

# Programa de Capacitação em Gestão para Gestores de Escolas Públicas do Estado do Rio de Janeiro

Rio de Janeiro | Vassouras | Itaperuna | Niterói | Nova Friburgo

Novembro e dezembro de 2018



# Introdução



**Bom dia!!!**



# POR QUE ESTAMOS AQUI?



Capacitação de Gestão

GRH Rio

ABRH RJ

Profissionais e executivos de Recursos Humanos de empresas, consultorias e acadêmicos sediadas no RJ

Trabalho voluntário

Movimento “Da Indignação à Ação”

Foco: EDUCAÇÃO

Parceria com a Secretaria Estadual de Educação

Escolas do Projeto de Educação em Tempo Integral

SOMAR EXPERIÊNCIAS  
CONTEÚDOS DE GESTÃO USADOS PELAS EMPRESAS.  
PRÁTICO e RELEVANTE, e REPLICÁVEL  
APRENDER MAIS para contribuir mais.  
RECURSOS LIMITADOS.

# CONDIÇÕES DE APRENDIZAGEM

- APRENDER EM CONJUNTO.
- ABERTURA, TRANSPARÊNCIA E CONFIANÇA RECÍPROCA
- CONTEÚDO IMPORTANTES PARA AS MUDANÇAS



Capacitação de Gestão





O que você espera  
do dia de hoje?

# A AGENDA QUE PREPARAMOS PARA VOCÊS



Capacitação de Gestão

*09h00-10h00*

Abertura

*13h30-14h30*

**Estilos de**

*10h00-10h45*

**Liderança**

**Comunicação**

*10h45-11h00*

Break

*14h30-16h00*

**Comunicação**

*11h00-12h30*

Liderança

**Efetiva**

*(continuação)*

*16h00-16h30*

Break

*12h30-13h30*

Almoço

*16h30-17h30*

**Conflitos**

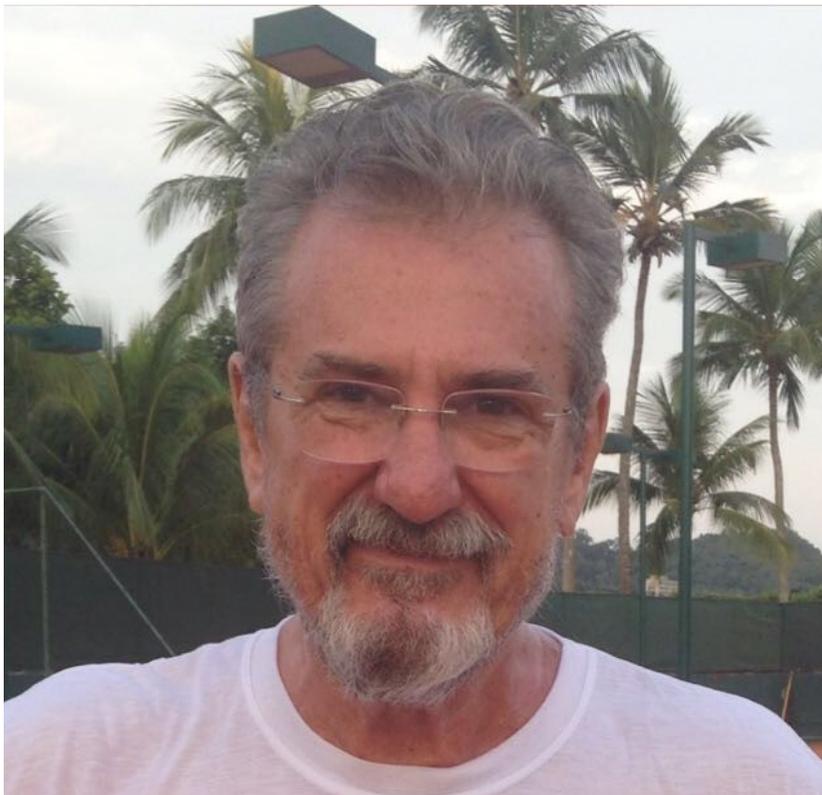
**Gestão de**

*17h30-18h00*

Encerramento



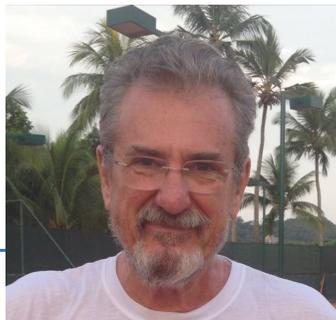
- RENATO SENNA
- DIRETOR DE RH para a América Latina
- Merk
- Formação.
- Outras experiências



- **JORGE FORNARI**
- Consultor
- FGV, ESPM
- J&J, American Express, ATL/CLARO, Brasil Telecom.
- Escritor, Palestrante. Professor.



# Descubra a mentira



Capacitação de Gestão

Músico

Religioso

*Jorge Fornari, professor,  
Escritor, Palestrante*

Português

Avô

5min) Em uma folha de papel em branco escreva

- Seu nome e do seu colégio ao centro
- Nos vértices do papel, escreva três verdades e uma mentira sobre você

15min)

Cada um fala um pouco de si para o grupo.

O grupo tenta descobrir a mentira na narrativa.

Qual a característica pessoal que mais surpreendeu?



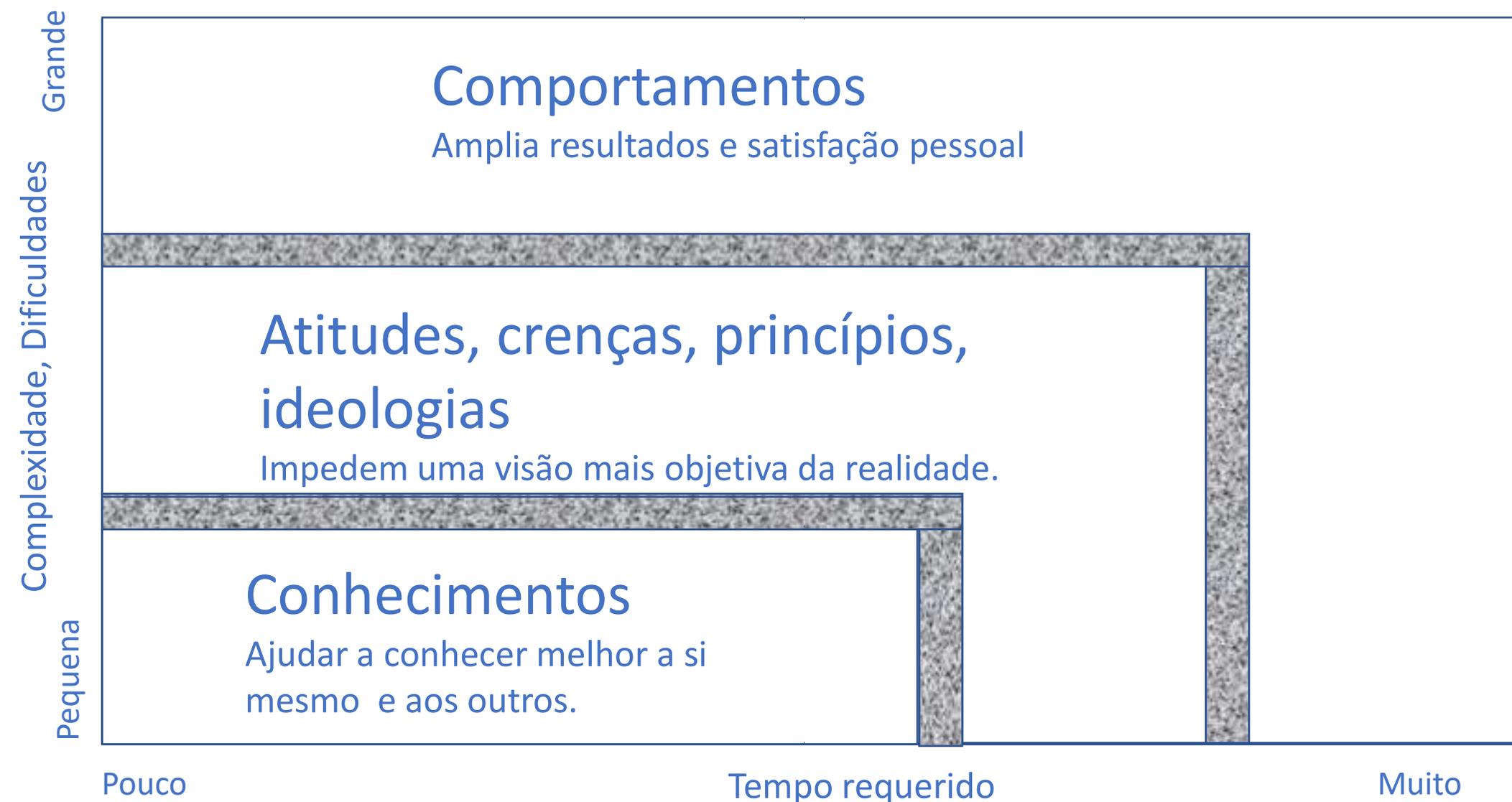
Capacitação de Gestão

# O que você tem feito pelo seu Auto desenvolvimento?

Desenvolvimento significa mudança.

Mudar não é fácil!

# A DINÂMICA DA MUDANÇA PESSOAL



# SUAS RESPONSABILIDADES NESTE CURSO.



Capacitação de Gestão

**Abrir a mente para receber  
novos conhecimentos**

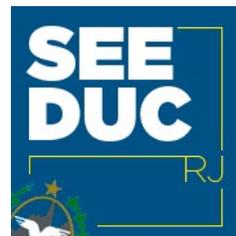
**Rever crenças e  
expectativas limitantes**

**Testar novos  
comportamentos no  
dia a dia**



Capacitação de Gestão

# Liderança



# COMO VOCÊ DEFINE A LIDERANÇA!



Capacitação de Gestores

- A liderança é nata ou inata?
- Qual a diferença entre ser um líder ou um gestor?



Em quem você logo pensa  
quando se fala em liderança?



O que esses líderes têm  
em comum?

Quando pensa nos chefes que já teve  
quais foram os MELHORES exemplos  
de liderança? Quais eram suas  
melhores características?

Quais foram os piores? Quais eram  
suas piores características?

# DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA!



Capacitação de Gestão

“Habilidade de **influenciar pessoas** a trabalhar com **entusiasmo**, visando a atingir os **resultados** e os objetivos identificados para o **bem comum**.”

*James Hunter*

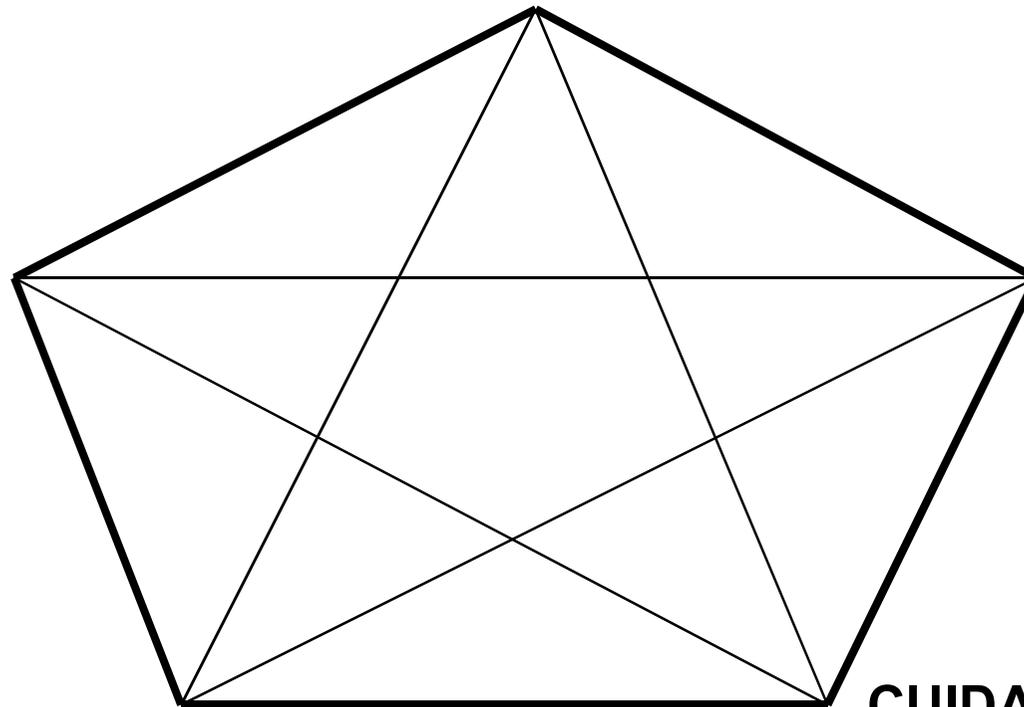
# UM LÍDER PRECISA TER CREDIBILIDADE



Capacitação de Gestão

**COMPETÊNCIA TÉCNICA**  
**CONHECIMENTOS**  
**HABILIDADES**  
**EXPERIÊNCIA.**

**CARÁTER**  
**CONFIANÇA**  
**TRANSPARÊNCIA**  
**IMPARCIALIDADE**



**COMPOSTURA**  
**EDUCAÇÃO**  
**GENTILEZA**  
**CAMARADAGEM**

**CORAGEM**

**CUIDAR E DESENVOLVER**  
**PESSOAS**  
**FEEDBACK**

# PAINEL DE COMPETÊNCIAS DO LÍDER



Capacitação de Gestão

COMUNICAÇÃO

RELACIONAMENTO  
INTERPESSOAL

EMPATIA

INTEGRIDADE  
CONFIANÇA

INFLUÊNCIA

CARÁTER  
IMPARCIALIDADE

GESTÃO DE  
CONFLITOS

VISÃO  
PAIXÃO

COMPETENCIA  
TÉCNICA

ENERGIA  
DINAMISMO

DESENVOLVEDOR  
DE PESSOAS.

CORAGEM

# EXERCÍCIO



Capacitação de Gestão

RELEMBRE uma situação em que você utilizou uma ou mais dessas competências, e qual foi o resultado.

Comente com seu colega!

# INTERVALO



# RESPONSABILIDADES DO LÍDER



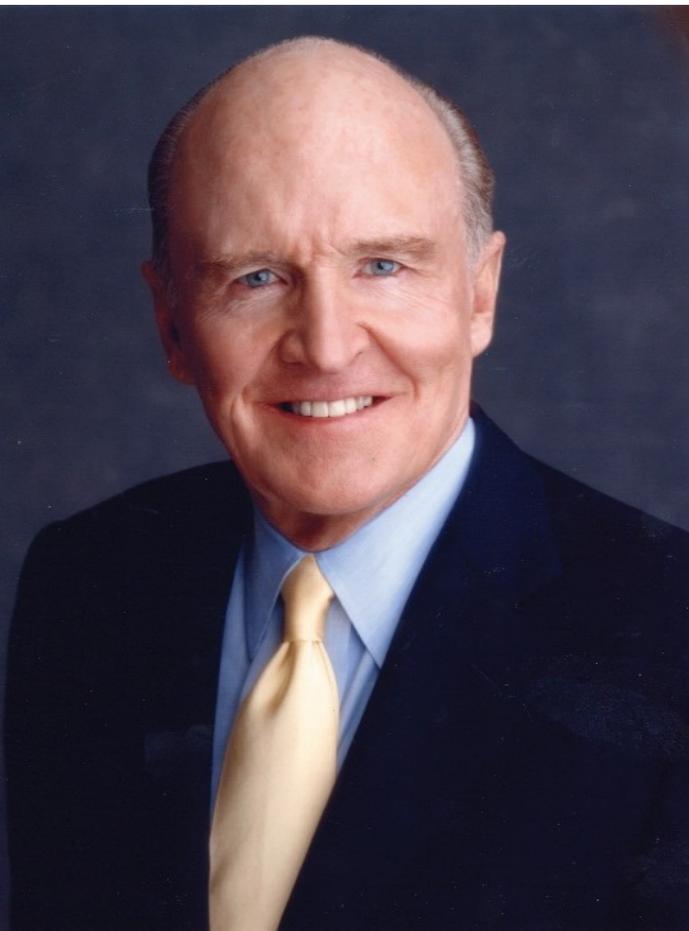
Capacitação de Gestão

- Contratar os melhores
- Integrar
- Identificar pontos fortes e áreas a desenvolver de cada subordinado.
- Treinar para novas tarefas
- Definir metas
- Acompanhar desempenho
- Avaliar resultados
- Celebrar resultados.
- Envolver as pessoas nas decisões
- Servir de exemplo.
- Comunicar e Informar e esclarecer os cenários.

# A visão de Jack Welch



Capacitação de Gestão



“Você não é líder para ganhar um concurso de popularidade. Você é líder para liderar.

Coragem para  
desagradar

Ser líder é ajudar outras pessoas a crescer e alcançar o sucesso.”

Sucesso  
Resultado

Jack Welch  
CEO global da GE de 1981 a 2001

# Liderança Situacional a relação Chefe - Subordinado

Na maior parte das situações gerenciais o subordinado é a peça chave para se alcançar o resultado.

Premissa.

Existe um melhor estilo de liderança?  
Um mesmo estilo pode ser útil em todas  
as situações?

Estilo: CONJUNTO DE CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS CONSISTENTES QUE DEFINEM A MANEIRA COMO UMA PESSOA SE COMPORTA.

# MATURIDADE DO SUBORDINADO



Capacitação de Gestão

A variável chave na gestão de pessoas é a  
**MATURIDADE DO SUBORDINADO.**

O quanto ele está preparado para as tarefas que lhe  
são designadas?

## É RESPONSABILIDADE DO LIDER

- Identificar o NIVEL DE MATURIDADE do subordinado para cada uma das tarefas a ele designadas.
- Atuar de forma a aumentar o NÍVEL DE MATURIDADE do subordinado em todas elas.

A Maturidade pode ser avaliada por dois ângulos.

- **Capacidade TÉCNICA para realização da Tarefa.** Conhecimentos, habilidades, experiência. Precisão e velocidade na execução.
- **MOTIVAÇÃO para realização da Tarefa.** Interesse, dedicação, nível de atenção, senso de urgência.

A MATURIDADE varia entre as DIFERENTES tarefas que uma pessoa executa.

### CAPACIDADE TÉCNICA

M4. Tem pleno domínio da tarefa..

M3. Tem muito bom domínio sobre a tarefa.

M2. Relativamente inexperiente. Situação nova.

M1. Tarefa totalmente nova.

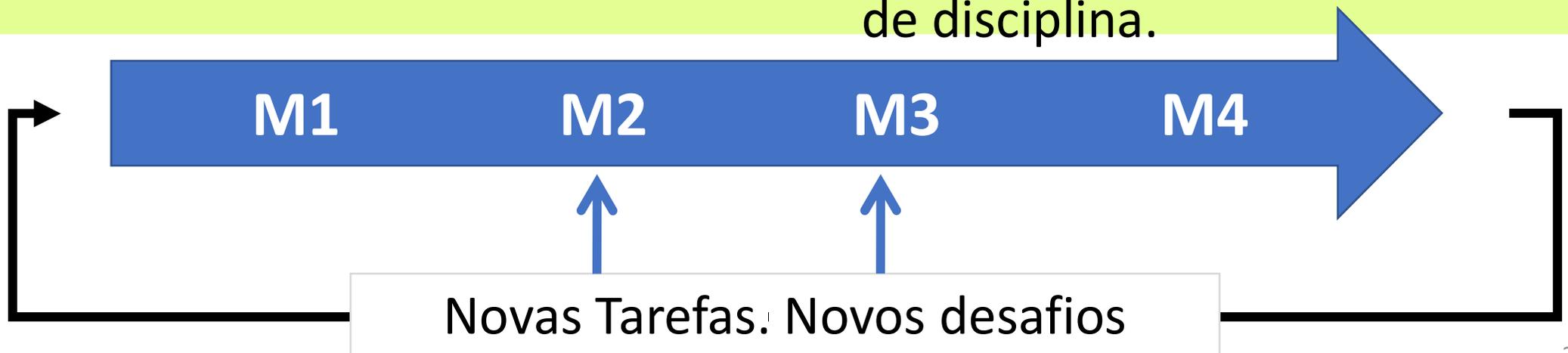
### MOTIVAÇÃO, DESEJO

☐ M4. Seguro de si. Auto-realizado.

☐ M3. Demanda apoio sócio-emocional.

☐ M2. Falta de prioridade, de senso de urgência.

☐ M1. Baixo comprometimento, falta de disciplina.



# Risco da profecia auto realizável!

O Efeito de Pigmaleão.

## Como avaliar o Nível de Maturidade do subordinado?

- Diferentes tarefas levam a possíveis níveis de Maturidade .
- Leva algum tempo para se realizar uma boa avaliação do NM de cada colaborador.
- Cada pessoa tem sua velocidade para ir de M1 a M4.
- Estimar o próprio Nível de Maturidade.

Qual é nossa maturidade para a  
implantação do projeto  
“Empreendedorismo”.

Uma nova tarefa!

# Como estimar a própria Competência Técnica para uma determinada tarefa?

- Você já fez este trabalho antes? *Como foi a experiência?*
- Acredita ter as competências necessárias para realizar a tarefa?
- Tem *compreensão da complexidade e das expectativas da tarefa?*
- Conhece as expectativas do Cliente principal?
- Como percebe o contexto/situações na qual a tarefa vai ser realizada?
- Quais são as principais variáveis contidas na situação? Quais são facilitadoras? Quais são restritivas? Tem domínio sobre elas?
- Tem os conhecimentos e conceitos necessários para avaliar a situação?
- Tem clareza de seu papel na realização deste projeto?
- Sabe como desenvolver este trabalho?

# Como estimar seu Comprometimento e Motivação para realizar de uma tarefa?

- Qual sua motivação para realizar o trabalho?
- *O quanto a tarefa lhe agrada ou desagrada? Porque?*
- Quais vantagens terá com a sua realização?
- Há algum conflito entre a realização da tarefa e seus interesses, desejos e necessidades pessoais?
- Percebe algum risco físico ou emocional na sua realização?
- Sente-se seguro para assumir a responsabilidade?
- Necessita de acompanhamento ou apoio para a realização do trabalho?

Indique uma tarefa onde Você é:

<b>M1</b> Competências Motivação	<b>Onde esta sua fraqueza? Na capacidade técnica ou na motivação?</b>
M2 Competências Motivação	
M3 Competências Motivação	
M4 Competências Motivação	

# Estilo de Liderança

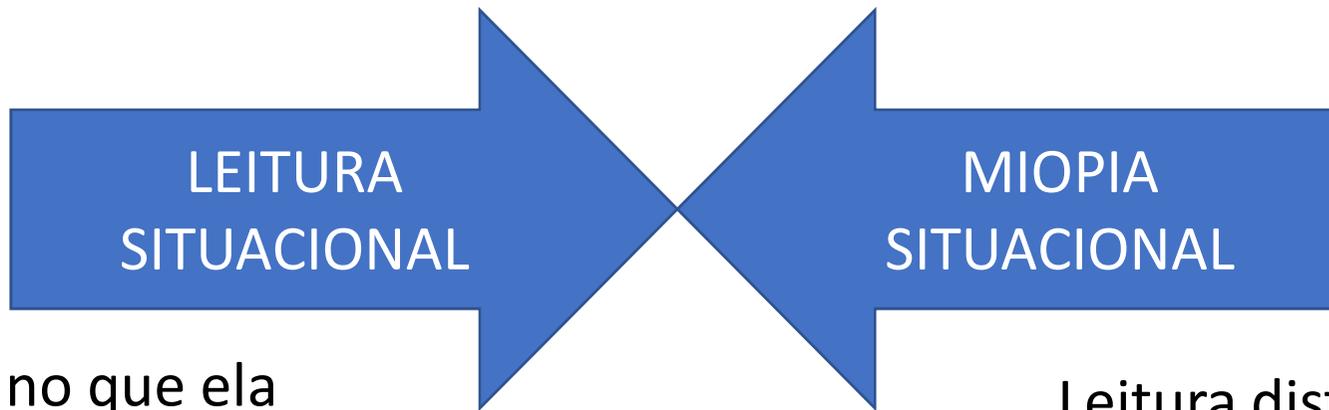
# COMPETÊNCIAS REQUERIDAS DO LIDER SITUACIONAL.

- SENSIBILIDADE SITUACIONAL.
- REPERTÓRIO E FLEXIBILIDADE DE ESTILO.

# SENSIBILIDADE SITUACIONAL. Capacidade para ler a Maturidade do Subordinado.



Capacitação de Gestão



Ver a situação no que ela realmente contem.

Quais são as variáveis críticas?

Qual a força de cada variável?

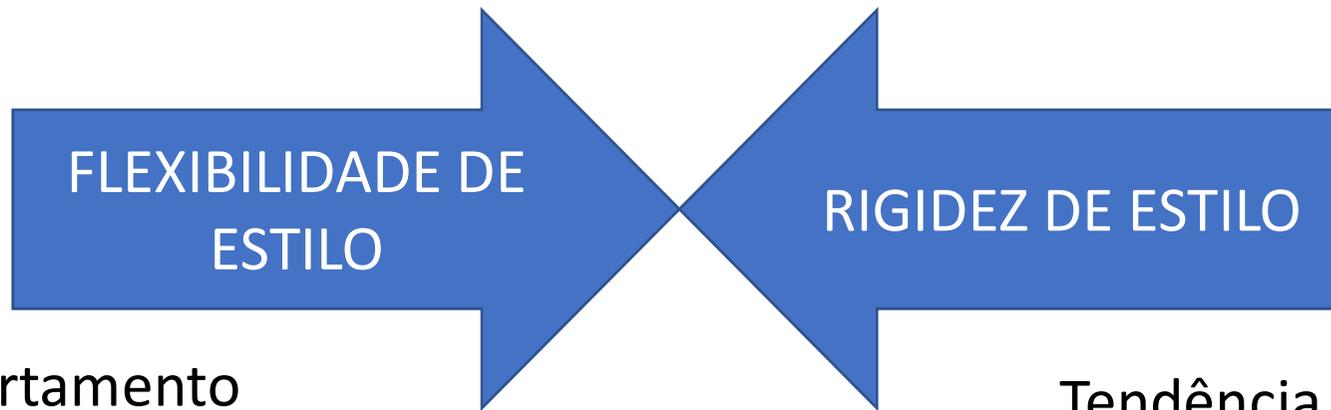
Leitura distorcida da situação.

Visão contaminada por crenças, desejos, medos.

# REPERTÓRIO E FLEXIBILIDADE DE COMPORTAMENTOS.



Capacitação de Gestão



Usar o comportamento adequado ao Nível de Maturidade do Subordinado.

Tendência para usar sempre um mesmo tipo de comportamento independente do Nível de Maturidade do Subordinado.

Cada ação do líder é composta pela combinação de dois aspectos

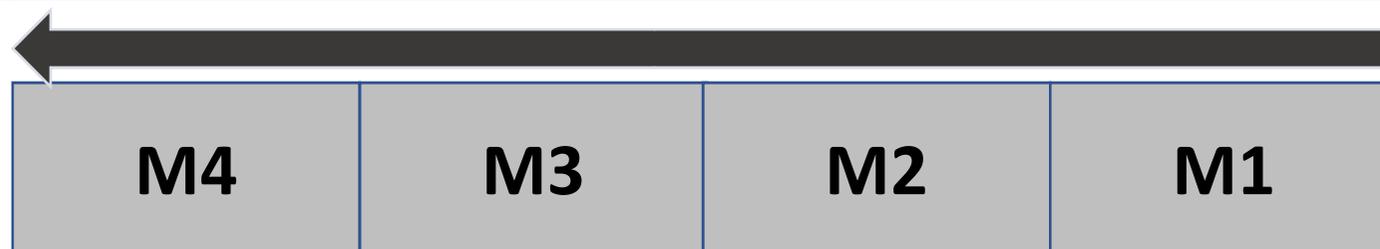
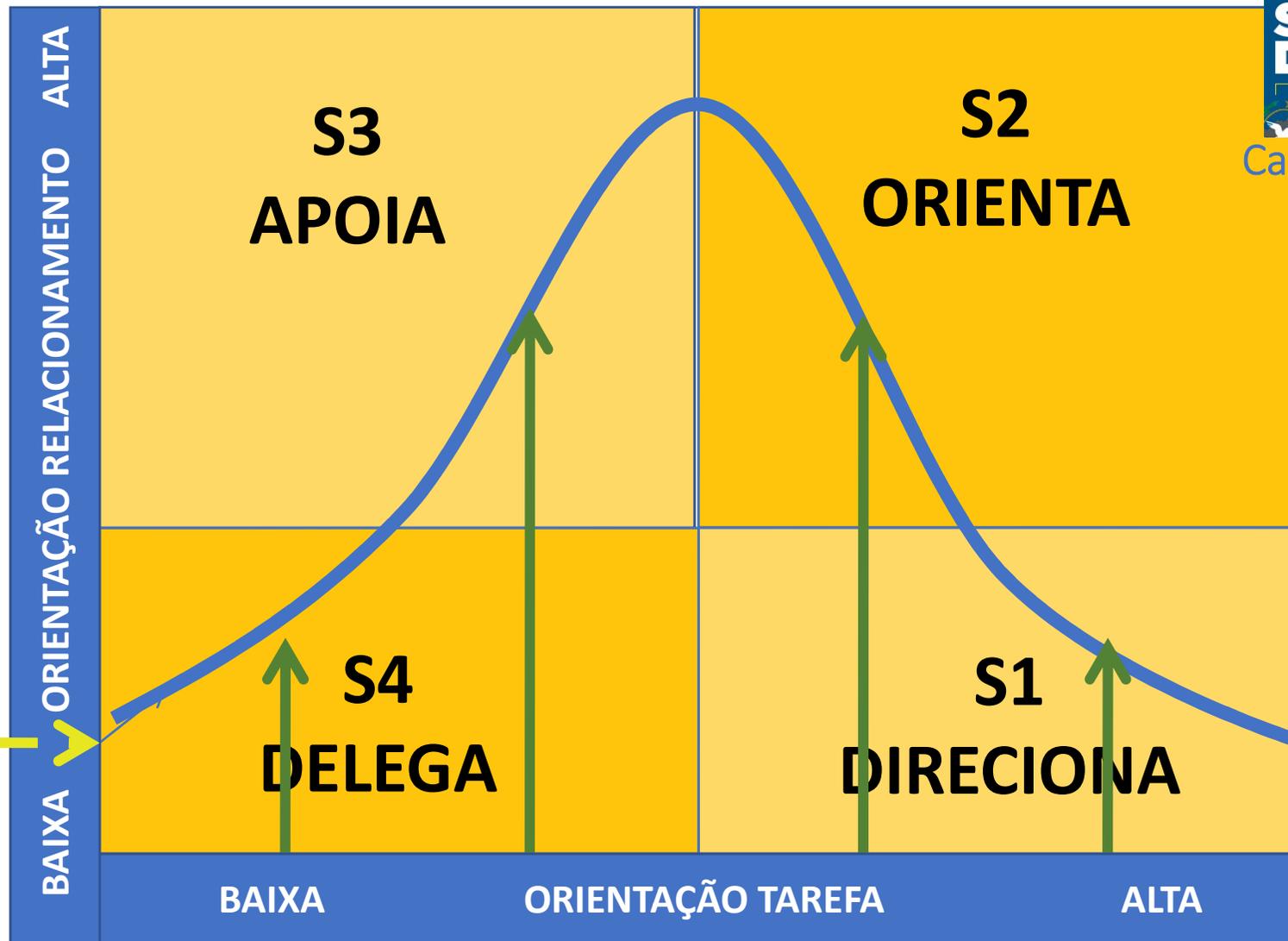
- **ORIENTAÇÃO PARA O TRABALHO.** Grau em que o líder estrutura, define etapas, ensina o trabalho ao subordinado.
- **ORIENTAÇÃO PARA O RELACIONAMENTO.** Grau em que o Líder dá apoio sócio emocional ao Subordinado na realização da tarefa.

Baixa - Orientação para o Relacionamento - ALTA

Alto Relacionamento Baixa Tarefa	Alto Relacionamento Media Tarefa
Baixo Relacionamento Baixa Tarefa	Baixo Relacionamento Alta Tarefa

Baixa Orientação para o trabalho - ALTA

ÍNDICE DE  
RELACIONAMENTO



# Escala de Comportamentos do Líder



Capacitação de Gestores

## Comportamento voltado para a tarefa

**1 Direciona** - Define, Dirige, Expõe, Ensina, Estrutura

**2 Orienta** – Ensina, demonstra, entende, convence, Explica, Esclarece.

**3 Apóia** – Negocia estratégias, supervisiona.

**4 Delega.** – Negocia Objetivos, valida estratégias, controla resultados.

## Comportamento voltado para o Relacionamento

**S1** – Disciplina, Processual.

**S2** – Ouvinte, participativo, Reforça.

**S3** – Apóia, encoraja, estimula, incentiva.

**S4** – Aconselha, compartilha, discute problemas, participa. Avalia.

# ESTILOS DO LÍDER SITUACIONAL



Capacitação de Gestão

## **(M1) Direcionamento**

Nesta abordagem, o líder deve ensinar ao colaborador como executar suas tarefas e acompanhar o desenvolvimento delas até a conclusão, até que o profissional tenha plena confiança para executá-la sozinho.

## **(M2) Orientação**

O líder tem o papel de orientador: uma pessoa que mostra a tarefa ao colaborador, explica sua importância, contribui com novas ideias, ensina sempre que necessário e motiva de modo que a execução seja conforme o planejado.

## **(M3) Apoio**

O apoio do líder é fundamental para que o colaborador adquira confiança, busque crescimento e desenvolva suas habilidades de forma contínua. Assim, o líder apoia sem precisar supervisionar seu liderado, pois ele consegue desempenhar seu trabalho sem tantas interferências.

## **(M4) Delegação**

O líder situacional consegue delegar o trabalho sem precisar acompanhar seus colaboradores de perto, pois eles têm autonomia e liberdade para trabalhar e, muitas vezes, até autoridade para tomar decisões e fazer mudanças.

# Liderança Situacional: Exemplo da evolução da PESSOA se alimentando



Capacitação de Gestão



# Dinâmica do Comportamento do Gestor

A medida que a Maturidade aumenta em relação a tarefa,

- Reduzir gradualmente seu comportamento voltado a tarefa,
- AO MESMO TEMPO, Aumentar GRADUALMENTE o comportamento voltado ao relacionamento
- A partir DE CERTO PONTO deve REDUZIR TAREFA E RELACIONAMENTO
- A velocidade deste processo depende da velocidade em que o subordinado aumenta sua maturidade.
- Pessoas maduras em várias tarefas tendem a ser muito rápidas na maneira como aprendem e executam novas tarefas.

# Falta ou Excesso de Liderança

	S1	S2	S3	S4
M4	Hostilidade Agressividade		Amarrado	X
M3	Frustrado Amarrado		X	Carente
M2	Bloqueado	X	Confuso Abandonado	
M1	X	Perdido		

Excesso de  
gestão



Sentimentos  
agressivos

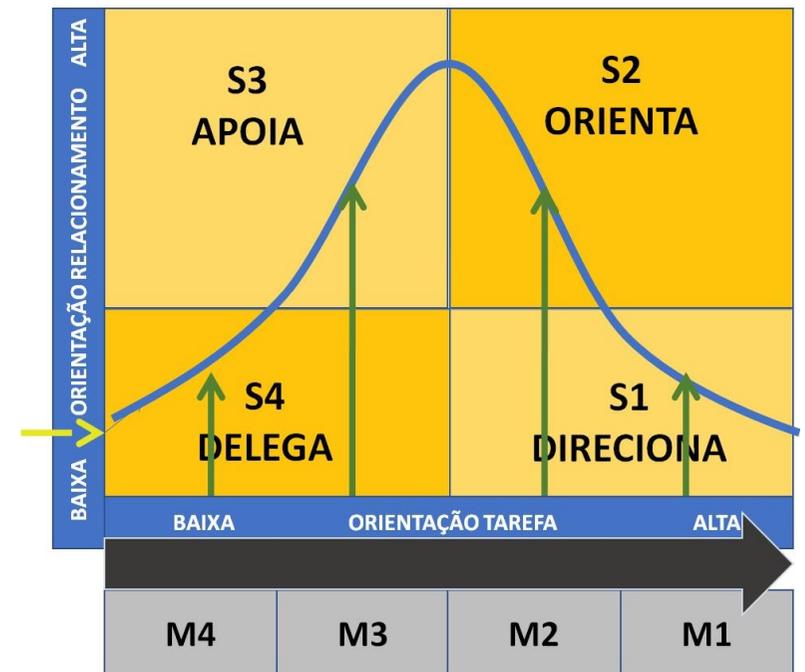
Falta de Gestão Sentimentos  
Depressivos

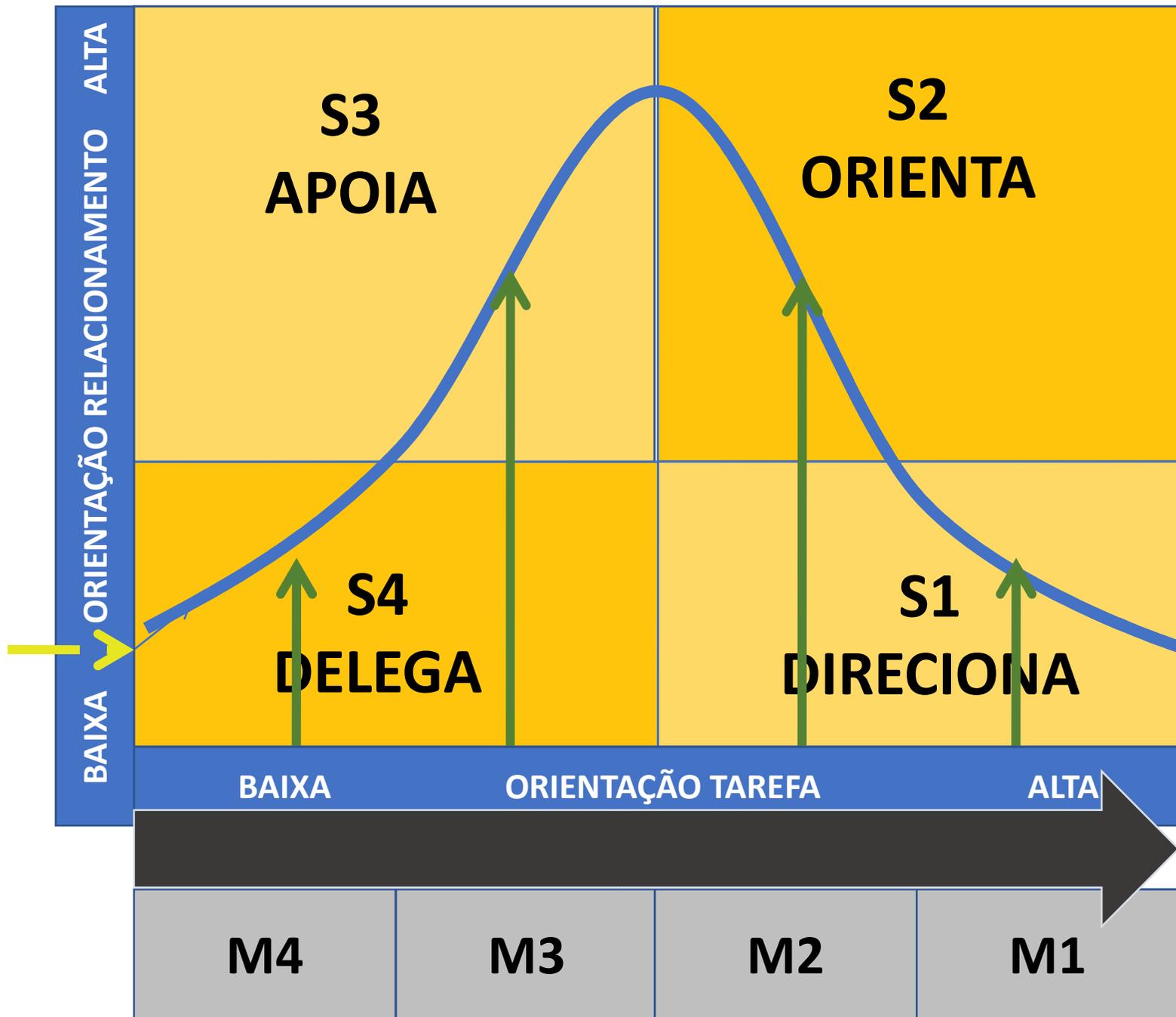
## QUANDO FALHA A LIDERANÇA SITUACIONAL?

- Falta de confiança recíproca entre chefe e subordinado.
- Gestor não avalia corretamente o NP do subordinado.
- Gestor tem dificuldades para adotar diferentes estilos.
- Pressão para entregar resultados sobre a gestor.
- Falta de interesse por parte do Subordinado.

# Ciclo de Regressão. Colaborador reduz seu Nível de Maturidade.

- Exigência de mudanças no estilo do líder.
- Aumento na estruturação de tarefa e redução do relacionamento (Alinhamento ao novo NM).
- Superada a fase, o líder deve voltar ao estilo de liderança (S) condizente com o nível de preparação já alcançado pelo colaborador no geral e na tarefa.







# Dúvidas e observações sobre a “liderança Situacional”?

# Comunicação

# TESTE NED HERRMANN

## Estilos de Comunicação.

- Responder questionário
- Transpor resultados para a folha de tabulação. (Total =40 respostas.)



# ALMOÇO

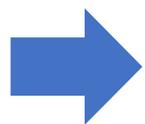


# Estilos de Comunicação

Teste Ned Hermann



- Autoconhecimento
- **Conexão entre os estilos de liderança de cada um**
- Reconhecimento do estilo de comunicação das pessoas com quem você se relaciona
- Ajustar o estilo de comunicação as características do interlocutor

 A FORMA COMO A GENTE SE COMUNICA ESTÁ LIGADA A COMO NOSSA LIDERANÇA É PERCEBIDA PELOS OUTROS E COMO REAGIMOS QUANDO PRECISAMOS GERENCIAR UMA SITUAÇÃO DE CONFLITO.

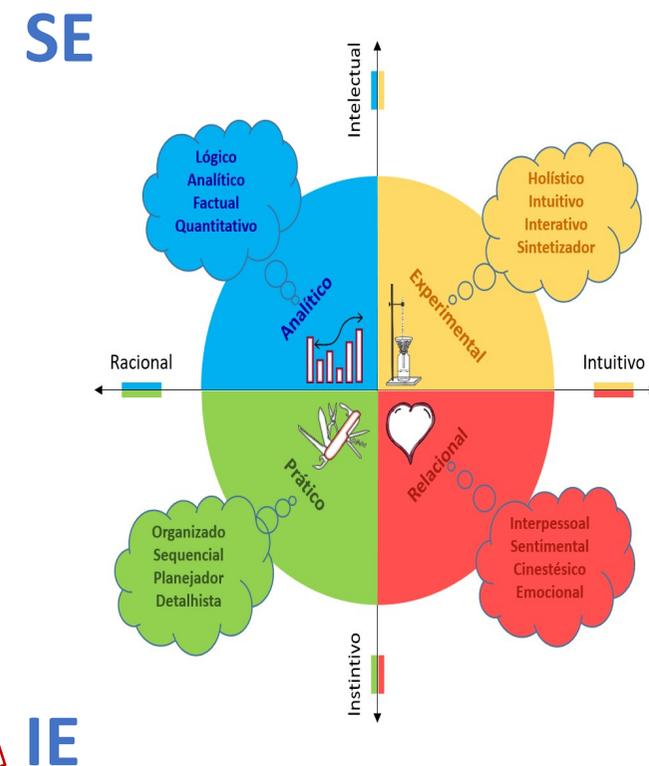


Ned Herrmann (1922-1999)

- Considerado o “pai” da dominância cerebral
- Americano, pesquisador e autor sobre pensamento criativo
- Foi o primeiro a verificar, através de testes, como os indivíduos usam e preferem um, dois, três ou os quatro possíveis quadrantes cerebrais

- O quadrante com a maior pontuação representa sua preferência de comunicação.
- Desenhe seu perfil no gráfico indicado no material para ter uma leitura completa do seu perfil em cada quadrante

**NÃO EXISTE ESTILO CERTO**



Vamos nos dividir o grupo por ESTILO e discutir:

O que aquele estilo tem de bom?

Quais são os desafios das pessoas com esse estilo?

 15min

# Estilos de comunicação

- SE – Analítico
- IE Prático
- ID – Relacional
- SD - Intuitivo

# COMPARTILHANDO ESTILOS DE COMUNICAÇÃO



15min



ABRH  
Associação Brasileira de Recursos

Capacitação de Gestão

Escolha um colega com outro estilo de comunicação e compartilhe um exemplo do dia a dia

Por exemplo:

Conte uma situação em que precisou interagir com um aluno;

Conte uma situação que precisou interagir com pais de um aluno;

Conte uma situação em que você precisou chamar a atenção de um subordinado.

Observe a narrativa do colega e indique sua percepção sobre o estilo de comunicação do colega.



15m

# Comunicação Efetiva





Quero Leite.mp

Quais foram suas **ÚLTIMAS EXPERIÊNCIAS** relevantes ao se **COMUNICAR** em seu ambiente de trabalho?

- O que **FUNCIONOU**?
- Quais foram as **DIFICULDADES**?
- O que poderia **TER FEITO DE DIFERENTE**?

# Percepção e subjetividade

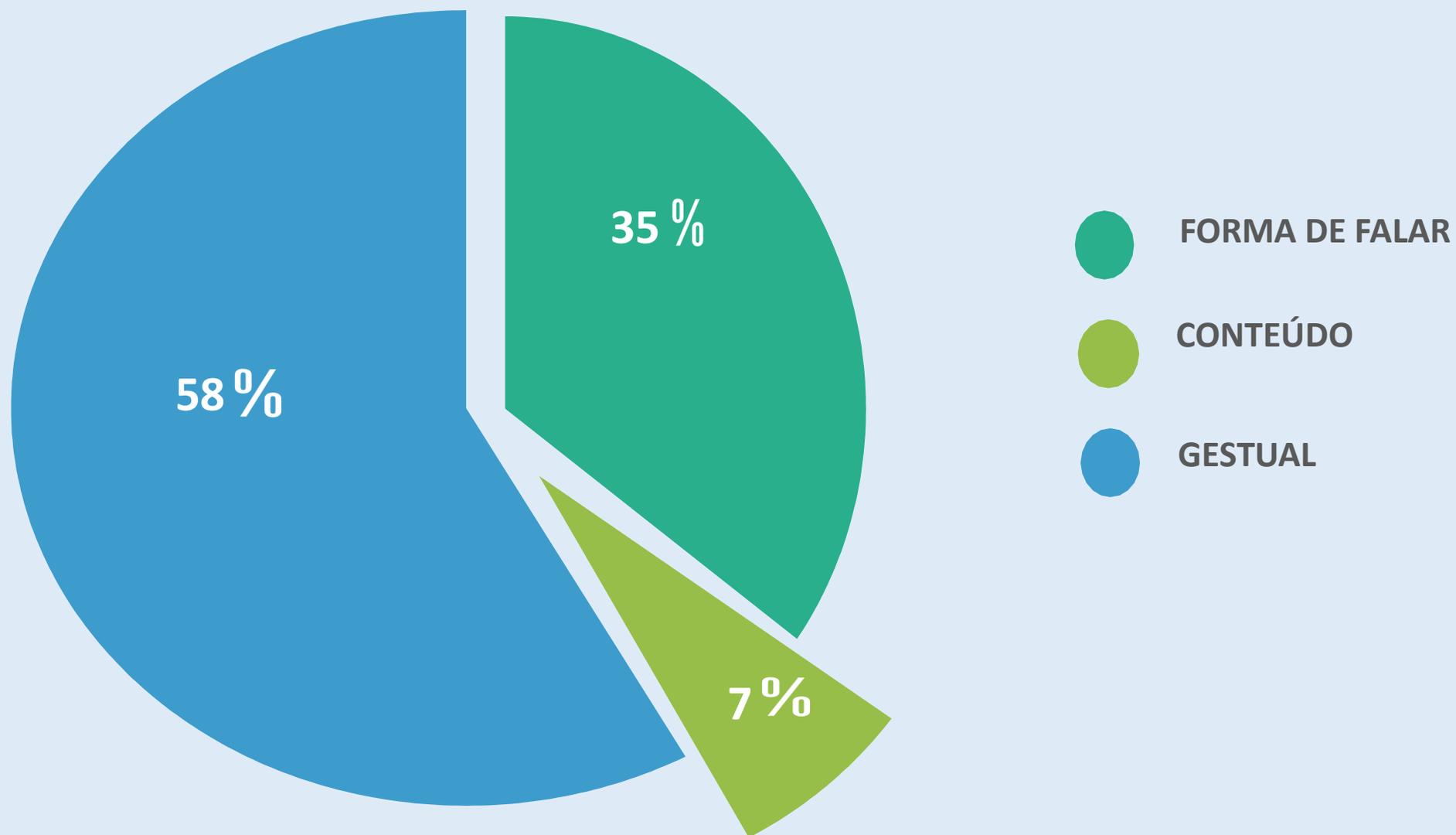
QUEMOS O QUE QUEREMOS VER.



Capacitação de Gest



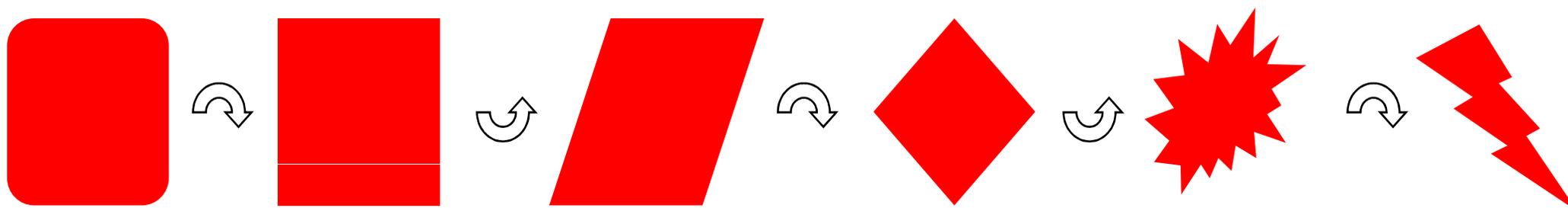
# PERCEPÇÃO DA MENSAGEM



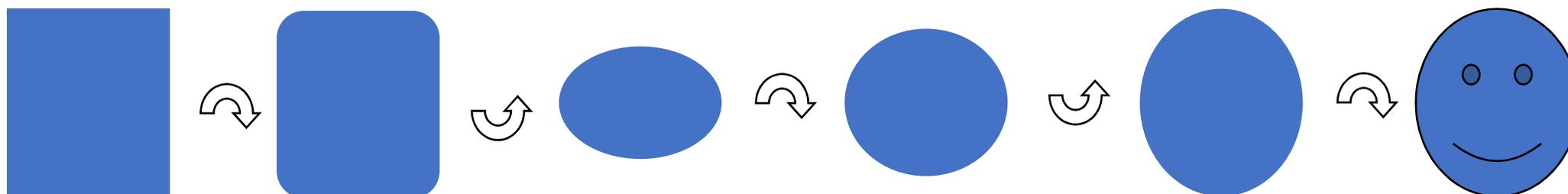
# CICLO VICIOSO X CICLO VIRTUOSO



## CICLO VICIOSO



## CICLO VIRTUOSO



# A boa comunicação precisa ser preparada.

- A maior parte da comunicação entre as pessoas é intuitiva.
- A comunicação precisa considerar as percepções das duas partes.
- Antes de transmitir uma mensagem, ela precisa ser “embrulhada para presente”. Do jeito que o outro gosta!
- Ao receber uma mensagem, “um presente” é preciso considerar a percepção do outro.

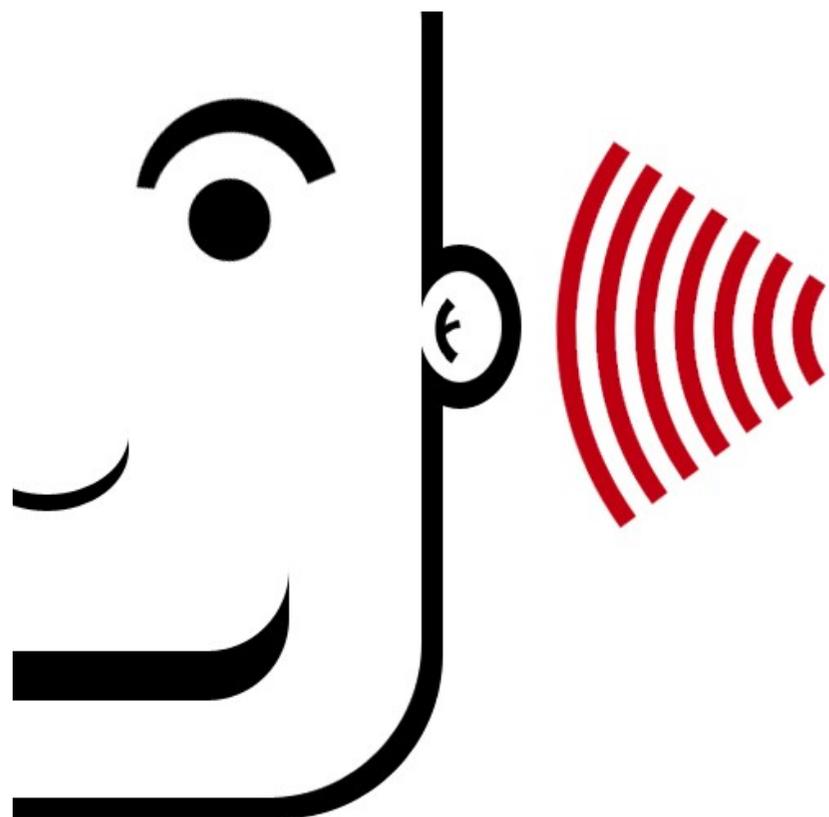


# Escuta Ativa

# A AUDIÇÃO ATIVA É A CHAVE PARA O ENTENDIMENTO RECÍPROCO.



Capacitação de Gest



O que ganhamos quando escutamos ativamente?

Quais são os desafios e dificuldades para estabelecer uma escuta ativa?

# A ESCUTA ATIVA DEMANDA APURAR A PERCEPÇÃO SOBRE AS PERSPECTIVAS DO OUTRO.

- Compartilhar honestamente sua perspectiva. Suas intenções.
- Ouvir atentamente sem julgamento entendendo a perspectiva e intenções do outro.
- Confirmando o que entendeu.
- Perguntando sobre o que não entendeu.
- Certificando-se que o outro entendeu seu ponto de vista. “ Não necessariamente aceitou!” esclarecer mais.
- Manter-se no controle de si mesmo. Evitar sentir-se ameaçado.

# ESCUITA ATIVA – EXERCÍCIO EM DUPLAS



Capacitação de Gest

A pessoa “A” escolhe um assunto do seu interesse, algo que a “apaixone”, e relata para a pessoa “B” por 3 minutos.

A pessoa “B” tentará escutá-la ativamente, sem interromper e julgar. “B” não fará perguntas.

Depois dos 3 minutos, “B” compartilha com “A” o que conseguiu escutar. Quais emoções percebeu, quais valores percebeu.

Em seguida, “A” e “B” trocam de papéis.



# FEEDBACK

# O QUE É O FEEDBACK?

- É a troca de informações sobre a percepção e compreensão de uma pessoa sobre o que uma outra pessoa, disse ou fez.
- O feedback deve ser construtivo. Ajudar o outro a perceber o impacto que esta causando.
- Ajudar na orientação da ação de um subordinado para elevar sua Maturidade na tarefa.
- Não confundir Feedback com crítica destrutiva.

NEM SEMPRE É FÁCIL DAR OU RECEBER UM  
FEEDBACK.



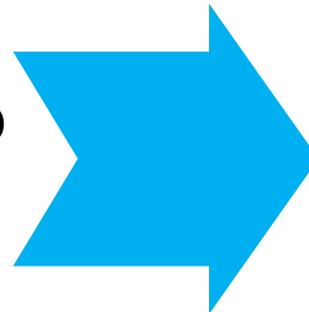
Capacitação de Gest



# PONTOS DE ATENÇÃO PARA UM BOM FEEDBACK



- Neutro
- Aplicável
- Imediato
- Oportuno
- Direto
- Objetivo
- Específico
- Pensado  
Planejado



- Informativo. Focar em fatos e dados; Descritivo, não avaliativo;
- Construtivo. Elevar a autoestima e reconhecer as boas atitudes.
- Elogiar em público, criticar em particular;
- Ouvir a outra parte
- Alertar para comportamentos que de ser desenvolvidos para um melhor desempenho;

<b>S</b>	<b>C</b>	<b>I</b>	
<b>SITUAÇÃO</b>	<b>COMPORTAMENTO</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>IMPACTO</b>
Na reunião de ontem	Você atendeu o celular três vezes	Me passou a impressão que você não estava interessado	Exigiu que a Marta repetisse o que já havia sido dito
Esta manhã, quando chegaram os clientes no balcão	Você demorou quase 5 minutos para se levantar para atendê-los	Me passa a impressão de que você não gosta de atender o público	Isso faz com que fiquemos insatisfeitos com nosso trabalho e gere reclamações
Durante essa semana, percebi que	Você chegou todos os dias cerca de 20 minutos atrasado, sem me dar uma justificativa	Isso passa uma impressão negativa para mim e para seus colegas	E pode gerar desmotivação em eles também, levando-os a agir da mesma maneira
Nesta manhã percebi que	Você agiu de forma muito profissional e proativa no atendimento ao balcão	Isso reforça a imagem de profissionalismo e bom atendimento de nossa loja	E gera um exemplo muito positivo com os colegas. Parabéns!
Ontem no escritório	Você sugeriu que pudessemos fazer um rodízio dos trabalhos	Demonstrou comprometimento e motivação em melhorar nossos processos	Estimulando a mesma atitude nos outros colegas
Na semana passada	Você me disse que não estava satisfeito com a maneira como eu havia te tratado	Quero lhe dizer que essa conversa me fez refletir sobre minhas atitudes como gestor. Peço-lhe desculpas e agradeço por sua sinceridade	Isso demonstra que nos importamos uns com os outros e que somos uma equipe comprometida com o desenvolvimento mútuo

# INTERVALO



# Gestão de Conflitos



# ORIGEM DOS CONFLITOS

- A natureza humana favorece a existência de conflitos
  - Somos subjetivos
  - Somos impelidos a defender nosso ponto de vista
  - Reagimos quando algo nos contraria (ameaça)



# CONFLITOS PODEM SER BONS OU RUINS

---

## Crescemos através dos conflitos

- O bom conflito ocorre quando as pessoas estão no domínio de si mesmas
- O mau conflito busca a vitória, o domínio, a subjugação do outro
- O gerenciamento de conflitos é parte da função gerencial.

Quais os principais conflitos  
no ambiente escolar?

# CONFLITOS NO AMBIENTE ESCOLAR



Capacitação de Gest

- A escola é um lugar de convivência, de diversidade e, portanto, onde os conflitos aparecem.
- A rotina, a disciplina, a comunicação eficaz, a escuta ativa minimizam os conflitos, mas não impedem que eles aconteçam!



# IDENTIFICANDO CONFLITOS



Capacitação de Gest

## Causas emocionais:

- Diferenças de estilos pessoais
- Diferenças de crenças, interesses e necessidades
- Ameaças ao status/poder
- Percepção distorcida da realidade (diferenças de informação e percepção)

## Causas Operacionais:

- Objetivos/metast diferentes
- Disputa por recursos
- Interdependência de atividades no trabalho
- Diferentes formas de fazer a mesma coisa

**Ou, ainda, por uma  
combinação de  
fatores reais e  
emocionais**

# GERENCIANDO CONFLITOS NO AMBIENTE ESCOLAR - Trabalho em Duplas



Capacitação de Gest

- Reflita individualmente sobre uma situação em que teve que gerir um conflito ( em sala, com pais ou demais membros da comunidade escolar.
- Como aconteceu?
- Sua atitude resolveu o problema?
- Se não, o que poderia ter feito diferente?
- Converse com o colega ao seu lado e troquem experiências.
- Identifique com seu colega formas diferentes de lidar com a situação apresentada por ele.

# DIFERENTES FORMAS DE LIDAR COM UM CONFLITO



Capacitação de Gestão

- Vídeo: Ativo, Passivo ou Assertivo

<https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1DqMQTbA3THo9NqdqZffqPZkUIxSftWw0>



o ou assertivo[Lo

# CONCLUSÕES



Capacitação de Gestão

- Evitar explosões emocionais
- Ouvir com atenção o ponto de vista do outro
- Verificar se o outro entendeu seu ponto de vista
- Aceitar a diversidade das ideias
- Cuidar sempre da forma de comunicação

O que ficou para vocês do dia de hoje?  
Em uma palavra?

Indique uma ação que poderá colocar em  
prática a partir de amanhã!

# AVALIAÇÃO DO CURSO

- Nos ajude a melhorar este programa.
- Indique outros temas de gestão que gostaria de conhecer ou de se aprofundar.

# Obrigado(a)!



Slides não usados

Historicamente há pouca troca

Falta de fóruns organizados

Pé atrás...

“Muito teóricos” X “Não são científicos”

Grande oportunidade:

**TEORIA e PRÁTICA devem andar juntas!**



- Claudio Santos
- Engenharia Química, UFRJ
- Ambev, Andrade Gutierrez,  
Mongeral

ambAG ANDRADE GUTIERREZMONGERAL AEGON



- Ângela Serpa
- Engenharia Civil, UFRJ
- Andrade Gutierrez e GNA





- Ilana Kauffmann
- Psicologia, PUC RJ
- Pactual, Aliança, Ibmecc, GranIHC





- Flávia Fonseca
- Engenharia de Produção, UFRJ
- ExxonMobil, Vale, Bodytech

ExxonMobil





- Fátima Barreiras
- Psicologia, Santa Úrsula
- Santander, Hortifruti,  
IRB Brasil



# Liderança

## **C** **(CONHECIMENTO)**

- Conhecimentos adquiridos através de leituras, estudos, cursos, treinamentos, etc.

**SABER**

## **H** **(HABILIDADE)**

- Prática, aplicação dos conhecimentos. Como e onde utilizar o que foi aprendido.

**SABER FAZER**

## **A** **(ATITUDE)**

- Postura e comportamento diante do conhecimento e da habilidade.

**QUERER FAZER**



Capacitação de Gestor

líderes são seguidos por suas ideias, por sua visão

# LIDERANÇA SITUACIONAL



Capacitação de Gestão

- *Consiste na ação do líder moldada pelas demandas das situações apresentadas.*
- *E da sua capacidade para adequar seu comportamento ao momento,*
- *Conduzindo de forma efetiva o comportamento de seus colaboradores no alcance dos resultados esperados.*

# GESTÃO SITUACIONAL

# VIVENCIAMOS MILHARES DE SITUAÇÃO A CADA DIA



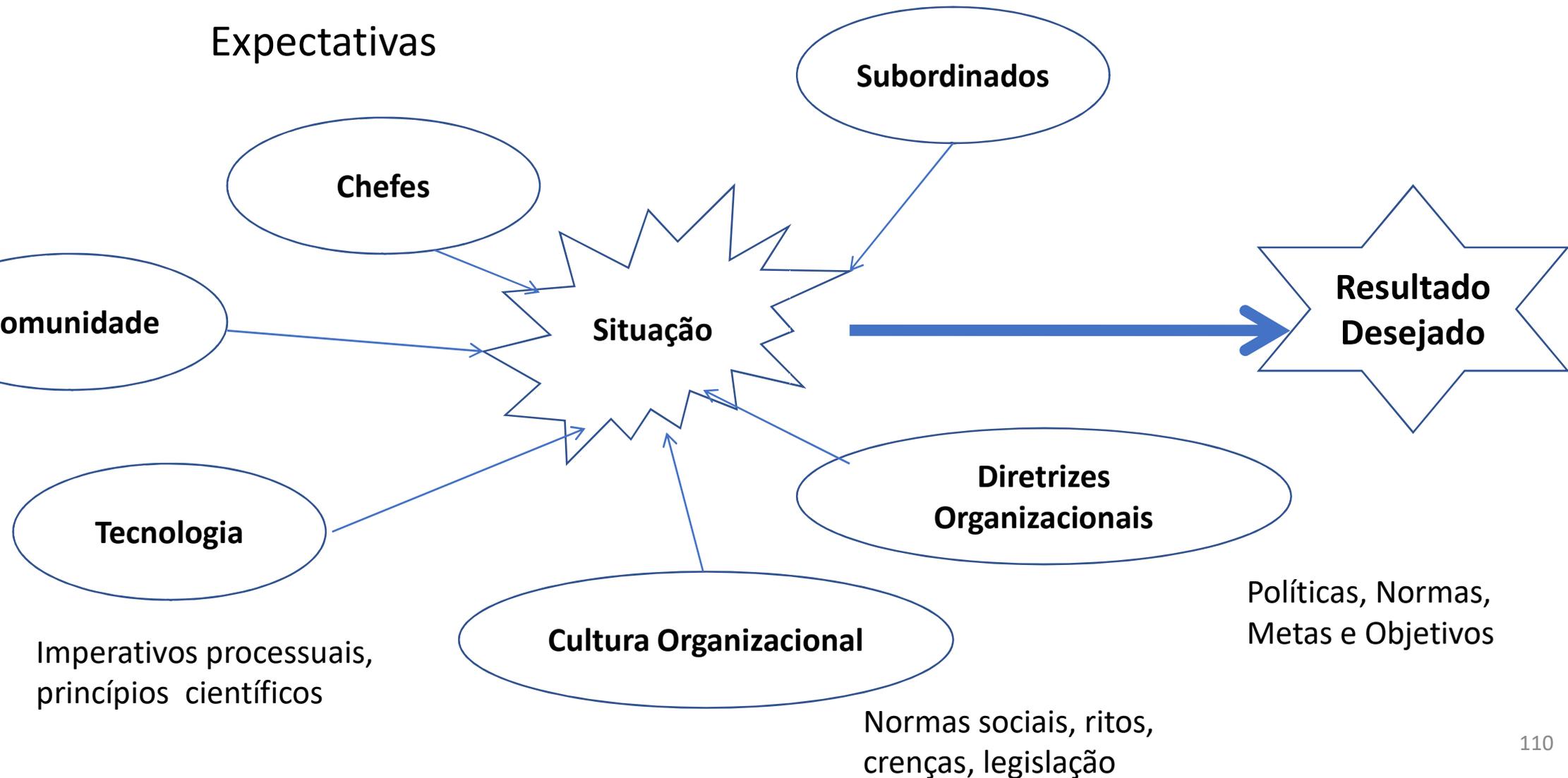
Capacitação de Gestão

A função do líder é a de **agir sobre cada situação** e conduzi-la para os resultados esperados.

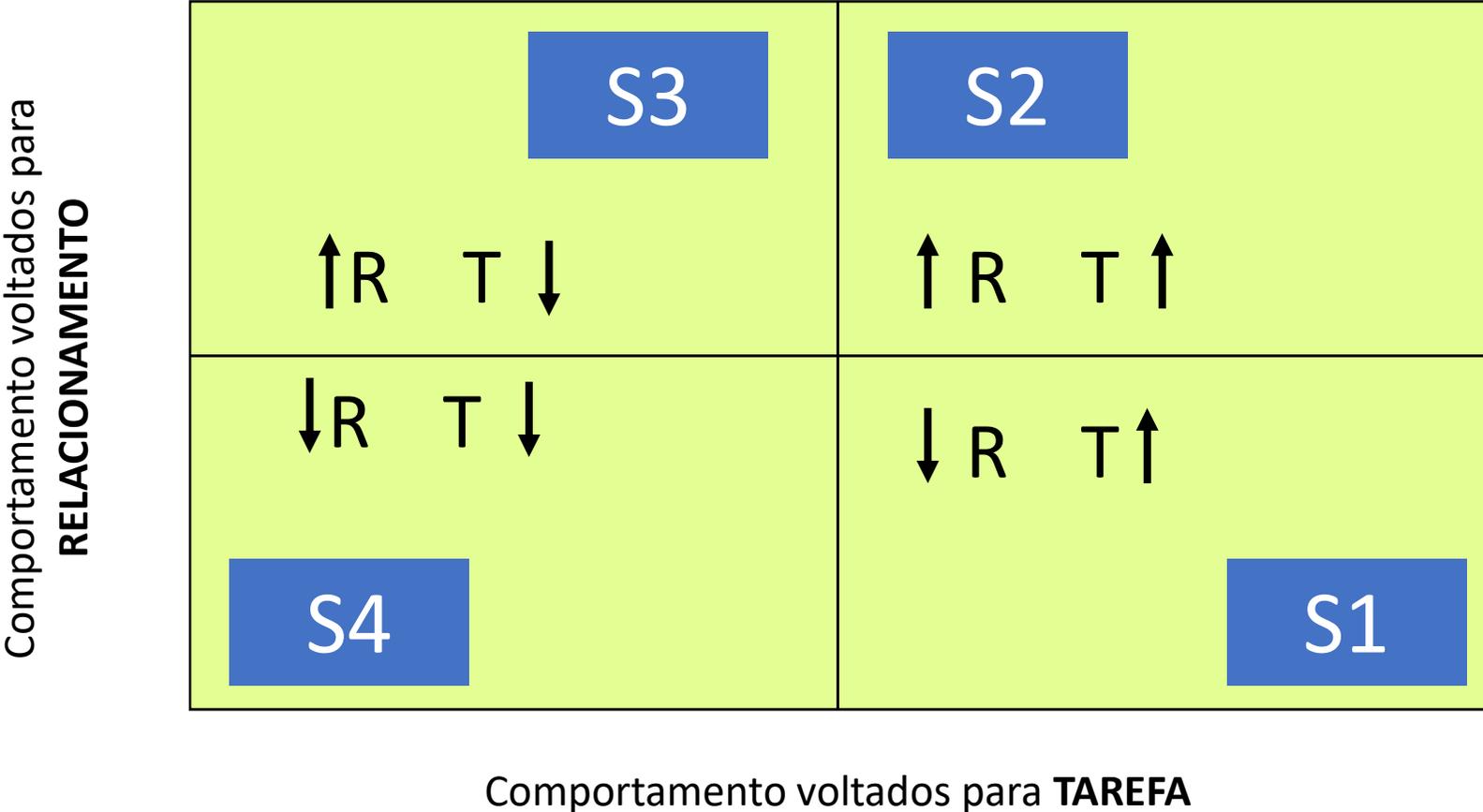
Cada situação funciona como um **campo de forças** e cabe ao líder atuar para conduzi-la aos resultados esperados.

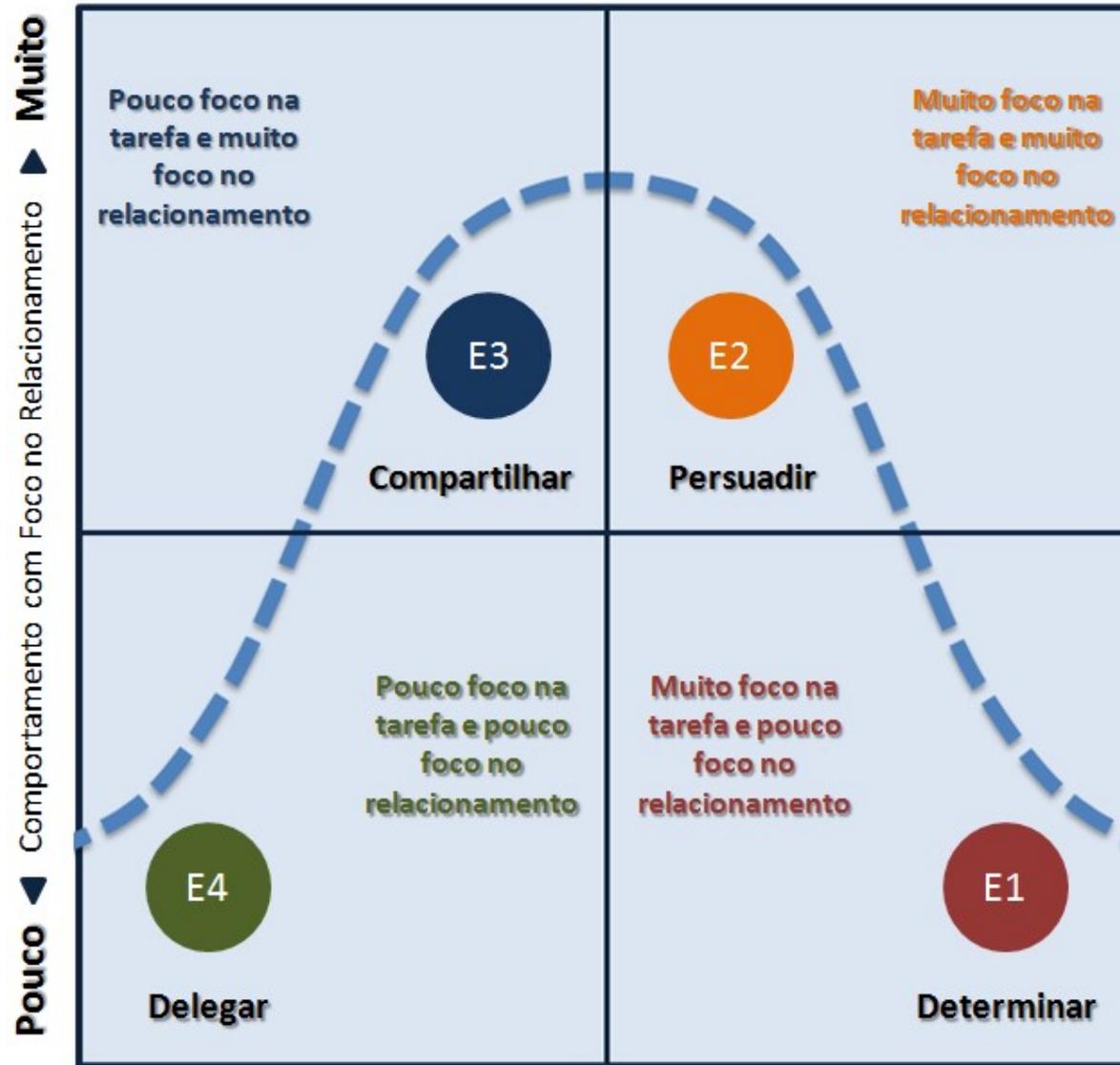
# O CAMPO DE FORÇA SITUACIONAL

cada situação é composta por diferentes variáveis



# Dimensões do Comportamento do Gestor





**Pouco** ◀ Comportamento com Foco na Tarefa ▶ **Muito**



comunicação

Observe a história do seu colega e anote o que você percebeu de evidência do estilo de preferência



15min

# MOMENTOS IMPORTANTES NO FEEDBACK



Capacitação de Gestão



Diálogo/Conversa sobre os pontos observados

**MOMENTO I**



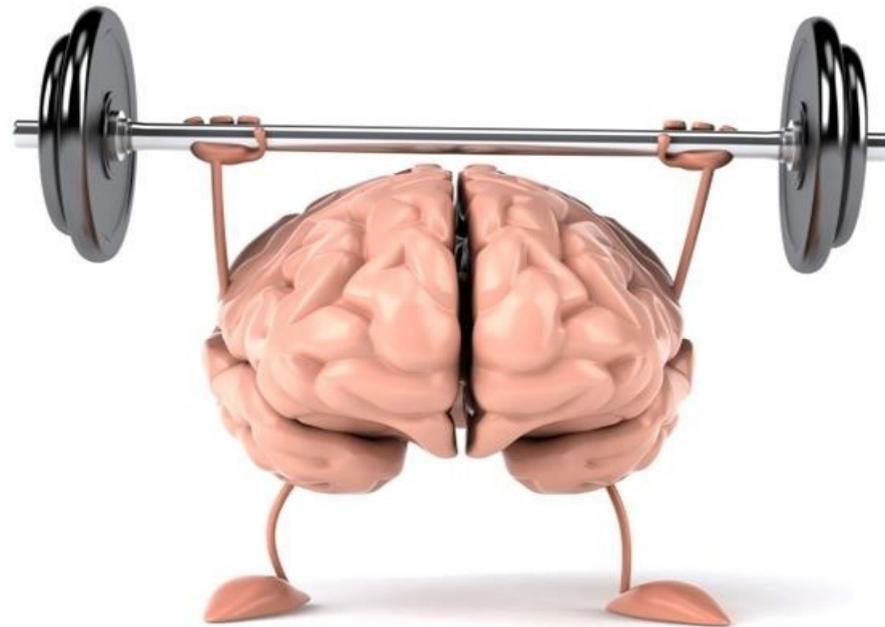
Aprimoramento dos pontos positivos e a melhorar

**MOMENTO II**



Mudanças no Comportamento – novo posicionamento na equipe

**MOMENTO III**



**Quais as principais ideias que vocês levam em  
relação ao tema “comunicação”?**

# A AUDIÇÃO ATIVA É A CHAVE PARA O ENTENDIMENTO RECÍPROCO.



Capacitação de Gest

Como se comporta uma  
pessoa que está  
escutando ativamente?

