



Liderança em Alta Performance

Márcia Medeiros

Secretaria de
Administração



EXPEDIENTE

Governador de Pernambuco
Paulo Henrique Saraiva Câmara

Vice-governadora de Pernambuco
Luciana Barbosa de Oliveira Santos

•

SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO

Secretária
Marília Raquel Simões Lins

Secretário Executivo
Adailton Feitosa Filho

Diretora do CEFOSPE
Analúcia Mota Vianna Cabral

Coordenação de Educação Corporativa
Priscila Viana Canto Matos

Chefe da Unidade de Coordenação Pedagógica
Marilene Cordeiro Barbosa Borges

Autora
Márcia Medeiros

Revisão de Língua Portuguesa
Alécia Karina Rocha Guimarães

Diagramação
Sandra Cristina da Silva

•

Material produzido pelo Centro de Formação dos Servidores e Empregados Públicos do Poder Executivo Estadual – CEFOSPE

Julho, 2020 (1ª. ed.)

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Ana Luiza de Souza/ CRB 2066

M488l Medeiros, Márcia

Liderança em alta performance/ Márcia Medeiros; Governo do Estado de Pernambuco, Secretaria de Administração, Centro de Formação dos Servidores e Empregados Públicos do Poder Executivo Estadual. – Recife: Cefospe, 2020.
83p.: il.

1. Coaching. 2. Liderança. I. Governo do Estado de Pernambuco. II. Secretaria de Administração. III. CEFOSPE. IV. Título

CDD 658.4092
CDU 658

Sumário

INTRODUÇÃO	7
I MÓDULO – CONCEITOS /AUTOLIDERANÇA/ CRENÇAS / AUTOCONHECIMENTO/VISÃO EXTRAORDINÁRIA	8
1 – UM POUCO DE HISTÓRIA E EVOLUÇÃO DO COACHING	8
1.1 – SÉCULO V.A.C: SÓCRATES E A MAIÊUTICA	8
1.2 – IDADE MÉDIA: ORIGEM DA PALAVRA “COACH”	9
1.3 – SÉCULO XIX: TUTORES E TREINADORES	9
1.4 – SÉCULOS XIX E XX: INFLUÊNCIAS DA FILOSOFIA OCIDENTAL	9
1.5 – SÉCULO XX: INFLUÊNCIA DE OUTRAS DISCIPLINAS	10
2 – COAHING COMO DISCIPLINA INDEPENDENTE: DESENVOLVIMENTO AO LONGO DO SÉCULO XX.....	11
2.1 – DÉCADA DE 1930 A 1950	11
2.2 – DÉCADA DE 1960 A 1970.....	11
2.3 – DÉCADA DE 1980	11
2.4 – DÉCADA DE 1990	12
2.5 – DÉCADA DE 2000	13
3 – CONCEITOS	14
3.1 – COACH	14
3.2 – COACHEE	14
3.3 – COACHING	14
3.4 – COACHING INTEGRAL SISTÊMICO - CIS	14
3.4.1 – INTEGRAL	15
3.4.2 – SISTÊMICO:	16
4 – AUTOLIDERANÇA	17
4.1 – A IMPORTÂNCIA DA AUTOLIDERANÇA	17
4.2 – FERRAMENTAS PARA AUTOCONHECIMENTO DA LIDERANÇA	19
4.2.1 – MAPA DE AUTO AVALIAÇÃO SISTÊMICA – MAAS	19
4.2.2 – MATRIZ DE PLENITUDE.....	21
5 – AUTOCONHECIMENTO.....	24
5.1 – MATRIZ DE GERAÇÃO DE CRENÇAS	24
5.1.1 – LINGUAGEM EXTERNA.....	25
5.1.2 – LINGUAGEM INTERNA.....	26
5.1.3 – IDENTIFICANDO AS CRENÇAS QUE IMPEDEM A REALIZAÇÃO PROFISSIONAL.....	26
5.2 – CARACTERÍSTICAS POSITIVAS EU SOU.....	27
6 – VISÃO EXTRAORDINÁRIA	28
6.1 – O QUE PODE IMPEDIR A VISÃO SE CONCRETIZAR?	28

6.1.1 – ARROGÂNCIA E PREPOTÊNCIA	28
6.1.2 – VAIDADE	29
6.1.3 – ATALHO.....	29
II MÓDULO – VALORES/ AUTORRESPONSABILIDADE/ INTELIGÊNCIA EMOCIONAL / FERRAMENTAS	30
1 – VALORES	30
2 – AUTORRESPONSABILIDADE	31
2.1 – DENTRO DA AUTORRESPONSABILIDADE PODEMOS ENCONTRAR DAS 6 LEIS, QUAIS SEJAM:.....	31
3 – INTELIGÊNCIA EMOCIONAL – IE	31
3.1 – QUANDO A IE FUNCIONA?.....	32
3.2 – TESTE REALIZADO	33
3.2.1 – HEMISFÉRIO DIREITO – EMOCIONAL.....	33
3.2.2 – HEMISFÉRIO ESQUERDO – RACIONAL.....	33
3.3 – AVALIAÇÃO MULTIDIRECIONAL DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	34
4 – FERRAMENTA PARA APRIMORAR E RESGATAR RELACIONAMENTOS	36
5 – CARTA DE PREJUÍZO/ ACUSAÇÃO E PERDÃO.....	37
6 – VO	37
III MÓDULO – LIDERANÇA.....	38
MAPA DE AUTO AVALIAÇÃO SISTÊMICA DA LIDERANÇA.....	38
CONCEITOS.....	38
ANÁLISE DO TEXTO ACIMA	40
1 – ESTILOS DE LIDERANÇA	40
MEDIÇÃO DO IMPACTO DA LIDERANÇA.....	40
1.1 – ESTILO AUTORITÁRIO(Visionário).....	42
1.2 – ESTILO COACHING	42
1.3- ESTILO AFILIATIVO	43
1.4 – ESTILO DEMOCRÁTICO	44
1.5 – ESTILO MARCADOR DE RITMO	45
1.6 – O ESTILO COERCIVO/AUTORITÁRIO	46
2 – NECESSIDADES DO LÍDER.....	48
2.1 – TER COMPORTAMENTO ÉTICO	48
2.2 – TER CORAGEM/DISCIPLINA E HUMILDADE	48
2.3 – SER AUTORRESPONSÁVEL	48
2.4 – TER FLEXIBILIDADE.....	48
2.5 – SER OUSADO E CRIATIVO.....	48
2.6 – TER EMPATIA.....	49

2.7 – TRABALHAR COM O TIME	49
2.8 – DAR FEEDBACK.....	49
2.8.1 – O FEEDBACK DEVE SER.....	49
2.8.2 – AO DAR FEEDBACK.....	49
2.8.3 – EXEMPLO DE UMA FICHA DE FEEDBACK	50
2.9 – TER UMA COMUNICAÇÃO CLARA.....	50
2.9.1 – O QUE VOCÊ TEM COMUNICADO?	51
2.9.2 – TEM CUIDADO DAS COMPANHIAS?	51
2.9.3 – ...OU ESTÁ ANDANDO COM PESSOAS QUE: RECLAMAM, MURMURAM, FOFOCAM.....	51
2.9.4 – ...E MAIS TEM SIDO GRATO?	52
3 – MATRIZ SWOT DA LIDERANÇA	52
4 – MATRIZ DE GERENCIAMENTO DO TEMPO	53
5 – FOLHA DA PRODUTIVIDADE EXTRAORDINÁRIA.....	58
6 – AGENDA FUNCIONAL EXTRAORDINÁRIA.....	59
7 – FOCO	60
7.1 – MAPA DAS DISTRAÇÕES.....	60
7.2 – ROTINA DE EXCELÊNCIA	61
7.3 – FOCO MÚLTIPLO	62
7.3.1 – FOCO VISIONÁRIO	62
7.3.2 – FOCO COMPORTAMENTAL	62
7.3.3 – FOCO CONSISTENTE	63
7.4 – INTELIGÊNCIA FOCO-TEMPORAL	63
7.5 – CHA(C).....	66
7.5.1 – FERRAMENTA APLICADA NO CURSO – CHAC	67
7.5.2 – MATRIZ DE DECISÃO.....	68
IV MÓDULO – PERFIL COMPORTAMENTAL.....	69
1 – PERFIL D – DOMINANTE	70
2 – PERFIL I – INFLUENTE	72
3 – PERFIL S – ESTÁVEL.....	74
4 – PERFIL C – CONFORME	76
CONCLUSÃO	79
MATERIAL COMPLEMENTAR:	81
SOBRE A AUTORA	82

INTRODUÇÃO

O Curso de Liderança em Alta Performance foi gestado quando eu estava participando de um curso em Fortaleza, denominado High Business, em setembro 2016. Lá, existiu um momento que todos precisavam desenhar uma Visão Extraordinária de Futuro em relação ao seu trabalho. Confesso que não estava muito inspirada devido ao que ocorria no meu coração naquele momento. Eu queria migrar de carreira e não sabia o que iria fazer. Sou empregada pública estadual, faço parte do quadro do Grande Recife Consórcio de Transportes e, na ocasião, estava sem saber em que focar exatamente. Resolvi colocar na visão uma sala cheia de gente, a qual lembrava uma sala de aula, onde eu dizia que até setembro de 2018 eu iria desenvolver algum produto/serviço transformador para ajudar pessoas.

Até o fato acontecer, eu passei por um processo de autoconhecimento e autodesenvolvimento profissional, objetivando me conhecer melhor para poder conhecer o outro.

Foi dentro desse espírito que eu consegui definir e estruturar aquela visão que eu tinha desenhado. Tracei a meta e defini que iria preparar um material para, a princípio, ensinar algo de diferenciado aos líderes dos órgãos e instituições do Governo do Estado de Pernambuco, e depois levar para outras instâncias se assim Deus me permitisse. Antes da data prevista, tudo aconteceu. Em julho de 2018, eu estava na sala de treinamento do Centro de Formação dos Servidores de Pernambuco – CEFOSPE ministrando a primeira aula do curso de LIDERANÇA EM ALTA PERFORMANCE.

Por que tratei de ALGO DIFERENCIADO? Pelo fato de começar a trabalhar a liderança pelo seu AUTOCONHECIMENTO. Parti do pressuposto do que aprendi na minha formação enquanto Coaching Integral Sistêmico – CIS, o qual analisa o ser humano de forma sistêmica e não isolada. Como posso me relacionar bem com o outro se nem me conheço; não sei identificar meus valores; meu propósito e nem a minha Inteligência Emocional? A partir daí foi gerado esse conteúdo que você vai degustar agora.

I MÓDULO – CONCEITOS /AUTOLIDERANÇA/ CRENÇAS/ AUTOCONHECIMENTO/VISÃO EXTRAORDINÁRIA

1 - UM POUCO DE HISTÓRIA E EVOLUÇÃO DO COACHING

1.1 – SÉCULO V.A.C: SÓCRATES E A MAIÊUTICA

A maiêutica socrática tem como significado “dar à luz”, “dar parto”, “parir” o conhecimento. É um método ou técnica que pressupõe que “a verdade está latente em todo ser humano, podendo aflorar aos poucos na medida em que se responde a uma série de perguntas simples, quase ingênuas, porém perspicazes” “Conhece-te a ti mesmo”. (Atribuída a Sócrates)

(Fonte: <https://pt.wikipedia.org/wiki/mαι%13%aaautica>).

Os primórdios do Coaching se encontram ainda na Grécia antiga. O filósofo Sócrates criou a maiêutica, um princípio gerador de conhecimento definido por ele como “a arte das velhas parteiras”. A mãe de Sócrates era parteira, e assim o filósofo também se definia, mas com uma diferença: enquanto sua mãe fazia parir corpos, **Sócrates praticava o parir de almas**, extraíndo delas o conhecimento por meio de perguntas poderosas e sábias.

Sócrates induzia seus interlocutores à reflexão, fazendo com que eles construíssem o conhecimento e atingissem o saber. Perguntas sequenciais e, crescentes em complexidade, feitas pelo filósofo deveriam ser respondidas pelos próprios interlocutores, levando-os à descoberta autônoma de seus questionamentos.

Pela Maiêutica, o educador não seria uma fonte de saberes, e sim aquele que ajuda o aluno gerar sua autonomia. Da mesma maneira, o profissional de coaching busca revelar as potencialidades do *coachee*, levando-o à descoberta autônoma de seus questionamentos.

– Século IV antes de Cristo: Platão e o Mito da Caverna

No livro *A República*, o filósofo grego Platão conta a história de um grupo de prisioneiros que estavam, desde a infância, confinados em uma caverna. Por estarem acorrentados de frente para uma parede, a única visão possível a eles eram as sombras formadas por uma fogueira, que ficava atrás dos prisioneiros e, por isso, também não fazia parte do campo de visão deles.

Quando um dos prisioneiros sai da caverna e vê um mundo com cores, luzes, sons e forma bem definidas, ele resolve voltar a caverna e contar aos seus antigos amigos o que existe lá fora. Os prisioneiros, entretanto, não conseguem compreendê-lo, já que aquele mundo sobre o qual o amigo falava nunca tinha feito parte de suas vidas. Dessa forma, era algo muito difícil de se ao menos imaginado.

Assim como é representado no mito, **o coaching se propõe a mostrar um novo mundo para o coachee, libertando-o da ignorância em relação ao que se deve sentir, pensar e agir para atingir suas metas.** Essa busca passa pelo **autoconhecimento e pela autorresponsabilidade** para o início da ação maciça que irá levar aos resultados desejados.

1.2 – IDADE MÉDIA: ORIGEM DA PALAVRA “COACH”

A palavra “coach” é proveniente do termo húngaro “kocsi”, que denominava as carruagens que surgiram por volta do século XV na vila de Kocs, na Hungria, guiadas por um condutor e levadas por cavalos. Transportando pessoas, mensagens e mercadorias de um lugar para o outro. Logo essas carruagens, famosas por seu conforto, tornaram-se populares em toda a Europa.

Já nessa época, o termo “coach” estava ligado à transição, referindo-se a algo que promovia a mudança e a transformação. Se, na Idade Média, os “cocheiros” realizavam apenas uma mudança no espaço, limitando-se a deslocar seus passageiros, os “coaches” de hoje promovem a mudança nas mentes das pessoas, conduzindo-as ao Estado Atual para o Estado Desejado (metas e objetivos).

1.3 – SÉCULO XIX: TUTORES E TREINADORES

Em 1840, na Universidade de Oxford, na Inglaterra, a palavra “coach” passou a designar o tutor particular de um estudante que o ajudava na preparação para os exames.

Já em 1880, o termo foi usado pela primeira vez no sentido atual de treinador esportivo, referindo-se especificamente à pessoa que treinaria um time de atletas para vencer uma regata.

1.4 – SÉCULOS XIX E XX: INFLUÊNCIAS DA FILOSOFIA OCIDENTAL

A filosofia **analítica** contribuiu com o método científico de estudos sobre a natureza dos seres humanos, além dos estudos sobre a linguagem.

A filosofia **existencial** trouxe os conceitos do ser, da imprevisibilidade das coisas, da liberdade individual, da subjetividade, da possibilidade de fazer escolhas, da intensidade, do aprendizado e da autorresponsabilidade.

A filosofia **integral** professa como verdade a unidade entre corpo-mente-alma-espírito e que tanto a ciência quanto a espiritualidade são necessárias para o completo entendimento do mundo, incorporando e valorizando as diversas perspectivas como um todo equilibrado e interconectado.

A filosofia **ontológica** traz para a base do coaching a ideia de que dominar uma atividade envolve ter um profundo entendimento das circunstâncias históricas. Seres humanos são seres históricos e a existência acontece dentro de um contexto que possui dimensões sociais, econômicas e políticas.

1.5 – SÉCULO XX: INFLUÊNCIA DE OUTRAS DISCIPLINAS

Uma das principais raízes do coaching é a psicologia humanista. Carls Rogers e Abraham Maslow, em meados do século XX, criaram um sistema de psicologia que tinha como foco o que as pessoas sentiam e pensavam a seu próprio respeito, lidando com questões como autorrealização, saúde, esperança, amor, criatividade e significado.

A psicologia humanista possui uma visão otimista das pessoas, baseada no princípio de que elas desejam crescer e se desenvolver, considerando que o caminho natural do ser humano é seguir em frente. Assim como a psicologia humanista, o coaching vê as pessoas como um todo e as ajuda a estabelecer ligações entre as diferentes partes das suas vidas.

O coaching tem forte influência do construtivismo, segundo o qual nós construímos ativamente o nosso mundo a partir de nossas experiências: não vemos o mundo como ele é, mas como somos. Sob esse ponto de vista, o coaching não procura dar ao cliente a “resposta certa” – ao contrário, a resposta passa a existir e é construída a partir da interação entre o coach e o cliente, do aprendizado que os dois vivenciam.

A linguagem é o meio pelo qual nos comunicamos e a maneira como a utilizamos tanto pode limitar quanto expandir o nosso mundo. Os estudos linguísticos são utilizados pelo coaching no sentido de usar as palavras para ajudar os clientes a refletir sobre si, a adotar uma nova perspectiva e, assim ver o mundo de outra forma. Usa também a logoterapia de Victor Frankl (Em busca de sentido).

2 – COACHING COMO DISCIPLINA INDEPENDENTE: DESENVOLVIMENTO AO LONGO DO SÉCULO XX

2.1 – DÉCADA DE 1930 A 1950

Consultores, terapeutas e psicólogos organizacionais praticavam o “aconselhamento” a executivos

- O treinamento para vendas focava em como se tornar um bom vendedor.
- Publicação esporádica de artigos sobre coaching, aperfeiçoamento de performance, administração e desenvolvimento são realizadas.

2.2 – DÉCADA DE 1960 A 1970

- O coaching se destaca no mundo business.
- O coaching business e executivo resultam em programas de liderança e centros de avaliação.

- Consultores, terapeutas e psicólogos organizacionais continuam praticando o “aconselhamento” para executivos.

No fim da década de 1960, os norte-americanos Richard Bandler e John Grinder desenvolveram a técnica da **modelagem**, um processo no qual um modelo de sucesso é adotado, analisado, mapeado e reproduzido através de seus comportamentos, estratégias, crenças e linguagem, chegando-se a um resultado semelhante ao original. A isso se deu o nome de Programação Neurolinguística (PNL).

Foi publicado em 1974, o livro *O jogo interior do Tênis*, do norte-americano Tim Gallwey. O autor divide os jogos em geral em duas partes; O jogo exterior, no qual há um adversário, obstáculos externos e uma meta também externa, e o jogo interior, que se desenrola na mente do jogador e tem como obstáculos a falta de concentração, o nervosismo, a autocondenação e a ausência de autoconfiança. Gallwey diz que praticar o jogo interior é explorar o ilimitado potencial que existe dentro de cada um de nós, utilizando o jogo de tênis como uma metáfora para conquistar recompensas valiosas na vida.

2.3 – DÉCADA DE 1980

- São fundadas, no Reino Unido e nos EUA, as primeiras companhias que oferecem serviços de coaching business, individual e de grupo.
- Companhias de consultas na área de psicologia começam a oferecer serviços chamados de coaching.

- Técnicos de esporte e coaches business identificam princípios do coaching comuns entre essas áreas.
- O coaching é introduzido no mundo business em países germânicos.

2.4 – DÉCADA DE 1990

Anthony Robbins desenvolveu o conceito de *life coaching*, aplicando os conhecimentos do Coaching já usados no mundo business para melhorar a vida das pessoas. Tony Robbins ganhou reconhecimento mundial pelos best-sellers *Desperte seu gigante interior* e *Poder sem limites*, nos quais ele incentiva as pessoas a descobrirem seu poder interior, assumindo o controle imediato de suas próprias vidas. Através de histórias inspiradoras, estudos de casos, testes personalizados e um programa que qualquer pessoa é capaz de seguir, ele demonstra como liberar o poder oculto da mente, como controlar as emoções, como evitar a autossabotagem e as crenças inconscientes que controlam negativamente a vida de cada um, tornando possível transformar qualquer hábito ou comportamento.

Conhecida como a “década do cérebro”, nos anos 1990 houve um *boom* de pesquisas na área da neurociência, com o surgimento de máquina que permitem a observação do cérebro vivo, como a tomografia e a ressonância magnética. Esses estudos mostraram que o simples ato de imaginar uma situação é capaz de ativar as mesmas áreas do cérebro vivo que são utilizadas quando essa situação de fato ocorre. Como o cérebro não consegue diferenciar o que é imaginação e o que é real, reagindo com as mesmas respostas nos dois casos, comprovou-se que é possível moldar o nosso estado interno a partir de pensamentos e de atitudes físicas e posturais, sendo que esse estado interno promove a mesma realidade na prática.

Em 1992, John Whitmore lança o livro *Coaching para performance*, o primeiro a tratar o coaching como uma disciplina independente, trazendo técnicas e ferramentas de coaching em uma perspectiva não invasiva e não diretiva, baseada em consciência e responsabilidade. Whitmore defende que a única motivação verdadeira é a interior (automotivação), e é nela em que o coach atua.

O conceito de **Inteligência Emocional** foi sistematizado e popularizado em 1995 pelo psicólogo norte-americano Daniel Goleman, com seu livro best-seller *Inteligência Emocional* – embora essa ideia já fosse trabalhada desde o século XIX, com a Teoria da Evolução de Charles Darwin. A partir da obra de Goleman, a capacidade de ter consciência sobre os próprios sentimentos e emoções, gerindo-os e transformando-os, passou a circular na grande mídia e despertou discussões na área empresarial.

2.5 – DÉCADA DE 2000

Tim Galway iniciou e fundamentou o coaching na área de negócios na década de 1970. Já Tony Robbins adaptou as ferramentas do coaching de negócios para a vida pessoal e criou o Life Coaching. Com a chegada da década de 2000, Paulo Vieira deu um passo além do Coaching Tradicional e cria o Coaching Integral Sistêmico, o qual vou detalhar um pouco mais a seguir.

3 – CONCEITOS

3.1 – COACH

Profissional responsável por aplicar o processo. Seja ele para abordar a área pessoal, a qual algumas entidades chamam de LIFE e a abordagem de forma empresarial denominada Business Coaching.

3.2 – COACHEE

Pessoa que participa do Processo de Coaching

3.3 – COACHING

Processo de condução lógica e cognitiva que identifica inicialmente o “Estado Atual” através, de uma completa, profunda e constante anamnese, depois busca identificar os objetivos e onde a pessoa/organização quer efetivamente chegar. Para então, conhecendo os fatores impeditivos e facilitadores, traçar um completo plano de ação para levar o cliente do ponto inicial ao ponto desejado.

3.4 – COACHING INTEGRAL SISTÊMICO – CIS

Por que conceituar? Para que você entenda de onde veio a inspiração para montar esse material. Para honrar a quem criou um método que é transformador para milhares de vida, o PhD. Paulo Vieira, Master Coach, o qual tem mais de 10.500 horas de sessões de Coaching e com resultados avaliados pelos clientes em 100%. Além disso, é considerado hoje, o maior brasileiro com número de livros vendidos e pelo menos um Best-Seller, O PODER DA AÇÃO, há mais de 20 semanas na lista dos mais vendidos da revista Veja. Além desse, outros livros dele me ajudaram a preparar esse material, quais sejam: Eu, líder eficaz; O poder da Autor-responsabilidade; Poder e Alta Performance e Criação de Riqueza. Fora isso, realizei todos os cursos da grade Green e Golden Belt, com certificação Internacional pela Flórida Christian University – FCU que me garantiram mais de 600h de capacitação em Inteligência Emocional e Business, só para a formação. Com tantos treinamentos que já participei esse número passa das 2000h.

Hoje o CIS é tido no meio acadêmico e empresarial como a evolução do Coaching tradicional por três motivos. Primeiramente pelo arcabouço científico. O CIS baseia-se em conceitos e metodologias trazidos, em publicações científicas internacionais. Depois, o re-

conhecimento vem pelos resultados rápidos, profundos e duradouros. Em terceiro lugar, além de trabalhar o lado cognitivo do cérebro, é capaz de refazer crenças e competências emocionais. E o quarto motivo é o fato desse método ser completamente sistêmico, ou seja, trabalha todas as áreas da vida ao mesmo tempo.

O Método do Coaching Integral Sistêmico possui, na sua estrutura, todos os processos e métodos do coaching tradicional, porém, ele avança na estrutura INTEGRAL e SISTÊMICA, que serão explicadas a seguir.

3.4.1 - INTEGRAL

Esta palavra significa a capacidade de mobilizar o hemisfério esquerdo do cérebro (cognitivo, racional, lógico e intelectual) em direção às mudanças e conquistas e usar completamente o hemisfério direito (emocional) criativo, intuitivo e crenças), na mesma direção e intensidade. Integrando assim, razão e emoção em prol das metas e objetivos estabelecidos.

Os trabalhos de desenvolvimento humano ao redor do mundo estão se dedicando quase que exclusivamente ao lado cognitivo, analítico e racional (hemisfério esquerdo do cérebro) na condução e abordagem, desprestigiando as emoções e os sentimentos. Assim, deixam de lado o hemisfério direito cerebral, que é onde se localiza nosso programa mental composto por crenças, emoções, competências emocionais e sentimentos, que combinados, conduzem nossas vidas, escolhas, decisões, significados que damos a tudo que nos rodeia e fundamentalmente os resultados que temos tido e que teremos em todas as áreas da vida.

Estudos da neurociência mostram que o hemisfério esquerdo é o lado responsável pela lógica, memória, sistematização e reflexão. É aí que reside toda a nossa capacidade de elaborar ideias, planejar, criar e compreender. É onde está o tão falado Quociente de Inteligência (QI). Em contrapartida o lado direito do cérebro é responsável pelas emoções, sentimentos, pensamentos involuntários, inconsciência, intuição e crenças. É o lado responsável pela nossa capacidade de realização. É onde reside o famoso Quociente Emocional ou Inteligência Emocional (QE ou IE), assunto abordado já a alguns anos pelo famoso psicólogo Ph.D. formado pela Universidade de Harvard, Daniel Goleman, e muitos outros cientistas e pesquisadores pelo mundo.

Nota: Essa divisão, porém, não é absoluta, pois os dois hemisférios são interconectados trabalhando em conjunto, e o papel de cada área varia de acordo com a necessidade. Aqui foi usada essa divisão no sentido metafórico, com o objetivo de tornar a explicação clara e didática.

3.4.2 - SISTÊMICO

Refere-se ao fato de cada indivíduo (corpo + alma + espírito) fazer parte de um sistema maior, formado por sistemas menores. Desta forma, tudo influencia tudo. A vida conjugal em situação ruim influencia negativamente a vida profissional que prejudica a vida financeira. Esta, por sua vez, interfere na vida social, no lazer e assim por diante. Da mesma maneira, as mudanças (positivas ou negativas) que você implementar na sua vida influenciará o ambiente em que está inserido e, na sequência, influenciará o mundo. Portanto, o Sistêmico, em nossa abordagem, indica que tudo ao seu redor influencia sua vida de forma implícita e invisível ou explícita e visível.

Desta forma, o Coaching Integral Sistêmico, entende o ser humano como um todo e foca em seus objetivos específicos, porém não deixa de lado, nem por um minuto, outros pilares que precisem de atenção e reestruturação. De forma resumida, entendemos que todos devem e podem almejar uma vida equilibrada e potencializada em todas as áreas.

4 – AUTOLIDERANÇA

Quero começar este tema trazendo um conteúdo que se encontra no livro EU, LÍDER EFICAZ, do Ph.D. Paulo Vieira que diz “O erro mais frequente em liderança é tentar mudar as pessoas sem antes mudar a si.” E continua, “a mudança na equipe é uma consequência direta da mudança do líder”.

Esse é o grande propósito com este curso. A transformação do líder em primeiro lugar para que haja a tomada de consciência de como EU ESTOU e o que EU POSSO fazer pelo outro.

O mundo está repleto de gerentes e desesperadamente carente de líderes. Para liderar deverá ser um exímio conhecedor da sua alma em primeiro lugar e da alma humana, com uma profunda vocação de servir à sua equipe, buscando sempre o crescimento e desenvolvimento de todos.

4.1 – A IMPORTÂNCIA DA AUTOLIDERANÇA

A capacidade de liderar a si mesmo – a ir mais longe, a fazer algo novo, a enfrentar um desafio, a ver uma oportunidade no lugar de um problema – é o nível mais básico e essencial da liderança em si.



Afinal, só é possível entender como mobilizar os outros depois de aprender como mobilizar você mesmo.

Na prática, a autoliderança é composta pelo direcionamento de carreira (saber onde você quer chegar e como estabelecer metas e objetivos) e pela mentalidade protagonista (ter a capacidade de executar suas ideias e chegar lá).

Para iniciar este caminho, o autoconhecimento é essencial.

É preciso refletir: você sabe a direção que quer que sua carreira tome ou o que atrapalha sua execução ou desenvolvimento?

Não se trata só de entender o que você quer e então mapear seus objetivos (embora isso seja absolutamente vital), mas também compreender que barreiras estão em seu caminho...

Tais barreiras podem vir de formas variadas – uma habilidade que você ainda não domina ou um obstáculo emocional, crenças que podem ser capazes de impedir a execução de seu plano caso não sejam identificadas e trabalhadas.

A Fundação Estudar fez uma pesquisa recente entre jovens brasileiros e descobriu que muitos compartilham angústias que os impedem de avançar, como o sentimento de despreparo, a falta de iniciativa e o receio de não ter apoio ou recursos suficientes.

São preocupações válidas, mas que devem ser superadas para chegar onde se almeja. E como superar? Por meio de Ferramentas do CIS que farão o líder se questionar e olhar mais para dentro de si.

Além disso, é fundamental compreender onde se quer chegar, e isso funciona como combustível da autoliderança.

Ao ter clareza sobre do seu objetivo, você consegue não só se guiar por ele como também buscá-lo para se inspirar nos momentos que precisar.

Uma vida profissional sem planejamento é como um barco a esmo, guiado pelas ondas e pelo vento sem destino. Se você souber onde quer chegar, pode ajustar suas velas e garantir o controle do seu destino.

Ter um direcionamento genuíno e em harmonia com seu perfil e suas ambições é essencial em qualquer tipo de carreira, o que não significa que é preciso enxergar de maneira cristalina aquele porto final.

Muitos fatores externos podem influenciar esse caminho, que pode mudar ao longo da sua vida, e a autoliderança ajuda ao desenvolver uma forma protagonista de olhar para novos problemas e fatores.

Ao desenvolver atitudes protagonistas, você se torna capaz de enfrentar os desafios sem responsabilizar elementos externos ou perder tempo. Foca na solução e aplica seus conhecimentos para torná-la realidade, deixando aquele obstáculo para trás e acumulando novas experiências.

É algo útil em qualquer momento da carreira.

Quem se sente perdido pode experimentar diferentes possibilidades para tentar achar a que mais faz sentido. Quem mudou de ideia pode buscar fazer esta transição com controle.

E quem sabe para onde está indo consegue seguir seu caminho de maneira mais assertiva e atingir maiores resultados.

As consequências para um estado em que a autoliderança é disseminada vão além do sucesso individual.

Pessoas mais motivadas, que sabem onde querem estar, são mais felizes e tem satisfação maior no trabalho. Isso aumenta seu engajamento e a busca por resultados, transformando a sociedade e o desenvolvimento nacional.

Parece distante, é verdade. Mas acredite: começa com cada um de nós.

4.2 – FERRAMENTAS PARA AUTOCONHECIMENTO DA LIDERANÇA

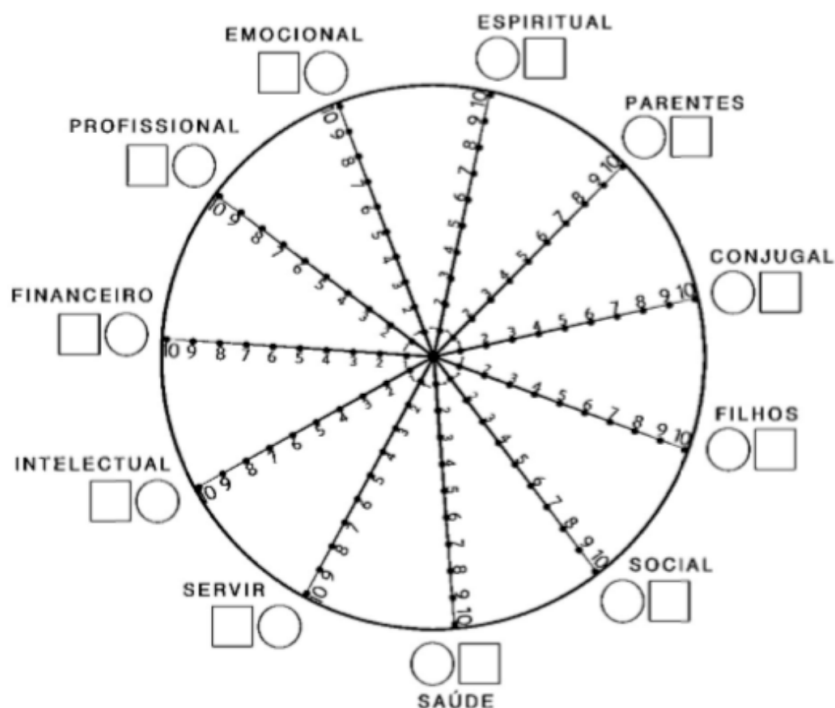
4.2.1 – MAPA DE AUTO AVALIAÇÃO SISTÊMICA – MAAS

O primeiro passo para conhecer como está esse líder é por meio da ferramenta denominada Mapa de Auto Avaliação Sistêmica – MAAS. Eu já tive várias oportunidades de passar por esta ferramenta, vivenciando cada pilar. Um momento desses foi para a realização do TCC – Trabalho de Conclusão do Curso de Coaching Integral Sistêmico, no qual eu precisava descrever em primeira pessoa o que tinha sido o MAAS para mim. Escrevi o seguinte:

“Eu nunca tinha ouvido falar nesta ferramenta. Nem do jeito que ela se apresenta, nem de outro jeito. Ela é simplesmente fantástica. A conheci no método CIS e olhar para dentro de mim para refletir como estavam os meus pilares foi algo impactante. Identificar que as minhas emoções eram movidas pelo que eu comunico, por meio dos meus pensamentos e sentimentos e que a fisiologia do meu corpo me diz se tudo vai bem ou mal na minha vida. Caramba, foi um divisor de águas. É uma ferramenta que onde eu vou para dar palestras, levo ela comigo. Seja na turma com adolescentes ou pessoas com bem mais idade ela sempre é muito impactante e serve de reflexão. Eu pude enxergar o quanto meu pilar financeiro poderia ser melhorado. Vi os gastos desnecessários; a minha pouca vida social, podendo para isso melhorar muito; e a questão do servir? Para mim já doando o dízimo na igreja estava de bom tamanho; mas aí descubro que ajudar ao próximo tem consequência na minha farmácia interna, com a liberação de oxitocina. Quando eu aplico um V.A.S do MAAS geralmente as pessoas choram pois lembram que há muito não falam com seus pais; não abraçam um irmão ou outro parente mais próximo. Enquanto eu fazia o meu processo de coaching vivia em contato direto com esta ferramenta. Sentindo na pele o que estava indo bem e o que poderia ser melhorado. Sentia-me “cobrada” e com a necessidade de fazer diferente. Por isso, entendo ser de suma importância, pelo menos, uma vez ao ano, voltar para um processo de coaching e se motivar a continuar dando o seu melhor.”*

*Exercício que é conduzido pelo coach. O coachee fecha os olhos e por meio de uma metáfora, usando a Visão, Audição e Sinestesia ele vai associando ao que o coach vai dizendo e como está a vida dele naquele momento. O coach começa a trazer consciência sobre cada um dos 11 pilares, quais sejam: ESPIRITUAL/ EMOCIONAL/ PARENTES / CONJUGAL / FILHOS / SOCIAL / SAÚDE /SERVIR/ INTELECTUAL/FINANCEIRO e PROFISSIONAL.

MAPA DE AUTO AVALIAÇÃO SISTÊMICA - MAAS



Fonte: Febracis

Após a aplicação dessa ferramenta é momento de traçar metas e um plano onde os treinandos se comprometem a trabalhar 3 pilares da vida que foram identificadas como críticas.

PILAR: _____

META: _____

PILAR: _____

META: _____

PILAR: _____

META: _____

Para o CIS, essa meta tem que ser SMART, – POSITIVA / DESAFIADORA / TEMPORAL / ECOLÓGICA e no CONTROLE. Além disso, o verbo inicial deve estar na primeira pessoa do infinitivo, ou seja: Realizar; Ganhar; Fazer, etc..

Após, o treinando conhecerá e colocará sua meta no **PLANO DE AÇÃO** a seguir para que se comprometa com a mudança que ele identificou ser necessário por meio da ferramenta anterior.

PLANO DE AÇÃO									
Meta:	ORDEN	MEDIDA OU AÇÕES (O QUE)	QUANDO	ONDE	QUEM	RAZÃO, PORQUE, POR QUEM	COMO (PROCEDIMENTO)	QUANTO (R\$) Recursos	POSICÃO
									→
									→
									→
									→
									→
									→
									→
									→
									→
									→

1
A
S
S
E
S
S
E
M
E
N
T
E

→

2
R
E
A
L
I
Z
A
D
O

↑

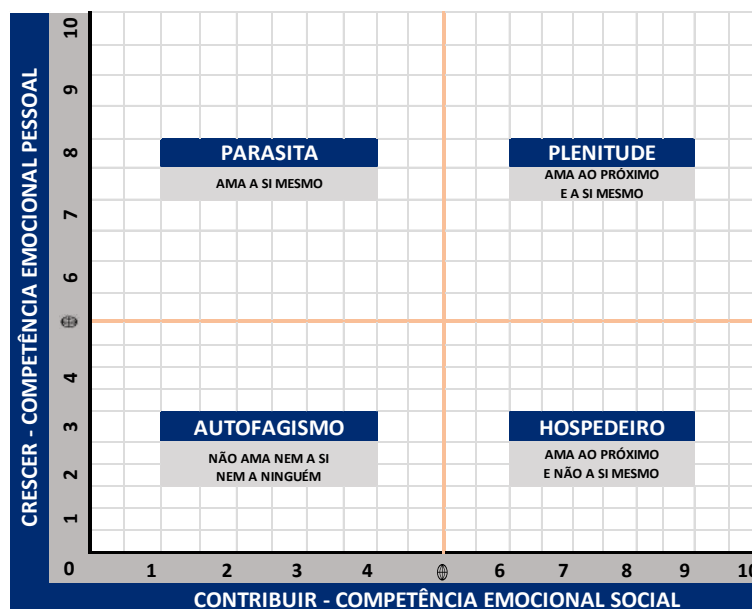
3
A
S
E
R
F
E
I
T
O

↓

Fonte: Febracis

O treinando, caso deseje, recebe esse Plano de Ação para imprimir e dar continuidade ao seu processo de crescimento, após a conclusão do curso.

4.2.2 – MATRIZ DE PLENITUDE



Fonte: Febracis

Esta ferramenta tem o objetivo de evidenciar por meio de um gráfico o quanto o treinando vem crescendo (amor a si mesmo) e contribuindo (amor ao próximo). A partir desta identificação, o treinando é classificado nas categorias: parasita, hospedeiro, autofagismo ou plenitude.

Após ser feita a análise das perguntas acima, chega-se a um resultado que mostra em qual quadrante o treinando está situado naquele momento de vida conforme dados a seguir:

RESULTADO:

PARASITA – Age como tomador, beneficiando-se muito mais do que contribuindo. Comporta-se de forma egoísta e autocentrada. É o tipo que quer, e busca, tomar vantagem em tudo.

HOSPEDEIRO – Não sabe dizer NÃO e apenas contribui para o crescimento dos outros enquanto esquece de si. Normalmente NÃO é reconhecido pela sua doação, muito menos valorizado ou respeitado. Os outros prosperam com a sua ajuda, mas ele continua estagnado.

AUTOFAGISMO – “Consome a própria carne”. Não contribui e muito menos cresce. O mundo passa e ele é um espectador inerte no tempo. Faz o básico para sobreviver APENAS SOBREVIVER) e, por isso, não é capaz de contribuir nem consigo, nem com ninguém. A cada dia está mais cansado e debilitado, até que um dia “desaparece”.

PLENITUDE – Cresce e cresce forte e rápido. Sua vida dá certo. A sorte sorri para essa pessoa. Ela é feliz e faz o que tem de ser feito. Ela não procrastina, nem se sabota. Ela é plena em realizações e, além disso, empodera e ajuda muitas pessoas que foram beneficiadas por ela, que estão prontas para ajudar e retribuir tudo que receberam dela.

Sempre lembrando que é apenas um resultado e não sinônimo de FRACASSO. Resultado eu mudo a partir da minha consciência e de fazer o que precisa ser feito.

Com esse diagnóstico em mãos, seguimos para a realização de um trabalho em equipe visando, não apenas, sedimentar o conhecimento apreendido, mas exercer o que é de mais forte no CIS, Crescer X Contribuir.

Para tal, a turma é dividida em 04 times, de acordo com o número de participantes. Eles ficarão encarregados de apresentar alguma ação no final do curso que possa ajudar a uma Instituição ou pessoas individualmente, que mais necessitem. Abaixo alguns exemplos do trabalho realizado:

TIME DO HOSPITAL GETÚLIO VARGAS - HGV

Obs.: Esse time entendeu que seria interessante colaborar com funcionários terceirizados que estavam sem receber a cesta básica.



TIME DA COMPESA



Obs: Foi realizada uma campanha interna para arrecadação de leite para o Hospital do Câncer do Recife.

Várias vidas já foram impactadas por meio dessas ações de contribuição desses times que participaram do meu curso.

5 – AUTOCONHECIMENTO

5.1 – MATRIZ DE GERAÇÃO DE CRENÇAS



Fonte: Febracis

Crenças são os programas “colocados” em nossa mente desde a infância e que regem a nossa maneira de viver, agir e reagir diante do mundo. As crenças mais determinantes são as crenças mais inconscientes. Toda crença é inculcada em nossa mente pelas imagens que vimos, sons e falas que ouvimos e pelas sensações que sentimos repetidamente ou por forte emoções. Porém, quando éramos criança, por sermos desprovidos de intelectualidade e discernimentos, tudo o que víamos, ouvíamos ou sentíamos entravam automaticamente sem filtro nem defesas em nossas mentes como verdades absolutas, ou seja, como crenças. Porém, nem sempre a crença que nos fora útil na infância serão úteis na fase adulta, resta-nos, então, reprogramar nossa mente. E isso é algo que o CIS faz com eficácia. Lógico que, neste curso, não há condições de reprogramação dessas crenças, porém, o fato de saber como elas aparecem e o que pode ser feito para minimizá-las ou, até mesmo, suprimi-la, já será um grande passo. Por que falo suprimi-la, ressignificá-la. Porque tive a oportunidade de ministrar um curso na cidade do Porto, Portugal, e lá, só falando sobre a matriz, trouxe uma lembrança para uma moça que começou a chorar, pois lembrou-se quando estava escondidinha e viu os seus pais brigando para se separarem. Ela estava com dois anos na ocasião. Quando a vi chorando, perguntei o que ela tinha visto e ela comentou. Disse ainda que foi gerada a crença de que ela

não podia aparecer. Que ela tinha que ficar incognita. Daí, o livro que tanto cobravam a ela para escrever, isso não tinha acontecido até aquela data, mas que a partir daquele momento ela ia sim procurar dar o melhor dela e escrever o seu livro. Uau! Maravilha não é mesmo?

Vejamos de forma mais clara como funciona a matriz ativa de formação de crenças: uma COMUNICAÇÃO vitoriosa e vencedora produz imediata e automaticamente um estado interno que gera PENSAMENTOS também vitoriosos, que por sua vez, dão sequência ao ciclo neurofisiológico, produzindo SENTIMENTOS de vitória. Acompanhando a matriz, percebemos que todo sentimento de vitória perpetuado produz CRENÇAS de vitória e realização. E toda crença é autorrealizável, muitas vezes, resultados e circunstâncias, inexplicáveis, acontecerão para confirmar e evidenciar a crença que acabou de ser “colocada”.

5.1.1 - LINGUAGEM EXTERNA

É composta pela postura, gestos, voz, palavras, expressões faciais, e tudo o mais que a outra pessoa possa ver, ouvir e sentir(sensação). E levando em conta o pressuposto que diz que a mente e o corpo fazem parte do mesmo sistema cibernético, quando alteramos a comunicação do corpo, alteramos também a mente e vice-versa.

Quando você for capaz de controlar sua fisiologia(comunicação externa), será capaz de modificar seus pensamentos e sentimentos. E quem controla pensamentos e sentimentos, controla a própria vida.



Fonte: Imagem na Internet

5.1.2 - LINGUAGEM INTERNA

É composta pelos pensamentos, diálogos internos, imaginação, que, por sua vez, determinam nossos sentimentos e resultados.

“...Tudo o que é verdadeiro, tudo o que é respeitável, tudo o que é justo, tudo o que é puro, tudo o que é amável, tudo o que é de boa fama, se alguma virtude há e se algum louvor existe, seja isso que ocupe o vosso pensamento” (Filipenses 4:8).

Quem decide sobre a qualidade de sua comunicação INTERNA, decide também a qualidade de sua vida.

PERGUNTAS

Façamos agora algumas perguntas pegando a Matriz de Formação de Crenças, de baixo para cima, ou seja do RESULTADO para as crenças e identificando como anda sua, Comunicação, seus pensamentos, Sentimentos e por fim as suas crenças.

- Quais tem sido seus resultados negativos na área profissional?
- Qual o sentimento que vem em você quando está desempenhando sua função no trabalho?
- Quais são os pensamentos que invadem você involuntariamente quando está trabalhando ou refletindo sobre o seu trabalho?
- Quais são as imagens negativas que você se percebe vendo na sua tela mental quando está trabalhando ou reflete sobre isso?
- Como você age e se comporta em relação ao seu trato a, clientes e funcionários que podem estar produzindo estes resultados?

5.1.3 – Identificando as crenças que impedem a realização Profissional

Leva o treinando a diagnosticar, através da matriz de formação de crenças, o resultado obtido, dando clareza a comunicação, pensamento, sentimento e uma nova crença para obter o resultado desejado.

DIAGNÓSTICO COMPOSTO				
RESULTADO Atual:		RESULTADO Desejado		
	CRENÇAS	SENTIMENTOS	PENSAMENTOS	COMUNICAÇÃO
Diagnóstico				
Solução				

Fonte: Febracis

5.2 – CARACTERÍSTICAS POSITIVAS EU SOU

Um exercício onde eu trabalho com o treinando quem ele é. Como ele se vê, sua capacidade de perceber e compreender a diferença que existe entre os resultados que ele tem obtido em sua vida e os resultados que ele gostaria de obter. É o reflexo do que ele tem feito e de como ele está se enxergando.

É quando o treinando deve prestar mais atenção às ações e decisões que ele tem tomado ao longo do dia, bem como do que tem comunicado, pensado e falado sobre ele mesmo.

Quando o treinando começar a desenvolver o autoconhecimento, a sua vida vai começar a se transformar.

Para tal, aplico um exercício que vai fazer o treinando olhar para dentro de si, denominado 30 Características positivas EU SOU do CIS e tratado por Rebeca Fischer em seu livro, *Existe uma saída*, como o Alfabeto da Autoestima. Ela ainda aconselha que o exercício, caso o treinando esteja sozinho, seja feito em voz alta, senão mentalmente: “para cada letra do alfabeto você diz uma qualidade, não importando se não acredite tê-la. Então será assim: EU SOU – precisa dizer “EU SOU”: Eu Sou AMADA, Eu Sou ADORÁVEL, Eu sou BONITO, Eu sou CRIATIVA até a letra Z, Eu sou ZELOSA. E conclui dizendo: “Perceba como se sente após fazer essas afirmações”. **O cérebro aprende por repetição e velocidade.** Vai chegar uma hora em que essa vizinha vai começar a concordar com você. Quando é feita uma afirmação, como “EU SOU FORTE” o cérebro vai buscar o “quando”, o “em que momento” isso aconteceu, e

provavelmente encontrará várias situações. Isso vai dando mais e mais força a quem realizar essa atividade diariamente. Meus treinandos são orientados a falarem as 30 características positivas EU SOU, todos os dias.

6 – VISÃO EXTRAORDINÁRIA

O nosso cérebro é visual. Tudo acontece a partir de imagens que são assimiladas dentro dele. A Ressonância magnética mostrou que o cérebro não distingue o real do imaginário. Sendo assim, aquilo que eu traçar na minha mente vai acontecer, dependendo da repetição que essa imagem será trabalhada nela. Seja positiva ou negativa.

O exercício aqui é para o treinando desenhar a visão extraordinária da vida dele, nos pilares que ele desejar. No final do curso é feito um novo exercício, denominado Elevando a 5^a. Potência o que, por meio da Visão, Audição e Sinestesia o treinando vai se transportar para onde ele se colocou na visão.

No entanto, para se chegar a essa visão, faz-se necessário pagar o preço. No curso eu comparo a concretização da visão com os pés da primeira bailarina em um ballet. Para chegar onde chegou ela tem os seus pés feridos, mas ninguém ver ou percebe. Dores horríveis ela teve que passar para chegar onde desejava. Teve que estudar e se dedicar horas a fio. Enquanto uns descansavam, ela estava no tablado firme e forte para fazer com mais primazia cada passo do balé. Ela não se conformava com o que já tinha conseguido. Ela treinava, treinava e treinava. Ela seguia o exemplo da professora, queria saber cada detalhe de como ela fazia. Seguiu um mestre. Não precisou inventar nada, apenas seguiu alguém que foi o seu exemplo. E é exatamente que isso é mostrado. **Estudar** por meio de livros; assistir a **vídeos** que agreguem ao seu negócio/trabalho; **realizar cursos** que vai propiciar mais aprendizados e **treinar bastante** até ser a melhor bailarina/o melhor profissional.

6.1 – O QUE PODE IMPEDIR A VISÃO SE CONCRETIZAR?

Quatro coisas que podem vir a acabar com a visão, são elas: ARROGÂNCIA, PREPOTÊNCIA, VAIDADE e ATALHO.

6.1.1 – Arrogância e Prepotência

Arrogante é um adjetivo de dois gêneros que expressa uma **característica negativa de um indivíduo que carece de humildade, que se sente superior aos outros.**

Ser arrogante significa ser altivo, prepotente, ter a convicção que é *expert* em vários assuntos e, por isso, não ter interesse em ouvir outras opiniões.

De modo geral, uma pessoa arrogante é considerada orgulhosa, soberba, presunçosa e extremamente vaidosa. (<http://significados.com.br>)

6.1.2 – Vaidade

É o **cuidado exagerado da aparência**, pelo prazer ou com o objetivo de atrair a admiração ou elogios de terceiros. É a necessidade de vangloriar-se, de ostentar, de se exhibir. (<http://significados.com.br>)

Ter vaidade é ter como princípio a ostentação, a exibição exagerada da sua riqueza, de suas qualidades e capacidades físicas ou intelectuais.

Vaidade é uma característica de quem tem orgulho, de quem tem um conceito exagerado de suas qualidades, que é soberbo, arrogante, que se acha grandioso. É uma característica daquele indivíduo que tem a vaidade acima de qualquer coisa.

Vaidade é um substantivo feminino que caracteriza aquilo que é vão, ou seja, aquilo que é frívolo, fútil, tolo, que não possui conteúdo, e se baseia em aparência falsa, mentirosa.

6.1.3 – ATALHO

Caminho secundário, derivado de um principal, pelo qual se encurtam distâncias e/ou se chega mais rapidamente ao lugar de destino; corte, vereda. **Maneira de se conseguir alguma coisa em menos tempo ou com menos esforço do que por meios normais.**

II MÓDULO – VALORES/ AUTORRESPONSABILIDADE/ INTELIGÊNCIA EMOCIONAL / FERRAMENTAS

1 – VALORES

Conjunto de características de uma pessoa ou organização, que determina a forma como se comportam e interagem com outros indivíduos e com o meio ambiente. É O QUE TE MOVE.

Neste meu curso, eu trabalho a possibilidade do indivíduo olhar mais para o seu interior e descobrir quais são os seus valores. Aquilo que vai nortear todas as suas decisões. Vai determinar com quem ele vai andar e como vai agir diante das circunstâncias e com e para as pessoas.

É realizado um exercício de Congruência de Valores do CIS. Em primeiro lugar, o treinando escreve 10 valores que o identificam após, ele escolhe cinco e é feita uma análise se o que ele colocou como prioridade, verdadeiramente é o que vem acontecendo. Além disso o treinando é instigado a também conhecer quais os valores dos seus colaboradores pois valor é algo intocável e, há uma grande possibilidade do colaborador estar desenvolvendo alguma atividade que está indo de encontro aos seus valores e só para não perder o emprego, ele continua. Se formos olhar emocionalmente como esta pessoa encontra-se, possivelmente, debilitada, cheia de doenças no corpo e na alma.

ESCREVA 10 VALORES FUNDAMENTAIS PARA VOCÊ E ACRESCENTE ALGUM CASO DESEJE

CONTRIBUIÇÃO	FAMA	PREVISIBILIDADE
FAMÍLIA	RECONHECIMENTO	COMPETITIVIDADE
DESAFIOS	FÉ	BELEZA
COMPROMETIMENTO CONSIGO MESMO	COMPROMETIMENTO COM O PRÓXIMO	STATUS
REPUTAÇÃO	EXCELENÇA	SEGURANÇA
HONESTIDADE	PODER	ESTABILIDADE
ORDEM/ORGANIZAÇÃO	MUDANÇA/VARIEDADE	SUCESSO
CRESCIMENTO CONTÍNUO	LIBERDADE	COMPAIXÃO
	RESPEITO	ROTINA

MARQUE OS 5 VALORES QUE MAIS REPRESENTAM VOCÊ NESTE MOMENTO, ENUMERANDO DE 01 A 05

INDIVIDUALIDADE	ACEITAÇÃO SOCIAL	RESPONSABILIDADE
CONTRIBUIÇÃO	FAMA	PREVISIBILIDADE
FAMÍLIA	RECONHECIMENTO	COMPETITIVIDADE
DESAFIOS	FÉ	BELEZA
COMPROMETIMENTO CONSIGO MESMO	PODER	COMPROMETIMENTO COM O PRÓXIMO
REPUTAÇÃO	EXCELENÇA	STATUS
HONESTIDADE	MUDANÇA/VARIEDADE	SEGURANÇA
CRESCIMENTO CONTÍNUO	LIBERDADE	ESTABILIDADE
	ORDEM/ORGANIZAÇÃO	COMPAIXÃO
	RESPEITO	ROTINA

ENUMERE, POR ORDEM DE PRIORIDADE, COMO VOCÊ ESTÁ VIVENDO CADA VALOR HOJE.

INDIVIDUALIDADE	ACEITAÇÃO SOCIAL	RESPONSABILIDADE
CONTRIBUIÇÃO	FAMA	PREVISIBILIDADE
FAMÍLIA	RECONHECIMENTO	COMPETITIVIDADE
DESAFIOS	FÉ	BELEZA
COMPROMETIMENTO CONSIGO MESMO	PODER	COMPROMETIMENTO COM O PRÓXIMO
REPUTAÇÃO	EXCELENÇA	STATUS
HONESTIDADE	MUDANÇA/VARIEDADE	SEGURANÇA
CRESCIMENTO CONTÍNUO	LIBERDADE	ESTABILIDADE
	ORDEM/ORGANIZAÇÃO	COMPAIXÃO
	RESPEITO	ROTINA

ESSES VALORES ESTÃO CONGRUENTES COM OS SEUS SONHOS, COM A SUA VISÃO DE FUTURO?



E OS FUNCIONÁRIOS QUE TRABALHAM COM VOCÊ – QUAIS SÃO OS SEUS VALORES? SERÁ QUE ESTÃO AGINDO DE UMA FORMA CONGRUENTE COM ELES?

2 – AUTORRESPONSABILIDADE

A primeira vez que ouvi esse termo foi em uma imersão de 3 dias chamada de Método CIS pelo seu formulador, Paulo Vieira. Foi em São Paulo, agosto de 2016, quando eu quis promover uma mudança radical na minha vida e fui atrás de novos conhecimentos. Na época eu só sabia que queria mudança, mas não sabia exatamente qual mudança seria essa. Lá eu ouvi o seguinte:

“Autorresponsabilidade é a certeza absoluta(crença) de que você é o único responsável pela vida que tem levado. É a capacidade de se responsabilizar completamente pelos resultados que tem colhido na vida. E é a certeza que ninguém muda ninguém sem antes mudar a si mesmo primeiro.”

Em setembro do mesmo ano, eu viajei para Fortaleza e fui realizar lá o curso Business High Performance e lá eu ouvi novamente o conceito de **autorresponsabilidade**, só que agora voltado para o business, qual seja: “é a certeza absoluta, a crença, de que você é o unico responsável pela qualidade e pelos **resultados do trabalho** que vem realizando. Para Paulo “você é o único problema e a única solução do seu negócio.

2.1 – DENTRO DA AUTORRESPONSABILIDADE PODEMOS ENCONTRAR DAS 6 LEIS, QUAIS SEJAM:

- 1 – Se for criticar as pessoas cale-se
- 2 – Se for reclamar das circunstâncias..... dê sugestão
- 3 – Se for buscar culpados..... busque a solução
- 4 – Se for se fazer de vítima..... Faça-se de Vencedor
- 5 – Se for justificar seus erros... aprenda com eles
- 6 – Se for julgar alguém julgue a atitude dessa pessoa.

Fonte: Febracis

Quando transformadas em hábito diário, essas leis trarão mudanças extraordinárias na sua vida, o que será percebido rapidamente por todos ao seu lado. Você verá oportunidades e possibilidades batendo à porta e coisas muito boas acontecerão inexplicavelmente. Por isso é tão importante ser autorresponsável, afirma Paulo Vieira em seu livro “Coaching Integral Sistêmico – Conceitos, técnicas e ferramentas para obter resultados extraordinários.

3 – INTELIGÊNCIA EMOCIONAL – I.E

“Conhece-te a ti mesmo” – é a pedra de toque da Inteligência Emocional: a consciência de nossos sentimentos no momento exato em que eles ocorrem.

Se traduz na possibilidade do ser humano aprender a lidar com **AS SUAS PRÓPRIAS EMOÇÕES** e usufruí-las em benefício próprio. Ou seja, é promover o **Autoconhecimento**. É aprender a compreender os sentimentos e comportamentos do outro e tirar o melhor dos dois. É dar nome as emoções – **Saber nomear aquilo que está sentindo**. Medo, Raiva, Tristeza, Alegria, Nojo/Repugnância.

Discutido desde 1960, o conceito se popularizou com o livro Inteligência Emocional (1995) do psicólogo e pesquisador de Harvard Daniel Goleman. Desde então, é assunto de pesquisas e produções acadêmicas em todo o mundo.

Em outras palavras, IE é a capacidade humana de se conectar consigo mesmo e com os outros e ter o melhor dessas reações, gerando assim, harmonia, produtividade individual e sinergia produtiva.

E por que I.E no Curso de Liderança em Alta Performance?

Porque apenas 13% dos profissionais fracassam por falta de habilidades INTELECTUAIS, TÉCNICAS E COGNITIVAS e **87% fracassam por falta de: LIDERANÇA, RELACIONAMENTO, SEGURANÇA, EMPATIA, AUTOCONTROLE, SUPERAÇÃO, OUSADIA, OTIMISMO, ETC**, ou seja, fracassam porque **NÃO POSSUEM INTELIGÊNCIA EMOCIONAL**.

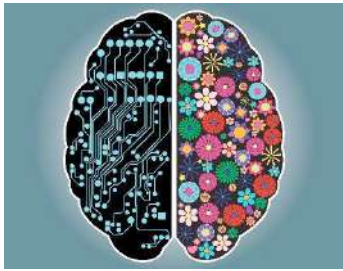
3.1 - QUANDO A IE FUNCIONA?

Quando conseguimos conciliar o **lado EMOCIONAL e RACIONAL do cérebro** neutralizando as emoções negativas, as quais produzem comportamentos destrutivos e, então potencializar as emoções positivas para gerar os resultados desejados.

Quando as emoções são sufocadas, geram embotamento e frieza; quando escapam ao nosso controle, extremadas e renitentes, tornam-se patológicas, tal como ocorre na depressão paralisante, na ansiedade que aniquila, na raiva demente e na agitação maníaca. Os altos e baixos dão tempero à vida, mas precisam ser vividos de forma equilibrada.

Para que esses conceitos fiquem bem claros na mente dos treinandos é realizado um teste que proporciona analisar como cada um age. Se de forma emocional ou mais racional.

Para tanto vale a pena refletir na imagem e definições abaixo:

HEMISFÉRIO ESQUERDO		HEMISFÉRIO DIREITO
Eu sou um Cientista. Um Matemático. Eu amo o que Reconheço. Eu classifico. Eu sou exato, Linear, Analítico. Estrategista. Sou prático. Sempre no Controle. Um mestre das Palavras e da linguagem. Realista Eu calculo equações e brinco Com números. Eu sou a Ordem. Eu sou lógico. Eu Sei exatamente quem sou.		Eu sou a Criatividade. Um espírito livre. Eu sou paixão . Sou saudade. Sensualidade. Eu sou o som de gargalhadas Eu sou o gosto. A sensação da areia nos pés descalços. Sou movimento. Cores Vivas. Sou o anseio de pintar a tela em branco. Sou a imaginação sem limites. Arte. Poesia. Eu percebo. Eu sinto. Eu sou tudo o que eu queria ser.

Fonte: Imagens da Internet

3.2 - TESTE REALIZADO

3.2.1 – Hemisfério Direito – Emocional

1. Administra a vida sem muito planejamento, aberto ao que não foi previsto.
2. Não liga para detalhes ou os delega para outra pessoa. Prefere pensar no todo.
3. Entusiasta, risonho e otimista
4. Toma decisões baseadas na intuição e no coração. É comum “quebrar a cara”.
5. Observa o que está errado sem julgar ou criticar, desde que não seja consigo.
6. Acredita em tudo e em todos, muitas vezes não analisando o óbvio.
7. Aventureiro e explorador, ama correr riscos.
8. Planeja o mínimo e vive buscando o novo.
9. Pensa, porém, com leveza e sem auto cobrança.
10. Vive o aqui e o agora, deixando, sempre que possível, o futuro para depois.

3.2.2 – Hemisfério Esquerdo – Racional

1. Administra a vida como cumpre sua agenda.
2. Atento aos detalhes, não deixa passar um erro.
3. Sério e tenso, as vezes desconfiado.

4. Toma decisões baseadas no aprendizado do passado e em informações de muita credibilidade.
5. Julga tudo e todos como certo ou errado e como bom ou ruim
6. Cético. Muitas vezes, acha que as coisas podem não dar certo.
7. Evita riscos desnecessários e busca ter ou estar no controle.
8. Planeja ao máximo e vive ansioso, pensando muito no que pode dar errado.
9. Mesmo de boca fechada, os pensamentos estão sempre a mil.
10. Vive sempre atento ao futuro, suas possibilidades e RISCOS.

Resultado

- Se a maioria das suas respostas foi da lista **RACIONAL**, o lado predominante do seu cérebro é o hemisfério esquerdo. Isso significa que você tende a ter um comportamento mais racional. Você procura sempre a lógica das coisas e busca a consciência sobre todos os aspectos da vida. Sua memória é importante para você, já que é por meio dela que você baseia suas experiências presentes e futuras. Você valoriza a intelectualidade, e sua inteligência é mais propensa a produzir ideias.
- Se a maioria das suas respostas foi da lista **EMOCIONAL**, o lado predominante do seu cérebro é o hemisfério direito. Isso significa que você tende a ter um comportamento mais intuitivo. Você se baseia em seus sentimentos e emoções, valorizando suas crenças e sua visão própria de mundo. Seu inconsciente tem bastante vazão, sendo que você ancora nele suas decisões. Sua inteligência é mais propensa a realizar ideias.

Fonte: Febracis

3.3 - AVALIAÇÃO MULTIDIRECIONAL DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Uma ferramenta voltada para medir os níveis de Inteligência Emocional. São analisadas competências emocionais de nível pessoal e social, segundo o psicólogo e pesquisador Daniel Goleman, o pai da Inteligência Emocional.

AVALIAÇÃO DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL					
COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS PESSOAIS		AVALIAÇÃO			
1. Autoconsciência emocional: Identifica as próprias emoções e reconhece seus impactos; sabe o porquê de seus sentimentos e reações.		1	2	3	4 5
2. Autoavaliação precisa: Conhece os próprios limites e possibilidades e age de acordo com eles.		1	2	3	4 5
3. Autoconfiança: Tem sólido senso de valor próprio e capacidade; ousa sem se expor à "morte".		1	2	3	4 5
4. Autocontrole emocional: Mantém emoções e impulsos destrutivos sob controle, mesmo em momentos de estresse.		1	2	3	4 5
5. Superação: Tem ímpeto para melhorar o desempenho a fim de satisfazer padrões interiores de excelência.		1	2	3	4 5
6. Iniciativa: Está sempre pronto para agir, aproveitar e criar oportunidades.		1	2	3	4 5
7. Transparência: É honesto, íntegro e digno de confiança.		1	2	3	4 5
8. Flexibilidade: É flexível na adaptação a pessoas diferentes, situações voláteis ou na superação de obstáculos.		1	2	3	4 5
9. Otimismo: Vê o lado bom dos acontecimentos, mesmo em momentos difíceis.		1	2	3	4 5
TOTAL					

COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS SOCIAIS		AVALIAÇÃO			
1. Empatia: Percebe e respeita as emoções alheias, compreende seus pontos de vista e se interessa ativamente por suas preocupações.		1	2	3	4 5
2. Consciência organizacional: Identifica as tendências, as redes de decisão e a política organizacional. Sabe com quem falar, como falar e quando falar.		1	2	3	4 5
3. Serviço: Reconhece e satisfaz as necessidades das pessoas ao seu redor de forma doadora.		1	2	3	4 5
4. Liderança inspiradora: Orienta e motiva com uma visão instigante, fazendo as pessoas irem além.		1	2	3	4 5
5. Influência: É capaz de persuadir, estimular, motivar, convencer e vender seu ponto de vista.		1	2	3	4 5
6. Desenvolvimento dos demais: Atento a desenvolver as pessoas para que elas cresçam e se desenvolvam.		1	2	3	4 5
7. Catalisação de mudanças: Inicia, gerencia e lidera mudanças. Tudo pode ser diferente.		1	2	3	4 5
8. Gerenciamento de conflitos: Compreende e soluciona divergências, propondo o melhor acordo possível.		1	2	3	4 5
9. Trabalho em equipe: Se coloca com humildade, disposto a cooperar e colaborar com o objetivo comum.		1	2	3	4 5
TOTAL					
TOTAL GERAL					

Fonte: Febracis

Essa avaliação é feita a partir do conhecimento que é captado de cada participante. Todos se avaliam entre si. No final se tirará a média do feedback e comparada com a de autoavaliação. Daí será gerado um gráfico que mostrará qual o nível de habilidade de cada um. Se o treinando vai precisar de desenvolvimento, se já está adequado ou se a sua habilidade já é alta e suficiente. Lembrando que NADA é definitivo e o aprendizado deve ser contínuo. Seja por meio de livros, cursos, vídeos etc.

4 – FERRAMENTA PARA APRIMORAR E RESGATAR RELACIONAMENTOS

Essa ferramenta é utilizada neste curso para possibilitar ao treinando dar mais um mergulho para dentro de si e ver o quanto ele pode melhorar o relacionamento com o outro. Muitas vezes, as pessoas vem mantendo relacionamentos de forma desgastada por acharem que essa é a forma normal. Que não tem mais jeito e que continuar do jeito que está é a melhor maneira. Entendemos no CIS que os relacionamentos devem ser vividos de forma abundante e maravilhosa para as partes. Quando o treinando traz a consciência o quanto ELE poderia fazer melhor para conviver com o outro, histórias são resgatadas pois não está no outro a mudança e sim em mim.

19 MANEIRAS DE APRIMORAR E RESGATAR RELACIONAMENTOS				
Pessoa(s) _____		Data ____/____/____		
MANEIRAS	ATUAL	SEM 1	SEM 2	SEM 3
1. Afeto: beijo, toque, abraço				
2. VO: em todas as situações				
3. Diálogo: falar com respeito e ouvir com atenção				
4. Elogiá-lo: nas virtudes e acertos				
5. Profetizar: nos sonhos e necessidades da pessoa				
6. Cuidar: das necessidades emocionais e físicas (dia a dia)				
7. Socorrer: atender às necessidades físicas e emocionais (emergenciais)				
8. Participar: da vida e interesses				
9. Limite: com respeito e saber dizer não				
10. Paciência: sob estresse				
11. Respeito: como indivíduo e suas diferenças e estilos				
12. Amar a si mesmo				
13. Surpreender: sem cobrar o retorno				
14. Ver o amor/harmonia: manifestar harmonia e amor pelos outros membros				
15. Perdoar: não se/os contaminar com o passado				
16. Cumplicidade: qualidade de estar junto seja qual for a situação/ do mesmo lado				
17. Fidelidade: exatidão em cumprir obrigações e manter promessas				
18. Sacrifício: abster-se de ganhos ou prazeres pessoais em favor de outros				
19. Sexo prazeroso do casal (quando em união estável).				
Resultados da semana 1				
Resultados da semana 2				
Resultados da semana 3				

Fonte: Febracis

5 – CARTA DE PREJUÍZO/ ACUSAÇÃO E PERDÃO

Na sequência eu trabalho o perdão. Por meio da escrita de 03 cartas, sendo a primeira relativa ao **PREJUÍZO**, que aquela pessoa que o relacionamento está muito ruim, causou ou vem causando ao treinando. **Em seguida a carta de ACUSAÇÃO** e depois a carta de **PERDÃO**, para que esse sentimento tóxico não faça mais parte desse treinando. Que ele entenda que a mudança realmente começa nele.

6 - VO

É estar de corpo e alma em cada situação da vida, vendo, ouvindo e sentindo tudo que lhe acontece. É o estado atemporal e infinito em que nos tornamos realmente capazes de amar a nós mesmos e ao próximo. Para que aconteça, é preciso que nos livremos de todo o lixo de nossa mente.

É o estado em que nos tornamos observadores autônomos, não influenciáveis, e, assim, nos livramos das prisões do passado e da ansiedade do futuro, podendo viver a plenitude do presente.

Se você não consegue sentir as suas emoções, se as mantém à distância, usando máscaras ou disfarces, terminará por senti-las em um nível físico, como um sintoma ou problema no corpo.

III MÓDULO – LIDERANÇA

Neste Curso, utilizo como parâmetro de autoconhecimento da liderança, a ferramenta a seguir. Ela fará uma análise dos principais indicadores que devem reger, na ótica dos participantes, suas práticas enquanto líderes.

MAPA DE AUTO AVALIAÇÃO SISTÊMICA DA LIDERANÇA

Esta ferramenta do CIS é denominada de **MAAS ABERTO** onde aqui é feita uma adaptação para que as lideranças possam enxergar quais são os indicadores que retratam uma excelente liderança e como eles estão de acordo com cada área que eles identifiquem como tal.

CONCEITOS

Para começar a falar de Liderança, faz-se necessário lembrar de um nome que está sobre todos os nomes ligados a gestão, Vicente Falconi. Um líder para os líderes. Sinônimo de eficiência em gestão e os seus conceitos até hoje norteiam algumas das principais empresas do país.

Consultor, professor, mestre, guru: são muitos os epítetos pelos quais Vicente Falconi é conhecido. Hoje tido como um dos homens mais poderosos do país no que se refere a GESTÃO. Ele é o fundador da consultoria que leva seu sobrenome e responde por uma longa e movimentada trajetória. Uma história de aprendizados, de equívocos, de desafios — e, claro, de conquistas, o que sem dúvida justifica o prestígio de que hoje ele desfruta. Falconi tem regras fundamentais, que constituem o alicerce do pensamento e do sucesso de um homem que, há mais de trinta anos, é exemplo de liderança para muitas lideranças.

Do momento em que ele voltou do Japão, no começo dos anos 80, com a mala carregada de métodos e conceitos que disseminou entre empresário brasileiros, até se tornar o mais influente consultor na esfera pública, está tudo no seu mais recente livro, que todo o Gestor precisa ler, denominado **“O QUE IMPORTA É RESULTADO”**. Nele, dentre tantos itens espetaculares tem a frase: **“70% dos resultados é LIDERANÇA”**.

O Mestre ensinou que 70% do resultado é liderança. Porque, para as outras coisas — conhecimento, método —, você pode ter, no seu time, gente que preencha a lacuna, mas, se não tem liderança, não dá. O líder é aquele que faz o time confiar na própria capacidade, aquele que inspira as pessoas, dá feedback quando precisa, é duro, mas justo. Ele desenvolve as pessoas e faz elas acreditarem que podem muito mais do que podem. (trecho do livro).

Daí é feita a afirmativa para o treinando: “se você vem reclamando com o seu time, por coisas erradas que vem acontecendo, pare, olhe e analise, pois a responsabilidade é sua, da liderança”.

Para **Eloy Bisso** da Dorsey Rocha, “a palavra líder tem diversos significados, mas gosto de defini-la desta forma: líder é aquela pessoa capaz de levar a sua equipe a um desempenho e a um resultado que não seriam possíveis sem a sua atuação; alguém capaz de mudar a história com suas ações”.

A maioria das pessoas aprende por meio de outras pessoas, de seus exemplos e práticas. **Nas empresas, quem tem esse papel de guiar e ensinar é o líder.** Por trás de uma grande organização, existe uma grande equipe e, por trás disso tudo, existe uma boa liderança. As empresas são feitas por pessoas, por isso, motivá-las, engajá-las e inspirá-las é a base do sucesso.

Mas, por que ainda temos líderes que desmotivam tanto seus colaboradores e nadam contra essa corrente?

Em 2013, uma pesquisa feita pelo *Hay Group*, com a Universidade de Harvard, avaliou que, entre os 95 mil líderes de 49 países, **cerca de 50% criam climas desmotivadores** contra 19% que promovem locais de trabalho de alto desempenho. **Já no Brasil**, onde foram entrevistados mais de 3 mil gestores, **63% criam um clima desmotivador** contra 12% que criam climas que motivam os colaboradores.

Então, como deve agir um líder para motivar e ajudar a sua equipe a ter um desempenho melhor? A teoria parece simples, mas a grande maioria encontra dificuldades na hora de colocar em prática as orientações. Com um pouco de esforço, grandes gestores podem se tornar líderes melhores e ver resultados em pouco tempo. Exercer a liderança é ter essa capacidade de, pela ação, levar a equipe a um resultado surpreendentemente melhor.

Um líder precisa pensar em dois pontos importantes. O primeiro é que, sem uma meta determinada, será muito difícil contribuir para que o resultado seja alcançado. Essa comunicação é essencial para que toda a equipe saiba o que o líder espera.

O segundo é reconhecer se o colaborador é capaz de realizar a tarefa como o líder espera. É importante observar se o fardo não é mais pesado do que o colaborador pode carregar. Não adianta delegar algo que a pessoa não se sinta capaz de realizar. Nesse momento, o papel do líder é motivá-la, mas saber das suas limitações também.

Todos podem ser chefes, mas são poucos os bons líderes, infelizmente. Todo gestor deveria ser líder, inspirar e acompanhar sua equipe lado a lado, inclusive nas avaliações, feedbacks, entre outras situações. Não é apenas delegar as tarefas e esperar que elas sejam cumpridas de forma correta sempre, sem ao menos orientar, acompanhar e ensinar.

ANÁLISE DO TEXTO ACIMA

Fiz questão de colocar o texto acima com a finalidade de mostrar que o foco fica muito voltado só para Resultados e Metas. Mas como atingí-los se nem mesmo a liderança se conhece? Quem EU SOU? Quais são as minhas emoções que me impulsionam e as que me travam? Qual o meu propósito, quais as minhas crenças? Quais os meus valores? A falta de análise desses ingredientes super importantes inerentes ao ser humano, precisavam ser trabalhados. Fazer com que a liderança olhe mais para dentro e busque nas suas entrâncias o que está fazendo com que ele aja de uma certa maneira? Procurar, a partir desse autoconhecimento, entender quem está ao seu lado, de uma forma mais humana. Com ferramentas corretas e metas neurologicamente corretas a liderança vai levar o time para o patamar desejado. *Max DePree* diz que: “liderar é envolver-se seriamente na vida dos outros” e para *John Wooden*, grande treinador de basquete da UCLA em Los Angeles “Liderança é missão sagrada”. Para *Peter Druck* “Liderança não é um cargo – é uma responsabilidade”

1 - ESTILOS DE LIDERANÇA

Para *Daniel Goleman* no seu livro: **LIDERANÇA – A Inteligência Emocional na Formação do Líder de Sucesso**, existem **seis estilos de liderança** diferentes **cada um resultando de um componente diferente da inteligência emocional**. Ele se baseou na pesquisa da consultoria Hay/Mcber realizada de forma aleatória com 3871 executivos selecionados de um banco de dados de mais de 20 mil executivos do mundo inteiro, que elimina grande parte do mistério da liderança eficaz. A pesquisa indica que líderes com os melhores resultados não dependem de um único estilo de liderança. Eles usam muitos, ou a maioria, em uma determinada semana – de forma consistente e em diferentes graus, dependendo da situação empresarial. Quais são os seis estilos de liderança? Só pelo nome que colocarei abaixo haverá uma ligação com o que encontramos nas instituições, são eles: LÍDERES AUTORITÁRIOS, mobilizam pessoas rumo a uma visão. LÍDERES AFILIATIVOS, criam vínculos emocionais e harmonia. LÍDERES DEMOCRÁTICOS, obtêm consenso pela participação. LÍDERES MARCADORES DE RITMO, esperam excelência e autodireção. LÍDERES COACH, desenvolvem pessoas para o futuro e LÍDERES COERCITIVOS, exigem o cumprimento imediato.

MEDIÇÃO DO IMPACTO DA LIDERANÇA

Daniel Goleman traz um dado também muito interessante baseado nas descobertas do psicólogo David McClelland um eminente psicólogo da universidade de Harvard. Ele descobriu que líderes com força numa massa crítica de seis ou mais competências de inteligência emocional

eram bem mais eficazes do que colegas carentes daquelas forças. Esses executivos que careciam de inteligência emocional raramente eram classificados como excepcionais em suas avaliações de desempenho anuais, e suas divisões tiveram um desempenho quase 20% abaixo da média. Além disso, esses comportamentos influenciavam no **clima** e no ambiente da empresa.

“**Clima**” não é um termo amorfo. Definido pela primeira vez pelos psicólogos George Litwin e Richard String e mais tarde aprimorado por McClelland e seus colegas, refere-se aos **seis fatores-chave que influenciam o ambiente de trabalho** de uma organização, são eles: sua **flexibilidade**, ou seja, quão livres os funcionários se sentem para inovar sem serem impedidos pela burocracia; sua **sensação de responsabilidade** com a organização; o **nível dos padrões** que as pessoas adotam; a sensação de **precisão sobre o feedback de desempenho** e adequação das recompensas; **a clareza das pessoas sobre missão e valores**; e finalmente o **nível de compromisso** com um propósito comum. Todos os seis estilos de liderança possuem um efeito mensurável sobre cada aspecto do clima. Além disso, “quando a equipe examinou o impacto do clima sobre os resultados financeiros – como retorno sobre vendas, crescimento da receita, eficiência e rentabilidade – descobriu uma correlação direta entre ambos”. Líderes que usavam estilos que afetavam o clima de forma positiva tinham decididamente melhores resultados financeiros do que aqueles que não usavam. Essa análise sugere fortemente que o clima é responsável por quase um terço dos resultados.

Aqui eu quero abrir um parênteses em relação ao clima nas nossas instituições públicas onde, na sua grande maioria, as lideranças não são escolhidas por meritocracia e sim por apadrinhamento. Se a questão técnica não é analisada, quanto mais a questão da inteligência emocional pessoal e social.

Ao longo desses meus 30 anos de governo já tive a possibilidade de vivenciar muitas experiências, tanto quanto subordinada a alguma chefia ou enquanto líder de uma grande equipe. Nos dois sentidos a grande diferença era em quem estava no comando apontando o caminho a ser seguido, ou seja, a liderança do nível estratégico. Comecei a analisar melhor a rotatividade existente de quatro em quatro anos e as pessoas que começavam a desenvolver suas funções sem o menor perfil para o cargo. Fosse por falta da competência técnica ou da emocional, ou ambas. Foi exatamente isso que me fez mergulhar nos livros e cursos para buscar algo que eu pudesse levar para a frente e ajudar as lideranças a se conhecerem melhor e conhecerem as pessoas com quem convivem para que a partir da consciência expandida, não retornassem ao local de trabalho como chegaram para o curso. Vimos que o clima da empresa muda completamente os resultados e esse clima é gerado pelas suas lideranças que saem impactando outras vidas de forma horizontal e vertical atingindo todos os níveis,

operacional, tático e o estratégico. O meu objetivo é levar a todas as instituições do estado de Pernambuco a ideia que podemos formar líderes emocionalmente fortes para desenvolverem um trabalho de qualidade a começar da vida dele.

Voltando aos seis estilos de liderança, vamos definí-los sabendo que dos seis, apenas quatro exercem sistematicamente um efeito positivo sobre o clima e os resultados. Vamos ver cada estilo, a começar pelo Estilo Autoritário (ou Visionário).

1.1 - ESTILO AUTORITÁRIO(VISIONÁRIO)

A pesquisa indica que dos seis estilos de liderança, o autoritário é o mais eficaz, melhorando cada aspecto do clima. O líder autoritário é um visionário; ele motiva as pessoas ao deixar claro como o trabalho delas se enquadra numa visão maior para a organização.

A liderança autoritária também maximiza o compromisso com as metas e a estratégia da organização. Ao enquadrar as tarefas individuais dentro de uma visão maior, o líder autoritário define padrões que giram em torno dessa visão. Ao fornecer feedback de desempenho – quer positivo ou negativo –, o critério singular é se aquele desempenho ajuda ou não no progresso da visão. Os padrões para o sucesso são claros a todos, assim como as recompensas.

Líderes autoritários dão às pessoas liberdade para inovarem, experimentarem e correrem riscos calculados.

O estilo autoritário, por mais poderoso que possa ser, não funcionará em todas as situações. A abordagem falha, por exemplo, quando um líder está trabalhando com uma equipe de especialistas ou colegas que são mais experientes do que ele. Eles podem ver o líder como pretencioso ou fora de sintonia.

Quando trazemos esse olhar para o funcionalismo público vimos que estamos precisando de líderes com esse perfil visionário, instigante que possibilite dar e receber feedback com o intuito de crescimento conjunto da instituição e do colaborador por se sentir mais participativo e respeitado.

1.2 - ESTILO COACHING

O líder Coach se distingue em delegar. Dão aos colaboradores tarefas desafiadoras, ainda que signifique que estas não serão realizadas rapidamente. Em outras palavras, esses líderes estão dispostos a suportar o fracasso a curto prazo se isso estimula o aprendizado a longo prazo. Seu impacto sobre o clima e o desempenho é notoriamente positivo. Quando um colaborador sabe que seu chefe o observa e se importa com o que ele faz, sente-se livre para experimentar. Afinal, tem certeza de que obterá um feedback rápido e construtivo.

O estilo coaching funciona particularmente bem quando os colaboradores já estão conscientes de suas fraquezas e gostariam de melhorar seu desempenho.

Por outro lado, o estilo coaching faz pouco sentido quando os funcionários, por algum motivo, são resistentes ao aprendizado ou a mudar seus hábitos. E falha se falta ao líder a experiência para ajudar os colaboradores. O fato é que muitos gerentes não estão familiarizados ou simplesmente são ineptos com o coaching, particularmente quando se trata de dar permanente feedback de desempenho que motive em vez de criar medo ou apatia.

Esse é um resultado obtido a olhos visto no serviço público. A falta de metas e consequentemente a falta de feedback pelas ações dos colaboradores é gritante. Tenho escutado muitos depoimentos de pessoas que estão se sentindo esquecidas no serviço público. Outras pedindo demissão mesmo. Saindo da empresa por não estarem recebendo reconhecimento ou feedback se a tarefa foi realizada a contento e se não foi como melhorá-la.

A liderança coaching vai ajudar justamente a isso. A potencializar as qualidades e minimizar as arestas de conhecimento por meio de treinamentos e capacitações que vão ajudar ao colaborador desenvolver as habilidades necessárias que o cargo exige.

Pelo fato desse tipo de liderança não impactar em resultados financeiros a primeira vista, não está sendo tão valorizado. Porém, se for olhar para o clima da empresa, poderá ser notada uma mudança significativa e vimos que a melhora nele, significa aumento do bônus para as empresas privadas e na pública um maior comprometimento com os resultados para a população.

1.3- ESTILO AFILIATIVO

Esse estilo gira em torno das pessoas. O líder afiliativo esforça-se para manter os colaboradores contentes e criar harmonia entre eles.

O estilo também tem um efeito notadamente positivo nas comunicações. Pessoas que gostam umas das outras conversam muito. Elas compartilham ideias. Elas compartilham inspiração. E o estilo aumenta a flexibilidade: amigos confiam uns nos outros, permitindo a inovação habitual e a tomada de riscos. A flexibilidade também aumenta porque o líder afiliativo, como um pai que ajusta as regras de casa para um adolescente em amadurecimento, não impõe regulamentos desnecessários sobre como os colaboradores realizam seu trabalho. Ele dá as pessoas liberdade para realizarem seu serviço da forma que consideram mais eficaz.

Oferece amplo feedback positivo, proporcionando uma sensação de reconhecimento e recompensa pelo trabalho bem-feito. Os líderes afiliativos são mestres em desenvolver uma sensação de pertencimento.

Além de cuidar das emoções de seu pessoal, um líder afiliativo também pode expor suas próprias emoções abertamente.

É um estilo muito positivo pois procura trazer harmonia ao time. No serviço público precisamos buscar meios que esse tipo de liderança aflore. O que o colaborador mais deseja é se perceber pertencente. Saber o que o seu trabalho está colaborando para o crescimento daquela instituição. Cabe ao gestor maior disseminar essa atitude de pertencimento. Colocar gestores que não tenham só suas competências técnicas de forma adequada para o cargo, mas sim, ser dotado de uma inteligência emocional para reconhecer em si as suas melhores competências levando aos outros a possibilidade de desempenharem suas funções de forma saudável.

1.4 - ESTILO DEMOCRÁTICO

Valoriza as contribuições das pessoas e obtém o compromisso pela participação.

Ao dedicar tempo para ouvir as ideias e obter a adesão das pessoas, um líder desenvolve confiança, respeito e compromisso. Ao deixar que os próprios colaboradores tenham influência nas decisões que afetam suas metas e como realizam o trabalho, o líder democrático aumenta a flexibilidade e a responsabilidade. E ao ouvir as preocupações dos colaboradores, o líder democrático aprende o que fazer para manter o moral elevado. Finalmente, por terem influência na definição de suas metas e dos padrões para avaliar o sucesso, as pessoas num sistema democrático tendem a ser bem realistas sobre o que pode ou não ser alcançado.

Mas, nem tudo são flores no estilo de liderança democrática, daí seu impacto sobre o clima organizacional não ser tão bom como o de alguns dos outros estilos. Uma de suas consequências mais exasperantes podem ser reuniões incessantes nas quais ideias são remoídas, o consenso permanece vago e o único resultado visível é a marcação de novas reuniões. Alguns líderes democráticos usam o estilo para protelar decisões cruciais, esperando que discussões suficientes acabem gerando um insight maravilhoso.

Esse estilo funciona bem quando o próprio líder está inseguro quanto a melhor direção tomar e precisa de ideias e orientação de funcionários capazes. E ainda que um líder tenha uma visão forte, o estilo democrático funciona bem para gerar ideias novas para executar essa visão. Esse estilo não funciona quando os colaboradores não são suficientemente competentes ou informados para oferecer conselhos sensatos.

O que tenho escutado no serviço público é que as determinações vêm de cima e geralmente não há uma participação dos colaboradores. Eles não sabem o porque de estarem desenvolvendo aquelas determinadas tarefas. Não há uma preocupação com o todo. Qual

o desenho que será completado ao final de pelo menos, quatro anos de governo. O mais preocupante é ver pessoas com grande potencial serem colocadas a margem do processo. Muitas vezes, é até cômodo para quem está ficando escanteado. Porém, trazendo para cá a situação de normalidade, torna-se importante demais que a liderança veja esse quadro de pessoas que podem colaborar de uma forma mais incisiva e colocá-las na linha de frente para ajudarem a instituição a crescer.

O papel do servidor público é de total importância para as instâncias que dele necessitam. Mas, por outro lado, esse tipo de liderança, e a que mais ocorre no âmbito público, é o da realização de reuniões intermináveis com um resultado pífio e sem maiores consequências. Algo só é levado mais a sério quando a situação fica insustentável e precisa ser colocado um grande número de pessoas na rua para ajudar outros, mas sem a qualificação ou expertise necessárias para tais situações.

Esse tipo de treinamento, LIDERANÇA EM ALTA PERFORMANCE, chega com a finalidade de cada um se enxergar em qual ponto está e para onde deseja ir. Talvez assim a área pública funcione de forma a transformar e colaborar com uma grande massa que necessita de apoio.

1.5 - ESTILO MARCADOR DE RITMO

Esta liderança fixa padrões de desempenho extremamente altos e os exemplifica pessoalmente. Ele é obcecado em fazer as coisas melhor e mais rápido, e pede o mesmo a todos à sua volta. Rapidamente aponta o mau desempenho e exige mais dos colaboradores. Se eles não correspondem às expectativas, são substituídos por pessoas que correspondam.

O estilo marcador de ritmo destrói o clima. Muitos colaboradores se sentem esmagados pelas exigências de excelência do marcador de ritmo, e seu moral cai. As diretrizes do trabalho podem estar claras na cabeça do líder, mas ele não as enuncia claramente, espera que as pessoas saibam o que fazer e até pensa: “Se eu tenho que explicar, você é a pessoa errada para o serviço.

O trabalho não consiste em dar o melhor de si ao longo de um caminho claro, e sim em adivinhar o que o líder quer. Ao mesmo tempo, as pessoas, muitas vezes sentem que o marcador de ritmo não tem confiança para deixar que trabalhem da sua própria maneira ou tomem iniciativas. A **flexibilidade** e **responsabilidade** evaporam. O trabalho fica tão voltado às tarefas e marcado pela rotina que se torna tedioso.

Tive a oportunidade de me deparar no serviço público com pessoas com esse tipo de liderança. Pessoas que tinham suas vidas pessoais cheias de dificuldades e traziam para o

ambiente de trabalho, de forma inconsciente, os comportamentos e sentimentos que não foram curados na caminhada.

Líderes sem amigos, sem família, ou com a sua totalmente desgastada, os quais mantinham uma saúde precária, relacionamentos com pais, familiares, filhos, esposas ou maridos, de forma conflituosa e que usavam o trabalho como a “fonte da juventude”. Onde todos deveriam olhar para o mesmo lado que essa liderança olhava. Tinha hora para chegar mas não tinha para sair. O ritmo a ser seguido era o dela. Independente dos valores dos colaboradores. Caso esse ritmo não fosse seguido, você estaria fora do grupo que realmente queria um crescimento diferenciado para a empresa. Verdadeiramente hoje sei que o que existe é um gap enorme na vida daqueles que trabalham dessa forma. Não existe uma verdadeira plenitude da qual passei a conhecer e entender que isso é que faz a vida ter sentido.

Me deparei, certa ocasião, com uma liderança que enxergou o que estava acontecendo na vida dela. Ela estava agindo exatamente como uma marcadora de ritmo ao ponto de se sentir isolada e sobrecarregada. Não confiava em ninguém e se fosse necessário explicar algo da tarefa, ela pegava para si e seguia.

O marcador de ritmo NÃO DÁ FEEDBACK sobre o desempenho das pessoas e intervém para assumir o controle quando acha que estão ficando para trás.

E se o líder tiver que se afastar, as pessoas se sentem perdidas, pois estão acostumadas com o “expert” definindo as regras. Finalmente o empenho cai sob o regime de um líder marcador de ritmo, porque as pessoas não tem noção de como seus esforços pessoais se encaixam no quadro mais amplo.

Quantas vezes no serviço público ouvimos: “Não posso te repassar tal informação, *fulano de tal* está de férias e SÓ COM ELE”. Chega dói ouvirmos isso. Mas creio que seja algo isolado. Ninguém que esteja lendo esse material passou por isso. Só que não, como dizem os jovens agora. Esse tipo de liderança é encontrada SIM nos dias de hoje. Além da falta de competência em gerir, existe a centralização que ressalta “a importância” daquela pessoa que está no cargo por um tempo. Fora isso, mostra a falta de procedimentos existentes nas áreas para que qualquer pessoa faça o que precise ser feito e não fique na mão de um ou de alguns o conhecimento. E por fim, mas não menos importante, está o estilo coercivo/autoritário.

1.6 - O ESTILO COERCIVO/AUTORITÁRIO

O líder AUTORITÁRIO, entre todos, é o menos eficaz na maioria das situações. **A tomada de decisões** extrema do líder **de cima para baixo** mata novas ideias na raiz. As pessoas se sentem tão desrespeitadas que pensam: “Não vou nem mencionar minhas ideias, vão ser rechaçadas”. O

senso de responsabilidade das pessoas evapora: incapazes de agir por iniciativa própria, perdem o espírito de participação e sentem-se pouco responsáveis por seu desempenho. Algumas ficam tão ressentidas que adotam a atitude: “Não vou ajudar a este canalha”.*

Esse estilo mina uma das ferramentas principais do líder: Motivar as pessoas mostrando como seu trabalho se enquadra na missão compartilhada maior. Alivia o medo ao dar instruções claras em uma emergência. Apropriado na crise, para iniciar a recuperação de uma empresa.

*Mas o que é importante ressaltar aqui a luz do Coaching Integral Sistêmico – CIS é em relação ao comportamento adotado por quem comete e recebe a “ofensa”. Cada atitude que vemos no outro e dói na gente, a dor é nossa e não dele. A pergunta que deve ser feita é: O que esse comportamento de A ou B está trazendo de dor em mim. Lógico que sabemos da existência desse tipo de liderança mas vão existir pessoas que se darão muito bem com ela e outras de forma alguma. Tudo irá depender da maneira que “eu estou enxergando o outro” Quais as lentes?

Por fim, vamos entender que os líderes precisam de vários estilos. Quanto mais estilos um líder exibir, melhor. **Líderes que dominam** quatro ou mais – especialmente **os estilos autoritário, democrático, afiliativo e coaching** – **conseguem o melhor clima** e desempenho empresarial. Tais líderes não adaptam de forma mecânica seu estilo a uma lista de situações – eles são bem mais fluidos. São incrivelmente sensíveis ao impacto que estão tendo sobre os outros e ajustam naturalmente seu estilo para obter os melhores resultados. São líderes capazes, por exemplo, de perceber nos primeiros minutos de conversa que um funcionário talentoso, mas cujo desempenho está fraco, foi desmoralizado por um gerente antipático e mandão e precisa ser lembrado da razão pela qual seu trabalho importa para voltar a se inspirar. Ou esse líder poderia optar por reenergizar o funcionário indagando sobre os seus sonhos e suas aspirações e encontrando meios de tornar seu serviço mais desafiador. Ou aquela conversa inicial poderia sinalizar que o funcionário precisa de um ultimato: melhore ou vá embora.

Um líder pode montar uma equipe com membros que empreguem estilos que ele não domina. Para isso, os líderes precisam primeiro entender quais competências de inteligência emocional* sustentam os estilos de liderança que não possuem. Eles podem então trabalhar assiduamente para aumentar o grau de cada um.

*Competências trabalhadas no item 3.4 na ferramenta: AVALIAÇÃO MULTIDIRECIONAL DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.

2 - NECESSIDADES DO LÍDER

2.1 – TER COMPORTAMENTO ÉTICO

Um líder deve ser um BOM exemplo para seus colaboradores. Por isso agir de maneira ética é fundamental para ter bons resultados, e conseguir extrair o melhor das pessoas que trabalham com você.

2.2 – TER CORAGEM/DISCIPLINA E HUMILDADE

- ☐ **FAZER ACONTECER** – Sair da zona de conforto (**Não há conforto na zona de mudança e, não há mudança na zona de conforto**).
- ☐ **FAZER O QUE PRECISA SER FEITO** COM PERSISTÊNCIA
- ☐ **HUMILDADE** PARA ACEITAR ALGUMA MUDANÇA QUE OS SEUS COLABORADORES OU SEUS COLEGAS SOLICITEM. ELE MESMO PRECISA SE PERGUNTAR: **O QUE EU PRECISO MUDAR?** É ser autoconsciente.

2.3 – SER AUTORRESPONSÁVEL

O líder deve saber assumir as responsabilidades por seus erros e de sua equipe, e sempre buscar a solução em conjunto.

2.4 – TER FLEXIBILIDADE

Saber enxergar as qualidades de cada um de seus colaboradores, compreendendo que cada pessoa tem habilidades e ritmos diferentes.

2.5 – SER OUSADO E CRIATIVO

É papel desse profissional guiar a sua equipe rumo ao sucesso, e apontar o caminho para alcançar os objetivos e as metas.

Para isso, ele também precisa desfrutar de ousadia e criatividade, para propor novas atividades, remanejar equipe, sugerir ações e mostrar que tem total domínio da sua área de atuação.

2.6 – TER EMPATIA

Saber enxergar as pessoas ao redor e quais são os problemas e deficiências da equipe pode ser uma grande estratégia para o sucesso. Reconhecer as emoções e entender seus comportamentos torna a liderança mais sensível e aberta.

2.7 – TRABALHAR COM O TIME

Um líder extremamente vaidoso, que não sabe trabalhar com o seu time e não aceita FEEDBACK construtivo dificilmente conseguirá criar uma relação saudável com esse time, e inspirá-lo a obter bons resultados.

2.8 – DAR FEEDBACK

FEEDBACK – É toda orientação dada por escrito com o objetivo de ajudar o seu colaborador a melhorar a performance dele. Não deve ser confundido com orientação verbal ou dicas informais. Deve ser dado com toda verdade.

2.8.1 – O FEEDBACK DEVE SER

- 1 – Imediato
- 2 – Um assunto Específico
- 3 – Sem Rodeios
- 4 – No que é importante

2.8.2 – AO DAR FEEDBACK

- 1 – Nunca Compare Um profissional com o outro;
- 2 – Elogie, Oriente ou observe mais
- 3 – Escolha apenas uma estatística ou assunto **para falar de cada vez**

2.8.3 - EXEMPLO DE UMA FICHA DE FEEDBACK

Nome: CAMARGO Cargo: ENCARREGADO DA MANUTENÇÃO MÊS: _____				
DIA	ESTATÍSTICA/ MOTIVO	FEEDBACK	COMPROMISSO	ASSINATURA
06/01/2020	DESCUMPRIU UMA RECOMENDAÇÃO DA INFRAERO	LER O FEEDBACK	EU ME COMPROMETO A FAZER O QUE CONSTA NO PROCEDIMENTO JÁ A PARTIR DE HOJE.	
10/01/2020	APRESENTOU UMA IDEIA QUE PROPORCIONOU UMA REDUÇÃO DE 40MIN NA MANUTENÇÃO DOS MOTORES DOS AVIÕES. PARABÉNS	LER O FEEDBACK	ME APROFUNDAR NO ASSUNTO PARA REDUZIR AINDA MAIS. EM UMA SEMANA PRETENDO TRAZER NOVIDADES.	

Fonte: Febracis – Business High Performance

Quanto mais FEEDBACKS de elogios você der, menos orientações serão necessárias.

(Paulo Vieira)

Lembre-se de **nunca** utilizar palavras como, “**mas**”, “**porém**” ou “**só que**” após destacar os pontos positivos de alguém. Estas preposições anulam tudo o que foi dito de positivo.

Qual a importância do Feedback para as empresas e equipes?

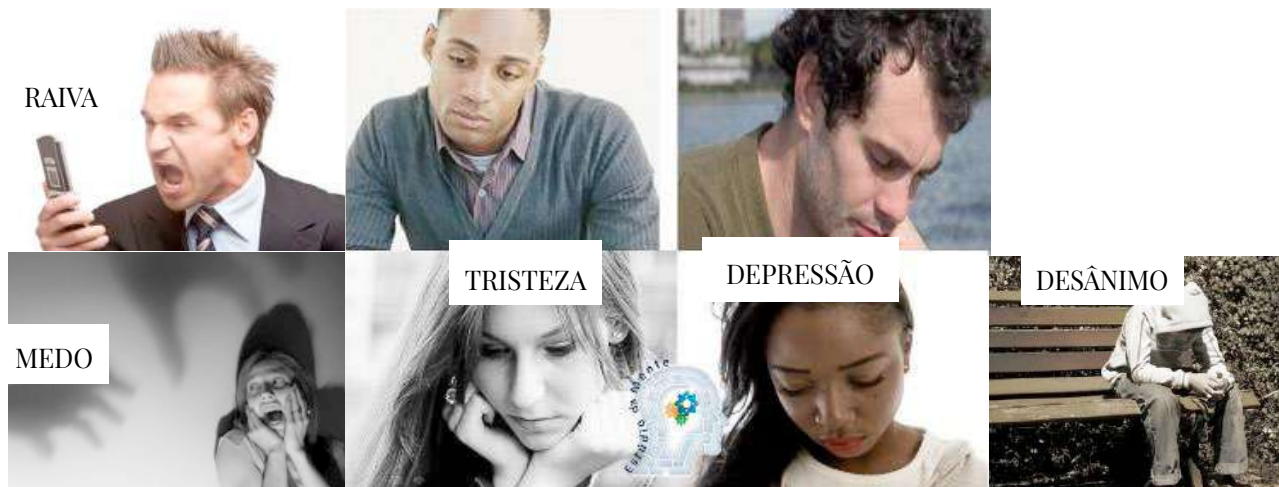
✓ “Líderes que pedem a opinião das pessoas que discordam deles são sábios o bastante para admitir para si mesmos que não tem todas as respostas” (*John Baldoni*)

✓ Pessoas de sucesso amam **receber** feedback! (*Paulo Vieira*)

2.9 – TER UMA COMUNICAÇÃO CLARA

O líder também tem obrigação de ter uma excelente comunicação. E é fundamental que ele seja capaz de conversar com diferentes grupos de pessoas, com graus de instrução e conhecimentos diferentes.

2.9.1 - O QUE VOCÊ TEM COMUNICADO?



OU.... TEM TIDO POSTURA DE VENCEDOR(A)?



2.9.2 - TEM CUIDADO DAS COMPANHIAS?

PESSOAS ALEGRES E DETERMINADAS LEVAM VOCÊ PARA CIMA E VOCÊ ENTRA NA MESMA VIBE.

ABUNDÂNCIA

2.9.3 - ...OU ESTÁ ANDANDO COM PESSOAS QUE:

RECLAMAM



MURMURAM



FOFOCAM



Você pode imaginar uma pessoa que vive com um olhar fracassado, cabisbaixo, que reclama da vida e do mundo, que se julga uma eterna vítima, sendo capaz de estabelecer objetivos desafiadores, tentando motivar sua equipe a atingir metas e objetivos grandiosos? Certamente não, seria um grande contrassenso e incoerência. Para que essa pessoa possa atingir um objetivo desafiador como este, primeiro ela precisa mudar seu estado interno atual para um estado interno vencedor e capaz, coerente com o seu objetivo.

2.9.4 - ...E MAIS TEM SIDO GRATO?

“Pessoas que comunicam gratidão possuem emoções mais positivas: alegria, entusiasmo; amor; felicidade e otimismo. E que tal prática protege de sentimentos negativos: inveja, ressentimentos; ganância e depressão.

O indivíduo grato é capaz de lidar com mais eficiência com o estresse diário, sendo mais resiliente aos traumas, e se recupera mais rápido de doenças físicas. E é capaz de se relacionar 2 a 4 vezes melhor com o próximo. (Robert A. Emmons, PHD – University of Califórnia – Davis).



3. MATRIZ SWOT DA LIDERANÇA

É uma ferramenta que visa o autoconhecimento. Ela facilita a tomada de decisões, a definição de metas e identificação de suas potencialidades.

E o melhor: pode ser aplicada em qualquer situação ou setor da sua vida!

FORÇAS	FRAQUEZAS
Características suas que implicam em vantagens sobre as demais pessoas.	Características suas que se convertem em desvantagens se comparado a outros.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Composição de fatores externos a você que, se adequadamente aproveitados, podem se converter em ganhos de diversas espécies.	Conjunto de elementos externos a você que, se não forem meticulosamente monitorados, oferecem riscos ao seu desempenho.

4. MATRIZ DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

Para Stephen Covey basicamente passamos o tempo de quatro maneiras. Essas maneiras estão citadas a seguir na própria matriz que servirá de instrumento para trabalharmos como estamos “gerindo o nosso tempo”.

Na verdade, o referido escritor, fala da decepção de muitas pessoas com os programas de **administração do tempo** que faziam com que se sentissem amarradas demais e tolhidas. Ele reconhece que esse nome é infeliz e que o desafio não é gerenciar o tempo, mas **a pessoa**.

Basicamente passamos o tempo de quatro maneiras. Como podemos ver, os dois fatores que definem uma atividade são URGENTE E IMPORTANTE. URGENTE significa que a atividade exige nossa atenção imediata. É “agora”! As coisas urgentes se impõem a nós.

Assuntos urgentes normalmente são óbvios. Eles nos pressionam; insistem para que alguma providência seja tomada. Eles são populares com os outros. De costume, estão bem na nossa frente. E com frequência são agradáveis, fáceis, divertidos de resolver. Mas, com a mesma frequência, não são nada importantes!

A importância, por outro lado, tem a ver com resultados. Se algo é importante, contribui para nossa missão, nossos valores e metas prioritárias.

Nós reagimos a questões urgentes. As questões importantes que não são tão urgentes exigem mais iniciativa, mais proatividade. Precisamos agir para aproveitar as oportunidades, para fazer com que as coisas aconteçam.

Pense em um momento nos quatro quadrantes da matriz do gerenciamento do tempo . O **quadrante I** é tão urgente quanto importante. Ele lida com os resultados significativos, que exigem atenção imediata costumeiramente, chamamos as atividades do Quadrante I de “**crises**” ou “**problemas**”. Todos nós temos algumas atividades do tipo Quadrante I em nossas vidas . Mas **o quadrante I sufoca muitas pessoas**. Elas viram gerenciadores de crises, escravos dos problemas, capazes de produzir só na última hora.

Enquanto o foco permanecer no Quadrante I, as coisas ficam mais e mais sérias, até que o dominam. É como um mar bravio. Um problema imenso aparece, derruba-o e o joga de um lado para outro. Você luta para subir novamente à superfície, apenas para encontrar outra onda, que o derruba novamente e o arrasta no turbilhão.

Algumas pessoas vivem literalmente esmagadas pelos problemas, dia após dia. Seu único **alívio encontra-se nas atividades NÃO IMPORTANTES e NÃO URGENTES do Quadrante I** e a maior parte dos **10% restantes no Quadrante IV**, com uma **atenção irrisória**

dedicada aos **Quadrantes II e III**. É assim que as **pessoas que administram suas vidas conforme a crise**, vivem. A seguir confira nas imagens o comportamento das pessoas em cada quadrante e suas consequências:

NÃO IMPORTANTE IMPORTANTE	MATRIZ DE GERENCIAMENTO DO TEMPO	
	URGENTE	NÃO URGENTE
	I	II
	ATIVIDADES	ATIVIDADES
	Crises	Prevenção
	Problemas Urgentes	Desenvolvimento de Relacionamentos
	Projetos com data marcada	Identificação de Novas Oportunidades
		Planejamento/Recreação
	III URGENTE	IV NÃO URGENTE
	ATIVIDADES	ATIVIDADES
	Interrupções, telefone	Detalhes, pequenas tarefas
	Relatório e e-mails	E-mails
	Questões Urgentes próximas	Perda de Tempo
	Atividades Populares	Atividades Desagradáveis
		Telefonemas inúteis (Whatsapp/Facebook/Instagram)

Fonte: Livro: Os 7 hábitos das Pessoas Altamente Eficazes

ANÁLISE DO QUADRANTE I :

IMPORTANTE	MATRIZ DE GERENCIAMENTO DO TEMPO	
	I URGENTE RESULTADOS: • ESTRESSE • ESGOTAMENTO • ADMINISTRAÇÃO DE CRISES • SEMPRE APAGANDO INCÊNDIOS	II
		IV
	III	

Fonte: Livro: Os 7 hábitos das Pessoas Altamente Eficazes

ANÁLISE DO QUADRANTE III :

NÃO IMPORTANTE	A MATRIZ DE GERENCIAMENTO DO TEMPO	
		II
	III URGENTE RESULTADOS • FOCO NO CURTO PRAZO • ADMINISTRAÇÃO DE CRISES • CARÁTER E REPUTAÇÃO DE CAMALEÃO • CONSIDERA PLANOS E METAS INÚTEIS • FAZ PAPEL DE VÍTIMA, NÃO CONTROLA A VIDA • RELACIONAMENTOS SUPERFICIAIS OU ROMPIDOS	IV

Fonte: Livro: Os 7 hábitos das Pessoas Altamente Eficazes

ANÁLISE DO QUADRANTE IV :

NÃO IMPORTANTE	A MATRIZ DE GERENCIAMENTO DO TEMPO	
	I	II
	III	IV NÃO URGENTE RESULTADOS • TOTAL IRRESPONSABILIDADE • DEMISSÃO DOS EMPREGOS • DEPENDÊNCIA DE OUTROS OU DE INSTITUIÇÕES PARA OS ITENS BÁSICOS

Fonte: Livro: Os 7 hábitos das Pessoas Altamente Eficazes

ANÁLISE DO QUADRANTE II: O MELHOR DOS MUNDOS

IMPORTANTE	A MATRIZ DE GERENCIAMENTO DO TEMPO	
	I	II NÃO URGENTE RESULTADOS • VISÃO E PERSPECTIVA • EQUILÍBRIO • DISCIPLINA • CONTROLE • POUCAS CRISES
	III	IV

Fonte: Livro: Os 7 hábitos das Pessoas Altamente Eficazes

Pessoas eficazes ficam afastadas das coisas dos Quadrantes III e IV, porque não são importantes, urgentes ou não. Elas também diminuem o tamanho do quadrante I, dedicando mais tempo ao Quadrante II.

O **Quadrante II** está no centro do gerenciamento pessoal eficaz. Ele lida com as coisas que **não são URGENTES**, mas que **são IMPORTANTES**. Ele lida com coisas como **MELHORAR RELACIONAMENTOS, REDIGIR UMA MISSÃO PESSOAL, PLANEJAMENTO A LONGO PRAZO, EXERCÍCIOS, MANUTENÇÃO PREVENTIVA, PREPARAÇÃO** – todas estas coisas que **sabemos que precisamos fazer, mas às quais raramente nos dedicamos, pois sabemos que NÃO SÃO URGENTES**.

Essa reflexão acima serve tanto para o colaborador em uma empresa privada ou uma pública, seja ela na esfera municipal, estadual ou federal. O nosso cérebro tem uma tendência para a negatividade. Parar e fazer as coisas certas pode doer. A dor pelo trabalho ou a dor de se olhar e ver que estar agindo como um hospedeiro, ajudando a todo mundo e tendo uma vida mediana/mediocre isso acaba o levando para fazer atividades que não houvera nenhuma recompensa direta a ele. Parafraseando Peter Druker, as pessoas eficazes **NÃO** vivem voltadas para os problemas, elas vivem voltadas para as oportunidades. Elas alimentam oportunidades, e deixam os problemas “morrer de fome”. Elas pensam preventivamente.

EXERCÍCIO:

- O que **EU TENHO** feito para permitir trabalhar sempre apagando fogo?
- Como **EU POSSO** rever o processo de uma determinada atividade, objetivando mais agilidade?
- Qual o tempo que **EU TENHO** focado nas atividades **IMPORTANTES**?
- Quem estou querendo impressionar dizendo estar sobrecarregado(a).
- Até quando **EU VOU** permitir que ajam e decidam por mim?

5 – FOLHA DA PRODUTIVIDADE EXTRAORDINÁRIA

Essa ferramenta serve para que o líder ou qualquer colaborador exerça um controle maior sobre as suas atividades diárias. Lembro apenas, baseado no que Stephen Covey diz no seu livro, Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes, que faz-se necessário ele conhecer bem os seus valores e propósito de vida, senão nenhum planejamento de tempo irá resolver algo que nem ele mesmo sabe o porquê.

HORA	ATIVIDADE	CLASSIFICAÇÃO			
		U	I	DL	DN
05:00					
05:15					
05:30					
05:45					
06:00	ACORDAR		X		
06:15	IR PARA ACADEMIA		X		
06:30	CONTINUAR NA ACADEMIA		X		
06:45	CONTINUAR NA ACADEMIA		X		
07:00	SAIR DA ACADEMIA		X		
07:15	CHEGAR EM CASA		X		
07:30	TOMAR BANHO		X		
07:45	TOMAR CAFÉ		X		

LEGENDAS: U = Urgente | I = Importante | DL = Delegável | DN = Desnecessário

Fonte: Febracis

HORA	ATIVIDADE	CLASSIFICAÇÃO			
		U	I	DL	DN
08:30	INICIAR O TRABALHO		X		
08:45	CONVERSAR COM COLEGA DE TRABALHO		X		
09:00	CONVERSAR COM COLEGA DE TRABALHO				X
09:15	TOMAR UM CAFEZINHO			X	
09:30	REUNIÃO COM A COMUNICAÇÃO		X		
09:45	REUNIÃO COM A COMUNICAÇÃO		X		
10:00	REUNIÃO COM A COMUNICAÇÃO		X		
10:15	REUNIÃO COM A COMUNICAÇÃO				X
10:30	CONCLUIR O RELAT. DE MONITORAMENTO	X			
10:45	CONCLUIR O RELAT. DE MONITORAMENTO	X			
11:00	CONCLUIR O RELAT. DE MONITORAMENTO	X			
11:15	CONCLUIR O RELAT. DE MONITORAMENTO	X			

LEGENDAS: U = Urgente | I = Importante | DL = Delegável | DN = Desnecessário

Após o preenchimento da ferramenta são dadas as orientações abaixo para que os participantes do curso façam em casa de forma mais detalhada.

- 1 - Imprima 3 ou 4 mapas da produtividade;
- 2 - Avalie 3 ou 4 dias mais desafiadores para você, na semana seguinte ao curso;
- 3 - Observe onde você tem necessidade de mais organização, planejamento e produtividade;
- 4 - Liste todas as atividades realizadas até ir para a cama;
- 5 - Antes de dormir classifique se as suas atividades foram: I, U, DL ou DN;
- 6- Faça a análise do mapa nos 3 ou 4 dias;
- 7- Elimine tudo o que é desnecessário (DN);
- 8- Após, verifique tudo que pode ser delegável(DL) – defina pessoas que podem executar o que você vinha fazendo e um plano de ação para prepará-las, se for o caso;
- 9 - O que foi classificado como **URGENTE**, faça uma análise do que ocorreu para que tenha se tornado urgente;
- 10 - Mantenha e potencialize aquilo que é **IMPORTANTE**.

6 – AGENDA FUNCIONAL EXTRAORDINÁRIA

Esta ferramenta objetiva fazer com que o líder organize sua rotina de trabalho para que ela se torne produtiva e extraordinária. Ela está focada apenas no dia a dia do trabalho, ex: horário para ler e-mails, para se reunir com a equipe, para visitar unidades externas, se for o seu caso, enfim, todas as rotinas da liderança.

Esta ferramenta só deve ser feita após **O MAPA DA PRODUTIVIDADE EXTRAORDINÁRIA**, pois é interessante que o líder já tenha identificado as tarefas **URGENTES, DELEGÁVEIS, DESNECESSÁRIAS E IMPORTANTES**.

[illegible]

Fonte: Febracis

7 - FOCO

“Algumas pessoas acham que foco significa dizer sim para a coisa que você irá focar. Mas não é nada disso. Significa dizer não às centenas de outras boas ideias que existem. Você precisa selecionar cuidadosamente.” (Steve Jobs)



Para Paulo Vieira, no seu livro, O PODER DA AÇÃO, ele define FOCO dessa forma: “É a capacidade de aproveitar as condições naturais disponíveis a qualquer um e produzir poder, gerando mudanças ao concentrar-se em um único ponto a cada momento.”

E ainda continua afirmando que FOCO é aproveitar a energia disponível e concentrá-la em um único ponto e assim produzir energia suficiente para que haja mudança. Não que não houvesse energia antes, ela apenas estava dispersa. Não que não houvesse luz, ela apenas não estava concentrada em um único ponto. A luz do sol por si só não gera calor suficiente para produzir fogo em uma folha de papel. Contudo, quando colocada a lupa e ajustado o foco de tal maneira que os raios do sol convergidos em apenas um ponto, bam, aí surge o fogo. FOCO é, portanto, a capacidade humana de concentrar suas energias em um único ponto com força suficiente para produzir mudança e realizações rápidas.

Porém, para muitos, colocar esse FOCO em apenas uma coisa e concluí-la no tempo determinado por ele ou por alguém, é o desafio. No meio do trabalho ou alguma tarefa que esteja sendo realizada aparecem as distrações. Tudo aquilo que te faz olhar para todos os cantos, exceto para o que precisa concluir. É muito importante que perguntas sejam respondidas para ajudar a identificar o que está levando a essa distração. Quais sejam: O que faz com que você pare de agir na direção do seu objetivo? O que faz com que se esqueça do que é importante para você? Como você estará daqui a três anos se continuar sem foco?

7.1 – MAPA DAS DISTRAÇÕES

No exercício a seguir denominado: **MAPA DAS DISTRAÇÕES** a liderança vai conseguir identificar qual é a coisa mais importante em cada pilar da sua vida. Feito isso, vai avaliar e ver se existe alguma distração que o vem impedindo de viver o melhor naquela área. Vamos ao exemplo:

Pilar: Saúde

O que é mais importante: caminhar e malhar duas vezes por semana;

Distração: Ficar vendo TV até mais tarde e não acordar para fazer atividades físicas.

O que fazer para eliminar a distração: Tirar a TV do quarto

PILAR	O QUE É MAIS IMPORTANTE NESTA ÁREA	DISTRAÇÃO	O QUE FAZER PARA ELIMINAR A DISTRAÇÃO
Espiritual			
Parentes			
Conjugal			
Filhos			
Social			
Saúde			
Servir			
Intelectual			
Financeiro			
Profissional			
Emocional			

Fonte: Febracis

7.2 – ROTINA DE EXCELÊNCIA

Rotina: Atividades que devemos realizar a cada dia, fazendo sempre a mesma coisa. E isso não é bom nem mau, Contudo quando adicionamos uma segunda palavra, **Excelência** estamos falando em AGIR, fazer as coisas certas, da melhor maneira possível e na hora certa. Contempla ações e comportamentos produtivos em todos os pilares da vida humana, produzindo foco no que realmente é importante para a vida. Rotina de Excelência é o mesmo que produzir de cinco a dez vezes mais que a média das pessoas normais, porém, com mais tranquilidade e tempo para usufruir de todo o resto. O que pode ajudar e muito é a agenda extraordinária, ferramenta detalhada a seguir.

[illegible]

Fonte: Febracis

Se observar direitinho vai ver que existem duas segundas, duas terças e por ai vai. Ela serve para que a liderança perceba a vida que ela estava levando hoje e a que poderá levar amanhã, a partir do momento que retira as distrações e passa a vivenciar uma vida sistêmica, abundante e não só feita de trabalho, trabalho e trabalho.

7.3 – FOCO MÚLTIPLO

Vamos encontrar 3 tipos de FOCO determinados por Paulo Vieira no seu livro O PODE DA AÇÃO, são eles:

7.3.1 – FOCO VISIONÁRIO

Tem o objetivo de manter a atenção em metas e objetivos que antemão foram estabelecidos. É **ter um visão de futuro clara e verdadeiramente visual**, a ponto de fechar os olhos e com bastante facilidade ver o seu destino pretendido ou sem metas.

7.3.2 - FOCO COMPORTAMENTAL

É a capacidade de colocar atenção racional concentrada e forte energia emocional em seu objetivo e sua meta. É por meio deste foco que alcançamos as mudanças e conquistas.

O **primeiro canal neurológico do Foco Comportamental** é a COMUNICAÇÃO em todos os níveis e estilos. Cada vez que **falo** sobre o meu foco visionário, estou tendo foco comportamental e produzindo energia de realização. Sempre que **escrevo** ou tenho alguma ação ou comportamento na direção do meu alvo, estou produzindo energia de realização. Sempre

que me **relaciono** com pessoas que compartilham das mesmas metas e dos mesmos objetivos e investimos tempo **falando sobre o nosso alvo**, mais uma vez estarei produzindo foco comportamental através da comunicação.

O **segundo canal neurológico para a produção do Foco Comportamental** é o PENSAR. A palavra de Deus nos deixa uma grande ratificação dessa afirmação: “ASSIM COMO TU PENSAS, TU ÉS”. Para abastecer sua mente da carga necessária de pensamentos positivos e produtivos você precisa LER O MÁXIMO sobre o possível assunto, você precisa dedicar tempo OUVINDO cases de sucesso sobre o seu objetivo, você precisa ter em mãos LIVROS, REVISTAS, VÍDEOS, LIVES e tudo o mais que produza incandescência focal, ou seja, poder de realização. Você terá produzido foco comportamental quando você DORMIR PENSANDO e ACORDAR PENSANDO na sua meta. Quando estiver se alimentando e o tema central em sua mente for a sua meta realizada.

O **terceiro canal para a produção do Foco Comportamental** é o SENTIMENTO. A melhor maneira de produzir os sentimentos certos e na intensidade certa é fazer repetidos **ensaios mentais**. Ou seja, ver-se agindo na direção de seu objetivo e também realizando seus sonhos. **O cérebro não distingue o que é real do que é imaginado.**

7.3.3 – FOCO CONSISTENTE

Esse foco é determinado pela capacidade que o indivíduo possui de manter-se focado em sua meta e seu objetivo (FOCO VISIONÁRIO), como também de manter-se comunicando, pensando e sentindo sua meta como real (FOCO COMPORTAMENTAL). Resumindo, o FOCO CONSISTENTE pede que o indivíduo não perca a perspectiva de onde quer chegar e mantenha-se ligado cognitiva e emocionalmente ao seu alvo.

7.4 – INTELIGÊNCIA FOCO-TEMPORAL

O tamanho do seu sucesso é determinado pela sua capacidade de mover o foco ao longo da linha do tempo e qualificá-lo.



Quando olhamos para este desenho podemos ver três momentos, **PASSADO**, **PRESENTE** e **FUTURO** os quais fazem parte de todos os indivíduos. Para o Coaching Integral Sistêmico, podemos viver uma vida abundante desde que saibamos a quantidade de tempo certa para passarmos em cada momento da vida.

Quanto ao **PASSADO**, temos apenas uma maneira de nos conectar com ele: através de memórias e lembranças. E para efeito prático, temos apenas dois tipos de lembranças: as boas e as ruins. Essas lembranças podem vir carregadas de significados que damos ao longo do tempo para fatos que ocorreram no passado. Dependendo do que foi registrado nas nossas memórias do passado, temos o sentimento de esperança ou desesperança. E esses sentimentos podem conduzir o ser humano a patamares elevados ou mesmo ressecar-lhes os ossos. A questão é como vamos usar o nosso passado para alavancarmos a nossa vida no presente e para o futuro.

Quando observamos uma pessoa depressiva, podemos notar a quantidade de tempo que ela está no passado. Ela traz memórias negativas o tempo todo e se cerca de pessoas que alimentem esse vício dela em só ficar falando do passado e revivendo dores que nem ela resolve nem quem está ouvindo resolve. É o que Paulo Vieira chama de Depressão Unilateral, ou seja, 80% do tempo o indivíduo fica no passado. Dedicar para o tempo presente apenas 10% e para o futuro 10%. Neste modelo não há espaço para a realização de sonhos; de colocar a mão na massa em prol de algo que ele deseja que se realize. Só um processo de autoconhecimento, ou em casos mais profundos, uso de medicamentos para tirar a pessoa

da dor extrema para depois começar a tratar. Esse modelo de PASSADO, ou seja, de viver no passado, deve ser reconhecido primeiro, autoconsciência, para depois ser iniciado algo para surtir o efeito necessário.

Vamos passar agora para o **FUTURO**, depois voltaremos para o presente. No modelo do futuro, o que encontramos de inconsistência é o fato do indivíduo está super preocupado com o que vai acontecer. Se ele vai conseguir formar a(o) filha(o); se vai conseguir pagar o apartamento; se vai conseguir a promoção tão esperada; e fica na conjunção SE o tempo todo, deixando de realizar o que precisa no presente. Viver mais no FUTURO é viver ANSIOSO. É não saber o que vai acontecer, pois verdadeiramente não nos pertence, para quem crê é a Deus, e o indivíduo não tendo esse conhecimento e essa paz, fica desesperado e muitas vezes, paralisado. Estar Ansioso é passar 60% do seu tempo no futuro; 30% no passado e 10% no PRESENTE, ou seja, ainda olha mais tempo do que deveria para o passado e fica no presente, momento de realizar, no aqui e agora, apenas, 10% do seu tempo. Neste modelo podemos ver que não existe O FOCO CONSISTENTE, já falado acima, objetivando concluir o que ele tinha determinado como visão pois a ansiedade não permite tal aprendizado.

E o modelo **PRESENTE**. É o modelo em que todos nós precisamos buscar. Nos conectarmos com o aqui e agora. É onde devemos investir 60% do nosso tempo focando naquilo que é importante e necessário para atingirmos a nossa visão. Seja ela qual for. Muitas vezes, temos uma meta clara, porém, para chegar até ela existem etapas que precisam ser cumpridas. Podem acontecer acidentes de percurso, porém, eles devem ser contornados pela visão positiva de futuro que eu já tracei para mim. Lógico que como cristã entendo que TUDO está nas mãos de Deus, porém, Ele nos capacitou para fazermos algo grande que, muitas vezes, fica perdido no meio do caminho por não buscarem a vontade dEle que é boa, agradável e perfeita para as nossas vidas. O modelo do PRESENTE é o de SUCESSO, pois a pessoa passa nele 60% do seu tempo no AQUI E AGORA. NO HOJE, NO PRESENTE. Com isso ele ocupa só 10% do seu tempo olhando para o passado, mas um passado onde ele pega as experiências que foram boas e celebra e as coisas más ele traz para o momento presente como aprendizado para que não se repita.

Essa Inteligência FOCO TEMPORAL trazida para este curso dá a possibilidade das lideranças trabalharem essa questão do: ERA TÃO BOM QUANDO FULANO ERA DIRETOR DAQUI e acabam ficando em um passado de dor ao invés de dizer, com fulano de tal aprendi tal coisa e isso podemos dar continuidade. Simples assim. Também podemos refletir junto aqueles que, por muitas vezes, não sabem até quando vão ocupar as suas funções de líderes

se estressam e estressam aos colaboradores no sentido de desejarem fazer tudo para ontem visando algo que nem sabe exato o que é pela falta de visão de futuro.

7.5 – CHA(C)

O CHA é um acrônimo formado a partir de três critérios: **Conhecimento**, **Habilidade** e **Atitude**, o conceito é utilizado pela gestão de pessoas quando falamos em gestão por competência.

Antigamente um profissional era classificado como competente por ter vasto conhecimento teórico sobre a área que estava inserido, porém isso não funciona mais assim. Além de ter o **Conhecimento** (representa o saber) que é adquirido através de treinamentos, de livros, das universidades, nas escolas e na vida, apenas isso não faz a pessoa ser competente em algo. É necessário que os outros dois critérios estejam presentes para consolidar uma competência de acordo com o conceito CHA. Porém, para a escola que eu me formei enquanto Master Coach, houve o **acréscimo da letra C**, passando então para **CHAC**, onde o C representa o **CARÁTER**, algo muito intrínseco, porém, de uma importância fundamental nos dias de hoje. É um conjunto de características e traços relativos à maneira de agir e de reagir de um indivíduo ou de um grupo. É um feitiço moral. É a firmeza e coerência de atitudes. O conjunto das qualidades e defeitos de uma **pessoa** é que vão determinar a sua conduta e a sua moralidade, o seu **caráter**. Todas essas características acima, são fundamentais para a liderança.

A **Habilidade** é o saber fazer, resumidamente é colocar em prática o que se aprende na teoria. Uma pessoa que preenche esse critério já errou, se reinventou e tentou várias vezes, assim ele se tornou hábil em realizar tal tarefa, processo ou procedimento.

Já a **Atitude** se refere a ação, o querer fazer. Muitos profissionais detêm o conhecimento adequado e a habilidade necessária, porém decidem não fazer o que deve ser feito. E todos sabemos que sem a ação não é possível que as coisas se concretizem.

Então, para que alguém valide uma competência é necessário que esses três critérios sejam preenchidos de acordo com o modelo da organização. Desses o Governo de Pernambuco, por meio do Centro de Formação dos Servidores de Pernambuco, CEFOSPE possibilita a todos os empregados, servidores e funcionários públicos treinamentos e educação continuada para que os colaboradores mantenham a alta performance no campo do Conhecimento, e elas disponibilizam o ambiente de trabalho para que os colaboradores façam o que aprenderam nos cursos e treinamentos, assim consolidam o critério da Habilidade.

Lembrar que o CONHECIMENTO E A HABILIDADE a liderança pode atuar diretamente enviando o seu time para treinamentos contínuos disponibilizados a qualquer pessoa. A habi-

lidade, por meio da realização de uma tarefa acaba sendo algo também possível da liderança intervir. Porém, a ATITUDE e o CARÁTER são duas características que não existe treinamento para isso. É de fórum íntimo. Nasce de dentro para fora. Nasce do conjunto de crenças que o indivíduo carrega consigo. É bem mais desafiador. As vezes, é melhor ficar sem uma pessoa com falta de conduta moral, do que minar todo um time.

7.5.1 - FERRAMENTA APLICADA NO CURSO – CHAC

CONHECIMENTO NA FUNÇÃO

Os mais	Os menos
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

HABILIDADE NA FUNÇÃO

Os mais	Os menos
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Fonte: Febracis

ATITUDE NA EMPRESA

Os mais	Os menos
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

CARÁTER

Os mais	Os menos
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Fonte: Febracis

INSTRUÇÕES
1 – COLOQUE O NOME DOS COLABORADORES
2 – DÊ UMA NOTA PARA ELES DE 0 A 10
3 – COLOQUE A NOTA NECESSÁRIA
4 – FAÇA ISSO PARA TODOS ELES
5 – SOME A NOTA DO CONHECIMENTO + HABILIDADE E DIVIDA POR 2
6 – REPITA ISSO COM ATITUDES + CARÁTER. SOME E DIVIDA POR 2
7 – COLOQUE OS RESULTADOS NA MATRIZ DE DECISÃO

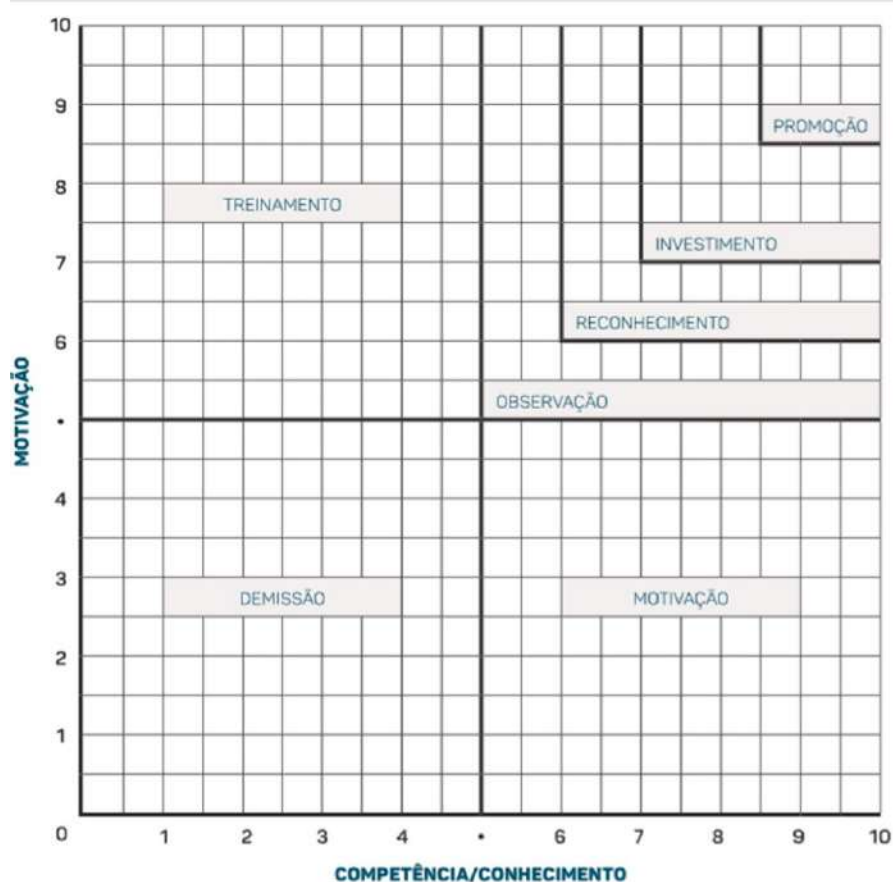
7.5.2 – MATRIZ DE DECISÃO

Nesta ferramenta o líder vai avaliar a sua equipe em termos técnicos e emocionais. A partir da avaliação, o gestor pode ter uma atitude mais assertiva com a sua equipe, decidindo se o profissional deve ser reconhecido, promovido, receber treinamento emocional e técnico ou até ser demitido.

Entre os fatores técnicos a liderança irá pontuar cada colaborador a cerca de suas habilidades e conhecimento em quesitos como atingir objetivos, priorizar atividades e evoluir com feedback.

Nos fatores emocionais estão sendo avaliados pontos como: autoconfiança, iniciativa, credibilidade e gerenciamento de conflitos.

Ao final o gráfico da Matriz de Decisão será formado, indicando a situação de cada membro da equipe e a ação de gerência mais adequada em cada situação.



Fonte: Febracis

IV MÓDULO – PERFIL COMPORTAMENTAL

O comportamento humano é a resposta de indivíduos ou grupos de seres humanos a estímulos internos e externos. Refere-se ao conjunto de todas as ações físicas e emoções observáveis associadas aos indivíduos, bem como à raça humana. Cada ser humano reage de uma forma diferente aos estímulos que são dados de forma externa e pelos seus pensamentos, sentimentos e sua comunicação, transformando aquele comportamento em um resultado.

Analisando tudo isso e vendo o quanto o comportamento pode impactar de forma positiva ou negativa em um indivíduo, trouxe para este curso a Análise de Perfil Comportamental, baseada no CIS ASSESSMENT, uma ferramenta de avaliação que trabalha os comportamentos de uma forma bastante completa e com validação de 99% de precisão pela Universidade Federal do Ceará – UFC.

Neste perfil é analisada a teoria DISC, desenvolvida por William Moulton Marston, doutor em psicologia de Harvard, o qual publicou o livro “As emoções das pessoas normais”. Segundo Marston, todos nós apresentamos traços e padrões de comportamento que se relacionam com quatro estilos básicos de perfil, dos quais surge o acrônimo **DISC**.

D – Dominance (Dominância)

I – Influence (Influência)

S – Stable (Estável)

C – Conformity (Conformidade)

Com a finalidade de trazer uma discussão no grupo sobre qual perfil cada um se identifica é gerada uma dinâmica em sala para a consolidação do aprendizado. O grande fator que me fez trazer esse conteúdo foi a questão que: **72%** das pessoas estão insatisfeitas com o TRABALHO e que **63%** dos casos de insatisfação no trabalho são atribuídos a problemas de **RELACIONAMENTO**. Esses relacionamentos, geralmente, não dão certo devido as pessoas NÃO conhecerem seu perfil e nem dos colaboradores, fazendo com que pessoas ocupem cargos completamente diferentes dos que eles deveriam estar exercendo. E mais, **87%** das organizações demitem profissionais em razão das suas ATITUDES e apenas **20%** das pessoas acreditam que seus empregos lhes dão oportunidade de **FAZER O MELHOR**.

Vejamos o que cada perfil trata:

1 - PERFIL D - DOMINANTE

• Impaciente	• Inacessível
• Tendência a ser vingativa	• Autossuficiente
• Agressiva	• Egocêntrica
• Arrogante	• Fria e Áspera
• Tendência a ser Controladora	• Rígida
• Ambição e Competitividade exageradas	• Sarcástica

Perfil Comportamental - DISC



ALTA DOMINÂNCIA

CARACTERÍSTICAS DE ESSÊNCIA:

- São visionários, gostam de desafios e são focados em resultados e objetivos;
- Precisam de autonomia e de visualizar oportunidades de crescimento;
- Confortáveis para assumir posições de comando e liderança;
- Lidam bem com situações de pressão e onde seja necessário decidir rápido.

MEDOS DO DOMINANTE:

- Falhar;
- Perder o poder e autoridade;
- Ter que submeter-se ou subordinar-se a alguém;
- Perder posição para outra pessoa (Competitivo);
- Ter que reconhecer os próprios erros.

AO FALAR COM UM DOMINANTE:

- Seja **ESPECÍFICO, BREVE e VÁ DIRETO AO PONTO**;
- Concentre-se nos **RESULTADOS e PRAZOS** envolvidos

PESSOAS PÚBLICAS COM O PERFIL DOMINANTE:

- Bernardinho;
- Steve Jobs;
- Roberto Justus;
- Margareth Thatcher;
- Donald Trump.

2 - PERFIL I - INFLUENTE



ALTA INFLUÊNCIA

• Expressiva	• Encantadora
• Influyente	• Confiante
• Criativa	• Articuladora
• Entusiasta	• Vaidosa
• Comunicadora	• Tem senso de Humor
• Motivadora	• Sonhadora

CARACTERÍSTICAS DE ESSÊNCIA:

- Gostam de fazer parte de grupos e têm necessidade de desenvolver novos relacionamentos;
- Possuem habilidades de Comunicação e Persuasão, contam com sua habilidade com pessoas para conseguirem o que querem;
- São Criativas e Buscam formas diferentes de fazer as coisas;
- Otimistas e com Facilidade para expressar suas emoções.

MEDOS DO INFLUENTE

- Rejeição;
- Ficar sozinho;
- Frustrar as expectativas dos outros;
- Não ser reconhecido e valorizado;
- Não se sentir apoiado;
- Perder o prazer em suas Ações e Rotinas.

AO FALAR COM UM INFLUENTE:

- Seja CALOROSO e AMIGÁVEL, preocupando-se em CONSTRUIR UMA RELAÇÃO;
- VALIDE-O E ELOGIE-O, sempre que possível (Inclusive em público).

PESSOAS PÚBLICAS COM O PERFIL INFLUENTE:

- Silvio Santos;
- Barack Obama;
- Neymar;
- Fátima Bernardes;
- Ingrid Guimarães.

3 - PERFIL S - ESTÁVEL

Perfil Comportamental - DISC



ALTA ESTABILIDADE

Compreensiva	Pacífica
• Consistente	• Calma
• Previsível • Leal	• Metódica

CARACTERÍSTICAS DE ESSÊNCIA:

- Valorizam o Planejamento, com orientações claras e Responsabilidades bem definidas;
- São Calmos e Tranquilos, gostam de ambientes harmônicos e tem capacidade de apaziguar conflitos;
- Serão resistentes às mudanças caso não tenham clareza do propósito e das etapas envolvidas;
- Têm preferência por trabalhar em grupo e decidir coletivamente.

MEDOS DO ESTÁVEL (S)

- Cenários Imprevisíveis;
- Ter que ousar e arriscar;
- Decepcionar ou ser decepcionado;
- Perder o autocontrole;
- Se soltar, participar e envolver-se demais;
- Ter de lidar com conflitos.

AO FALAR COM UM ESTÁVEL (S)

- Seja **GENTIL E SIMPÁTICO**, demonstrando um interesse genuíno pela sua pessoa;
- **NÃO O PRESSIONE PARA DECIDIR RÁPIDO**, seja **PACIENTE** e **DÊ TEMPO** para que ele reflita.

PESSOAS PÚBLICAS COM O PERFIL ESTÁVEL (S):

- Mahatma Gandhi;
- Eduardo Suplicy;
- Caetano Veloso;
- Chico Xavier;
- Parreira

4 - PERFIL C - CONFORME

Perfil Comportamental - DISC



ALTA CONFORMIDADE

• Disciplinado	• Formal
• Ordenado	• Perfeccionista
• Cuidadoso	• Questionador
• Discreto	• Preciso

CARACTERÍSTICAS DE ESSÊNCIA:

- Buscam seguir todas as regras e procedimentos para garantir a exatidão do que se propõem a fazer;
- Possuem forte tendência ao Perfeccionismo, podendo ser centralizadores com tarefas;
- Gostam de ter o máximo de dados, para uma melhor análise;
- Possuem padrões de exigência muito elevados, tanto em relação a si, quanto em relação aos outros.

MEDOS DO CONFORME

- Cometer falhas e sair das normas;
- Não ter pensado em todas as possibilidades;
- Críticas ao seu trabalho;

- Não ter informações suficientes;
- Sair das normas;
- Não fazer a melhor escolha.

AO FALAR COM UM CONFORME:

- Seja **PONTUAL** e **FORMAL** (evite assuntos pessoais) e esteja atento às **NORMAS** e **REGRAS**;
- Traga o **MÁXIMO** de **DETALHES** e **INFORMAÇÕES** possível, de preferência, **COM MATERIAIS QUE ELE POSSA CONSULTAR POSTERIORMENTE**.

PESSOAS PÚBLICAS COM O PERFIL CONFORME:

Bill Gates;
Albert Einstein;
Miriam Leitão;
Professor Pasquale;
Paulo Coelho.

FORMA DE COMUNICAÇÃO DOS PERFIS



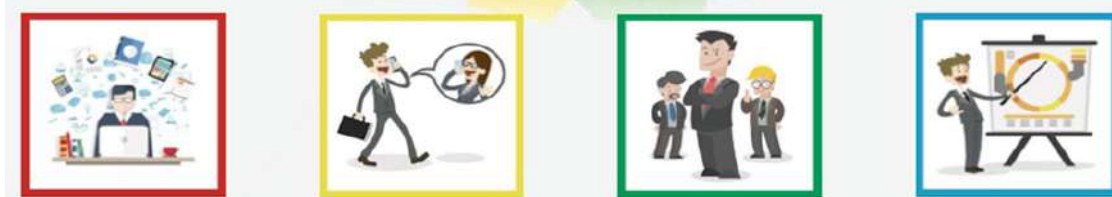
TOMADA DE DECISÃO DE ACORDO COM CADA PERFIL



COMO CADA PERFIL TEM SEU ESTILO DE DELEGAR ATRIBUIÇÕES:



SOMOS UMA COMBINAÇÃO DOS 4 PERFIS. PORÉM, EXISTE A ESSÊNCIA DE CADA UM.



CONCLUSÃO

Este treinamento teve início no CEFOSPE em julho de 2018. Chegou com a proposta de treinar as lideranças de uma forma mais aprofundada, usando o autoconhecimento e a auto-liderança como formas dessas lideranças olharem primeiro para dentro delas e depois para os seus liderados. Até a presente data, apenas 240h/aula foram ministradas. Considero pouco em relação a um estado enorme que temos e com funcionários, empregados e servidores públicos por todos os cantos. Entendo que é um excelente instrumento de disseminação do autoconhecimento de uma forma diferenciada devido às ferramentas do Coaching Integral Sistêmico - CIS, totalmente diferenciadas e comprovadas como sucesso por quem já aplica há mais de 10 anos. No meu caso, são quase 6 anos de experiência, com essas ferramentas, até a presente data (julho 2020). Entendo, que a avaliação do curso, garante-me que está havendo assimilação do conteúdo e o desejo para continuar.

Entendo, e deixo aqui claro, que para ministrar este curso faz-se necessário o conhecimento pleno dessas ferramentas do CIS sob pena, inclusive, de existirem pessoas que tenham problemas na sala devido a alguma dinâmica e pelo momento que estejam passando.

Entendo que as ferramentas aqui expostas trazem muitos momentos para reflexão. No momento da execução do curso, faço uma série de dinâmicas que envolvem perguntas naturais de um processo de Coaching. Uso também muitos vídeos e metáforas para deixar o aprendizado mais fixo na memória.

Concluo o curso com uma dinâmica dos perfis comportamentais. Nela os presentes vivenciam experiências reais dos seus perfis. Além disso, existe uma gamificação de acordo com o que o grupo se apresenta.

Por tudo isso, entendo ser de suma importância a realização desse curso para TODOS os líderes dos órgãos do nosso Estado de Pernambuco.

Aqui, deixo registrado o meu agradecimento a FEBRACIS por ter me autorizado e permitido a elaboração desse curso utilizando as Ferramentas testadas e aprovadas por eles e por mim enquanto Coach dessa entidade.

Que as pessoas ao terem contato com esse conteúdo, possam despertar para conhecer um pouco mais sobre essas ferramentas do Coaching Integral Sistêmico que já transformaram milhares de vidas no Brasil e no mundo.

REFERÊNCIAS

Covey, Stephen R., 1932 – **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**/ Stephen R. Covey; tradução: Alberto Cabral Fusaro, Márcia do Carmo Felismino Fusaro, Cláudia Gerpe Duarte e Gabriel Zide Neto; consultoria: Tereza Campos Salles. – 60ª ed. – Rio de Janeiro: Best Seller, 2017.

Correa, Cristiane, 2017 – **Vicente Falconi, – O que Importa é Resultado**, 1ª ed. _ Rio de Janeiro, Ed – Sextante.

Gallwey, W. Timothy **O jogo interior do tênis: o guia clássico para o lado mental da excelência no desempenho**/W. Timothy Gallwey; tradução Alexandre Sanches Camacho – São Paulo: Sportbook, 2016.

Goleman, Daniel – **Liderança: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso**/ Daniel Goleman; tradução Ivo Korytowski – 1ª. Ed – Rio de Janeiro: Objetiva, 2015. 144p.

Goleman, Daniel, ph.D – **Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**/Daniel Goleman. – 2ª ed. – Rio de Janeiro: Objetiva 2012, 384p.

Hunter, James – **De volta ao Mosteiro: o monge e o executivo falam de liderança e trabalho em equipes** / James Hunter; tradução de Vera Ribeiro; Rio de Janeiro: Sextante, 2014. 192.p.

Marston, William Moulton, 1893 – 1947 – **As Emoções das Pessoas Normais**/ William Moulton Marston introdução de Bill J. Bonnstetter; posfácio Ron Bonnsteter; introdução à edição brasileira por Alexandre Ribas; (tradução Renata Fernandes Galhanone) 1.ed. São Paulo: Success for you Editora, 2014.

Vieira, Paulo – **O poder da Ação: faça sua vida ideal sair do papel**/Paulo Vieira – São Paulo: Editora Gente, 2015.

Vieira, Paulo – **Decifre e Influencie Pessoas: Como conhecer a si e aos outros, gerar conexões poderosas e obter resultados extraordinários**/Paulo Vieira e Deibson Silva – São Paulo: Editora Gente, 2018.

Apostila do Curso Business High Performance da Febracis, Set.2016.

Apostila da Formação Internacional em Coaching Integral Sistêmico, Nov, 2016.

Apostila da formação em CIS Assessment de Perfil Comportamental, 2018.

MATERIAL COMPLEMENTAR:

LIVROS:

- **A ÚNICA COISA – Gary Keller e Jay Papasan**
- **EU LÍDER EFICAZ – Paulo Vieira**
- **O JEITO HARVARD DE SER FELIZ – Shawn Achor**
- **AS 5 LINGUAGENS DO AMOR – Gary Chapman**
- **COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA – Marshall B. Rosenberg**
- **SONHO GRANDE – Cristiane Correa**
- **ESTE BARCO TAMBÉM É SEU – D. Michael Abrashoff**
- **ABÍLIO – Determinado, Ambicioso, Polêmico**
- **A CORAGEM PARA LIDERAR – Brené Brown**

SOBRE A AUTORA

Márcia Medeiros é Comunicadora Social; Gestora Pública pela FGV, ocupando Gerência de Marketing por 8 anos consecutivos do Grande Recife Consórcio de transportes; Master Coach pela Federação Brasileira de Coaching Integral Sistêmico – Febracis, com certificação pela Flórida Christian University – FCU; Master PNL pela SBPNL – São Paulo; Coach de Carreira; Experiência em Business High Performance; Analista de Perfil Comportamental – CIS ASSESSMENT; Co-criadora do Movimento Mulheres Sábias do Brasil; Leader Training pelo Instituto Tadashi Kadomoto – onde foram trabalhados MEDO, DOR, TRISTEZA E ALEGRIA; Participante do Processo Hoffman(Autoconhecimento/ Autoconsciência – Inteligência Emocional/ Trabalha a compreensão do – amor negativo – de pai e mãe), Palestrante – Ministradora Oficial dos Cursos: O PODER DA AUTORRESPONSABILIDADE; O PODER DA AÇÃO (Ministradora Internacional – Cidade do Porto/Portugal) e DECIFRE E INFLUENCIE PESSOAS, Todos de autoria do Best Seller Paulo Vieira. Membro do Business Networking International – BNI, a maior rede de Networking do mundo.

