

Liderança Estratégica

Trilha – Liderança para resultados

www.escoladegestao.pr.gov.br



PARANÁ
GOVERNO DO ESTADO
Secretaria da Administração
e da Previdência

Apoiar o desenvolvimento de habilidades de liderança dos gestores públicos para a geração de resultados.



**Tchau,
LÍDER**

OS LÍDERES
TÊM MUITO
MENOS
PODER DO
QUE PARECE E
**ENTREGAM
BEM MENOS**
DO QUE SE
ESPERA DELES.

ESTÁ NA HORA
DE PARAR DE
PENSAR
EM LIDERANÇA
E INVESTIR
MAIS EM
AUTONOMIA

***Os modelos tradicionais de
liderança não funcionam
mais e os novos ainda não
foram criados
(Revista Época Negócios)***

Por onde andaremos:

- Atuação como líder educador e capacitação para sua alta performance;
- Liderança bem sucedida ativando competências e habilidades da sua equipe;
- Melhora da integração e cooperação da equipe;
- Resultados e satisfação pessoal, profissional e organizacional;
- Ampliação de Mentalidade, conhecendo novos referenciais;
- Assertividade, centramento, auto-gestão e auto-motivação;
- Capacidade para a resolução de conflitos e ultrapassagem dos jogos de poder;
- Reconhecimento das competências e habilidades;
- Liderança e otimização do trabalho de sua equipe.

O que ocorre quando um bom técnico é promovido para gestor?



Dimensões da Atuação de Líder

Gestor

Líder

Dirigente

Estadista

Dimensões de atuação de uma liderança

- Gestor: Chefia, funções executivas.
- Líder: aquele que os outros permitem que os lidere
- Dirigente: consegue mudar o fluxo natural das coisas
- Estadista: Reconhecido pela sua capacidade de conexões sofisticadas e profundas.

- Visão de Futuro, sonho compartilhado e criação de significado
- Credibilidade
- Relacionamento
- Tempero agridoce – *dor x sofrimento*
- Autoconhecimento

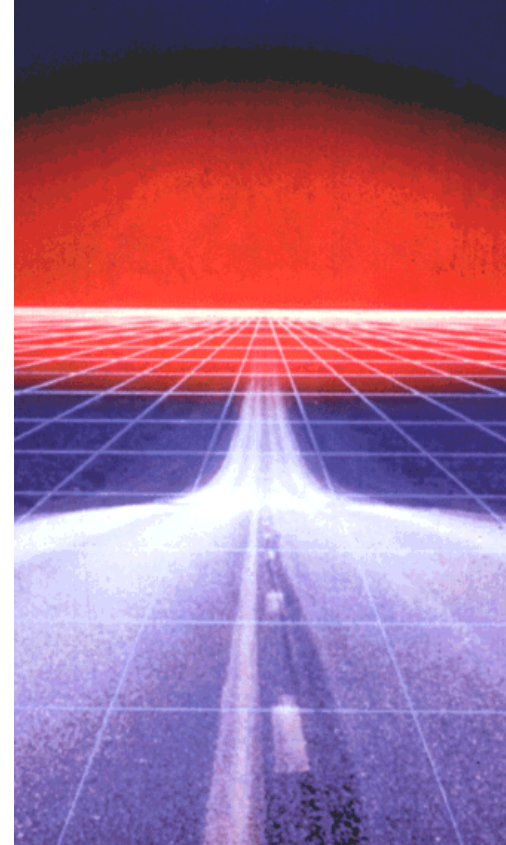
Citar as pessoas que fizeram diferença em sua vida, deixaram um legado, ajudaram ou proporcionaram um aprendizado especial.

Porque?

Liderança versus Gestão

- Liderança diz respeito a pessoas. Gestão diz respeito a coisas.
- Liderança = Paixão x Empatia x Competência
- Grandes líderes são apaixonados pelo que fazem e estabelecem ligações emocionais com as pessoas
- Competência baseada na razão e na ciência não é suficiente
- Ela precisa ser permeada com paixão e propósito

Vivemos momentos de grandes rupturas



Visa e Payleven lançam cartão pré-pago voltado para pequenos comerciantes.

Detalhe: Ele tira os bancos do caminho

ISTOE
Dinheiro

05/08/2015



China vive revolução de carros elétricos de R\$ 6 mil

Modelos a bateria viram febre no interior do país. Já existem centenas de fabricantes desses veículos de baixa velocidade

POR JASON VOGEL
13/04/2015 19:12



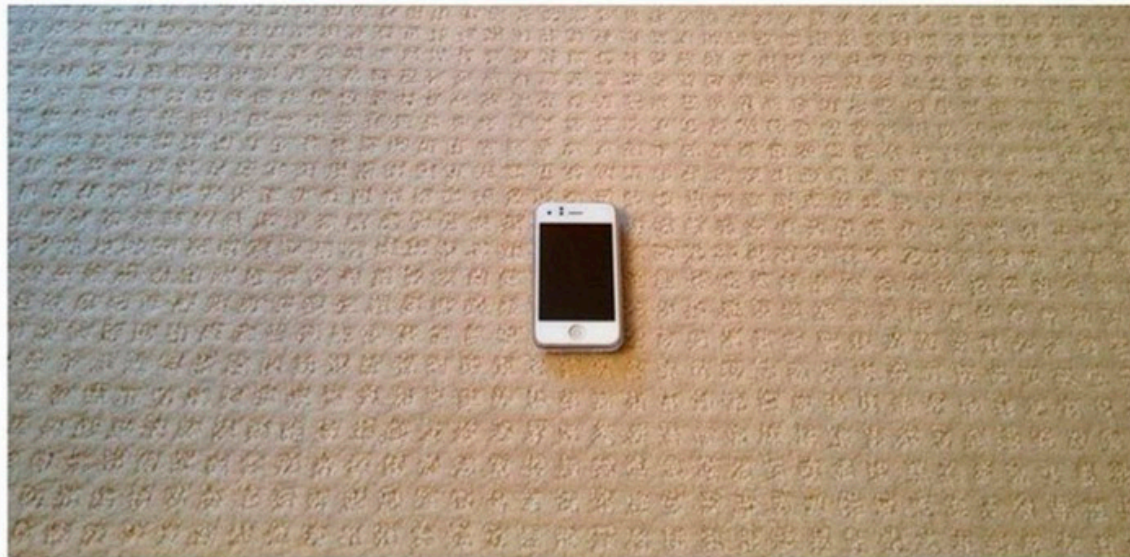
Um elétrico de baixa velocidade da Shandong Tangjun Electric Co - Divulgação

Há mais de cem anos, os fabricantes ocidentais tentam fazer carros elétricos "tão bons quanto os modelos a gasolina". Hoje, modelos como o Nissan Leaf e os Tesla até conseguem alcançar tal objetivo, mas esbarram em altíssimos custos de produção.

Eis que os chineses vêm tomando outro caminho: fabricar carrinhos elétricos

Jerico





A sutileza da mudança

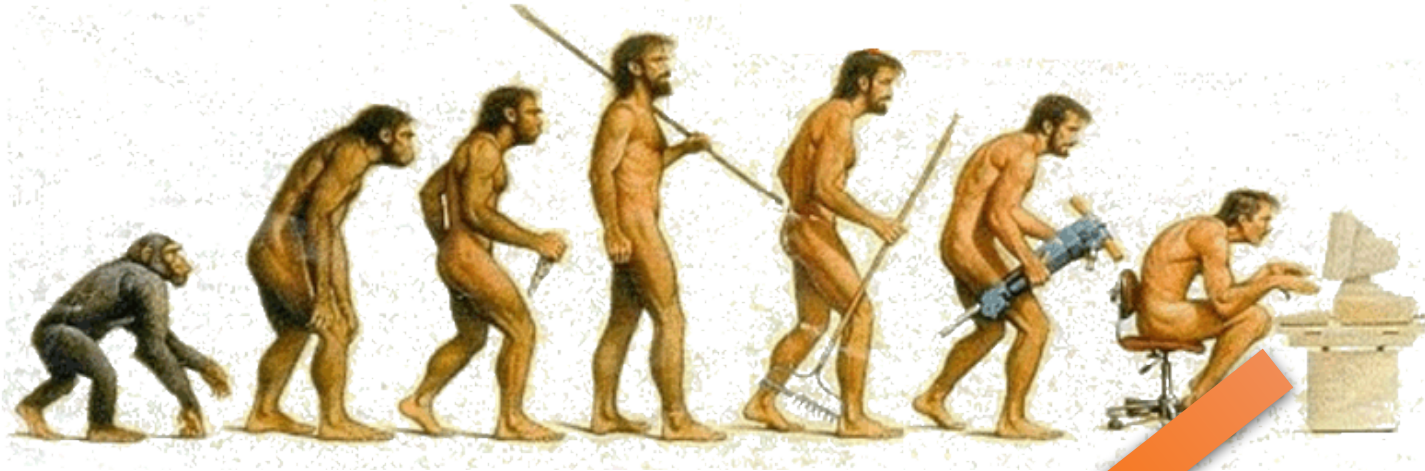




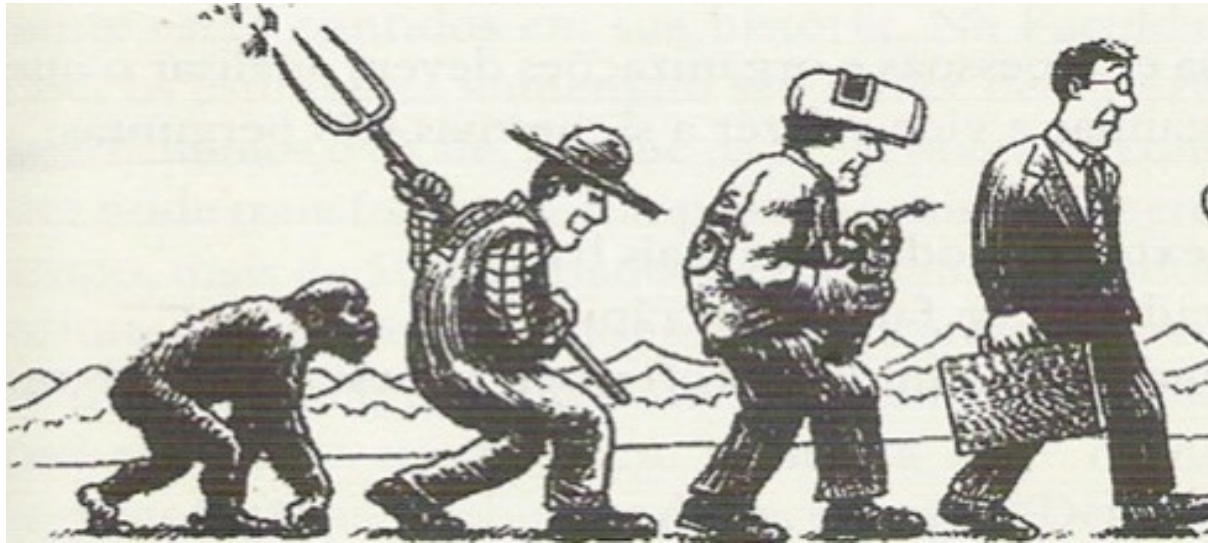
**O que são talentos
para os novos
tempos?
O que isso tem a ver
com nossos
desafios?**

Junho/2014

Nosso papel no futuro?



A evolução dos talentos



1a. Era

Atributos Físicos

2a. Era

Inteligência Verbal
Analítica
Matemática e
Lógica
QI

3a. Era

Cargos decompostos
em competências
Características e
Habilidades
Específicas
QE (Líderes

4a. Era

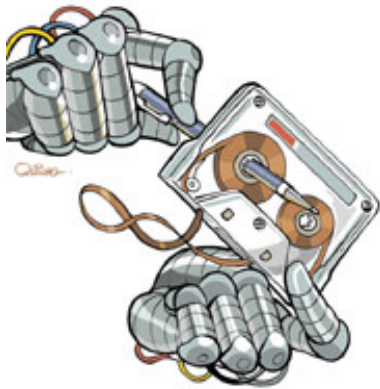
Motivação específica
(clareza de intenção)
Curiosidade
Percepção
Capacidade de fazer
conexões
Engajamento
Determinação
Valores₁₈

Fonte: Carlos Fernandes Araóz – Harvard Business School

Onze funções que não existiam há onze anos.

- 1 – App Developer – loja de app
- 2 – Pesquisador de mercado via mineração de dados
- 3 – Consultor educacional para crianças: Auxiliam pais ricos a identificar escolas adequadas para seus filhos.
- 4 - Especialista em novas gerações.
- 5 - Gestor de mídias sociais
- 6 - Chief Listening Officer (Especialista em ouvir e interpretar a produção de conteúdo pelos participantes das mídias sociais.)
- 7 - Serviços de computação na nuvem (Descrito inicialmente em agosto de 2006)
- 8 – Especialistas em atendimento integral de idosos
- 9 – Especialista em sustentabilidade
- 10 - *User experience Design*: Especialista em criar experiências agradáveis aos usuários. (Ex. Despertador no celular...)
- 11 – Alguma que foi criada na semana passada...

sinais [des] animadores

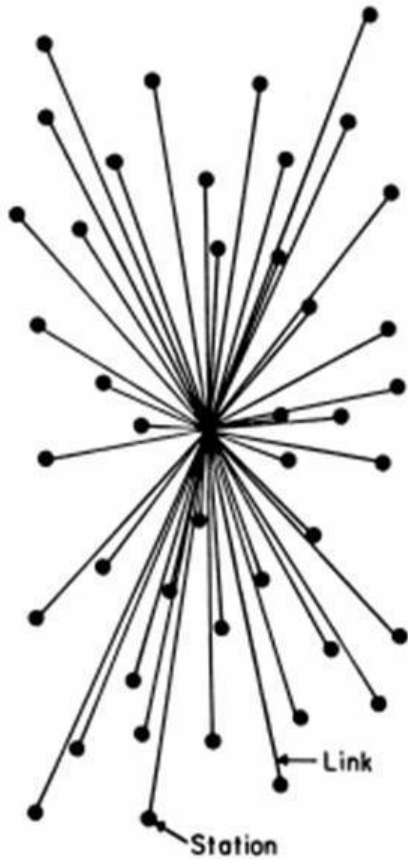


Competências obsoletas

- Esticar fita K7 com a caneta bic
- Discar telefone
- Completar o nível da água na bateria do carro
- Regular horizontal e vertical da TV
- Mandar e-m@il



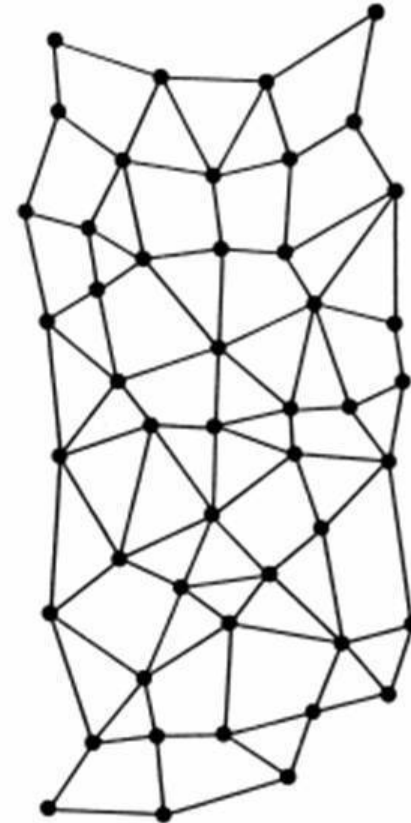
Serviços Compartilhados num mundo em rede



CENTRALIZADO



DESCENTRALIZADO



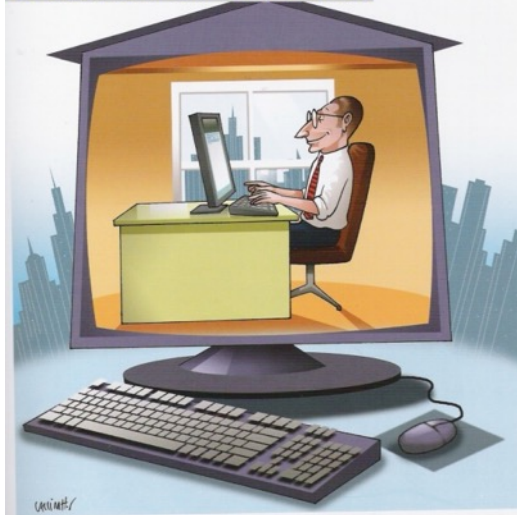
DISTRIBUÍDO

Evolução da Família e envelhecimento da população



O trabalho deve ir ao encontro das pessoas?

O futuro do trabalho



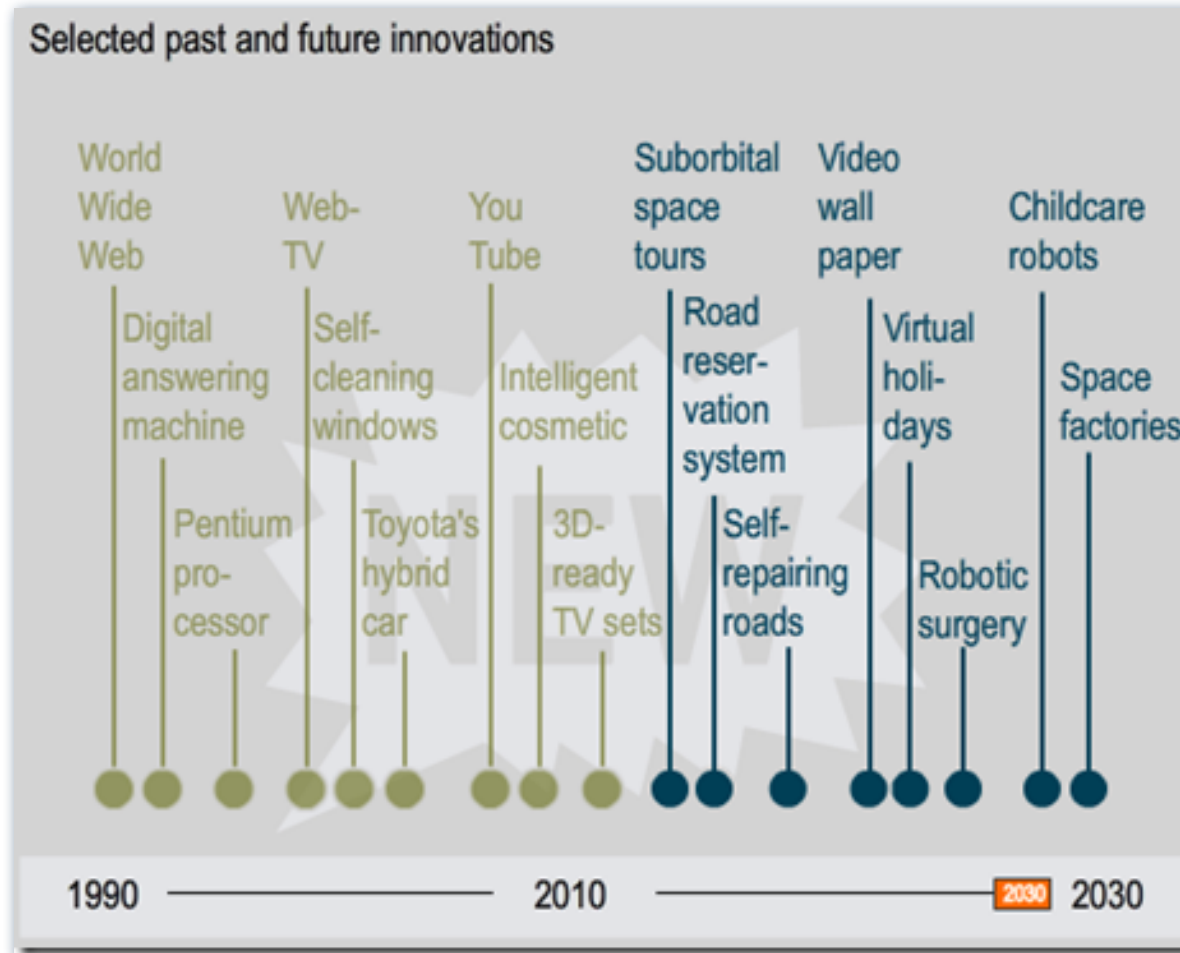
They're Working on Their Own, Just Side by Side



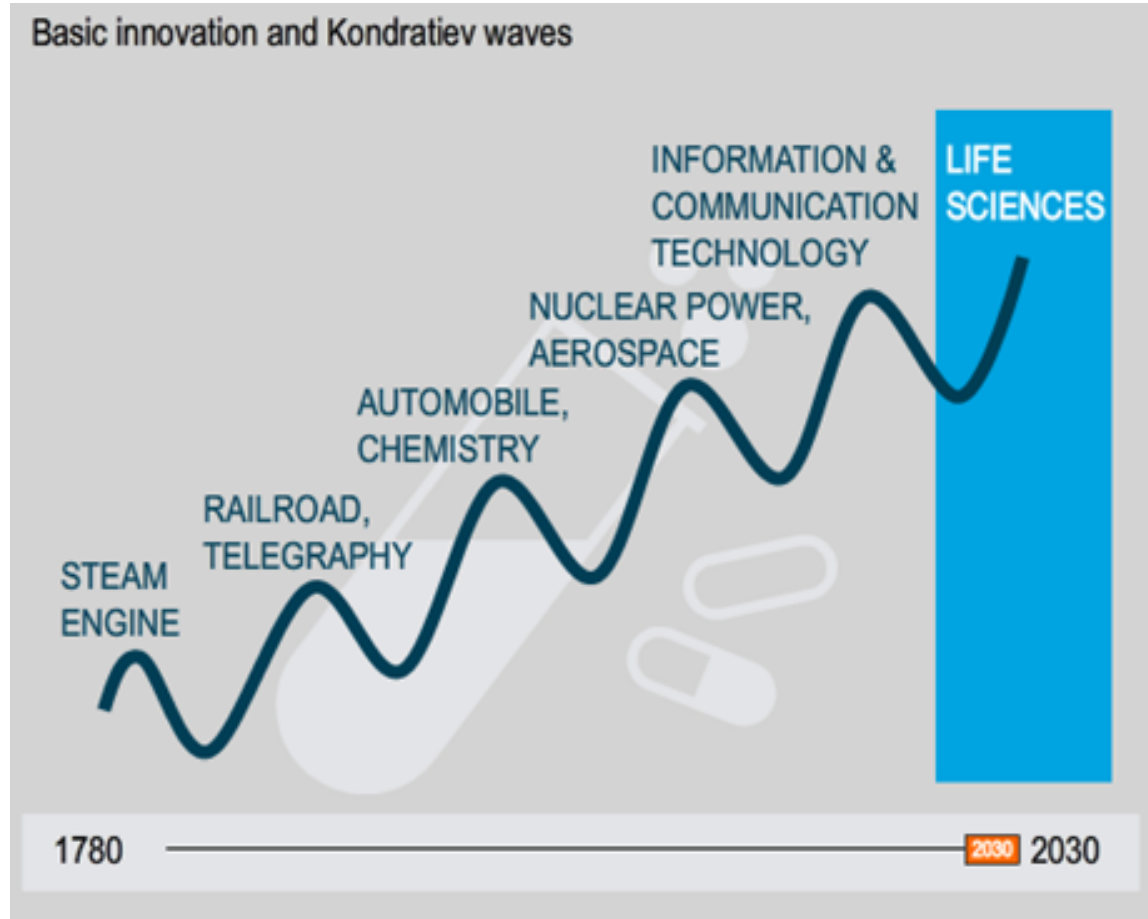
Randi Lynn Beach for The New York Times

SHARED SPACE The Hat Factory in San Francisco is a loft residence by night and open office space by day.

Como estaremos em 2030?

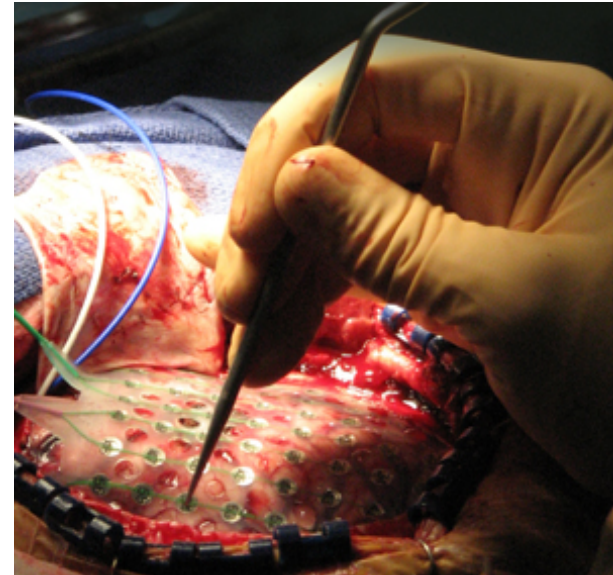


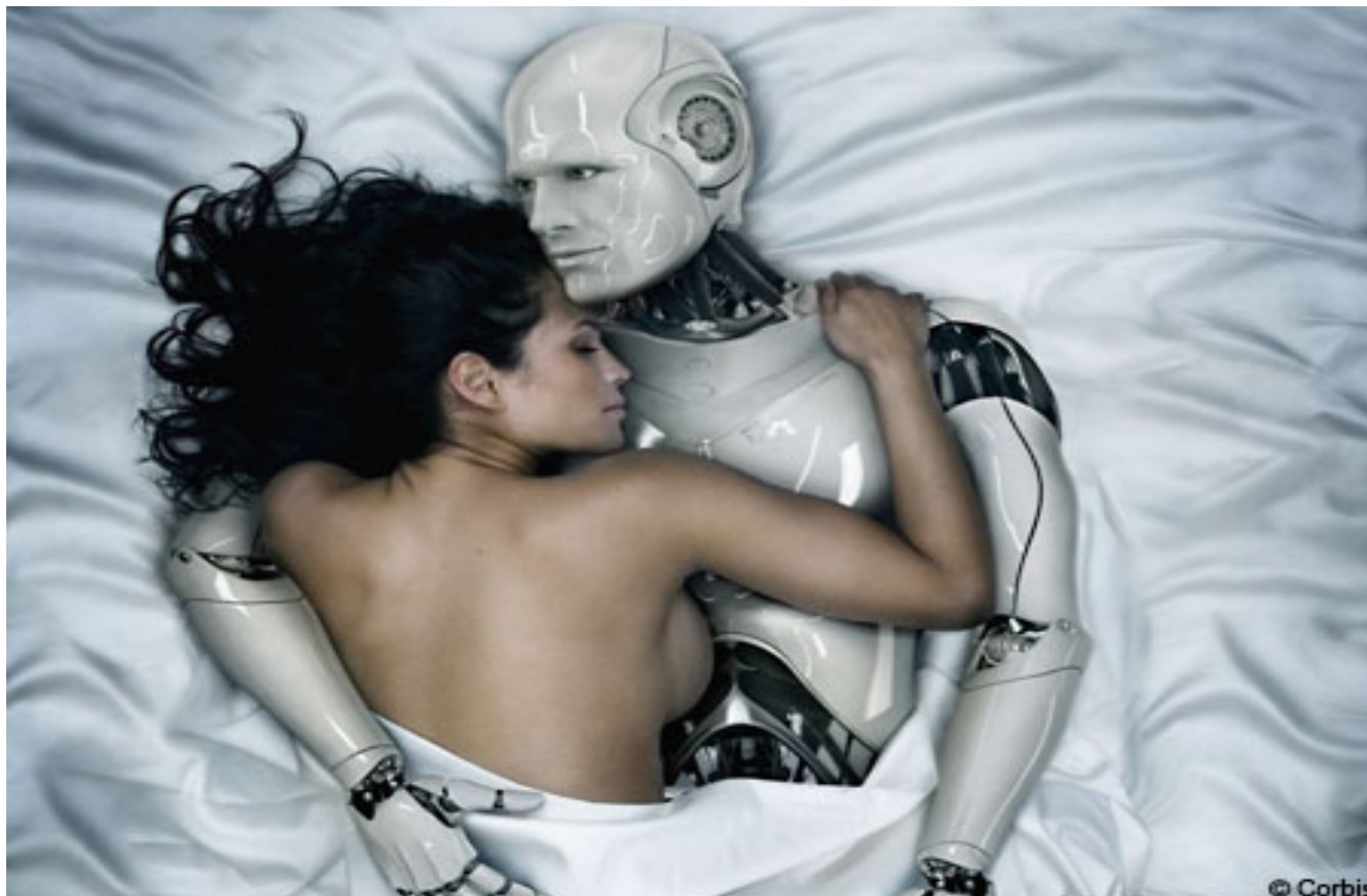
Como estaremos em 2030?



Você... é um computador!...

se não é, vai ser?...
quando?...
como?...





Novos patamares estratégicos

Desintermediação

Economia Colaborativa

Quebra de Paradigmas de Preços

Inovações Radicais

Convergência

Perfis de Competências no serviço Público

Competências setor público (I)

Governo de Minas Gerais

ORIENTAÇÃO PARA OS RESULTADOS - Orientação das ações para o alcance de resultados com clarificação do contexto, com definição das prioridades, com otimização dos recursos e espírito público, como pressupostos para a gestão.

VISÃO SISTÊMICA - Demonstração da compreensão da dinâmica institucional, ao identificar as relações políticas e sociais intra e inter-organizacionais. Compreensão da rede de relações na qual a atividade está inserida, os elos que a compõem e seus inter-relacionamentos. Entendimento de como a sua atividade gera impacto para os resultados finalísticos e agrega valor à sociedade.

Competências setor público (II)

COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES E DE CONHECIMENTOS - Compartilhamento do contexto, das informações e dos conhecimentos necessários para o alcance dos resultados institucionais. Disseminação dos conhecimentos, informações, práticas e contribuição para a constituição da cultura de compartilhamento e de cooperação. Inclui a transferência de poder, autonomia para agir, com descentralização das decisões.

LIDERANÇA DE EQUIPES - Líder visionário que inspira e que guia as pessoas e os grupos de trabalho para o alcance da visão de futuro, favorecendo a colaboração, a responsabilidade e o compromisso com o alcance de objetivos compartilhados. Toma decisões, realiza ações efetivas, soluciona conflitos e promove o trabalho em equipe.

Competências setor público (III)

GESTÃO DE PESSOAS (Ministério da Educação)

Capacidade e disposição para liderar, identificar talentos e apoiar as ações de desenvolvimento da equipe, mediante a análise contínua do nível de competência de cada colaborador, estimulando a cooperação, interação e participação nas decisões.

Terracap (empresa estatal do DF)

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL - Capacidade de interagir com as pessoas de forma empática e respeitosa, mesmo em situações adversas, mantendo um ambiente organizacional agradável e estimulador.

TRABALHO EM EQUIPE - Capacidade de conduzir o entendimento entre as partes interessadas em um objetivo, buscando o equilíbrio e soluções satisfatórias nas propostas apresentadas.

COMUNICAÇÃO - Capacidade de interagir, de transmitir idéias e de argumentar com coerência e clareza, interna e externamente, promovendo feedback sempre que necessário.

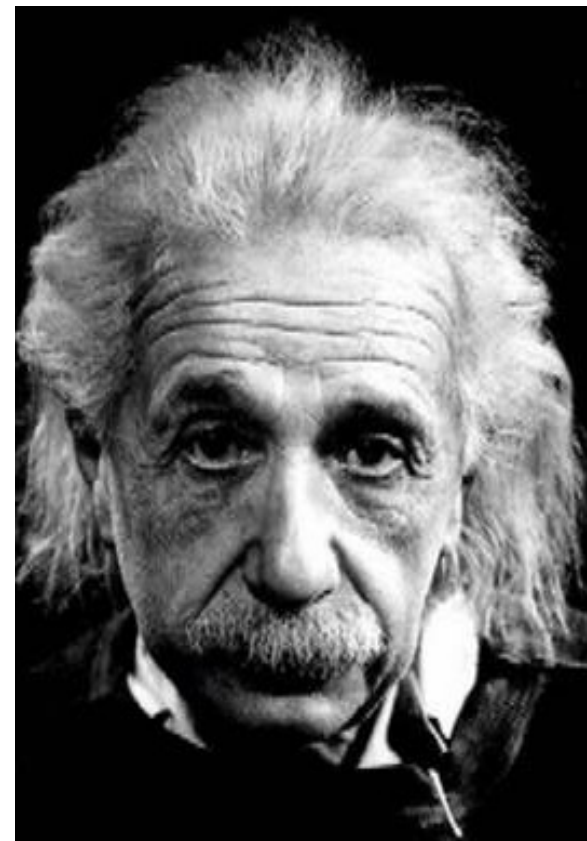
Modelos Mentais

www.escoladegestao.pr.gov.br



**“Os problemas que criamos
não podem ser resolvidos com
o mesmo pensamento que os
criou.”**

Albert Einstein



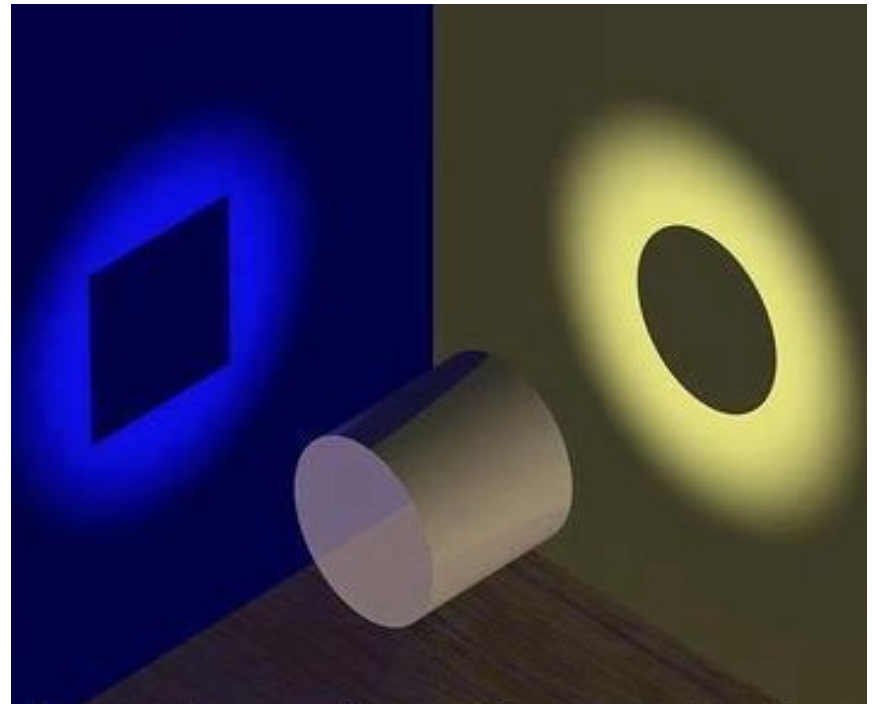
**O mundo não é como sua
mente vê, é esta que vê
assim.**

**Sua vida pode ser o
inferno, limbo ou o
paraíso, a liberdade ou
prisão.**

**A compreensão disto fará
toda a diferença.**



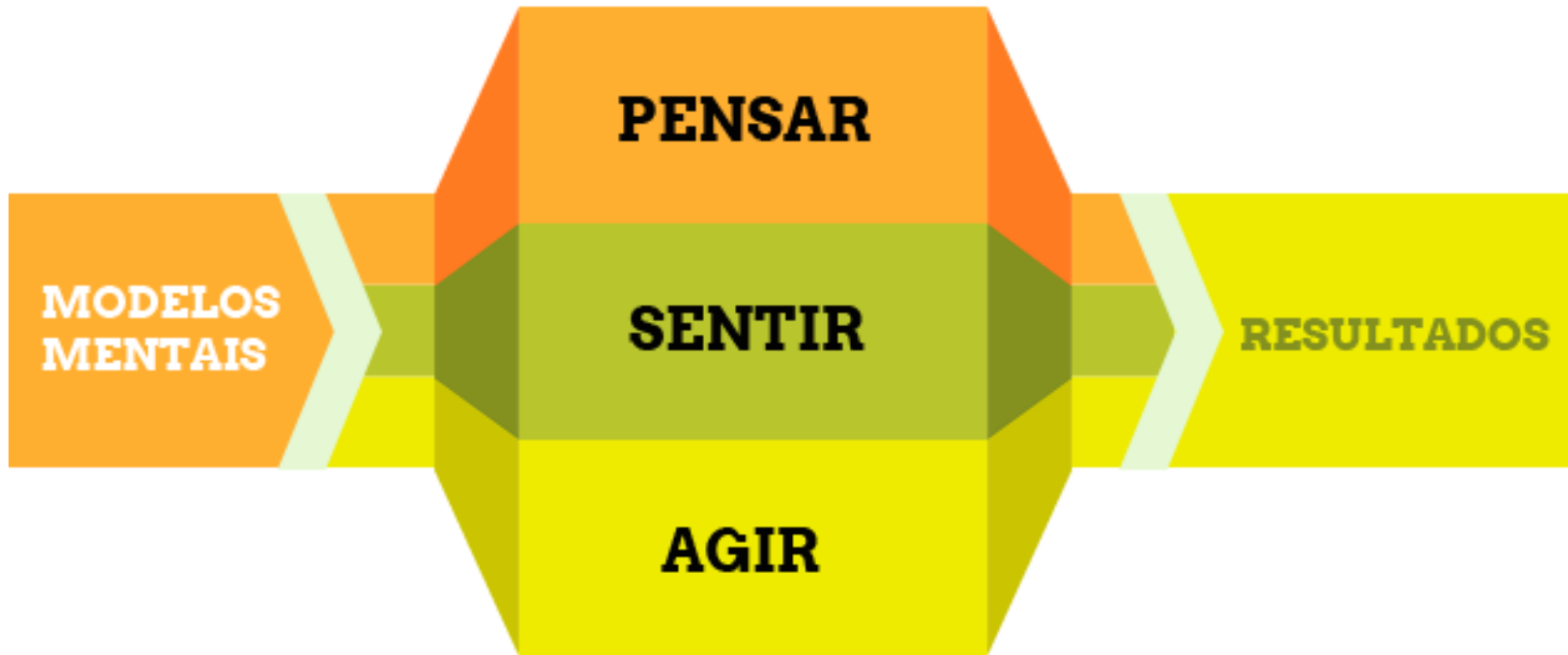
Quando você muda o modo de observar as coisas, as coisas que você observa mudam!



Muitas das correntes que nos aprisionam são mentais e não físicas.



Modelos Mentais





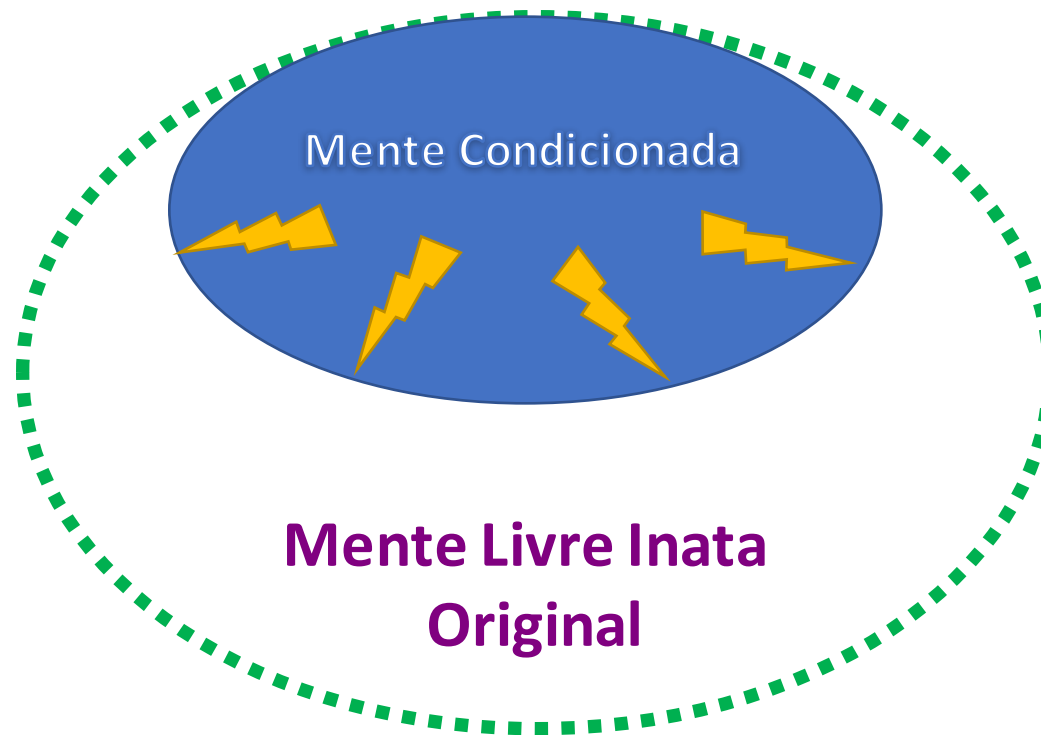
Diretor de inovação criativa da Intel

Papa Francisco ✓
@Pontifex_es
Bienvenido al Twitter oficial de Su Santidad Papa Francisco
Ciudad del Vaticano · news.va

143 TWEETS 8 SEGUINDO 3.649.058 SEGUIDORES



Estados mentais



Quando a mente livre permear a mente condicionada haverá a plenitude e paz em todos as situações.

Fonte: Sistema ISOR®

“A verdadeira viagem do descobrimento não está em buscar novos panoramas mas em enxergar com novos olhos”
(Proust)



Automotivação na Processualidade

Somos os criadores de nossos mundos particulares. O mundo não é como o vejo.

As mudanças são constantes e as situações probabilísticas.

O caminho do meio leva ao equilíbrio.

Não controlamos os acontecimentos, apenas nossas atitudes.



O lider-coach

www.escoladegestao.pr.gov.br



Pré teste - estilo de retorno

Com base nos gestores e líderes que você conhece, assinale as duas alternativas que acredita mais eles utilizariam.

Um componente da equipe de apoio leva um relatório para o gerente avaliar. O Gerente entende que o relatório está inadequado, e trata o colaborador da seguinte forma:

- A. Exclamação do gerente: "Você é inútil".
- B. Intervenção do gerente: "Este relatório é inútil".
- C. Observação do gerente: "O conteúdo de seu relatório foi claro e conciso, mas a disposição do texto e a apresentação ficaram muito abaixo do ideal para apresentação à SR-Superintendência Regional"
- D. Intervenção do gerente: "Com você se sente em relação ao relatório?"
- E. Série de perguntas do gerente: "Qual é o propósito essencial de seu relatório?" "Até que ponto você acha que o relatório alcança isso?" "Quais são os outros pontos que sente necessidade de enfatizar?" "Quem você vê como o leitor visado?" "Você acredita que a equipe da SR ficará satisfeita com o relatório?."

Um Líder-Coach é um profissional que aplica as ferramentas de Coaching junto aos seus liderados, ampliando a performance de si e dos demais.

Um Líder-Coach também pode atuar como Mentor e as vezes como um Aconselhador para o benefício das pessoas.

Nestes processos o mais importante é ter mentalidade ampliada e clareza de intenção.



Definições

PROCESSO OU METODOLOGIA	<i>COACHING</i> <i>MENTORING</i> <i>MENTORIA</i>
QUEM MINISTRA O <i>COACHING</i> OU <i>MENTORING</i>	<i>COACH</i> <i>MENTOR</i> MENTOR
QUEM RECEBE O <i>COACHING</i> OU <i>MENTORING</i>	<i>COACHEE</i> <i>MENTEE</i> CLIENTE MENTORADO / MENTOREADO

Ordenação Mental do Líder-Coach

**Eixo
RACIONAL**

1. Tema/Objetivo/Foco

2. Relato livre + coleta e cruzamento de dados, relativização com referenciais, rastreamento

3. Diagnóstico/Síntese / Conhecimento

ASSUMIR

**Eixo
CRIATIVO**

4. Busca de soluções / brainstorming

5. Viabilidade / Cenários futuros

6. Decisão

**Eixo
OPERACIONAL**

7. Plano de ação

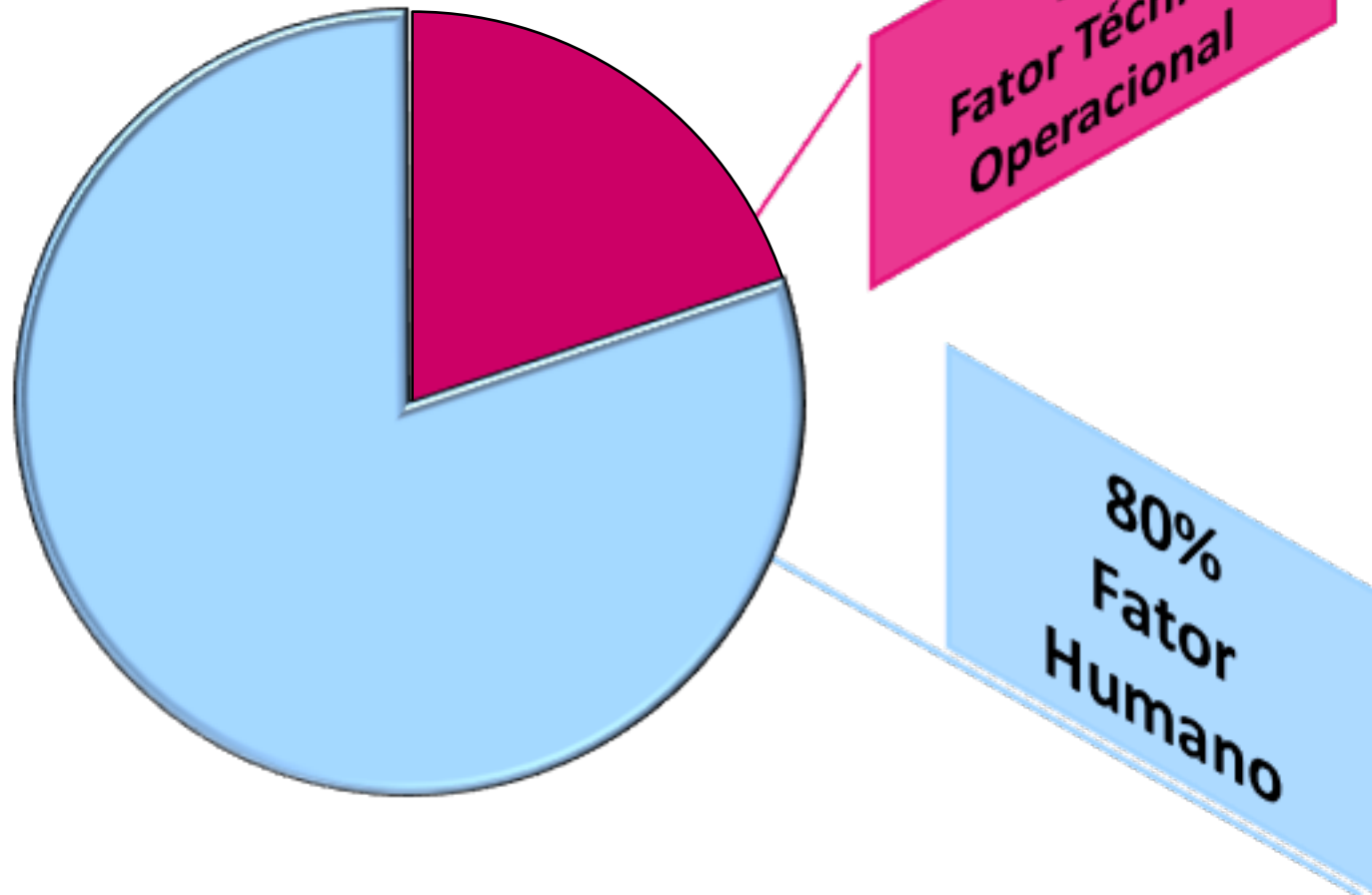
8. Implantação

9. Acompanhamento e redirecionamento

O líder-coach como integrador do fator humano e técnico

Sucesso profissional e organizacional

■ **Gestão** ■ **Liderança**

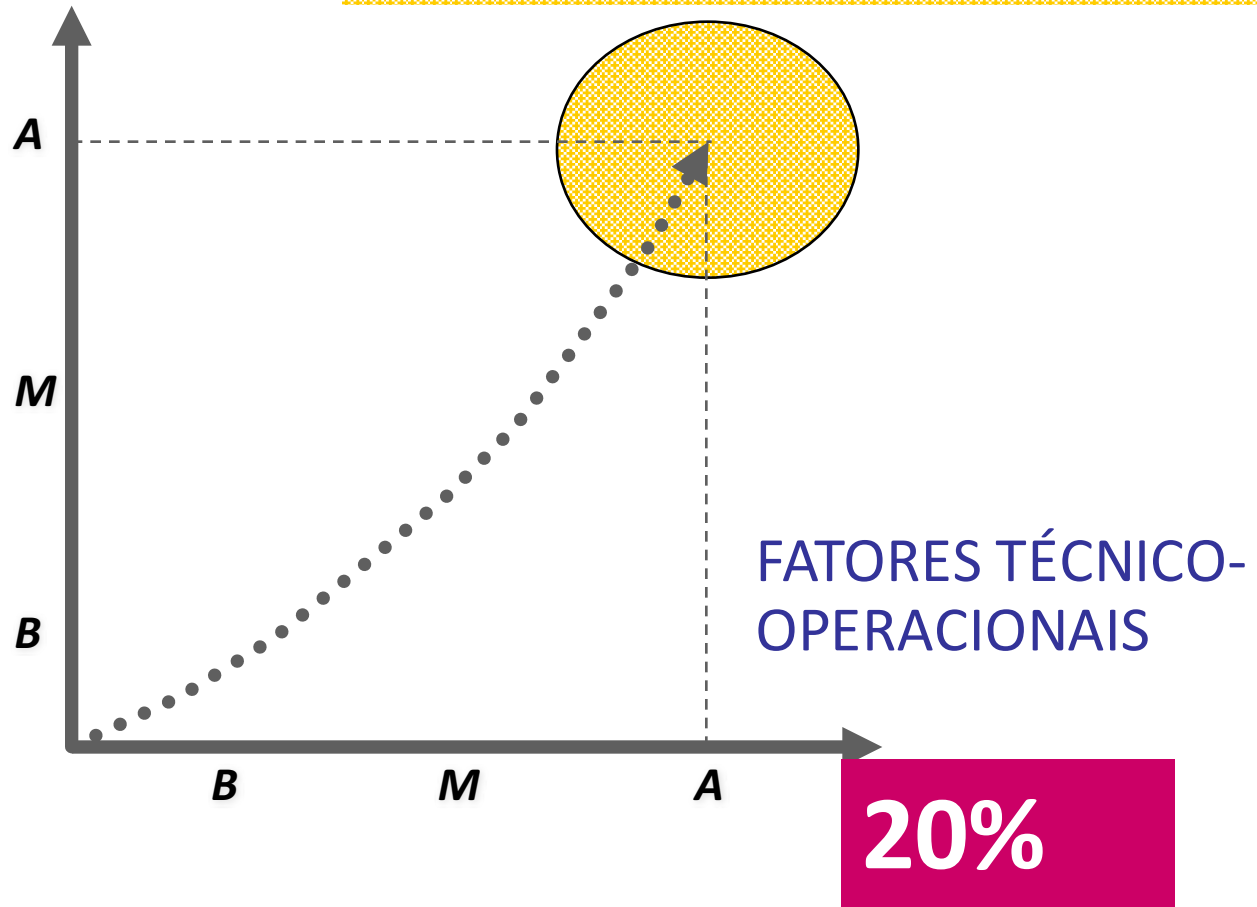


O sucesso de uma organização depende

ALTA PERFORMANCE PROFISSIONAL

80%

FATORES
HUMANOS

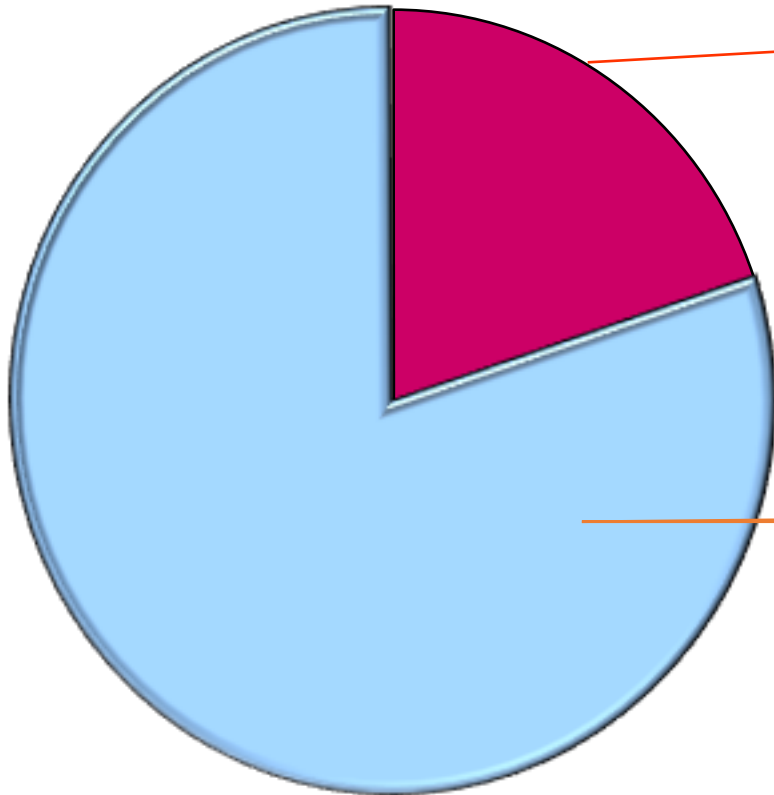


FATORES TÉCNICO-
OPERACIONAIS

20%

Sucesso profissional e organizacional

■ **Gestão** ■ **Liderança**



Capacitação técnica, carteira de clientes, planejamento, av. Gestão, produtos, serviços, logística atendimento, equipamentos, resultados

Espírito de equipe, integração e comunicação, motivação pessoal, mentalidade, clima organizacional, relacionamento, assertividade, sinergia, vontade, ética, intenção, performance profissional, comprometimento, clima.

Premissa básica do Líder-Coach ISOR®

Entendimento isomórfico das pessoas

Felicidade como
impulso básico



Distinção entre
Felicidade
Condicionada e Livre

Cada um faz
o seu melhor



Superação de limites

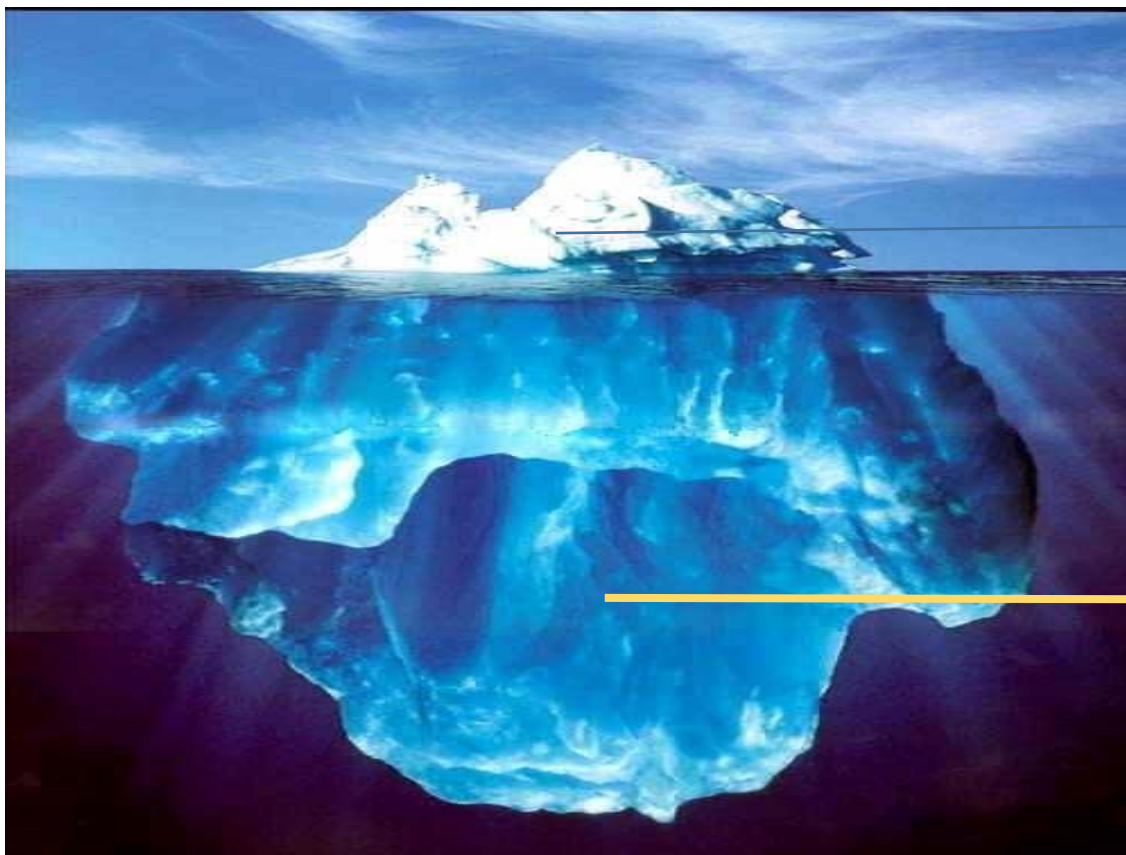


Postura prestadia e não julgamento

Felic incond

adprofessor

Fonte: Instituto Holos ®



20%
TANGÍVEL
TÉCNICO
CONHECIMENTOS

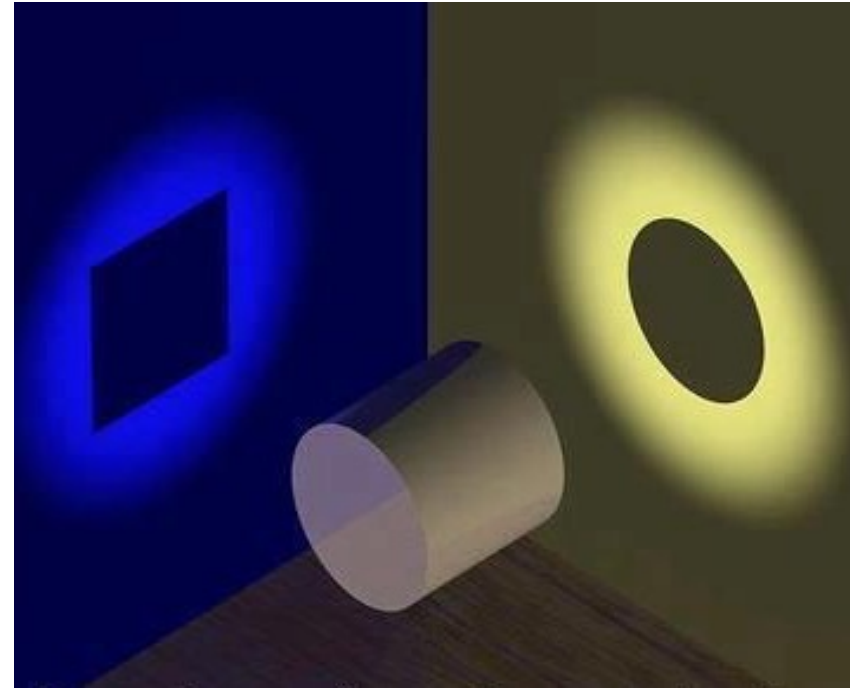
80%
INTANGÍVEL
HUMANO
SABEDORIA



Segundo Daniel Goleman, o QE (Quociente de inteligência emocional) é responsável por **80%** do sucesso de uma pessoa, restando **20%** para o QI (quociente de inteligência lógico-matemática).

O líder-coach como automotivador e ativador de relacionamentos focados

Quando você
muda o modo de
observar as coisas,
as coisas que você
observa mudam!



O Céu e os Dragões

As tempestades são como dragões poderosos. Os raios no céu são a aparência dos dragões. No entanto, não importa o tamanho e o poder do dragão, o céu é paciente. O céu surge antes dos dragões e segue depois deles. Todos os dragões têm início, meio e fim. Todos eles são impermanentes. A serenidade do céu aguarda a manifestação completa do dragão e, no fim, o dragão perde a sua força e se vai. O céu é infinitamente mais poderoso do que todos os dragões juntos e é ele que permite seus surgimentos. É espantoso como o silêncio preexiste e sucede a todos os dragões. Quando vemos alguém furioso, nos sentimos amedrontados. No entanto, essa pessoa não vai fazer mais do que alguns gestos. Por pior que seja a sua expressão, por pior que seja os sons que ela emita, eles simplesmente entram no nosso ouvido, e nós produzimos os significados diversos. Nós nunca veremos mais do que vibração sonora, ondas de pressão no ar. Somos nós que atribuímos os significados.

Padma Samten



Referencial para relacionamentos focados

FOCADO

Raiz, Eixo,
Centramento.

DESFOCADO

Giro em falso,
Descentramento,
Fora de foco.

Fonte: Sistema ISOR®

O Líder-Coach e os relacionamentos focados – campo pessoal

FOCADO

POSTURA CONDUTORA

Opções pessoais;

Resiliência;

Delimitação dinâmica de campo;

Centramento;

Cooperatividade, competitividade.

AQUI AGORA

Valorização da vida/ aprendizagem;

Clareza de intenção, entre-ajuda;

Clima de lealdade e automotivação;

Mentalidade participativa, criativa,
solucionadora, servidora.

COMUNICAÇÃO REAL

Explicitação;

Negociação.

DESFOCADO

Consumismo;

Inação e medo;

Invasão, submissão;

Descentramento, atrelamento;

Competição.

Prisão ao passado/futuro, ansiedade;

Julgamentos;

Jogos de culpa x vítima x punição x
chantagem;

Reclamação, cultura do não, se,
quando.

Comunicação tática, ataque-defesa,
justificante, fala inútil, fofocas.

Fonte: Sistema ISOR®

Ordenação Mental do Líder-Coach

**Eixo
RACIONAL**

1. Tema/Objetivo/Foco

2. Relato livre + coleta e cruzamento de dados, relativização com referenciais, rastreamento

3. Diagnóstico/Síntese / Conhecimento

ASSUMIR

**Eixo
CRIATIVO**

4. Busca de soluções / brainstorming

5. Viabilidade / Cenários futuros

6. Decisão

**Eixo
OPERACIONAL**

7. Plano de ação

8. Implantação

9. Acompanhamento e redirecionamento

Fonte: Sistema ISOR®

O Líder-Coach e os relacionamentos focados – campo organizacional

ORG. FOCADA **GESTÃO PARTICIPATIVA**

Trabalho em Equipe;
Sinergia;
Produtividade;
Cooperatividade, competitividade;
Gestão de Mudanças.

LIDERANÇA SERVIDORA

Valorização da Gestão de Pessoas;
Capital Intelectual;
Ética e Sustentabilidade;
Clima Organizacional;
Assertividade.

VISÃO

Visão de Futuro – Direção;
Conhecimento do Negócio.

ORG DESFOCADA

Jogos de Poder;
Trabalho em grupo;
Importância em produção;
Derrubar o concorrente;
Manutenção do status quo.

Desmotivação;
Desperdício de talentos;
Depredação de recursos;
Desenvolvimento como despesa;
Comunicação tática, clima de guerra.

Planejamento insuficiente;
Instabilidade dos negócios.

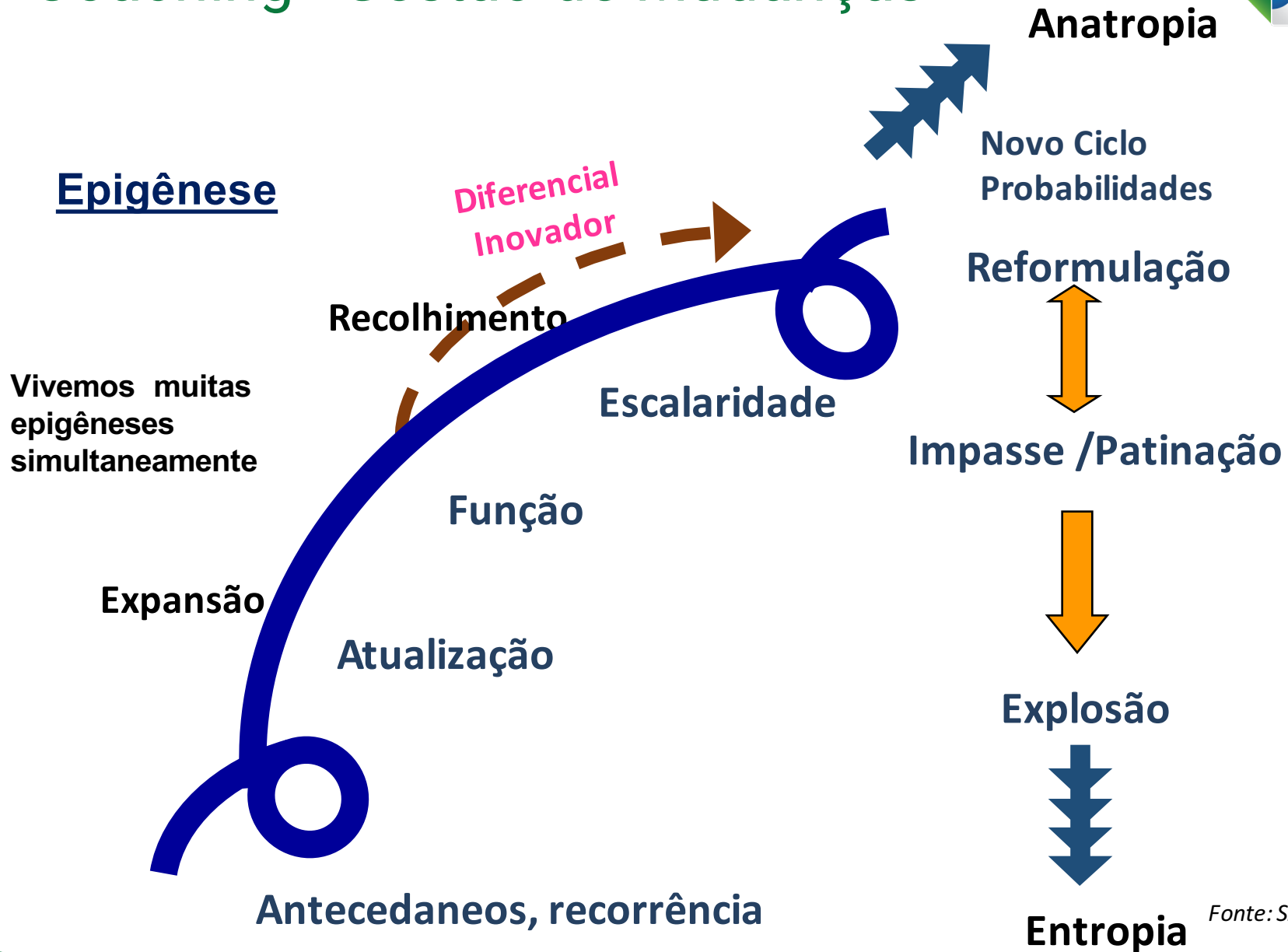
Fonte: Sistema ISOR®

Características do Líder-Coach

- **Cultiva a maestria pessoal;**
- **Tem impulso prestadio ativado;**
- **Compartilha experiências;**
- **Se dispõe a aprender;**
- **Tem consciência dos referenciais mentais;**
- **Paisagem mental holístico-sistêmico.**

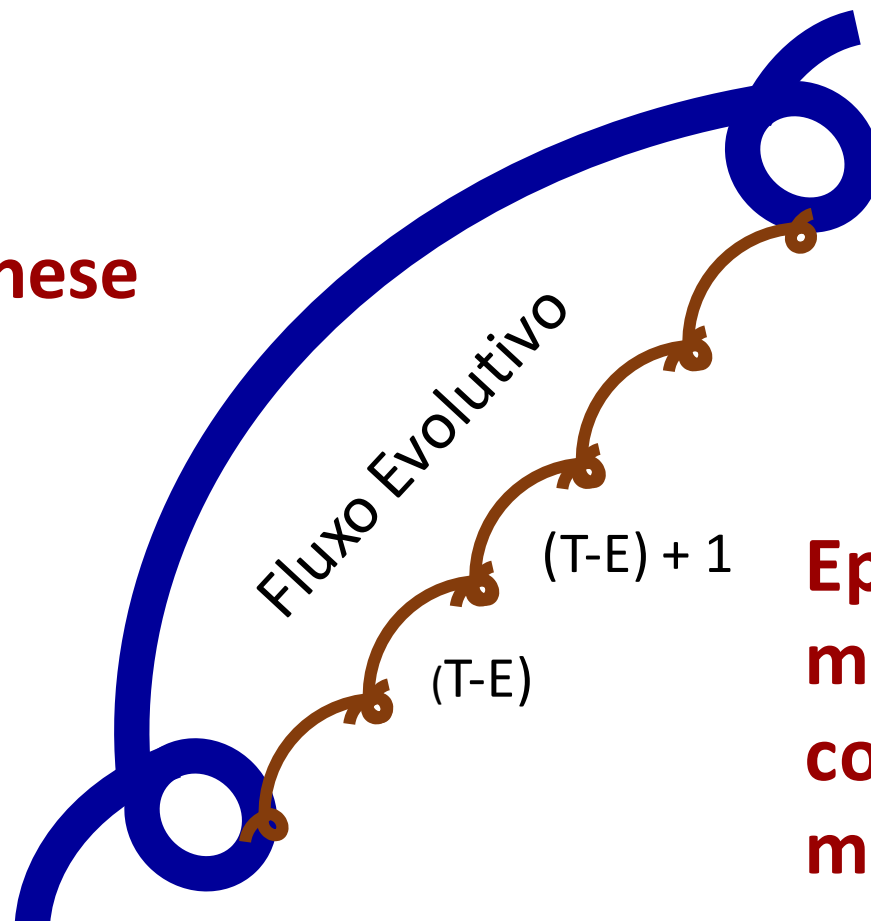
O lider-coach como gestor de clima e mudanças

Coaching - Gestão de Mudanças



Coaching – Epigenese e Fluxo Evolutivo

**Epigênese
maior**



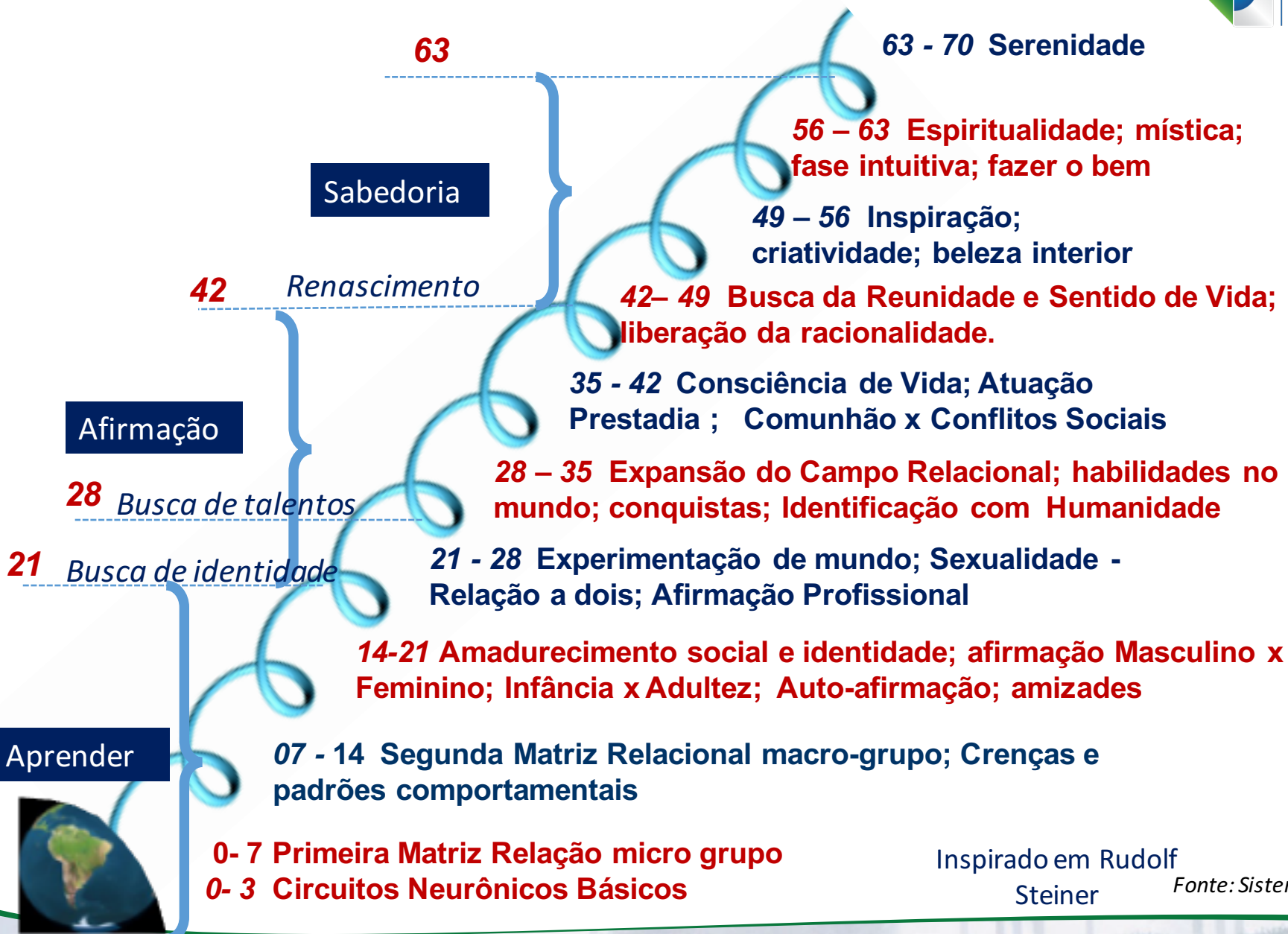
**Epigêneses
menores
contidas na
maior**

Fonte: Instituto Holos®

Gestão de Mudanças e Novo Tempo



Vivemos muitas epigêneses ou ciclos simultaneamente, nos diferentes campos de atividade humana.



Inspirado em Rudolf Steiner

Fonte: Sistema ISOR®

**“As formigas
abolinadas em um
tronco de árvore
descem correnteza
abaixo no rio caudaloso
e crêem que estão
conduzindo o tronco.”**

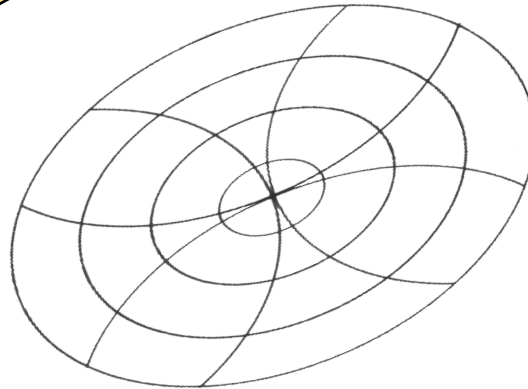
**Da sabedoria dos
indígenas moicanos**



Coaching: Clima Pessoal e Organizacional

Tensor é o clima.
Segundo Einstein
é um campo sutil
($E=mc^2$)
formado por
movimentos. É
percebido pela
sensibilidade
e entendido pela
razão.

TENSOR



O campo tensorial
determina a ordem natural
do desencadeamento dos
processos ou
acontecimentos.

O sucesso das mudanças
só ocorre quando há
massa crítica que sustenta
o tensor correspondente.

Base Gestora Profunda



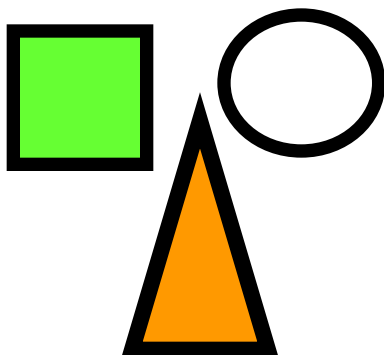
Muitas das correntes que nos aprisionam são mentais e não físicas.



O líder-coach como ampliador da mentalidade

QUOCIENTE MENTAL TRIÁDICO- QMT

RESULTADO POR
FIGURA:



Avaliação:

1- 2 Fraco

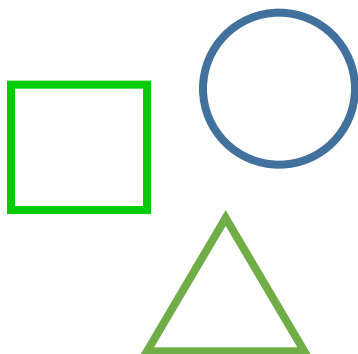
3 Médio

4 - 5 Forte

QUOCIENTE MENTAL TRIÁDICO- QMT

Avaliação:
1 – 2 Fraco
3 Médio
4 – 5 Forte

RESULTADOS POR
FIGURA:



Faça a avaliação na sua vida de um modo geral. Depois some por figura.		FIGURA	AVALIAÇÃO
01	Examinar, entender logo, avaliar	■	
02	Programar, organizar, fazer planos	▲	
03	Espiritualidade, fé	○	
04	Espírito humorístico, jogos, brincadeiras	○	
05	Argumentar, usar as palavras	■	
06	Intuição, sexto sentido, ter pressentimentos	○	
07	Romantismo, afetividade	○	
08	Linguagem verbal, falar bem, transmitir ideias	■	
09	Uso da linguagem não-verbal, corporal, gestos	▲	
10	Empatia, colocar-se na situação do outro	○	
11	Diagnosticar, conhecer causas com facilidade	■	
12	Detalhamento, análise, tim-tim por tim-tim	■	
13	Êxito em negócios	▲	
14	Espírito inovador	○	
15	Pensar antes de fazer alguma coisa	■	
16	Atitude científica, lógica	■	
17	Habilidades em trabalhos manuais	▲	
18	Esforço, concentração nas tarefas	○	
19	Capacidade administrativa	▲	
20	Capacidade estética, decoração, bom gosto	○	
21	Ser o primeiro a arriscar-se, ser pioneiro	▲	
22	Espírito crítico, questionador	■	
23	Pensar e fazer, terminar o que começa	▲	
24	Previsões, imaginar o futuro	○	
25	Uso de aparelhos e máquinas	▲	
26	Rendimento, rapidez no trabalho	▲	
27	Uso de números, fazer contas, cálculos	■	

Dinâmica Mental



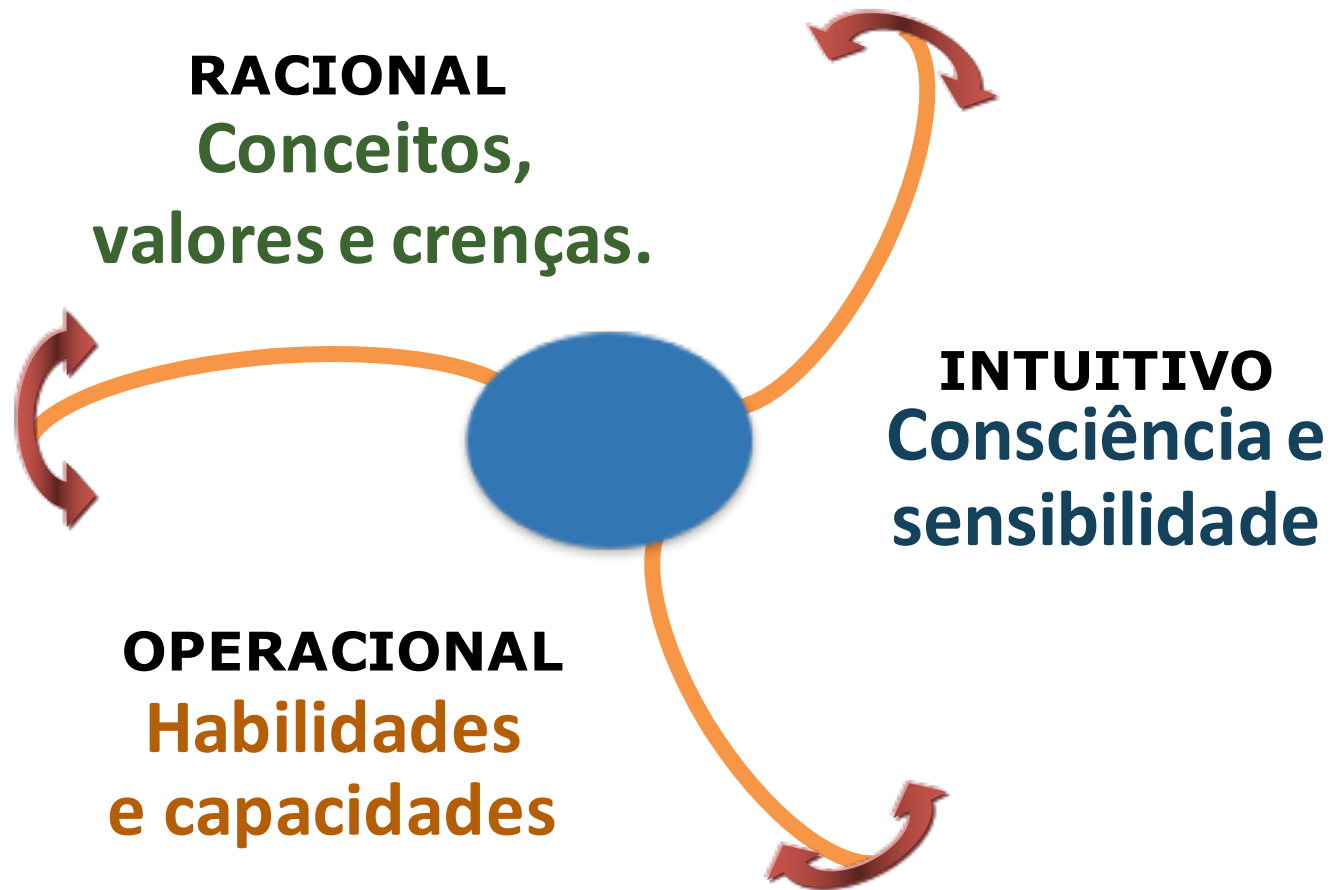
Fonte: Instituto Holos ®

O líder-coach como promotor da aprendizagem

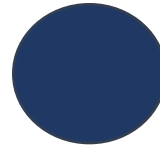
Ciclo de aprendizagem



Aprendizagem Profunda (Peter Senge)



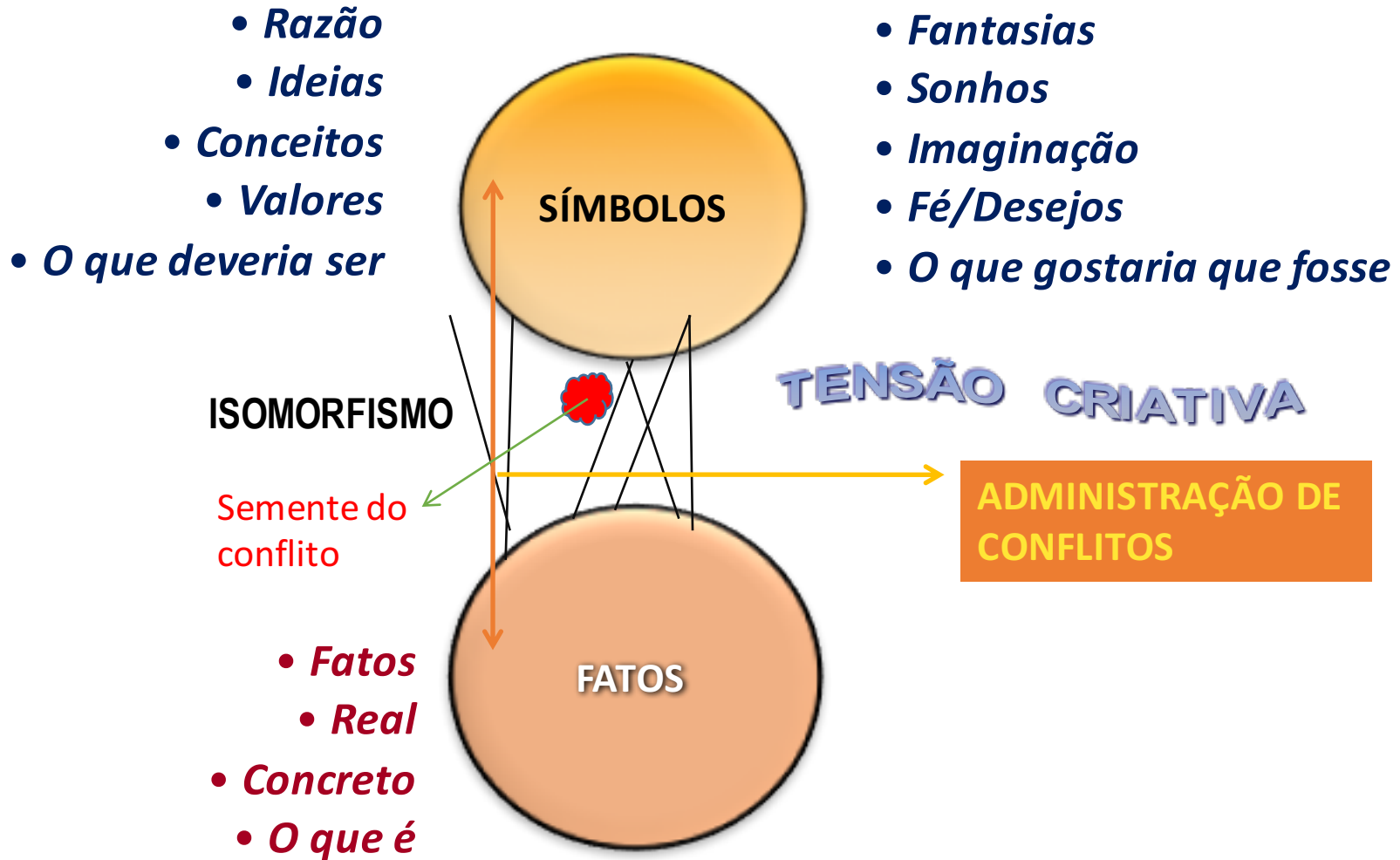
Fonte: Instituto Holos ®



RAC	INT	OPER

O líder-coach como superador de conflitos

Administração de Conflitos



Fonte: Sistema ISOR®

Condução e superação de conflitos



Fonte: Instituto Holos ®

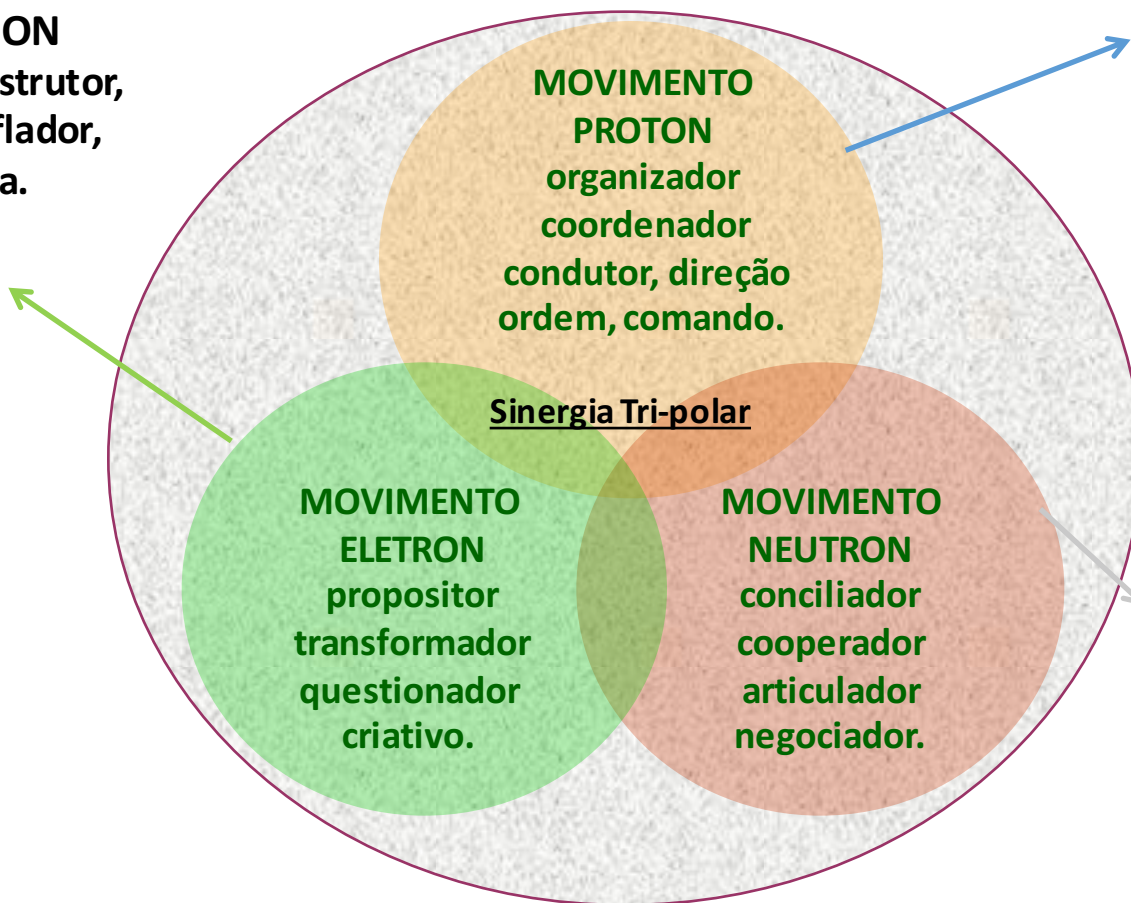
Caminho do Meio



O líder-coach como construtor de equipes

Movimentos e Jogos

JOGO ELETRON
Contestador, obstrutor,
violento, insuflador,
divisionista.



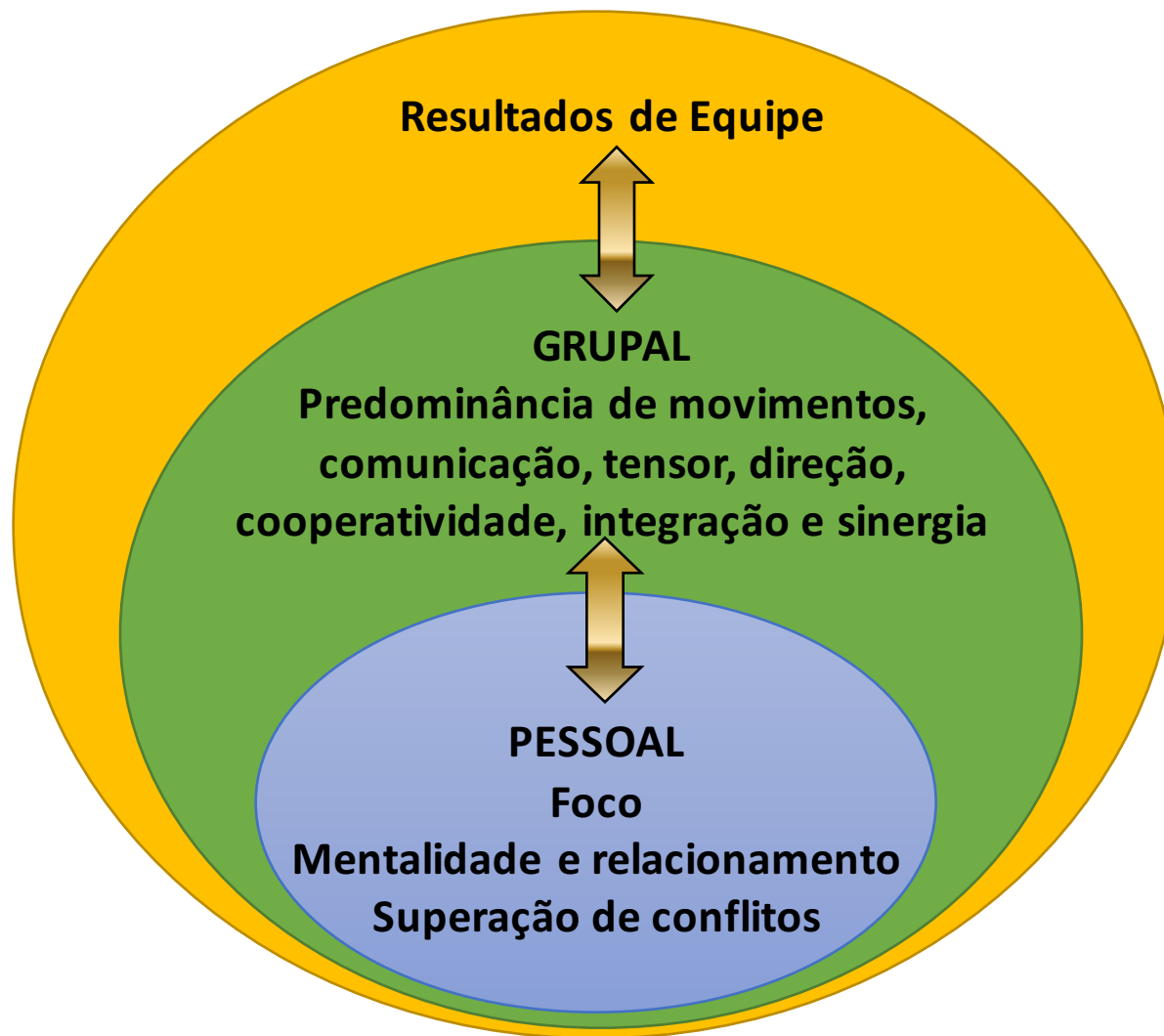
JOGO PROTON
Autoritário, impositor,
paternalista, legalista,
encampador, coercitivo,
repressor,
auto-canonizador.

JOGO NEUTRON
Submisso, oportunista,
volúvel, barganhador,
adulador, omissivo,
aplausos x reclamações,
conveniente.

MOVIMENTO (ANATROPIA) x JOGO DE PODER (ENTROPIA)

Fonte: Instituto Holos ®

Construção e Resultados de Equipes ou Times



Fonte: Sistema ISOR®

Ser e Fazer



Motivadores (Maslow)



Para que precisamos de espelhos?



“Qualquer pessoa
ou situação só
tem sobre você o
poder que você
concede a ela”

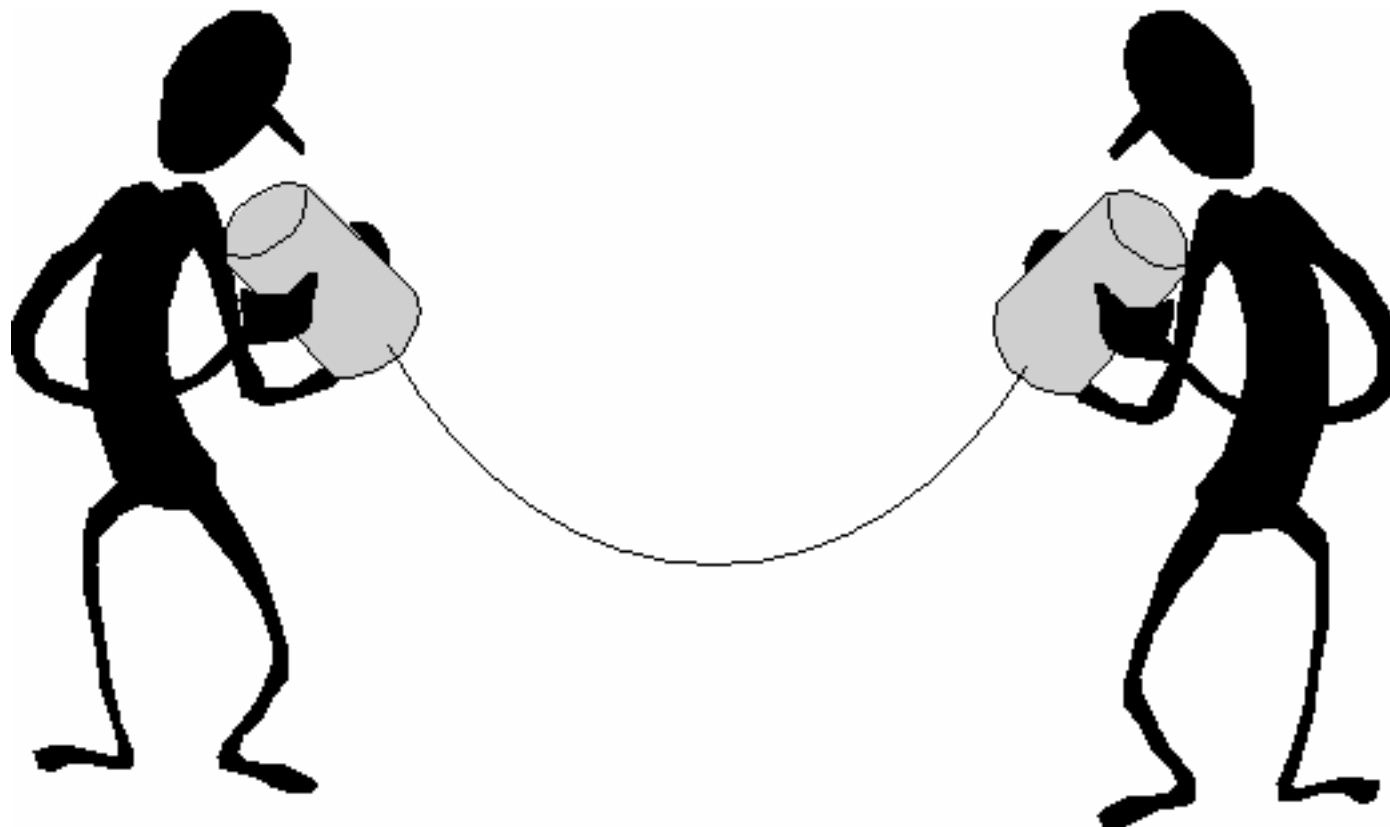


Habilidades gerenciais e interpessoais

www.escoladegestao.pr.gov.br



Competência Comunicação



Comunicar é tornar comum



O que **NÃO** é Feedback?



Conselho

Julgamento

Crítica

Feedback é retorno



Por que temos dificuldades com o tema Feedback?

- O histórico pessoal de cada um com o feedback.
- Desconhecimento da forma adequada de dar feedback.
- Medo da reação do outro (mágoa, agressividade e rejeição).
- Despreparo do receptor sobre como receber feedback.
- Feedback avaliativo ao invés de descritivo.
- Feedback focado nos pontos negativos.
- Desconhecimento do outro (perfil, histórico, valores, crenças, etc.).

Etapas do feedback

1. Contrato Expectativa. Indicadores

2. Acompanhamento

3. Retorno

Desempenho (+) → Reconhecimento + Recompensa

4 Plano de Ação (manutenção e melhoria de performance).

Desempenho (-) → Retorno

4 Plano de Ação (melhoria de performance).

5 Acompanhamento

Tipos de Feedback

- Formal – Geralmente atrelado a uma sistemática institucional.
- Informal – do dia-a-dia.



Competência = **CHA**

Conjunto de **C**onhecimentos,
Habilidades e **A**titudes correlacionadas,
que em ação agregam valor
ao indivíduo e à organização.

- ◆ Descritivo
- ◆ Específico
- ◆ Imediato
- ◆ Direto

- ◆ Solicitado
- ◆ Exemplificado
- ◆ Compatível
com as
necessidades

IMPORTANTE:

- feedback deve ser dirigido para comportamentos que o receptor possa mudar.

- Venda os benefícios do feedback.
- Comece com uma pergunta: como você se percebe no desempenho de suas atividades.
- Fale da repercussão positiva ou negativa da ação do empregado.
- Busque sempre uma forma de DESENVOLVER o empregado.

Precisa incluir a transferência e a
compreensão da mensagem

Comunicação:

- Toda comunicação deve responder à pergunta imediata do empregado de qualquer unidade

“E qual é a minha parte nisso?”

- Cada nova fase ou iniciativa precisa ser sincronizada com o desdobramento do Planejamento para todas as unidades interessadas.

Plano de Comunicação

- Estruturar fluxos de comunicação que reforcem as mensagens complexas para um público diversificado e difuso, durante um período de tempo prolongado.
- Comunicar sete vezes a mesma coisa de maneira diferente.
- Algumas ferramentas no quadro a seguir
 - Quais se aplicam à sua realidade?
 - Como você fará para colocar a comunicação em prática?
 - Como isso será feito a casa ciclo de acompanhamento?

Plano de Comunicação – forma - 1

Veículo	Tipos	Comentários
1. Reuniões em pequenos grupos	Reuniões de staff, avaliações individuais, reuniões de atualização semanais	Gera envolvimento e entusiasmo Bastante trabalho ao Líder
2. Reuniões “sociais”	Combinação com diversão e entretenimento	Pode não alcançar todos os turnos e todos os públicos
3. Boletins, informativos locais e publicações	Boletins informativos referentes a toda a Secretaria, uma Unidade ou uma unidade menor	Colunas dedicadas exclusivamente aos Projetos e metas estratégicas Incluir artigos relevantes sobre modelo de gestão por resultados Boletins informativos
4. Intranets locais	Sites na internet para uso interno	Nem todos têm acesso Deve incluir links para sites específicos

Plano de Comunicação – forma - 2

Veículo	Tipos	Comentário
5. Apresentações em Power Point	Modelo para oferecer visão geral, atualizações, recursos etc	Amplamente usado e aceito mas precisa de habilidade para “ir direto ao ponto”
6. Cartazes e quadros de aviso	Cartazes, folhetos afixados em restaurantes, saguões, salas de reunião, etc	Acessível a todos mas precisam ser bem elaborados
7. Cartazes permanentes	Mapa estratégico, Visão, eixos, programas, metas prioritárias. Quadros para registrar o andamento dos indicadores Afixados nos gabinetes, salas de reunião, áreas de passagem etc	Alvo de atenção todos os dias Divulga objetivos, metas, indicadores e tendências. Precisam ser assinados por alta autoridade.
8. Vídeos / link	As autoridades reafirmam a importância dos impactos sociais, eixos e metas e reforçam o compromisso	Evitar a monotonia Ferramenta de treinamento eficaz (link) Abertura ou fechamento com energia e atualizações

Plano de Comunicação – forma - 3

Veículo	Tipos	Comentário
9 Instrutores Especialistas	Instrutores multidisciplinares liderando o processo todo.	Processo rápido mas pode deixar os gerentes acomodados
10. Treinadores (coach):	Consultores internos de processo participando de cada equipe.	Eficaz. Demorado para preparar e com risco de aceitação pelas equipes
11 Líderes transformadores:	Gestores estratégicos que assumam responsabilidade pelos projetos, pela seleção e apoio aos participantes e por seu envolvimento e comprometimento atuando e todas as camadas da organização	Exige dedicação integral do Líder por um período de tempo
12 Processos de comprometimento:	Celebrar contratos individuais e grupais, quanto a “quem, o que e quando”.	Acordos de nível de serviço e de gestão entre os interessados. Ritos.

Planejamento da Comunicação

Matriz para planejamento e Gerenciamento da Comunicação:

Quem comunica?	O que é comunicado?	A quem?	Por qual meio	Quando comunica?	Com que impacto?
Gerente	Status do projeto	Aos liderados	Emails e reuniões presenciais	Semanalmente	Motivar e nivelar informações
Responsável por etapa X	Atraso no projeto	Ao gerente	Pessoalmente	Quando ocorrer o fato	Tomar providências em conjunto com a equipe

Amarrando as pontas

“A qualidade de qualquer relação, seja profissional ou pessoal, depende da qualidade e quantidade de feedback que cada indivíduo recebe do outro”.

Richard L. Williams – Livro: Preciso saber se estou indo bem!

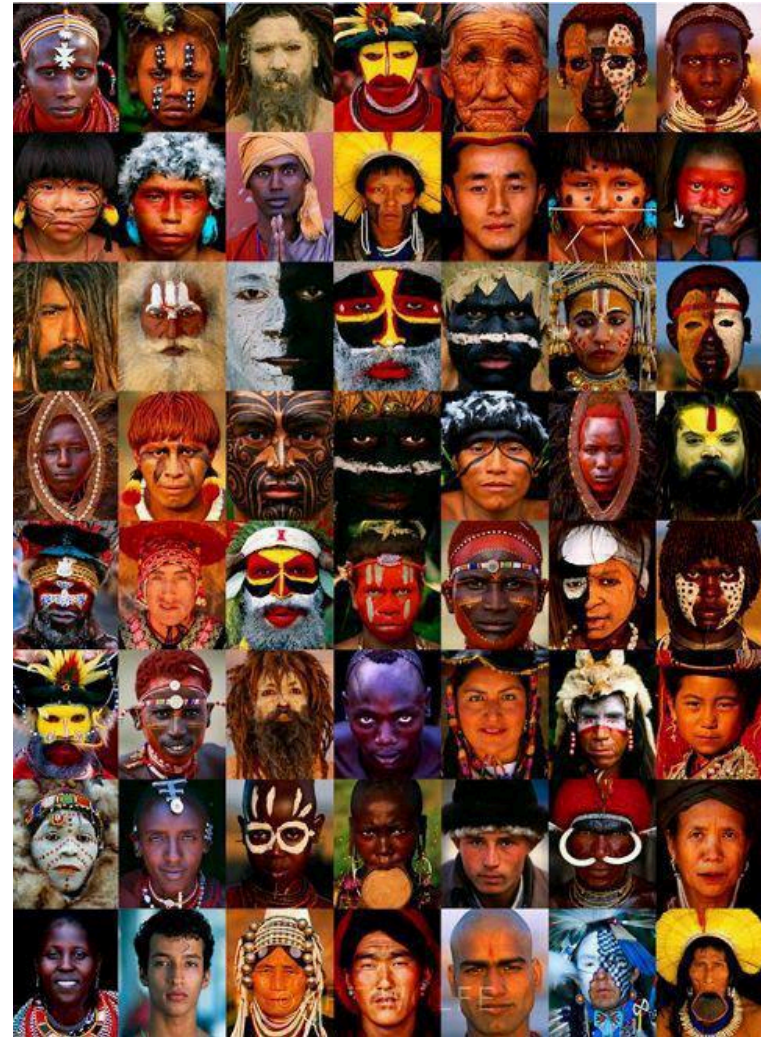
Plano de ação da Decisão

Fluxograma e Operacionalização

Decisão: _____

OPERACIONALIZAÇÃO	Etapa 1	Etapa 2	Etapas....
A – Paisagem (Onde?):			
B – Cronologia (Quando?):			
C - Personagens (nº) (Quem?):			
D - Procedimentos (Como?): Recursos técnicos, custos, métodos, controle, resultados, medidas preventivas.			

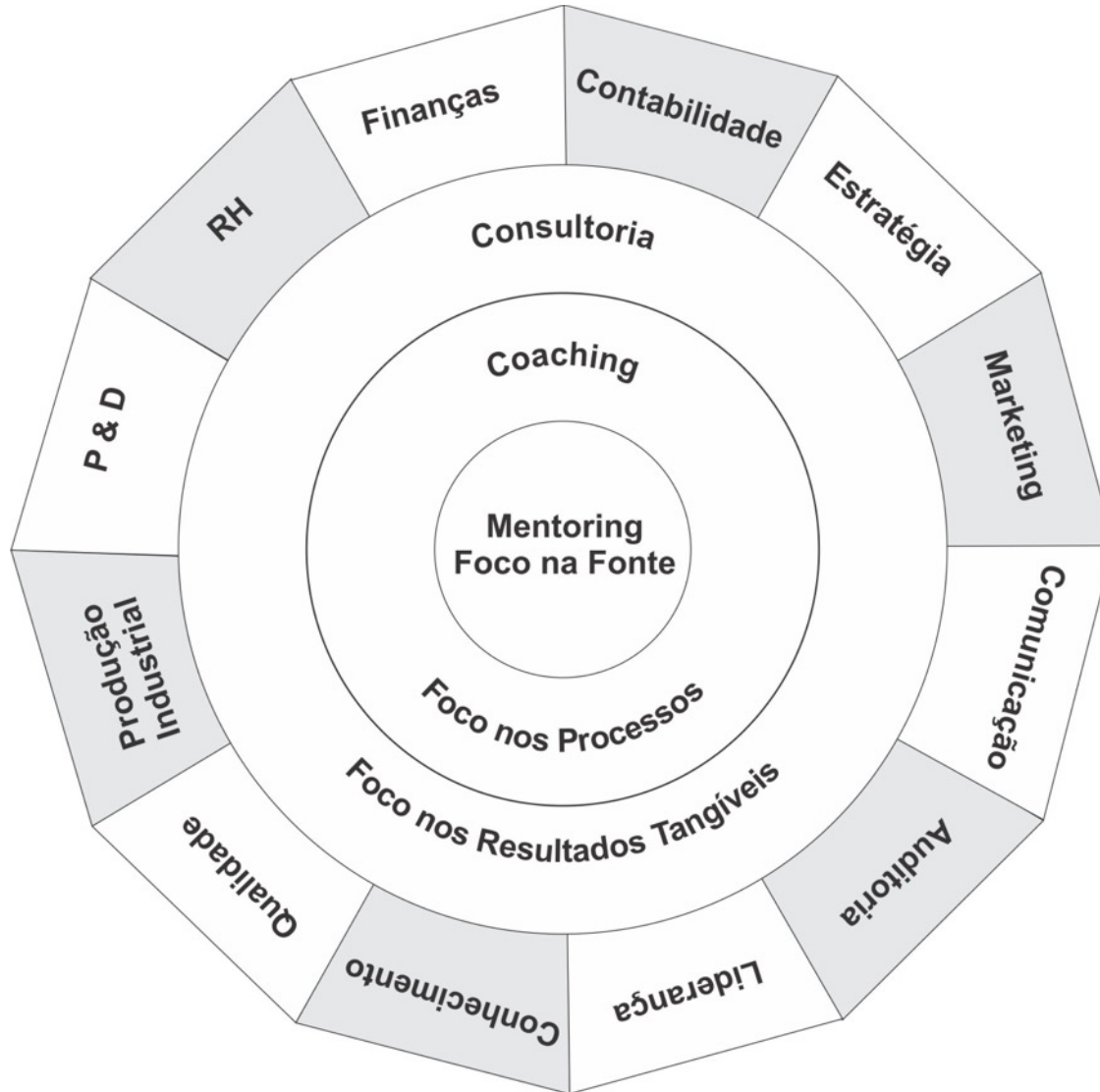
Tentar adquirir
experiência
apenas com
teoria, é como
tentar matar a
fome apenas
com o cardápio.



"Não podemos
dirigir o vento... mas
podemos ajustar as
velas"



Mentoring, Coaching e Consultoria



Com suporte em
Otto Scharmer –
Teoria U

Há um ensinamento Indiano que diz: “A pessoa que vem é a pessoa certa.” Significa que ninguém está em nossa vida por acaso. Todas as pessoas ao nosso redor estão interagindo conosco. Há sempre algo que nos faz aprender e avançar em cada situação... “Toda vez que iniciar é o momento certo.” Tudo começa na hora certa – nem antes, nem depois.



Na vida não há prêmios
ou castigos, **apenas**
consequências!



Um velho índio descrevia seus conflitos interiores:
“-Dentro de mim existem dois lobos. O lobo do ódio e do amor. Ambos disputam o poder sobre mim.”
Alguém pergunta:
“-Qual lobo vence?”
O velho índio reflete e admite:
“-Aquele que eu alimento.”



“Não se importe em não conseguir o que deseja. Difícil é consegui-lo.

Normal é que as coisas sigam seu próprio curso. Nós não temos domínio sobre o curso das coisas. É assim porque é.”

LundrupTashi
(Em “A chave da felicidade)



“A liderança
mais elevada é
aquela que
nasce
da postura
prestadia.”



No mundo
condicionado ou
processual não há
soluções, apenas
adaptações



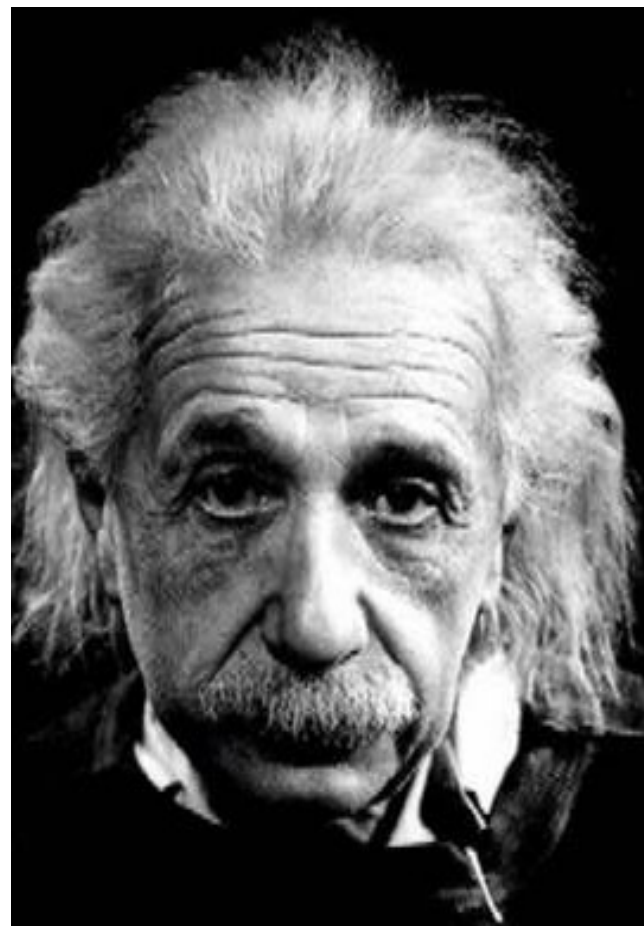
"Há um tempo em que é preciso abandonar as roupas usadas, que já tem a forma do nosso corpo, e esquecer os nossos caminhos, que nos levam sempre aos mesmos lugares. É o tempo da travessia e se não ousarmos fazê-la, teremos ficado, para sempre, à margem de nós mesmos."

Fernando Pessoa



“Os problemas que
criamos não podem ser
resolvidos com o mesmo
pensamento que os
criou.”

Albert Einstein



"Os professores ideais são os que se fazem de pontes, que convidam os alunos atravessarem.

E depois, tendo facilitado a travessia, desmoronam-se com prazer, encorajando-os a criarem as suas próprias pontes”

Nikos Kazantzákis

