

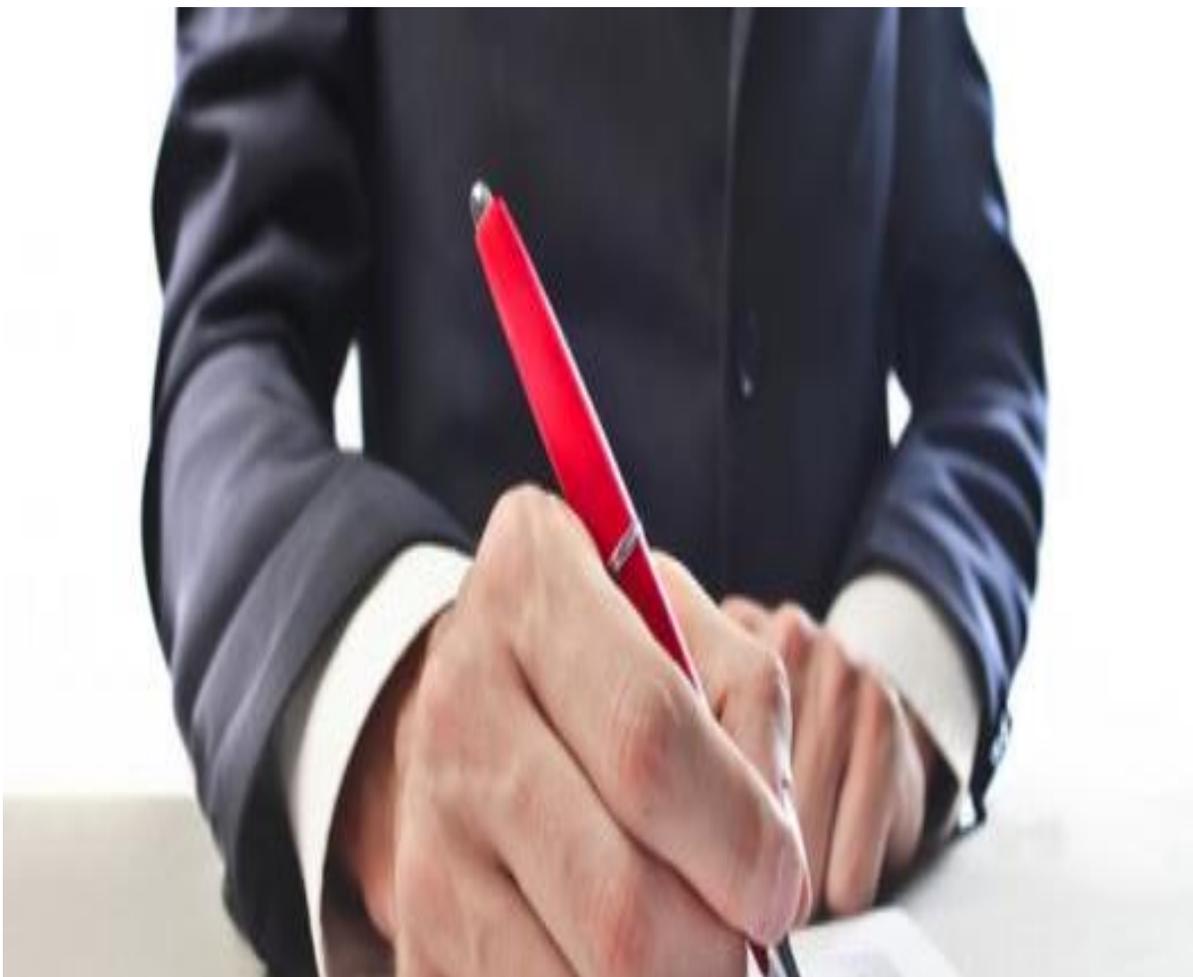
CAPACITAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS



José Rodolfo Grou

✓ **Graduação em Administração – Universidade Estadual de Maringá. Atualização em Metodologia e Didática do Ensino Superior. Pós-Graduação: Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional. Formação em Executive e Life Coaching – Integrated Coaching Institute - ICI – Credenciada pela Federação Internacional de Coaching. MBA em Gerenciamento de Departamento Pessoal. Formação em Governança Corporativa e Sucessão de Empresas- Fundação Dom Cabral de Minas Gerais. MBA em Gestão de Pessoas com Ênfase em Estratégia de Negócios- Fundação Getúlio Vargas. Analista comportamental pelo IBC – Instituto Brasileiro de Coaching. Formação em Coaching com Psicodrama pela POTENCIAR- Instituição Credenciada pela Federação Brasileira de Psicodrama. Mestre em Desenvolvimento de Tecnologias pelo Instituto Lactec/Universidade Federal do Paraná. Leadership Coach Programme com Marshall Goldsmith. Mentor pela Escola de Mentores Sidney Oliveira. Master Coach pela Academia Brasileira de Coaching e Desenvolvimento.**

Presidente ABRH Noroeste- Gestão: 2014/2015. Presidente do comitê de Conselheiros ABRH NOROESTE- Gestão:2015/2017. Consultor de Gestão de Pessoas e Negócios; Coach; Mentor; Facilitador em programas de formação profissional, Professor de graduação e Pós-graduação em disciplinas de Gestão de Pessoas e Sub-sistemas relacionados a RH.



- **NOME**
- **O QUE VOCÊ VEIO BUSCAR?**
- **E OQUE VOCÊ VEIO DOAR?**

“Para **obter** estes **resultados**, as empresas que prezam pela **gestão estratégica de pessoas** precisam **criar**, de fato, uma **estratégia** para o **desenvolvimento** dos **talentos**, fazendo com que eles percorram uma jornada específica dentro do negócio que seja condizente com as aspirações **estratégicas da empresa**”.

“Quando as pessoas encontram no trabalho um significado e um propósito, não são apenas as pessoas que se sentem melhores, mas as empresas trazem mais resultados, empregados são mais produtivos, clientes identificam maior valor, investidores têm resultados melhores, bem como a comunidade”.

David Ulrich

O que é o Líder Coach?



“Além disso, o líder coach dá **feedbacks construtivos e assertivos**, estimula o **aprimoramento da comunicação** entre sua equipe, bem como de aspectos como **foco, produtividade, automotivação, negociação, inovação, criatividade, relacionamento interpessoal, planejamento, visão sistêmica, entre outras coisas**”.

É fácil ser Líder?



Master Coach
José Rodolfo Grou



- ***Selecionar***
- ***Recrutar***
- ***Integrar***
- ***Treinar***
- ***Desenvolver***
- ***Reter***
- ***Engajar***





ENGAJAMENTO

TRANSFORMAÇÃO DO AMBIENTE DE TRABALHO



Transformação através da liderança

Como Engajar Liderados?

Totalmente Engajados



- ✓ Ficam mais tempo na organização.
- ✓ Contribuem com a lucratividade.
- ✓ Comprometem-se com a produtividade e com a qualidade.

Parcialmente Engajados

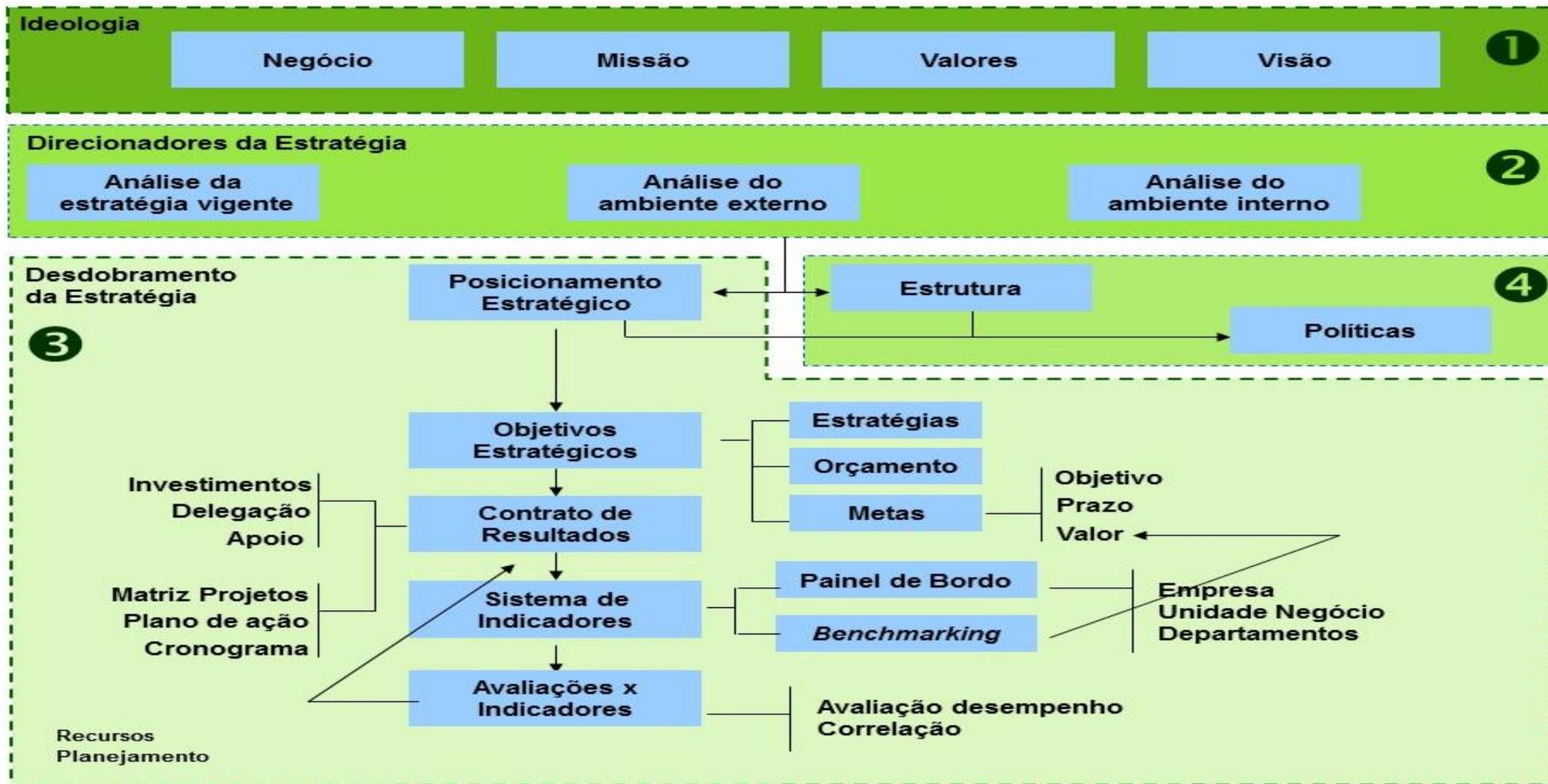


- ✓ **Concentram-se em tarefas, não no resultado.**
- ✓ **Querem que lhes digam o que fazer.**
- ✓ **Fazem, são pagos e vão para casa.**

Desengajados



- ✓ Espalham as sementes de negatividade.
- ✓ Sabotam o progresso.
- ✓ Expressam desconfiança e animosidade.





Líder

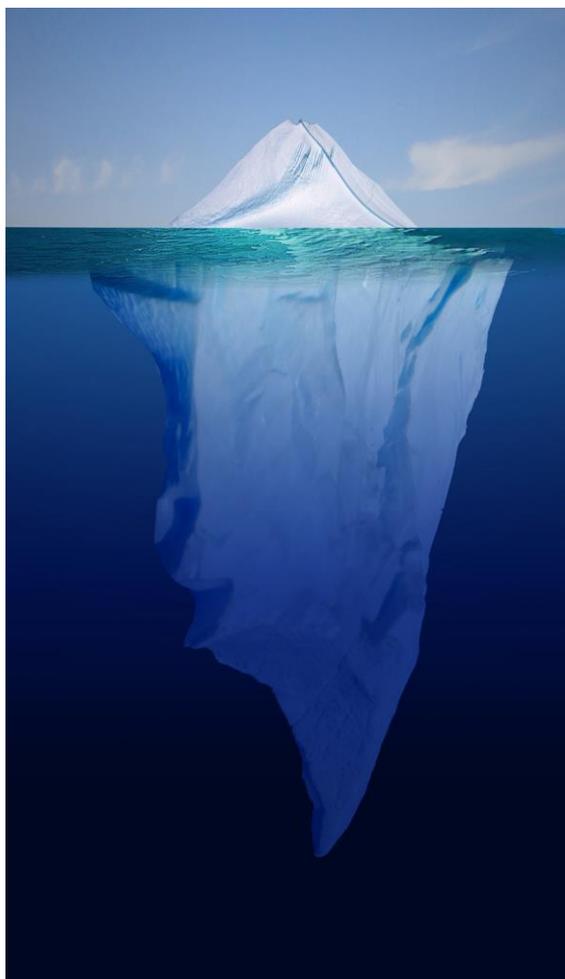
RESULTADO



Master Coach
José Rodolfo Grou



PESSOAS



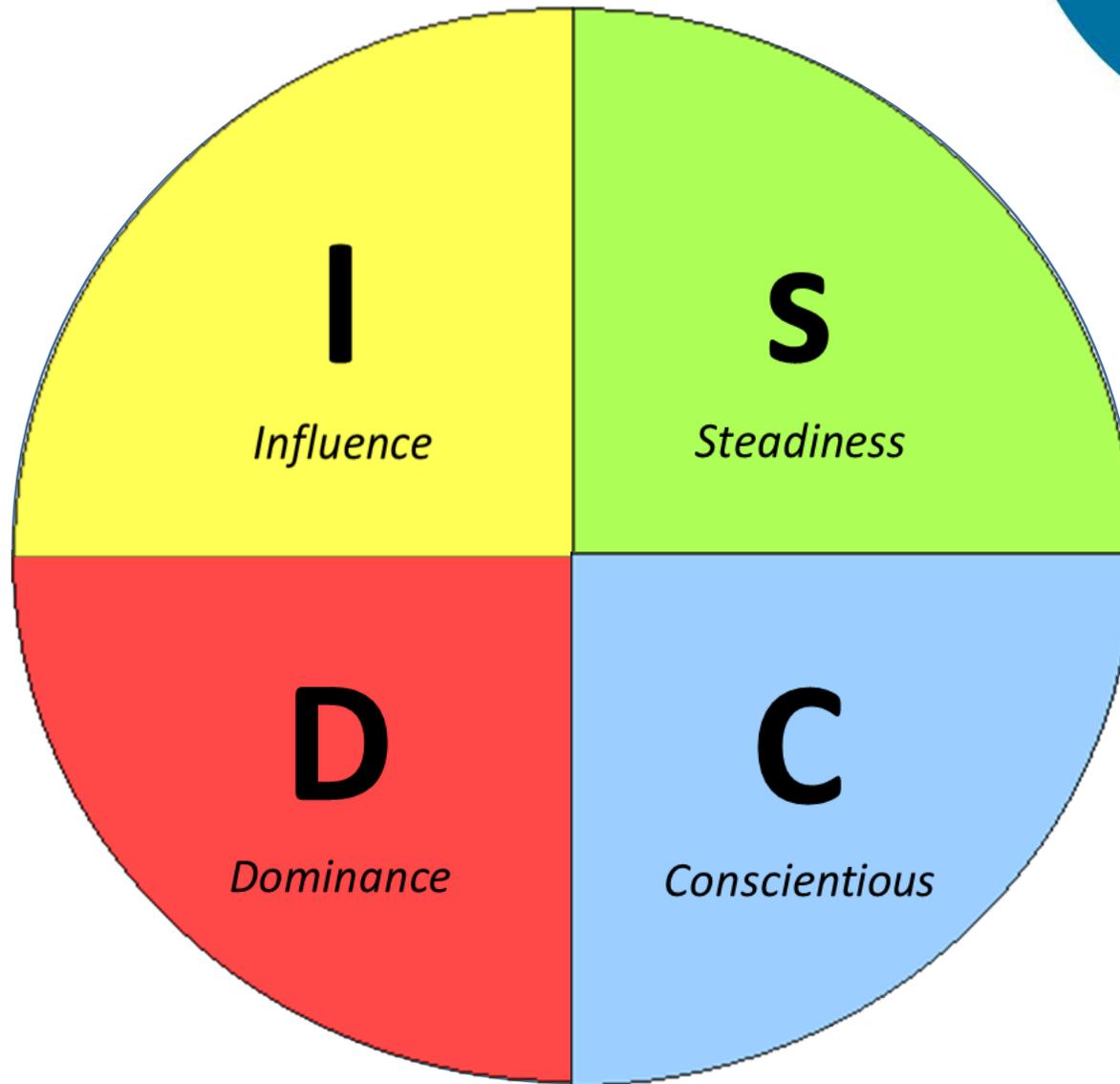
Comportamento
Observável
O "Como"



Comportamento
Semi observável
O "Porquê"



Comportamento Não
observável
O "O quê"?



CONTROLADORES/ DOMINANTES



Que tipos de comportamentos eles mais compreendem?

Autoconfiança, rapidez, dinamismo e foco nos objetivos resultados.

O que os incomoda?

Falta de foco

Lentidão

Excesso de descontração
ou sentimentalismo

Quais são os seus medos?

Perder o comando
e a autonomia

Dominantes
DOMINANCE



Em que ambientes?

Dinâmicos e funcionais
Com pessoas competentes
e atentas aos prazos

Quais são as suas necessidades?

Estar no comando

Vislumbrar oportunidades
de crescimento

Quais são as suas dificuldades?

Agir com mais calma
e compreender os
ritmos alheios

INFLUENTES/ RELACIONAIS



Que tipos de comportamentos eles mais compreendem?

Extroversão, descontração, bom humor e construção de relacionamentos.

O que os incomoda?

Excesso de detalhes e regras

Rotinas

Quais são os seus medos?

Rejeição
Isolamento



Em que ambientes?

Interativos e dinâmicos
Valorizam atividades sociais

Quais são as suas necessidades?

Viver coisas novas

Poder se expressar

Sentir-se prestigiado

Quais são as suas dificuldades?

Controle e organização

Atividades que exigem concentração e detalhismo

ANALÍTICO/ CONFORME



Que tipos de comportamentos eles mais compreendem?

Atenção aos detalhes, descrição, prudência e pensamento lógico

O que os
incomoda?

Falta de regras e
especificações

Desorganização
e desconcentração

Quais são os
seus medos?

Medo de errar
Enfrentar críticas

Analíticos
CONSCIENTIOUSNESS



Em que ambientes?

Reservados, organizados
e que permitam uma
maior concentração e
precisão

Quais são as suas
necessidades?

Fazer certo
Ter tempo e condições
para se preparar

Quais são as
suas dificuldades?

Iniciar projetos
Se expor

ESTÁVEIS/ EXPERIMENTAIS



Que tipos de comportamentos eles mais compreendem?

Calma, paciência, gentileza, conciliação e atenção às necessidades alheias

O que os
incomoda?

Mudanças bruscas

Agressividade e
individualismo

Quais são os
seus medos?

Enfrentar
situações de conflito

Perder o equilíbrio

Estáveis
STEADINESS



Em que ambientes?

Tranquilos e harmônicos

Que permitam a reflexão
e o planejamento

Quais são as suas
necessidades?

Conviver em harmonia

Sentir-se seguro
e ter estabilidade

Quais são as
suas dificuldades?

Agir com rapidez e
independência

Você se conhece?





- **MANTER**
- **AUMENTAR**
- **REDUZIR**
- **ELIMINAR**



Master Coach
José Rodolfo Grou

www.mastercoachjoserodolfogroupon.com



LÍDERES NASCEM OU SÃO DESENVOLVIDOS?

GRUPOS x EQUIPES

Grupo: Foco nas performances individuais.

Equipe: Resultado devido ao trabalho em conjunto.



Master Coach
José Rodolfo Grou

www.mastercoachjoserodolfogrou.com

PAPÉIS EM EQUIPE



Master Coach
José Rodolfo Grou

www.mastercoachjoserodolfogrou.com

- **Papéis de Tarefa:**

- ✓ Relacionados ao alcance dos objetivos.

- **Papéis de Manutenção:**

- ✓ Relacionados aos aspectos sócio emocionais, alívio de tensão, coesão da equipe.

- **Papéis Não Construtivos:**

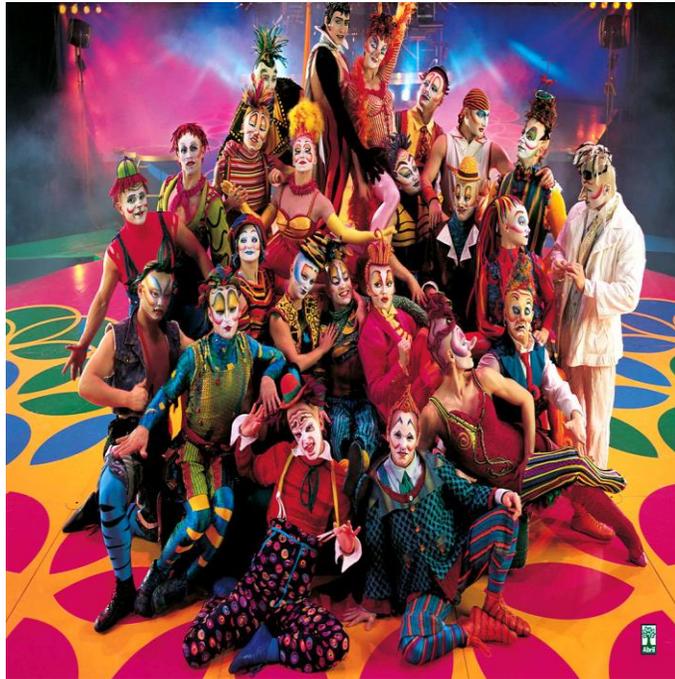
- ✓ Dificultam a tarefa do grupo, criam obstáculos, desviam energias para atividades e comportamentos não relacionados aos objetivos comuns do grupo.

PAPÉIS CONSTRUTIVOS: TAREFA



- **Planejador** – metas, objetivos, previsão, estratégias, sequência
- **Construtor** – suporte para execução, informações, conhecimento
- **Treinador** – aprendizagem, inovações, descobertas
- **Orientador** – ouve, analisa, sugere alternativas
- **Confrontador** – processos, procedimentos, métodos, recomenda
- **Conector** – pessoas x recursos, sistemas
- **Avaliador** – parâmetros

PAPÉIS CONSTRUTIVOS: MANUTENÇÃO



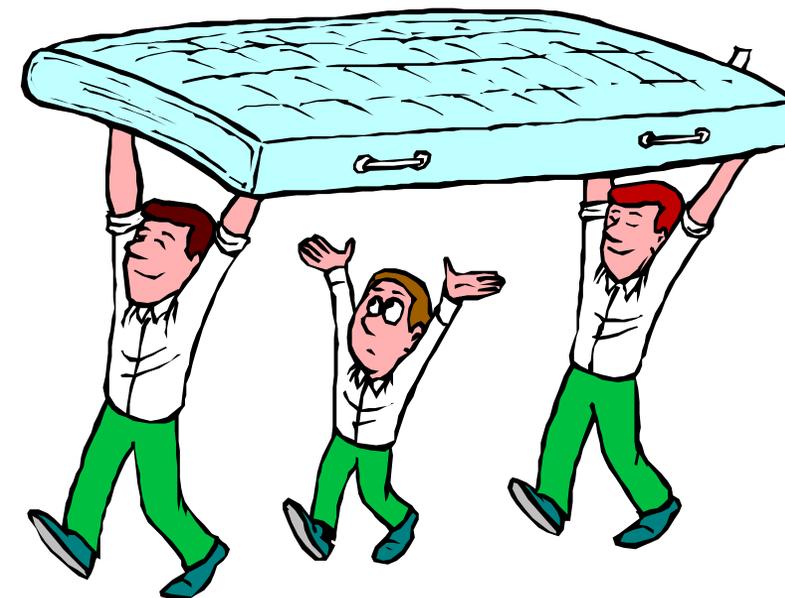
- **Educador** – incentiva uso de competências, desenvolvimento, ações
- **Colaborador** – integração, confiança
- **Comunicador** – ideias, opiniões
- **Conciliador** – tensões, pontos comuns
- **Mediador** – ajustes, divergências
- **Animador** – afeto, sugestões, elogios, celebrações
- **Ouvinte** – ligado, empático

PAPÉIS NÃO CONSTRUTIVOS



- **Dominador** – autoridade, manipulação
- **Dependente** – insegurança, carência
- **O “contra”** – discorda, teimoso, provoca
- **Agressivo** – ironia, desaprova, critica, desqualifica
- **Vaidoso** – “não sei o que seria de vocês sem mim”
- **Gozador** – cínico, inadequado, despreocupado
- **Desinteressado** – desmotivado, fora, tudo é simples

Conhecendo seu tipo de papel



Master Coach
José Rodolfo Grou

www.mastercoachjoserodolfogrou.com

COMUNICAÇÃO



*Comunicação não é o que você
fala,
mas o que o outro entende.*



Master Coach
José Rodolfo Grou

www.mastercoachjoserodolfogrou.com

BARREIRAS DA COMUNICAÇÃO

EMISSOR

- Dificuldade de expressão;
- Timidez, medo de expressar opinião;
- Escolha inadequada do receptor;
- Escolha inadequada do momento/local;
- Suposições;
- Excesso de intermediários;
- Escolha inadequada do meio.



Master Coach
José Rodolfo Grou

www.mastercoachjoserodolfogrou.com

RECEPTOR

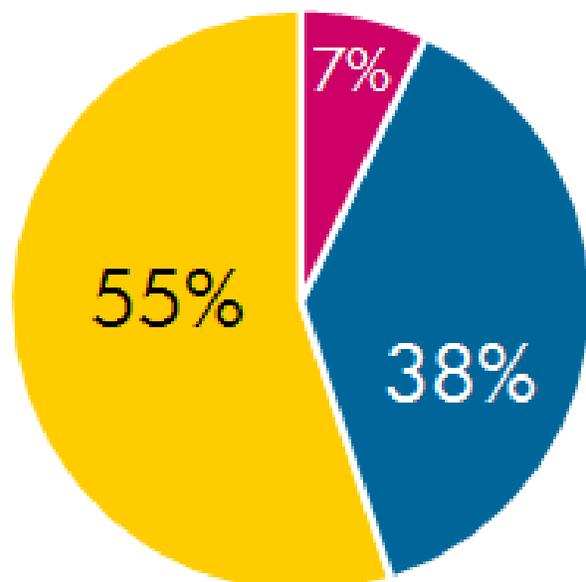
- **Atitude de pouco interesse pelo outro;**
- **Falta de incentivo para o outro expressar suas ideias;**
- **Preocupação;**
- **Distração;**
- **Comportamento defensivo;**
- **Competição de mensagens.**



Master Coach
José Rodolfo Grou

www.mastercoachjoserodolfogrou.com

ELEMENTOS DE ENTENDIMENTO NA COM



55% - Linguagem corporal;

38% - Tom de voz;

7% - Palavras.

Fonte: Albert Mehrabian model, Professor Emeritus of Psychology, UCLA.

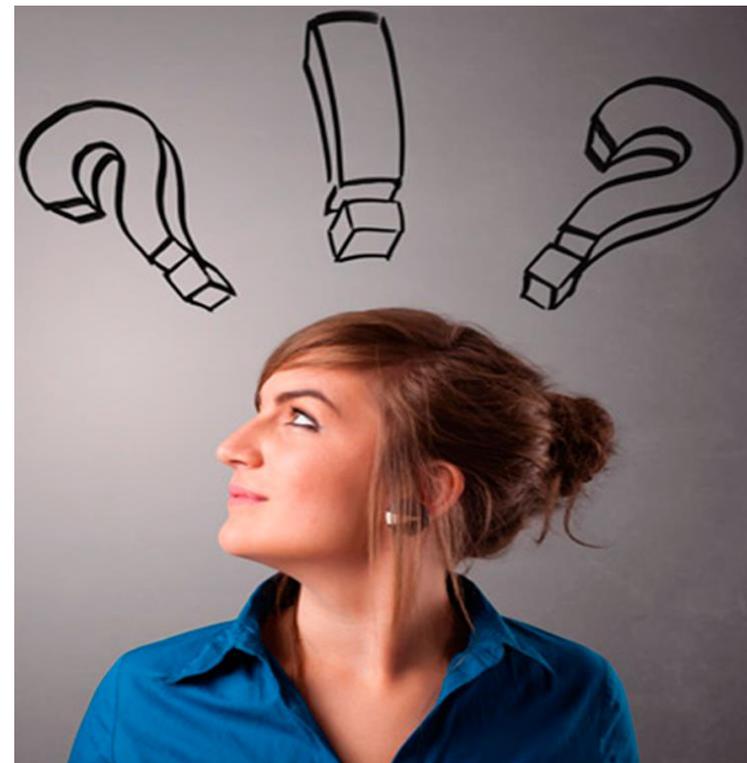


Master Coach
José Rodolfo Grou

www.mastercoachjoserodolfogrou.com

CICLO DE COMUNICAÇÃO

- ✓ Pedir
- ✓ Oferecer
- ✓ Reconhecer
- ✓ Ouvir/Escutar
- ✓ Envolver
- ✓ Contratar



Master Coach
José Rodolfo Grou

www.mastercoachjoserodolfogrou.com

ESCUITA ATIVA

- Mantenha **contato visual** com quem fala.
- Ouça **sem interromper**, principalmente quando estiver em desacordo.
- Dê ao outro a oportunidade de se expressar **até o fim**.
- **Não antecipe** o que o outro vai dizer.
- Observe o **comportamento não verbal**.
- **Evite registrar apenas pontos discutíveis ou falhos.**



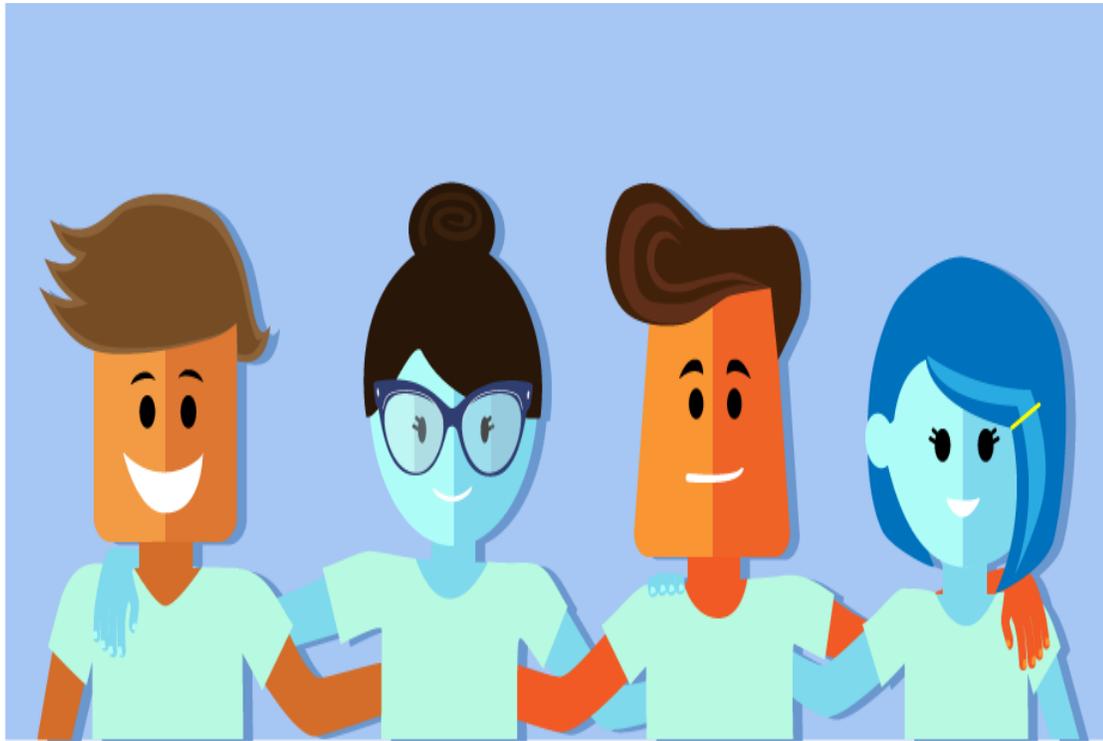
Master Coach
José Rodolfo Grou

www.mastercoachjoserodolfogrou.com

A low-angle, upward-looking photograph of a diverse group of approximately 12 young people of various ethnicities and ages. They are arranged in a circle, looking directly at the camera with neutral to slightly smiling expressions. The background is a bright, overcast sky with some green foliage visible at the bottom. The overall tone is warm and inclusive.

QUEM SOU EU?

Se tiver que falar, eu falo, doa a quem doer.	Tenho dificuldade em dizer "NÃO" aos meus superiores.	Costumo ouvir até o final o meu interlocutor, antes de colocar o meu ponto de vista.	Se alguém me decepciona, fico furioso e deixo isso bem claro.	Prefiro não discutir sobre assuntos polêmicos.	Sempre manifesto minhas posições, porém com respeito e consideração.	Não levo desaforo para casa.
Se alguém comete uma injustiça, manifesto minha posição sem ofensas.	Sou franco: falo com o outro tudo que penso sobre ele, mesmo que possa ofendê-lo.	Fico muito incomodado quando recuso um pedido de alguém.	Valorizo as ideias de pessoas que discordam de mim.	Tendo a suportar calado muitas situações desagradáveis.	Sempre reconheço que tenho uma parcela de responsabilidade nos conflitos em que me envolvo.	Acredito que a ironia é uma forma elegante de expressar o que penso.
Prefiro desistir de uma discussão, em vez de começar uma briga.	Expresso meus sentimentos com naturalidade e facilidade.	Reluto em aceitar críticas que fazem ao meu trabalho.	QUEM SOU EU?	Se alguém tem opinião diferente da minha, deixo por isso mesmo para não criar embaraço.	Fico irritado se preciso lembrar alguém de suas obrigações.	Quando digo não a uma solicitação de alguém, sinto-me desconfortável e culpado.
Aceito outras ideias, mas exponho as minhas nos momentos certos.	Se percebo que errei, me desculpo imediatamente.	Tenho dificuldade em esperar a minha vez de falar.		Sempre escuto e levo em conta o ponto de vista do outro.	Diante de pessoas muito cultas, tenho dificuldade em me expressar.	Não aceito que os outros me digam o que devo e o que não devo fazer.
Não sou de pedir desculpas.	Se alguém se engana sobre algo a meu respeito, não o corrijo para não deixá-lo embaraçado.	Escuto atentamente pontos de vista diferentes dos meus.		Acabo muitas vezes tendo que seguir o que os outros determinam.	Evito expor meu Ponto de vista se percebo que os outros pensam diferente de mim.	Prefiro resolver diretamente com o envolvido as Situações de conflito.



Se sua equipe é o seu capital, qual a mensagem que o seu estilo de Liderança está enviando sobre a sua capacidade de investimento? Você está tendo o melhor retorno possível ou está esbanjando? Você está fazendo o capital crescer ou deixando o capital diminuir?



Conceito de Feedback

“ Processo de ajuda mútua para mudanças de comportamento, por meio da comunicação verbalizada ou não entre duas pessoas ou entre pessoa e grupo, no sentido de passar informações, sem julgamento de valor, referentes à como sua atuação afeta ou é percebida pelo outro e vice e versa”. (WILLIANS, 2004).

Tipos de Feedback



FEEDBACK POSITIVO

Repetição de comportamento

FEEDBACK CORRETIVO

Mudança de comportamento

FEEDBACK INSIGNIFICANTE

Resposta mínima

FEEDBACK OFENSIVO

Desprezo

FORMA	REAÇÃO PROVÁVEL	RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none">▪ VERDADE COM ÓDIO	<ul style="list-style-type: none">▪ AGRESSIVIDADE▪ DESCRÉDITO	<ul style="list-style-type: none">▪ REVIDE▪ RAIVA▪ CONFLITO
<ul style="list-style-type: none">▪ MENTIRA COM AMOR	<ul style="list-style-type: none">▪ APROVAÇÃO▪ DESCONFIANÇA	<ul style="list-style-type: none">▪ ESTAGNAÇÃO▪ PERMANÊNCIA▪ REFORÇO DO COMPORTAMENTO
<ul style="list-style-type: none">▪ MENTIRA COM ÓDIO	<ul style="list-style-type: none">▪ AGRESSIVIDADE▪ FUGA	<ul style="list-style-type: none">▪ MÁGOA▪ INIMIZADE
<ul style="list-style-type: none">▪ VERDADE COM AMOR	<ul style="list-style-type: none">▪ ACEITAÇÃO▪ SURPRESA	<ul style="list-style-type: none">▪ MUDANÇA▪ CRESCIMENTO

- **Você é confiável?**
- **Você sabe escutar?**
- **Você julga as pessoas?**
- **Você se esforça para reconhecer as qualidades do outro?**



Master Coach
José Rodolfo Grou

www.mastercoachjoserodolfogrou.com

1

Por quê?

Produto não chegou no prazo combinado com o cliente.

2

Por quê?

Porque o tempo de produção excedeu o tempo estimado.

3

Por quê?

Porque a ordem de serviço não chegou no prazo.

4

Por quê?

Porque a equipe está sobrecarregada.

5

Por quê?

Porque não houve um planejamento detalhado das ações à serem feitas.



Problema: Insatisfação do cliente



Master Coach
José Rodolfo Grou

$$\text{Importância} = G \times U \times T$$

G	GRAVIDADE	é o fator impacto financeiro ou qualquer outro dependendo dos objetivos da instituição
U	URGÊNCIA	é o fator tempo
T	TENDÊNCIA	é o fator tendência (padrão de desenvolvimento)

PERGUNTAS DE EMPODERAMENTO

- ✓ Qual é o problema?
- ✓ Quais são as causas do problema?
- ✓ Quais são as possíveis soluções?
- ✓ Qual é a melhor solução?
- ✓ Qual é o problema mais amplo do qual este problema faz parte?

LIDER COACH SITUACIONAL

Base em duas variáveis:

- O Comportamento do Líder Coach
- A Maturidade dos seus Líderados

Hersey e Blanchard



Colaborador Bebê

Colaborador Bebê

- **Comportamento com Imaturidade.**
- **O Líder deve estar atento a todas as necessidades e deve supri-las.**
- **Não possui experiência anterior na função ou tarefa.**
- **Necessita de instruções claras e precisas sobre o que fazer.**

Colaborador Bebê

Tipos de Comportamento:

- Pergunta o que deve fazer em cada uma das tarefas.
- Contribuição limitada.
- Aguarda o direcionamento passo a passo.
- Pede feedback no sentido de certo e errado.
- Comportamento mais emocional quando recebe instruções ou feedback.



Colaborador Criança

Colaborador Criança

- **Tem alguma noção do andamento de processo e projetos, mas precisa de constante auxílio.**
- **Tem experiência inicial na função, está pelo menos 6 meses no cargo ou com estas responsabilidades, ou as tinha na empresa onde atuava e precisa realoca-las na atual.**

Colaborador Criança

Tipos de Comportamento:

- **Compara seu exercício anterior ao atual em tom de confirmação, quer saber se o que faz hoje se aplica as demandas.**
- **Busca orientações prévias, maior desenvolvimento, observando que ações em paralelo podem ser feitas para seu aprimoramento.**

Colaborador Criança

- **Ainda aprende usando o ensaio e o erro.**
- **Quando tem uma dúvida, consegue colocar a questão dentro de um contexto.**
- **Em seu discurso fica claro que ele percebe a ordem/sequência das tarefas a realizar.**



Colaborador Adolescente

Colaborador Adolescente

- **É aquele que hora anda com independência e age com maturidade, ora paralisa e volta a atuar de forma imatura.**
- **Já ganhou “corpo” em ações necessárias e sua atual função.**
- **Percebe as implicações de cada decisão, esperando confirmação.**

Colaborador Adolescente

Tipos de Comportamento:

- **Fala com você sobre problemas na função e ensaia alguma solução.**
- **Ao falar de alternativas não pensa em pontos críticos e quando alertado aparenta contrariedade.**



Colaborador Adulto

Colaborador Adulto

- **É o colaborador para a ação, não exige supervisão.**
- **É capaz de determinar ações com autonomia, caminha pelas próprias pernas e utiliza seus talentos e competências em prol da empresa.**
- **Contribui com idéias, olhando para as ações de forma planejada e estratégica.**

Colaborador Adulto

- **Oferece solução.**
- **Repassa experiência aos demais membros da equipe e o faz com discernimento.**
- **Busca alternativas dentro e fora da empresa.**
- **Seu aprimoramento está voltado a ações mais elaboradas e menos técnicas.**
- **Caminha reportando dados e não sendo supervisionado.**
- **Aproveita feedbacks e feedforwards.**

Colaborador Adulto

- Refaz trajetórias a partir da experiência anterior.
- Está pronto para substituir você na sua ausência.



Consegue ter
resultados e causa
impacto positivo
na equipe.



Tem boa intenção. Mas não tem resultados consistentes. Porém interage com a equipe.



Consegue resultados, mas às vezes impacta negativo na equipe.



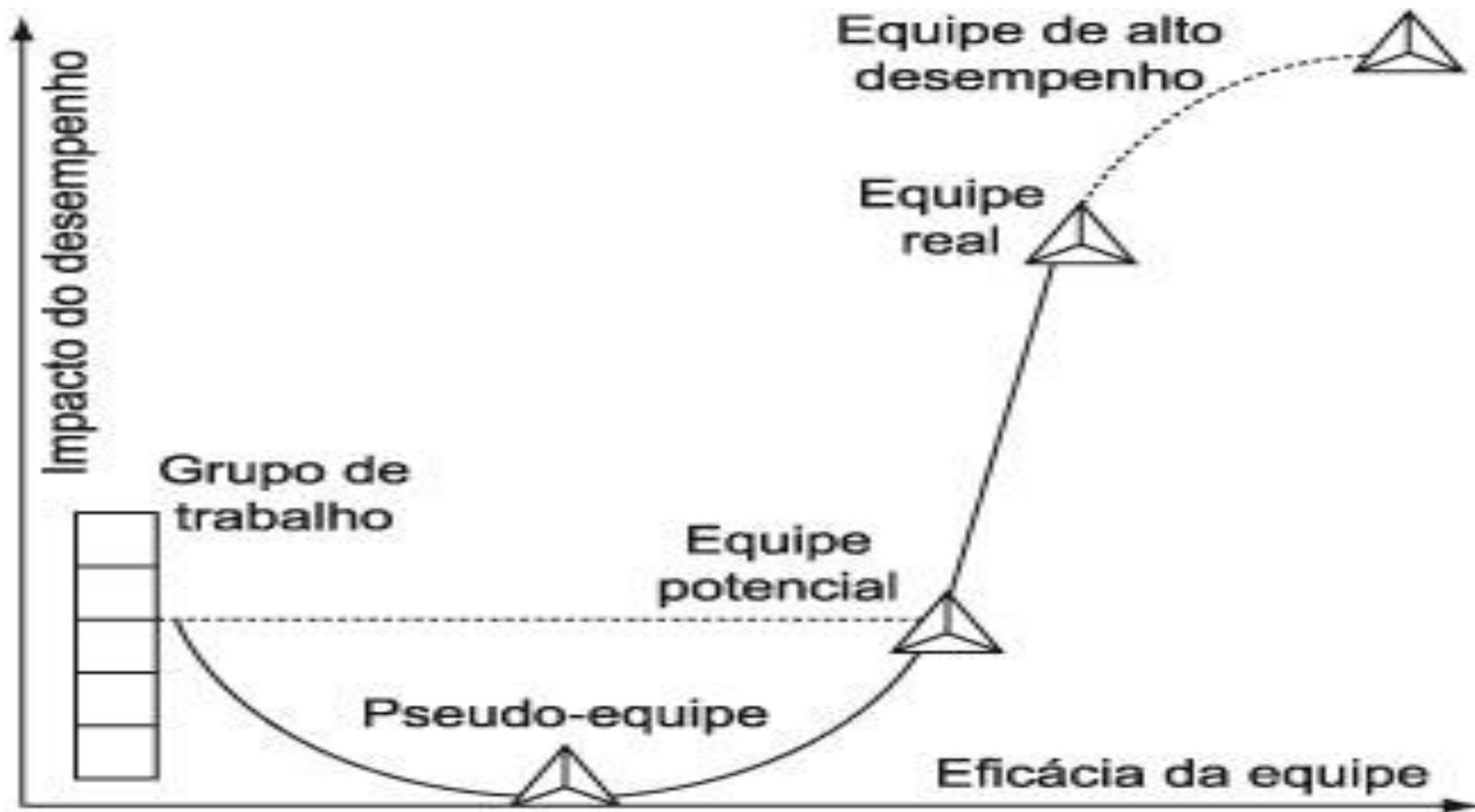
Não consegue resultados e não tem influência positiva na equipe.



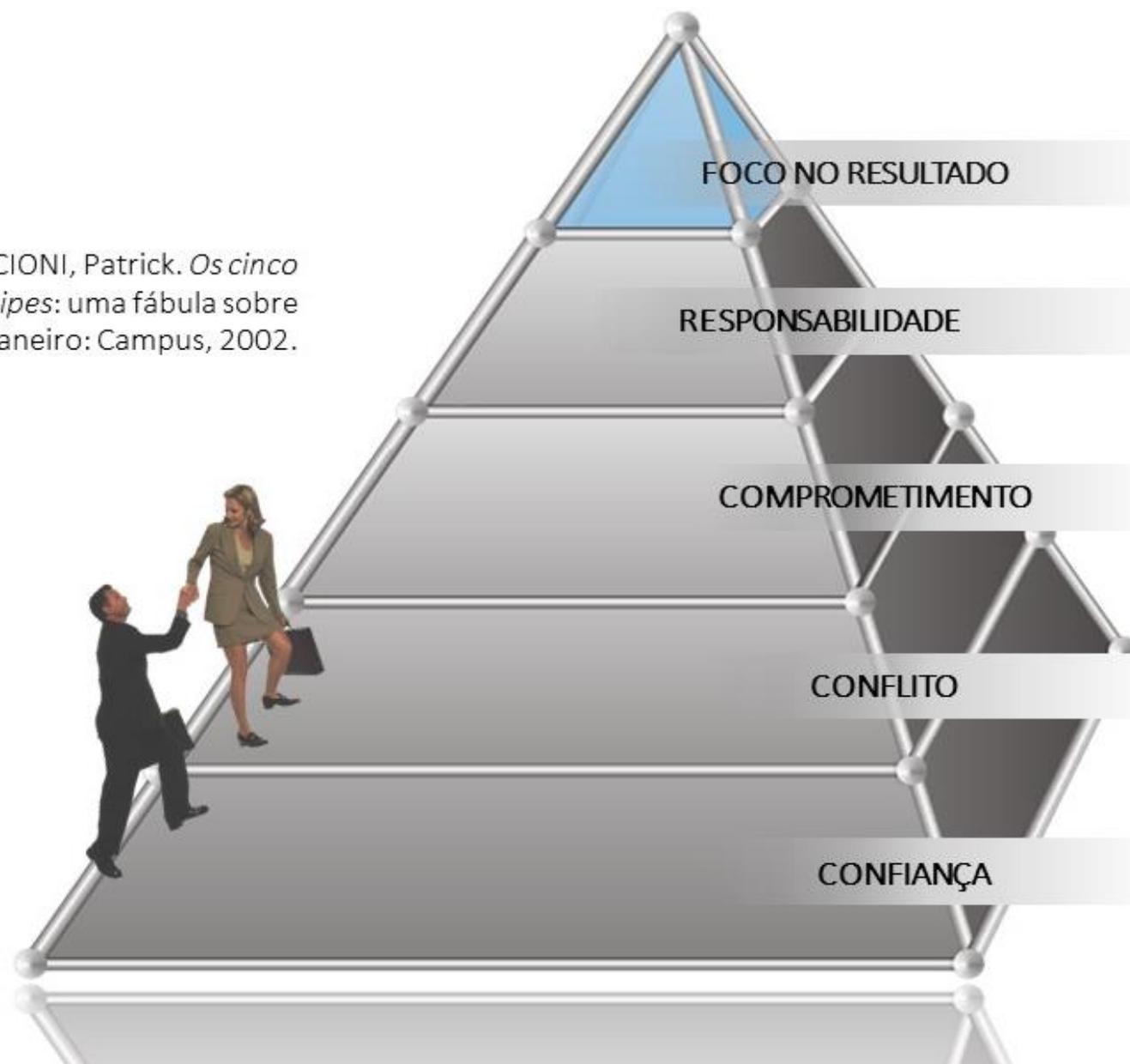
Não tem
comprometimento.

Em quem devo investir?

- Identifique no seu time de trabalho quem é Estrela, Anjo, Trator, Zumbi e Veneno e o que você pode fazer por cada um enquanto Líder Coach.

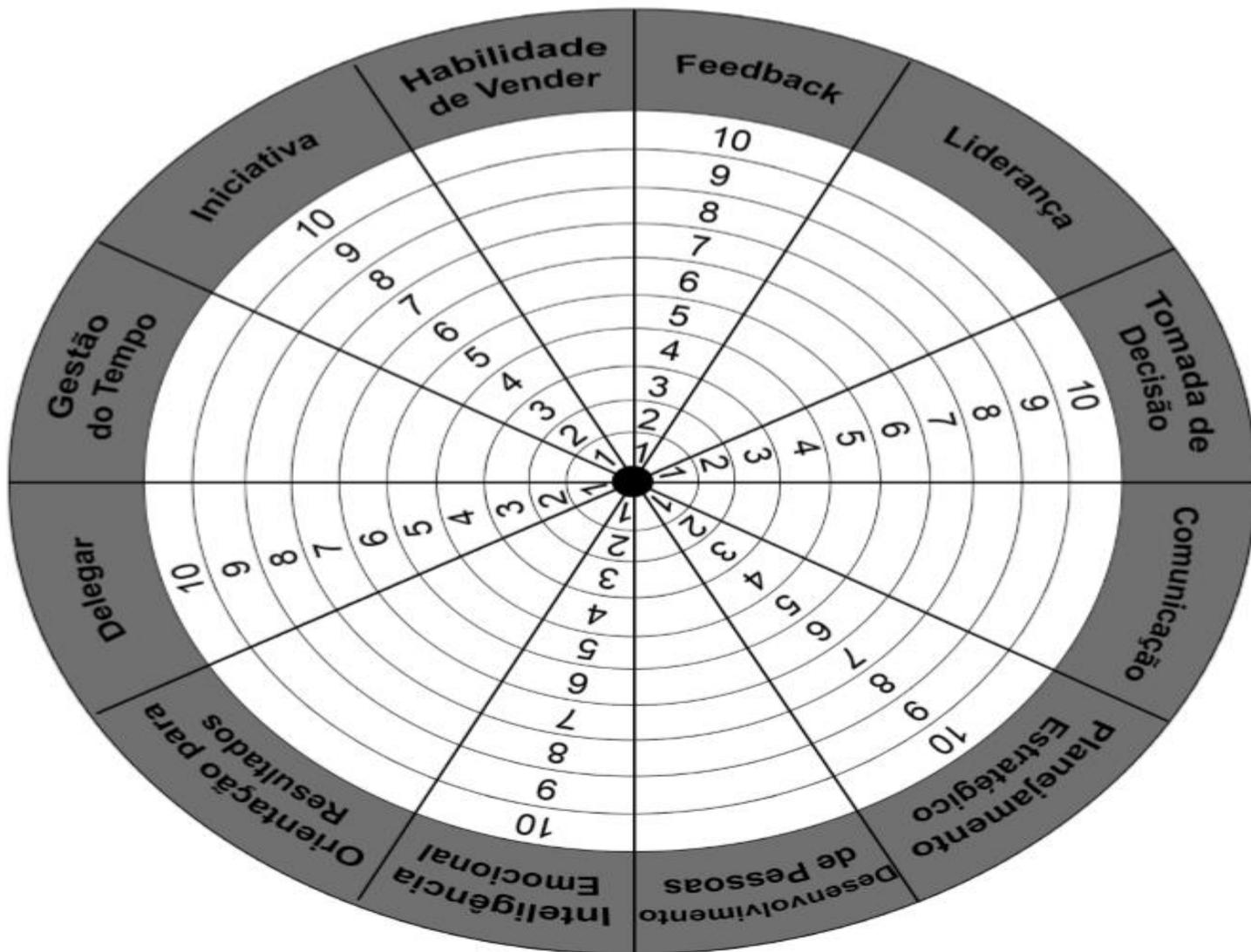


Fonte: LENCIONI, Patrick. *Os cinco desafios das equipes: uma fábula sobre liderança*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.



RODA DAS COMPETÊNCIAS

Qual seu nível de satisfação atual com suas competências como líder?



Níveis Neurológicos



Bibliografia

OLIVEIRA, Marcos A. **Comportamento Organizacional para a Gestão de Pessoas: como agem as empresas e seus gestores.** São Paulo: Saraiva, 2010.

JOHANN, S. L. **Gestão da cultura corporativa.** São Paulo: Saraiva, 2 ed. 2008.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal - treinamento em grupo.** 15a Ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2005.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo.** RJ: José Olympio, 1994.

WILLIAMS, Richard L. **Preciso saber se estou indo bem.** RJ: Sextante, 2005.

O CONNOR, JOSEPH; SEYMOUR, JOHN. Introdução a Programação Neurolinguística. Editora Summus, 1995.

PAIVA, LUIZ AUGUSTO et al. Coaching- Passo à passo. Editora Qualitymark, 2014.

ULRICH, Dave. Et al. **A Transformação do RH- Construindo Os Recursos Humanos de Fora para Dentro.** Ed. Bookman, 2012.

LENCIONI, Patrick. **Os cinco desafios das equipes: uma fábula sobre liderança.** Rio de Janeiro: Campus, 2002



E-mail:

contato@mastercoachjoserodolfogrou.com



Telefone:

(44) 99155-1600



Facebook:

MASTER COACH JOSÉ RODOLFO GROU

