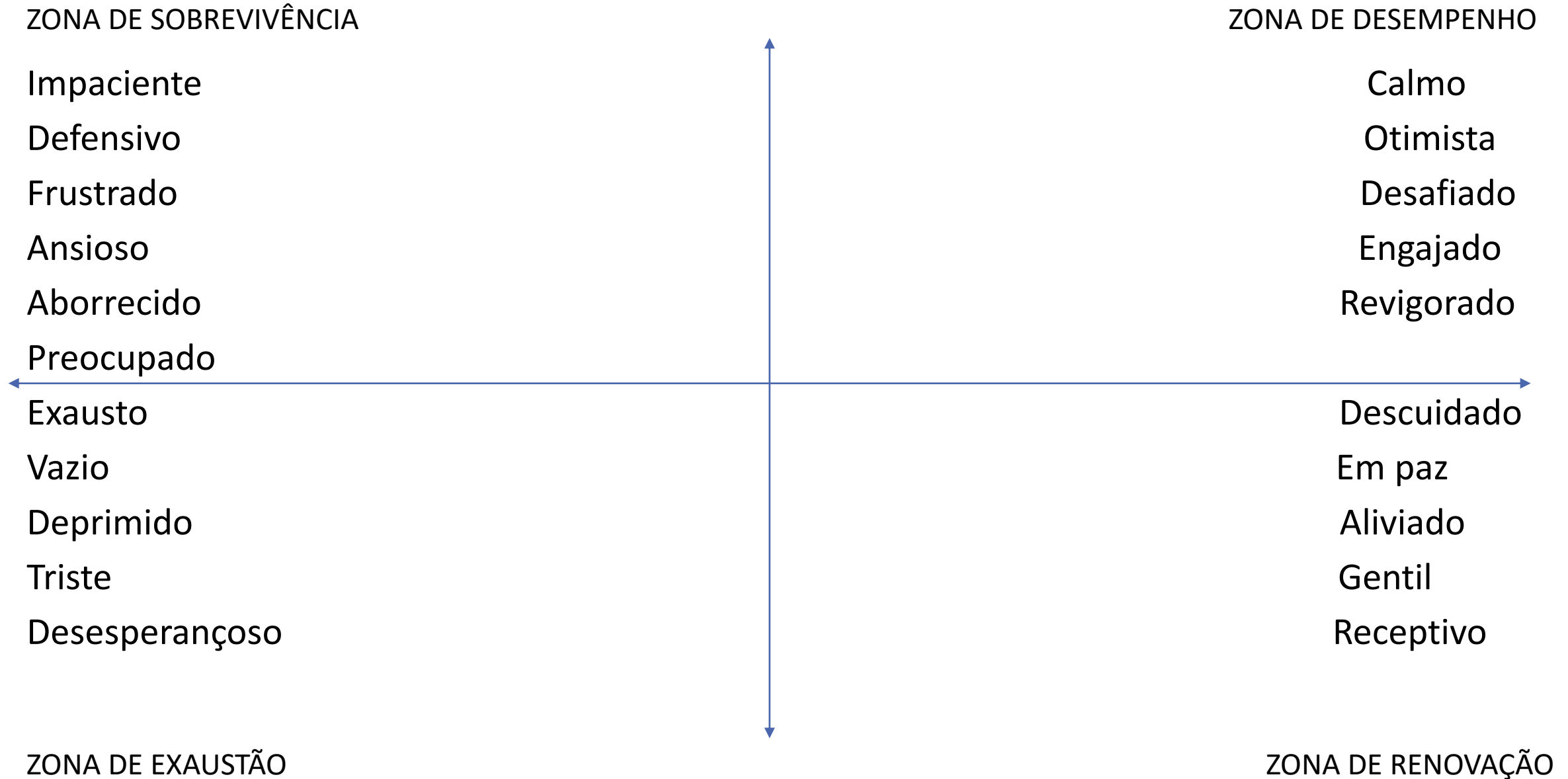
DESENHO



Corpo

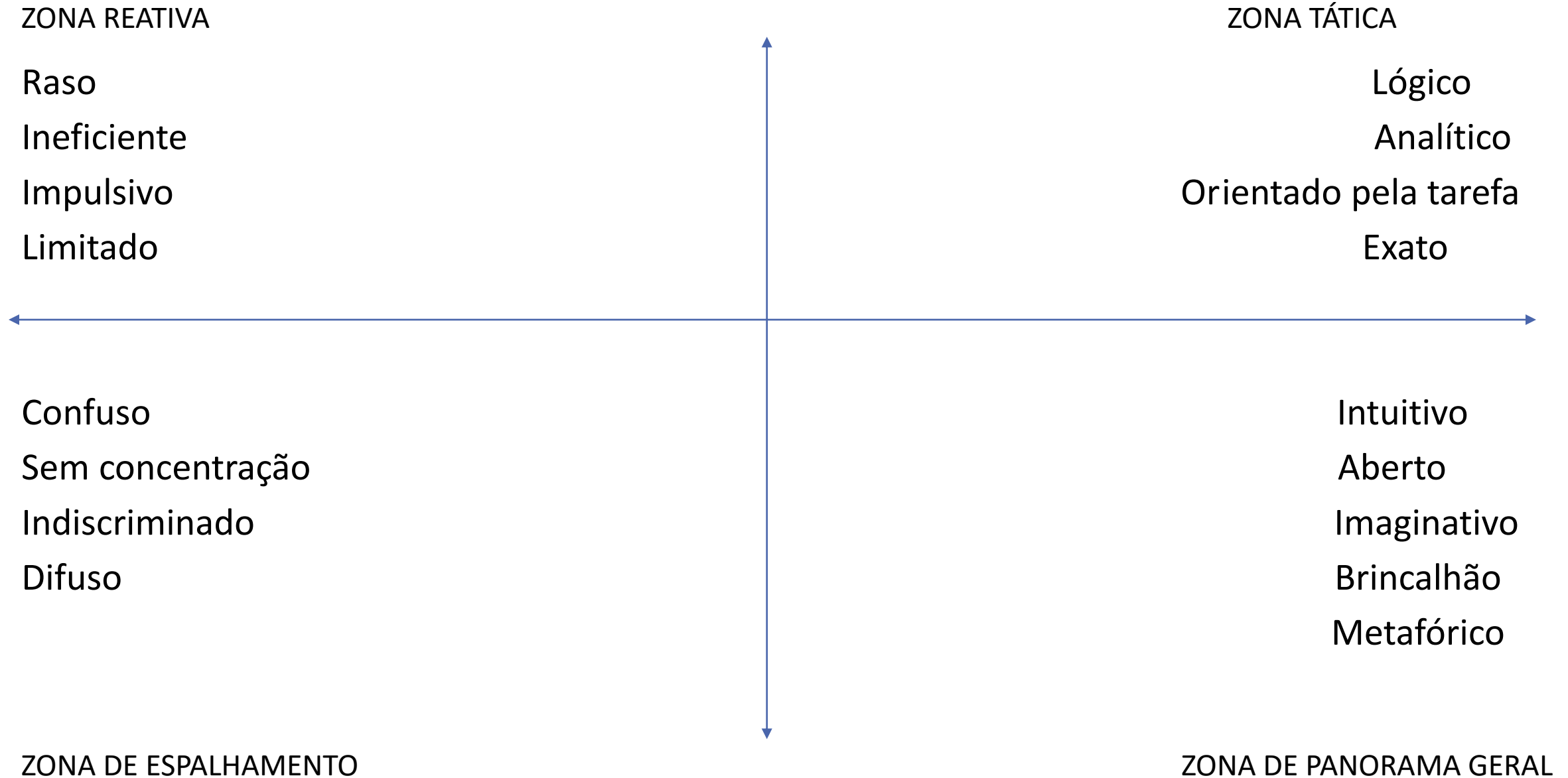


Emoções

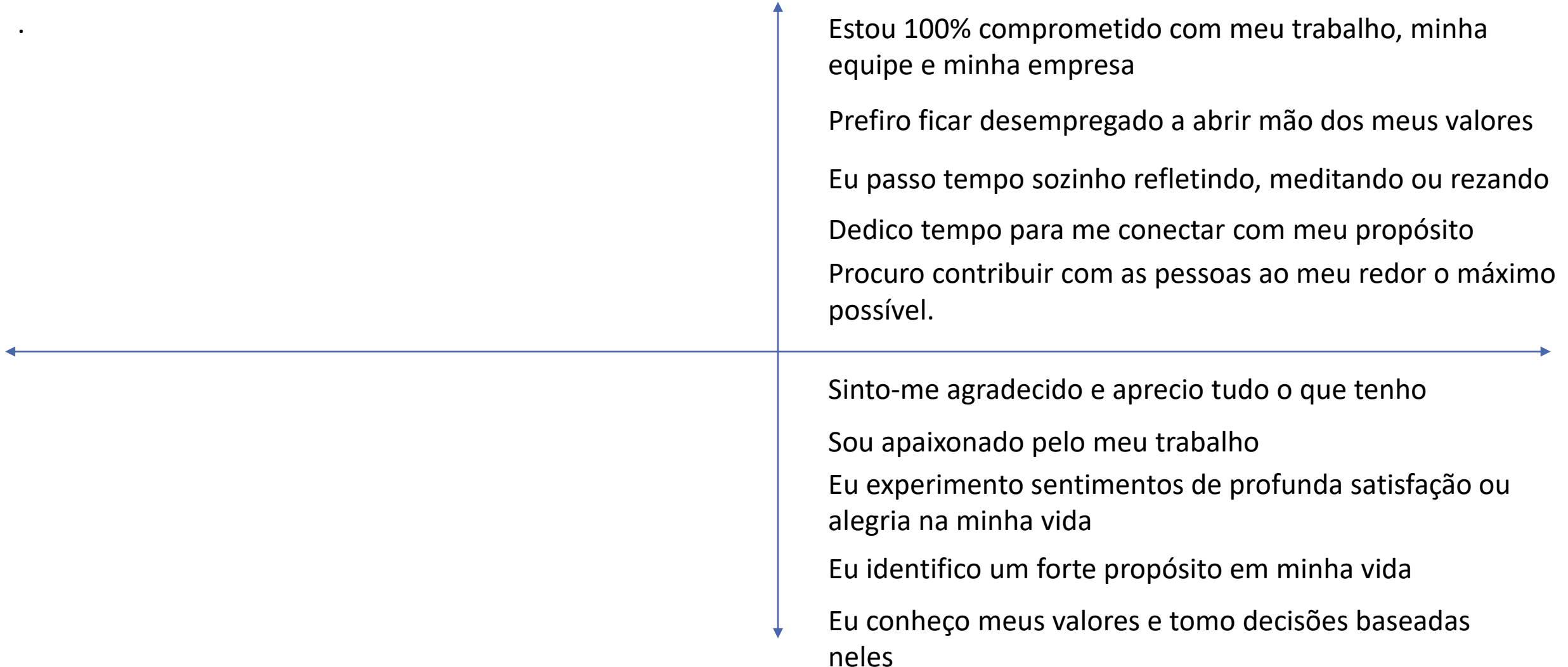


FONTE: TONY SCHWARTZ

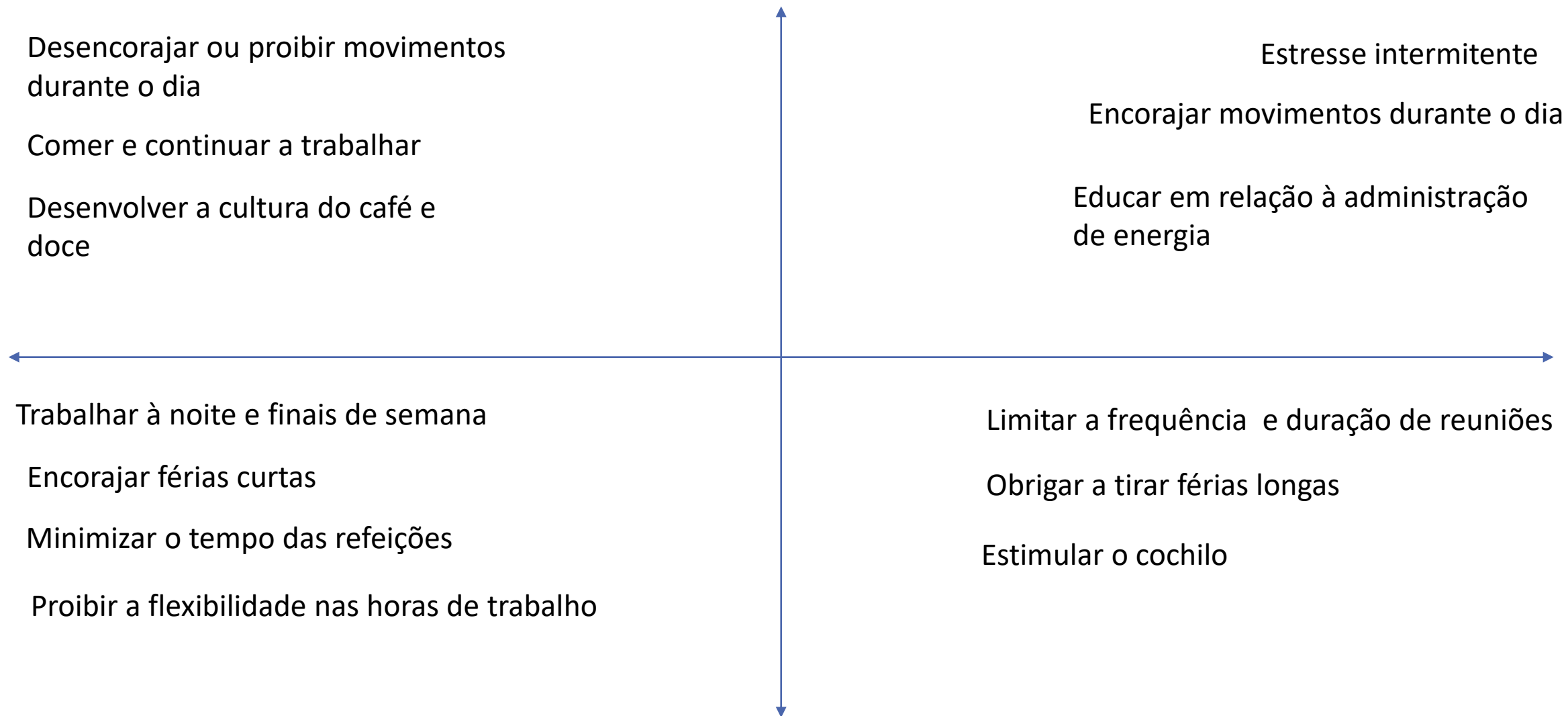
MENTE



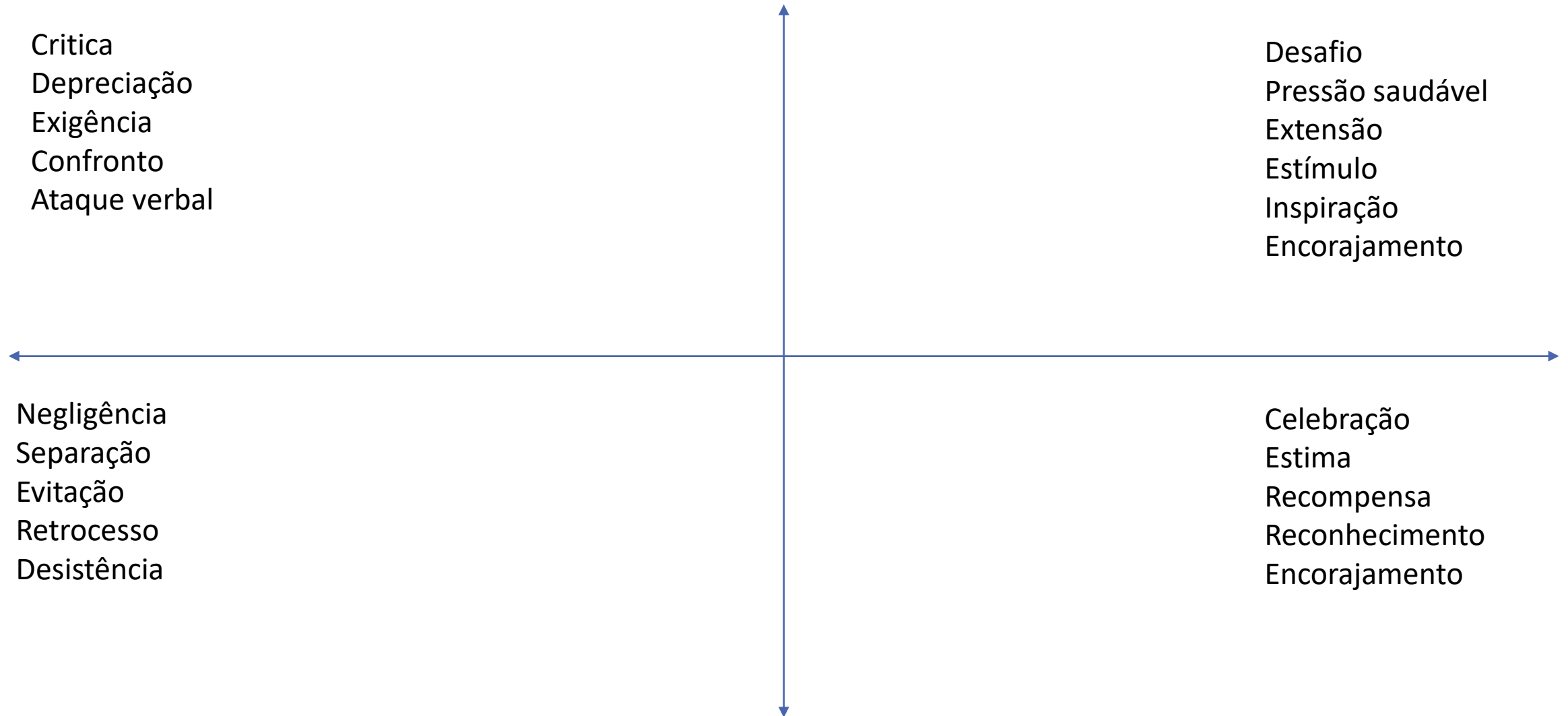
Espiritual



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