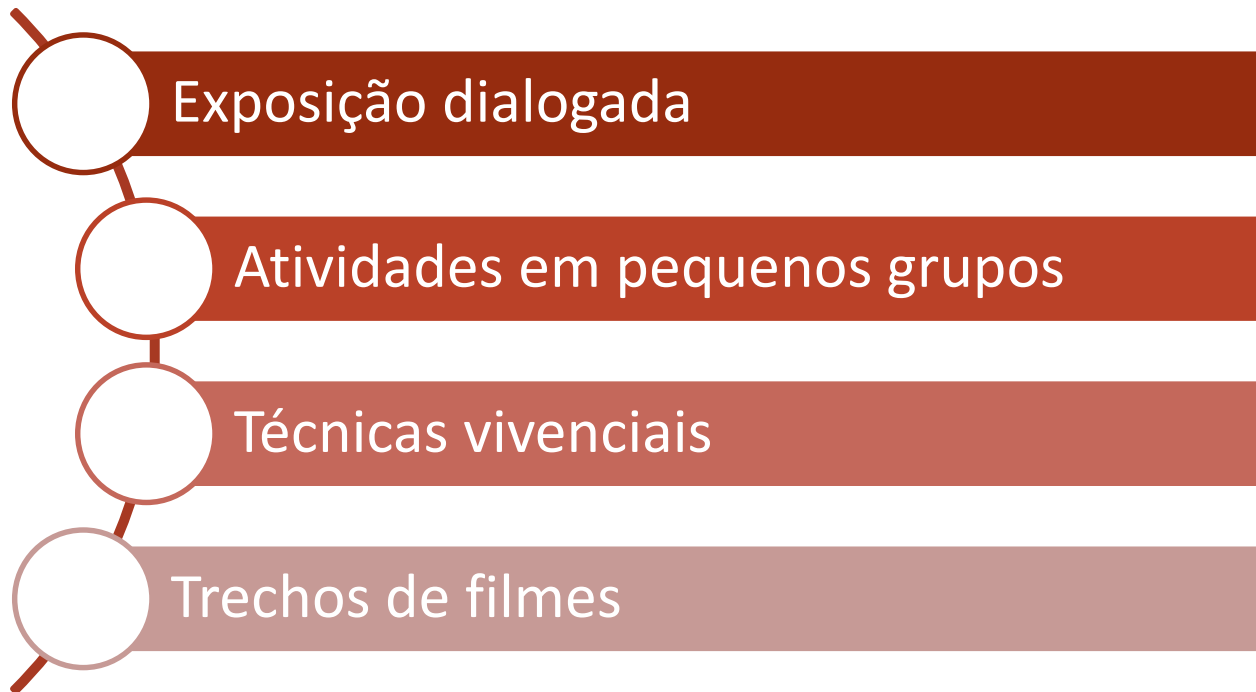


Liderança e Comunicação

Objetivo

Por meio do tema "O Líder Servidor", este curso de três dias convida cada participante a explorar o papel dos valores e da ética na vida do líder, a necessidade de gerar sinergia no local de trabalho e com terceiros, a necessidade de ser um comunicador eficaz e de liderar mudanças e a importância da autoconsciência para que o líder continue a crescer.

Metodologia



Apresentação dos participantes

Em duplas

- ✓ Nome
- ✓ Instituição (cidade/estado)
- ✓ Expectativa



**Setembro
26, 27 e 28**

Programação



Manhã 09h00 as 12h00
Almoço 12h00 as 13h30
Tarde 13h30 as
16h30

Contrato de aprendizagem



Que princípios devemos respeitar para que todos estejam totalmente presentes e participem?

“Liderança é a capacidade de
transformar visão em realidade”

Warren Bennis

Estrutura dos módulos

1. O SERVIDOR COMO LIDER
2. O LIDER AUTOCONSCIENTE NO SERVIÇO PÚBLICO
3. O LIDER COMUNICADOR
4. OS VALORES E A ÉTICA DO LÍDER NO SERVIÇO PÚBLICO
5. LIDERANDO MUDANÇAS
6. SINERGIA E APRENDIZAGEM



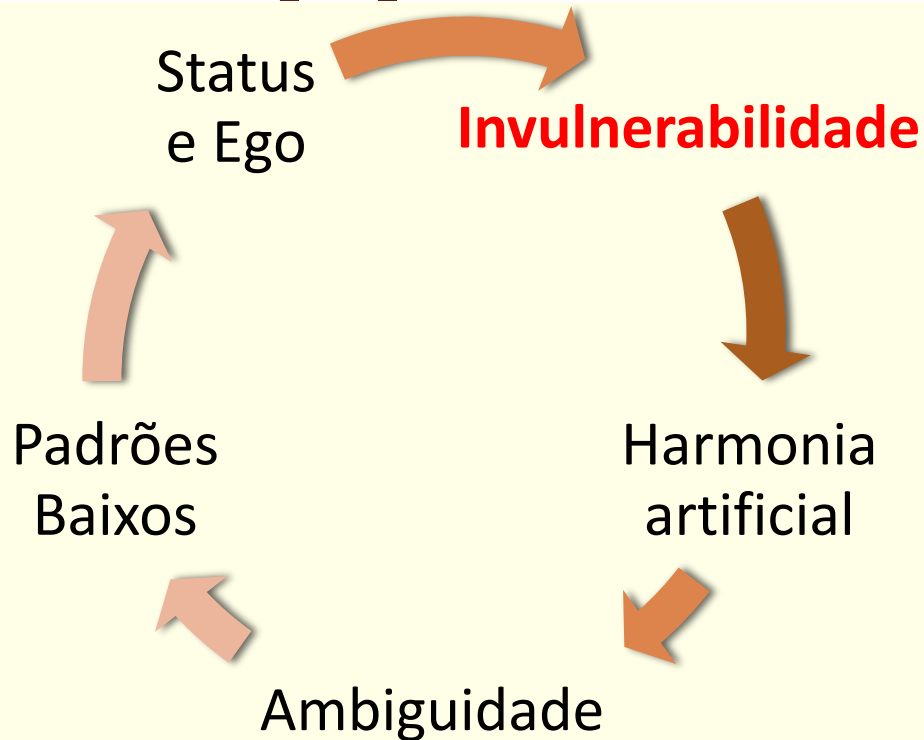
O Servidor como Líder

Roteiro Módulo 1

- Construindo um contrato de aprendizagem
- Liderança : uma perspectiva histórica
- Os Desafios dos líderes em suas Equipes
- Atividade de Reflexão
- As características de um líder servidor
- Autoavaliação

	O Gestor	O Líder
John Kotter	<ul style="list-style-type: none">• Enfrenta a complexidade• Planeja e faz orçamentos• Organiza e contrata funcionários• Equaciona e resolve problemas	<ul style="list-style-type: none">• Enfrenta a mudança• Fixa um rumo• Engaja as pessoas• Motiva as pessoas
Warren Bennis	<ul style="list-style-type: none">• Promove a eficiência• É um bom soldado• Imita• Aceita o status quo• Faz certo as coisas	<ul style="list-style-type: none">• Promove a eficácia• É autêntico• Cria• Desafia• Faz as coisas certas

Os cinco desafios dos Líderes em suas Equipes



Reflexão

- Quais destes desafios você identifica no Serviço Público?
- Como o líder deve buscar vencer este ciclo vicioso das equipes?

10 Características do Líder Servidor

Greenleaf nunca desenvolveu as características de um líder servidor, mas, usando seu trabalho, outras pessoas definiram as dez características apresentadas a seguir:

1. Escuta:

Procurar identificar a vontade de um grupo ou indivíduo e ajudar a esclarecê-la. Ouvir com receptividade e reflexão.

2. Empatia:

Pessoas necessitam ser reconhecidas e aceitas pelos seus dons e talentos especiais.

3. Cura:

Líderes servidores veem uma oportunidade de “ajudar a tornar inteiro” aqueles com os quais mantêm contato e suas instituições.

10 Características do Líder Servidor (cont)

4. Conscientização e Percepção: Principalmente autoconsciência.

5. Persuasão:

Procurar convencer outras pessoas em vez de forçá-las a fazer alguma coisa.

Líderes servidores desenvolvem consensos eficazmente.

10 Características do Líder Servidor (cont)

- 6. Conceitualização:** Líderes servidores idealizam grandes sonhos e procuram estabelecer um equilíbrio entre a visão de futuro (o incerto) e uma abordagem centrada no cotidiano. Os resultados são importantes. Eles também têm a capacidade de comunicar esses conceitos.
- 7. Previsibilidade:** Líderes Servidores compreendem as lições aprendidas no passado, as realidades do presente e as prováveis consequências de suas decisões no futuro.

10 Características do Líder Servidor (cont)

8. Stewardship

A disposição de ser responsável pelo bem-estar da organização como um todo, procurando servir pessoas à sua volta e não controlá-las. Colocado de forma simples, é a responsabilização (*accountability*) sem necessidade de controle ou de ser forçado a fazer o que se espera.

10 Características do Líder Servidor (cont)

9. Compromisso com o crescimento das pessoas:

Reconhecer que as pessoas têm valores intrínsecos além das suas contribuições ao trabalho. Além disso, o reconhecimento de que a Liderança Servidora começa com o desejo de mudar a si próprio.

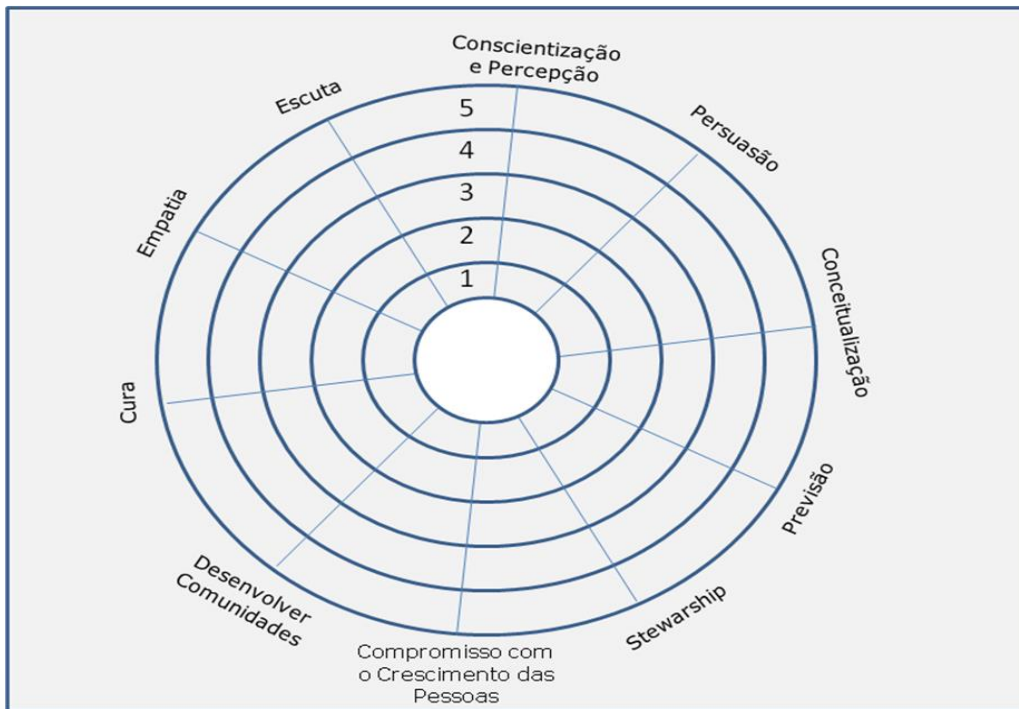
10. Construir comunidades no local de trabalho:

Isso talvez seja uma das mais importantes coisas que um Líder Servidor faz.

Autoavaliação Liderança Servidora

Importante no meu trabalho	Características do Líder Servidor	Necessidade de desenvolvimento
1 2 3 4 5	Escuta: Escuto receptivamente ao que está e ao que não está sendo dito.	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Empatia: Esforço -me para entender e criar empatia com os demais.	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Cura: Reconheço oportunidades de tornar tanto os outros como a mim mesmo 'inteiros'.	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Conscientização: Tenho um bom senso de conscientização geral a autoconscientização.	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Persuasão: Procuo convencer os demais, em vez de coagi-los a obedecer.	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Conceitualização: Tenho a habilidade de pensamento conceitual, enxergando além das realidades cotidianas.	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Previsibilidade: Tenho a capacidade de prever o resultado provável de uma situação.	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	<i>Stewardship</i> : Para mim, <i>stewardship</i> é 'o exercício de responsabilização (<i>accountability</i>) como um ato de servir' (P.Block)	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Compromisso com o crescimento das pessoas: Estou comprometido com o crescimento tanto pessoal como profissional de empregados e colegas.	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Construção de Comunidades: Procuo identificar meios para construir comunidades.	1 2 3 4 5

Autoavaliação Liderança Servidora



Exercício: Conversa

1. O que os conceitos de “Líder Servidor” nos dizem?
2. Discuta suas reações a esses conceitos e reflita como esses conceitos se aplicam ou não na sua organização.



O Líder Autoconsciente no Serviço Público

Objetivos do Módulo 2

- Reconhecer a importância e o poder de conhecer a si próprio e seu potencial
- Identificar as dinâmicas das relações pessoais
- Compreender a relevância da assertividade nas interações
- Identificar formas do uso do Feedback
- Reconhecer seu papel como promotor de um ambiente saudável e produtivo.

Roteiro do Módulo 2

- Uma metáfora : eu como líder no serviço público
- A Janela de Johari
- A Inteligência Emocional e a Assertividade
- Feedback
- Modalidades do Feedback
- Aplicação
- Diário do Líder

Uma metáfora

Eu como líder no Serviço Público

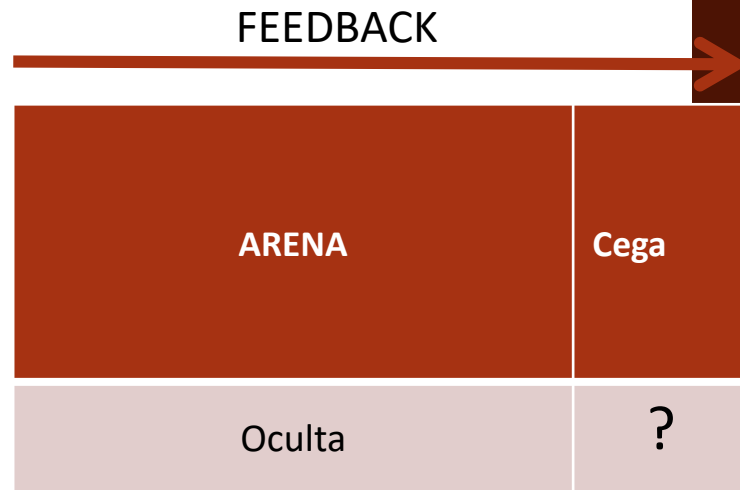
Uma metáfora

- O que essa metáfora diz sobre mim, meu ambiente e meus desafios? O que me descreve?
- O que mais me atrai na filosofia de liderança servidora e na perspectiva da liderança quântica? Que aspectos dessas abordagens eu implementaria em meu ambiente?
- Onde vejo as maiores dificuldades para essa implementação no serviço público? O que me preocupa?
- O que farei para minimizar essas dificuldades?

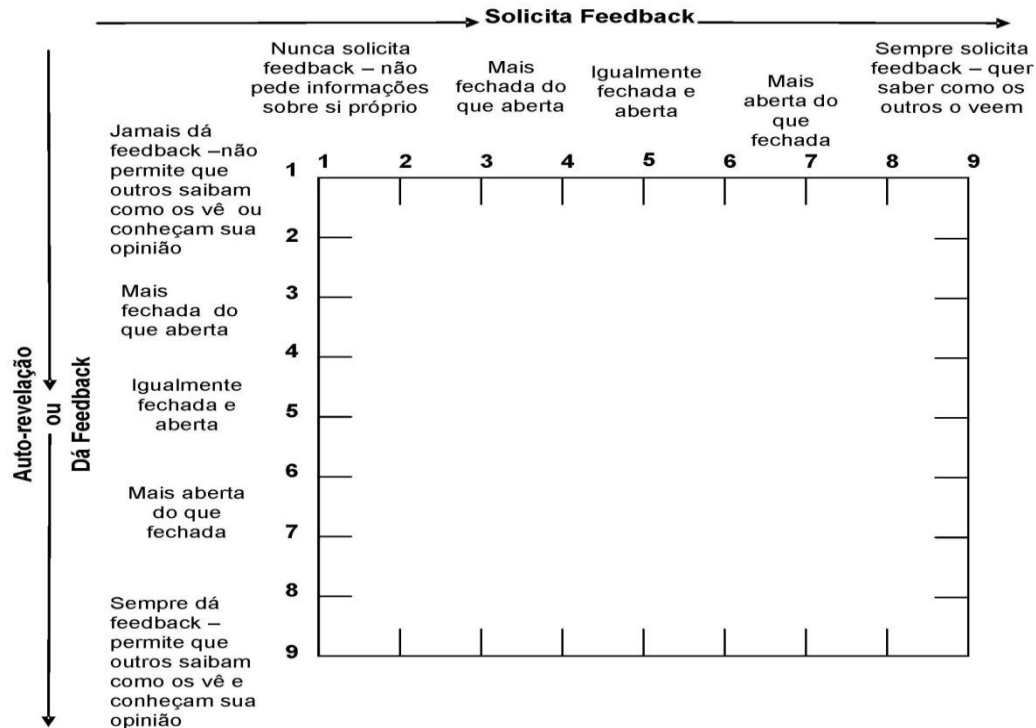
Uma Janela para o Outro

	Eu conheço	Eu desconheço
Outros Conhecem	Arena	Cega
Outros Desconhecem	Ocultas	Desconhe- cida

Ampliando a Arena



Crie sua própria Janela Johari



Inteligência Emocional e Assertividade

- **Inteligência Emocional**

- Autoconsciência
- Controle Emocional
- Motivação
- Empatia
- Sociabilidade

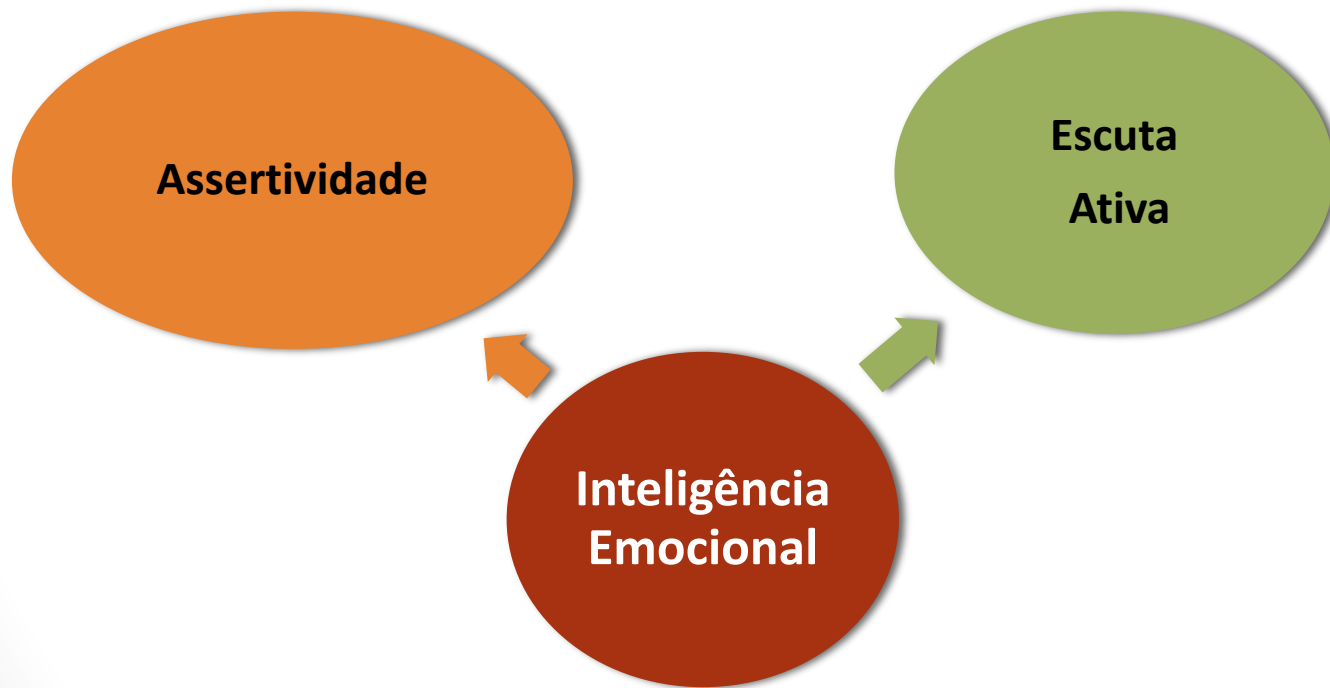
- **Assertividade**

- Autoestima
- Autocontrole
- Determinação
- Empatia
- Tolerância à Frustração
- Sociabilidade
- Adaptabilidade

Assertividade

- É uma filosofia de relacionamento humano com soluções ganha-ganha. O termo assertividade origina-se de asserção. Fazer asserções quer dizer *afirmar*, do latim *afirmare*, tornar firme, consolidar, confirmar e declarar com firmeza.
- É um compromisso com uma *comunicação* criativa, transparente, por meio da qual as pessoas expressam suas necessidades, seus pensamentos e sentimentos de forma ***honesto e direta***, sem violar os mesmos direitos dos outros.

Pilar da Comunicação Efetiva



Premissas da Assertividade



Saber o que quer e aonde quer chegar



Partir de um pensamento positivo



Ser proativo para atingir resultados

Feedback

- Toda informação que leva uma pessoa a tomar consciência de que seu desempenho, ou atingiu o padrão desejado, a fim de incentivá-lo e reafirmá-lo, ou ficou abaixo das expectativas, a fim de evita-lo e encaminhá-lo em direção ao padrão desejado.
- Na verdade feedback é um nutriente essencial para a vida.

Feedback

É a ligação entre as coisas que fazemos e dizemos e a compreensão do impacto que as mesmas exercem sobre as outras pessoas e sobre nós mesmos.

Quando o objetivo é influenciar pessoas no trabalho, saber dar feedback é talvez a habilidade interpessoal mais significativa que se pode desenvolver.

Feedback Positivo

- Tem como função básica, reforçar um comportamento que desejamos que se repita. Em outras palavras, quando alguém realiza algo que nos agrada, é importante fazer um depósito bem forte.



Feedback Positivo

- **C**omportamento específico relatado – descreva a ação praticada que contribuiu para melhorar o resultado ou ambiente.
- **R**esultado do comportamento. Descreva o resultado observado: ganhos e melhorias;
- **E**videncie o quanto você aprecia e está satisfeito com a mudança
- **R**elatar porquê se sente bem, o quanto a melhoria ou ação trouxe de leveza e ganho para o todo.



Feedback Corretivo

- O objetivo aqui é modificar um comportamento. Se o comportamento de uma pessoa precisa mudar, a melhor chance de fazer com que isso aconteça é dando um feedback corretivo.
- O problema é que a maioria das pessoas se confunde e acaba descambiando para o feedback ofensivo



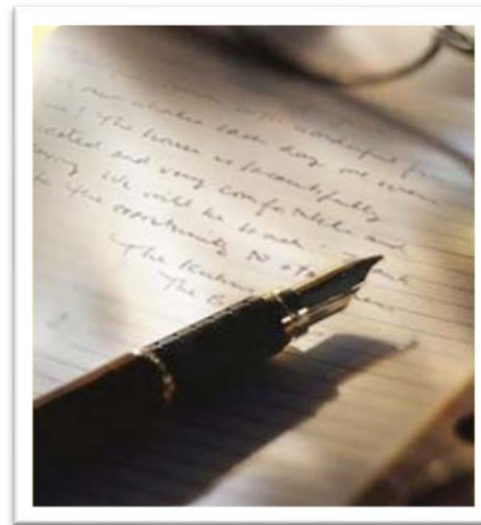
Feedback Corretivo

- **P**erceba e descreva o comportamento específico prejudicial ao resultado
- **A**nuncie as consequências/ impactos deste comportamento
- **R**elate como você se sente em relação ao comportamento
- **E**specifique porquê se sente dessa forma e o quê precisa ser mudado. Abra espaço para sugestão. Feche acordo.



Diário do Líder

- Para mim, liderança no serviço público significa:
- Como posso promover autoconscientização e autoestima em mim, na minha comunidade e na minha rede de trabalho, em colegas, parceiros e cidadãos?
- *Insights* cruciais que colocarei em prática:



O Líder como Comunicador

Objetivos do Módulo 3

- Entender e explorar como exercer sua responsabilidade como líder no serviço público para construir e fomentar ambientes de comunicação adequados;
- Compreender o impacto de sua fala nas relações e no ambiente de trabalho;
- Conscientizar-se de suas atitudes e desenvolver suas habilidades em escutar e criar empatia – duas ferramentas que os líderes utilizam para fortalecer e apoiar os outros

Roteiro do Módulo 3

- Construindo um Ambiente de comunicação seguro
- Usando princípios da Comunicação Não Violenta
- A Estratégia Pessoal de exercer Influência
- Escutar para Entender Plano Pessoal para busca de feedback

Ambiente de Comunicação

- **O que torna um ambiente seguro?**
 - Reflita, individualmente, sobre a pergunta: “o que o faz sentir-se seguro para se comunicar honestamente?”. Anote suas ideias abaixo.
- **Como evitar quebras de comunicação comuns/ quebras comuns de comunicação nas quais me envolvo**



Princípios da CNV

Comunicação Não Violenta (CNV)

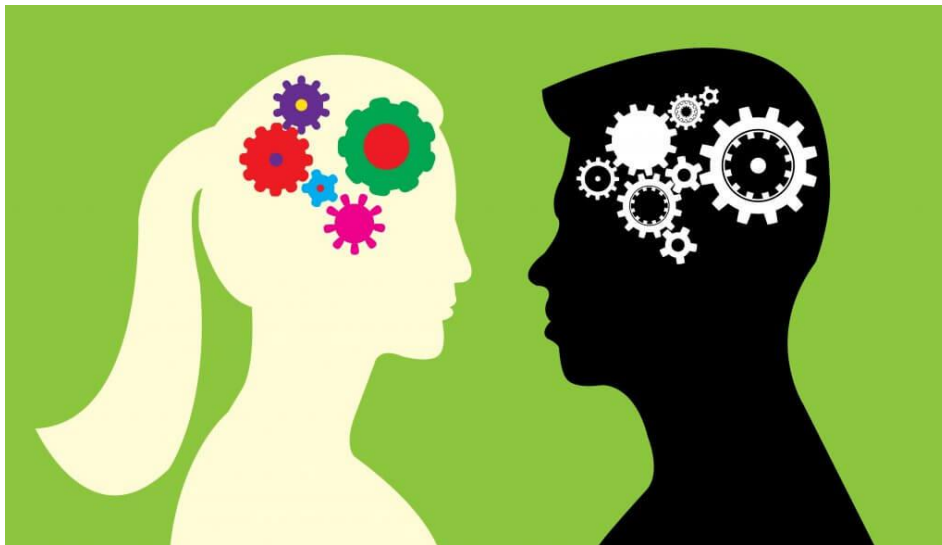
- Se baseia em habilidades de linguagem e comunicação que fortalecem a capacidade de continuarmos humanos, mesmo em condições adversas.
- Algumas formas específicas de linguagem e comunicação contribuem para um comportamento violento em relação aos outros e a nós mesmos.
- Nossa atenção se concentra em classificar, analisar e determinar níveis de erro, em vez de nos ater em verificar o que nós e os outros necessitamos e não estamos obtendo

Componentes da CNV

Quatro são os componentes da Comunicação não-violenta (CNV):

- **Observação:** É conseguir ver e relatar os fatos observados: o que foi dito ou feito;
- **Sentimento:** Identificar como nos sentimos ao observar aquela ação: magoados, alegres, assustados, irritados, etc
- **Necessidade:** Reconhecer quais das nossas necessidades estão ligadas aos sentimentos identificados;
- **Pedir:** solicitar uma ação específica para atender a necessidade identificada.

Um caso incomum



“Parece que estou conversando com uma parede!”

Empatia

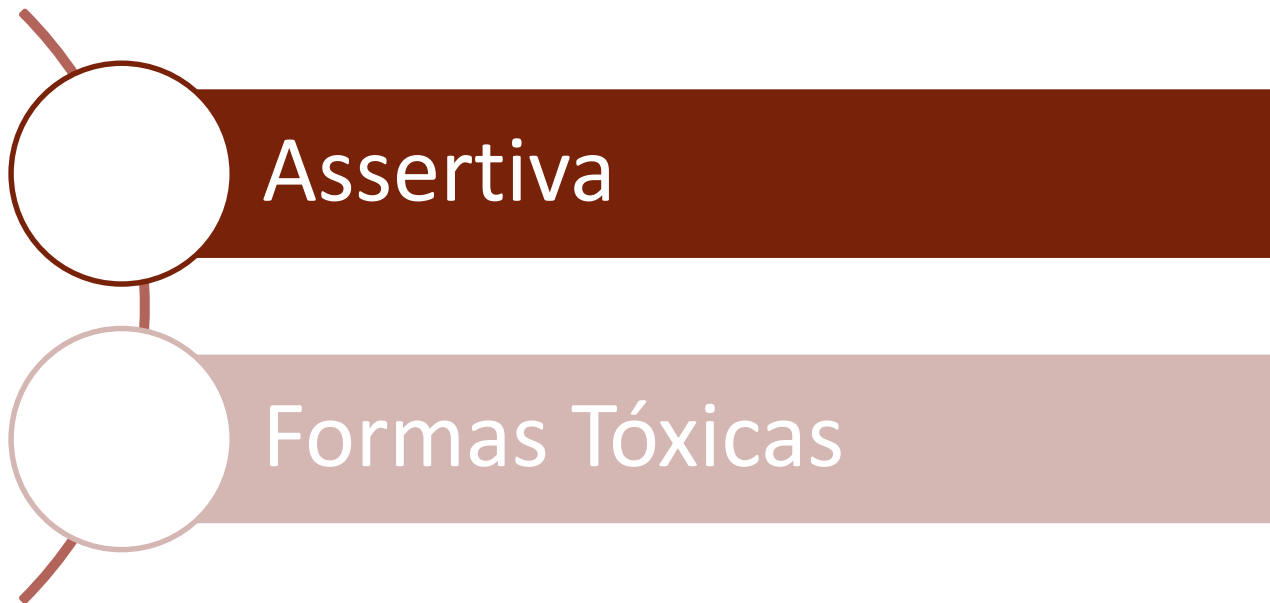
- Uma vivência empática



Empatia

- É mais difícil ter empatia com aqueles que parecem ter mais poder, status ou recursos;
- Quanto mais temos empatia pela outra pessoa, mais seguros nos sentimos;
- Dizemos muita coisa ao escutarmos os sentimentos e necessidades das outras pessoas.
- Pode ser difícil ter empatia com aqueles que estão mais próximos de nós.
- As pessoas preferem que os ouvintes as interrompam a fingirem estar escutando. Um conversa “morna” precisa ser interrompida com empatia para voltar à vida.

Estratégias Pessoais de Influência



Estratégias de Influência

Para cada questão marcada, some um ponto e você irá encontrar qual sua pontuação em cada estratégia de influência.

ESTRATÉGIA?	QUESTÕES? CORRESPONDENTES?
AGRESSIVO	2,8,12,17,20,23,24,37?
CRÍTICO	5,7,13,15,18,22,30,40?
ASSERTIVO	4,6,10,25,28,31,32,33?
DISTANTE	1,3,11,19,26,29,34,36?
SUBMISSO	9,14,16,21,27,35,38,39?

Conhecendo as Estratégias



Refletindo sobre Estratégias

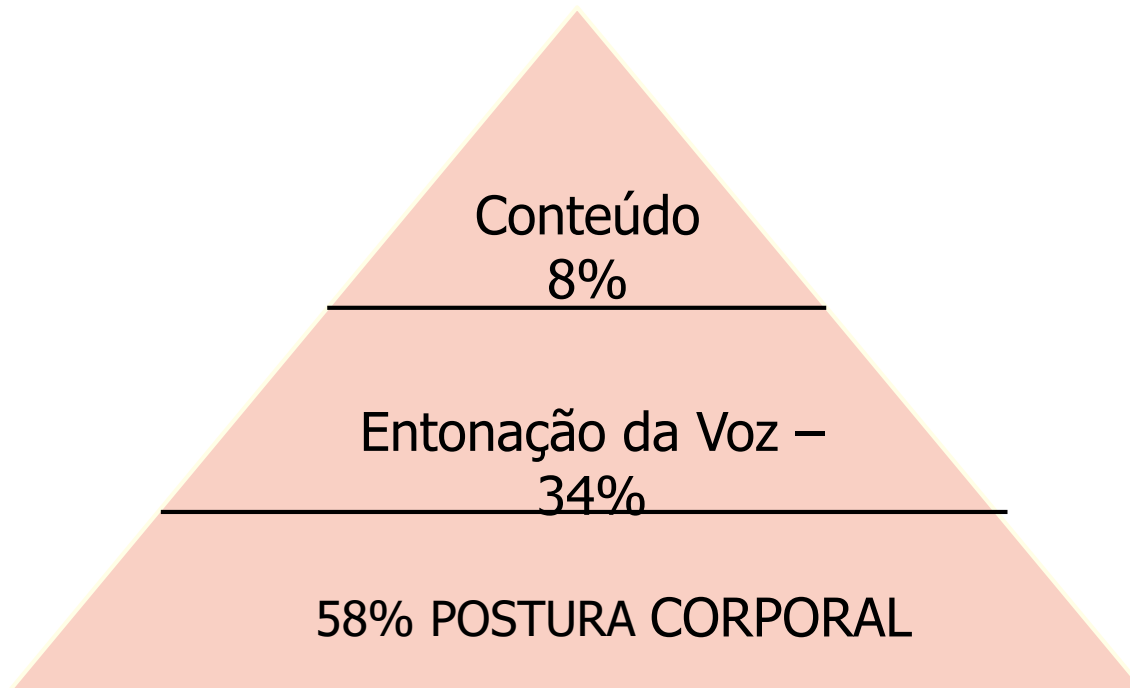


- Como minhas estratégias de influência podem afetar negativamente comunicação?
- Como elas podem dificultar o exercício da empatia?
- Como posso me tornar consciente destas estratégias e ser mais assertivo?

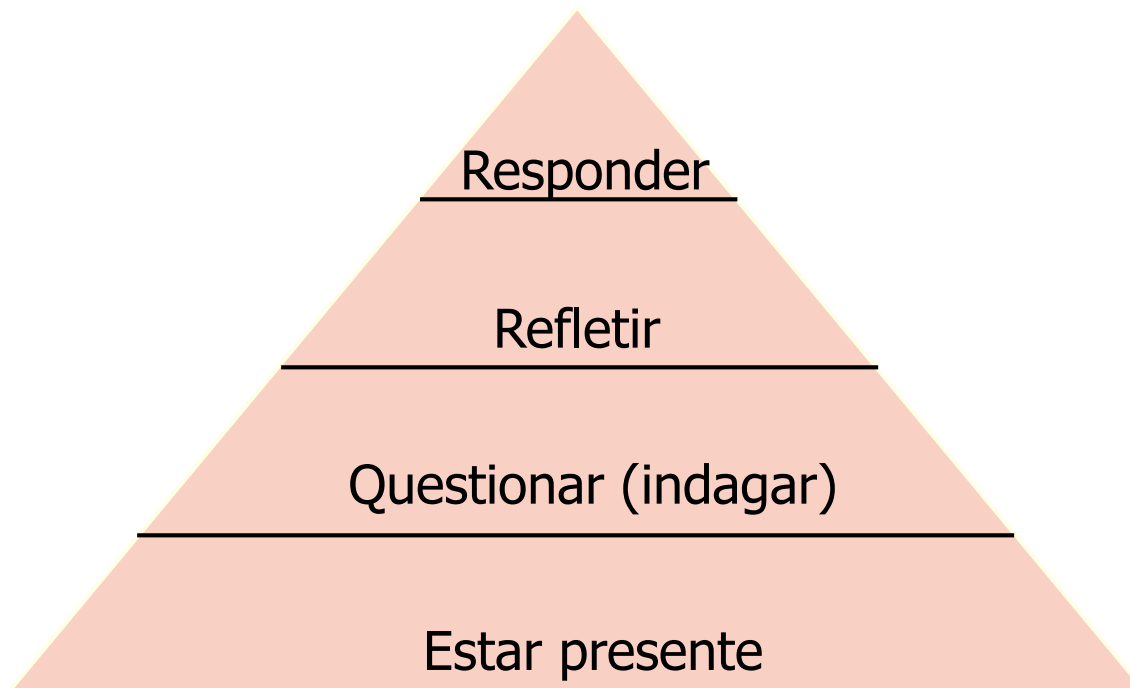
Escutar para entender

- "Estamos ouvindo a pessoa com a qual queremos nos comunicar? Nossa atitude básica ... é a de alguém que quer entender?" *(Robert Greenleaf, the servant as Leader)*
- "... uma comunidade deve construir sua coesão própria baseada na escuta cuidadosa e no dialogo de duas vidas, como sua prática mais elementar e fundamental." *(Jennifer Milewski, Quantum Leadership – The Power of Community in motion)*
- "Por mais estranho que pareça, ouvir, por si só, é a melhor ferramenta para outorgar poder a muitos outros." *(Tom Peters, Thriving on Chaos)*

Estrutura de Allen Ivey



Estrutura de Allen Ivey



Autoavaliação sobre o Escutar

1. Como avalio minha capacidade para escutar os outros?

Quem me é difícil escutar?

Por que não os escuto?

O que isso diz sobre mim?

O que posso fazer?

2. Como avalio que sou escutado pelos demais?

Quem costuma não me escutar?

Por que creio que não me escutam?

O que isso diz sobre mim?

O que posso fazer?



Plano Pessoal de busca de Feedback

- Pense em algo sobre o que gostaria de receber feedback de um membro de uma comunidade que é importante para você. Tente se concentrar no feedback que o ajudará a se desenvolver como um líder no serviço público.

Responda na Apostila

Os Valores e a Ética do Líder no Serviço Público

Objetivos do Módulo 4

- Entender como valores e ética afetam a sua atuação como líder no serviço público do Brasil

Roteiro do Módulo 4

- Discussão sobre valores e ética
- Exibição de filme e reflexões
- Dilemas éticos
- Estudo de Caso
- Diário do Líder

Definições

Em que vocês pensam quando ouvem a palavra valores?

Em que vocês pensam quando ouvem a palavra ética?

Definições

Valores são crenças que são importantes para mim.

Ética é um subconjunto moral desses princípios e dessas crenças.

Dilemas éticos são questões que testam suas próprias crenças éticas e podem ser entre bom e bom, mau e mau.

Valores (Sidney Simon)

3 estágios, que se dividem em 7 critérios:

Escolher: ***(habilidades cognitivas)***

- 1- livremente
- 2- entre alternativas
- 3- considerando consequências

Valorizar: ***(habilidades emocionais)***

- 4- satisfeito com a escolha
- 5- afirmar publicamente

Agir: ***(ação - comportamento externo)***

- 6- fazer algo com a escolha
- 7- algum padrão de vida

Valores (Sidney Simon)

Processo de Valorização (“O que você é e onde você estava quando”):

0 – 7

Impacto de nossos cuidadores, nutridores

7 - 14

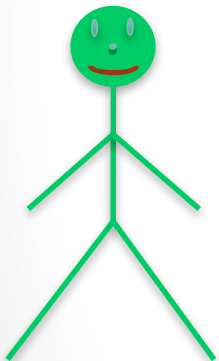
O mundo se torna maior - quando adquirimos um entendimento mais profundo, criamos heróis (reais ou não).

14 - 21

Os pares se tornam importantes como contexto para os valores.

> 21

Os valores são definidos para toda a vida, exceto no caso de um evento emocional significativo”



Dilemas Éticos

- Enganar/ Mentir/ Fraudar
- Roubar
- Causar Danos a outros



Valores e comportamentos

Selecione os 5 valores mais importantes para você, que influenciam seu comportamento. Você pode adicionar qualquer valor importante que não apareça na lista.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Exibição de trechos do Filme

- *Hotel Rwanda*



Conversa sobre o filme

- Quais dilemas éticos o General enfrentou, nesta situação, considerando o que era esperado de acordo com sua missão e o que realmente aconteceu ?
- Quais os valores estão em conflito nesta situação?

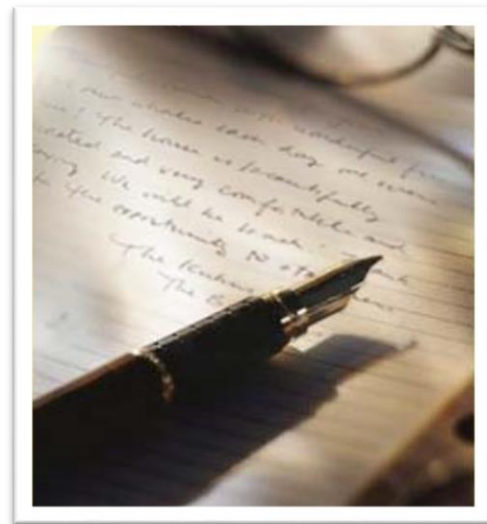


Estudo de Caso – Dilemas Éticos

- Em seus grupos, leiam e conversem e decisão com base nos
 - Princípios Constitucionais
 - No resumo do Código de Ética Profissional do Servidor Público do Poder Executivo Federal

Diário do Líder

- Para equilibrar os valores básicos do meu local de trabalho com meu conjunto de valores e com os de outras pessoas, eu irei:
- Principais insights extraídos do que experimentei



Liderando Mudanças

Objetivos do Módulo 5

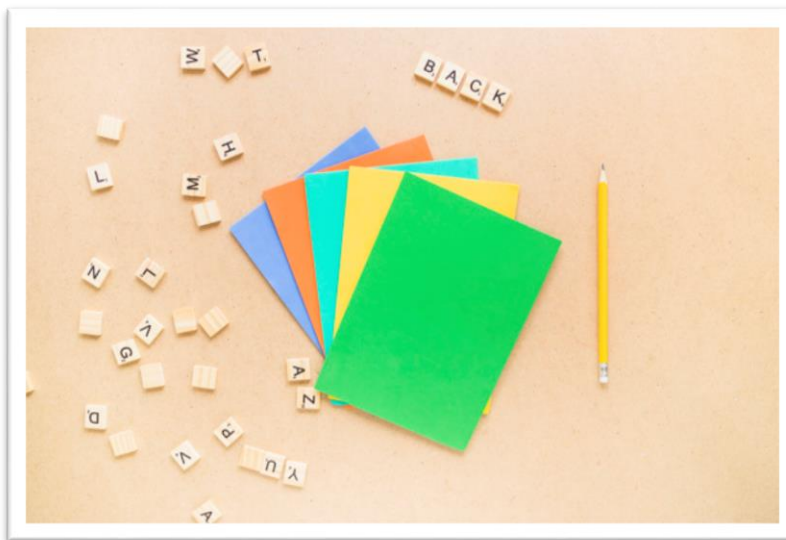
- Ser capaz de compreender pontos relevantes para liderar processos de mudanças de forma mais eficaz e efetiva por meio do entendimento das melhores práticas.

Roteiro do Módulo 5

- Discussão sobre mudanças
- Suas experiências com mudanças
- Curva de Transição
- Vídeo: A Criatividade do dia-a-dia

Vivenciando mudanças

Exercício das Cartas



Explorando a temática Mudanças

“Uma liderança eficaz gera mudanças úteis”

(John Kotter)

“O caos é um elemento essencial de todas as mudanças. Ele atua no sentido de desatar o apego a qualquer coisa que estiver travando o movimento. O caos nos desafia simultaneamente, a abrir mão de algumas coisas e assumir outras. Ele nos lembra que a vida é uma jornada de constante criação.”

(Tim Porter-O'Grady e Kathy Malloch)

Liderança de mudanças

Dê um nome geral ao processo:

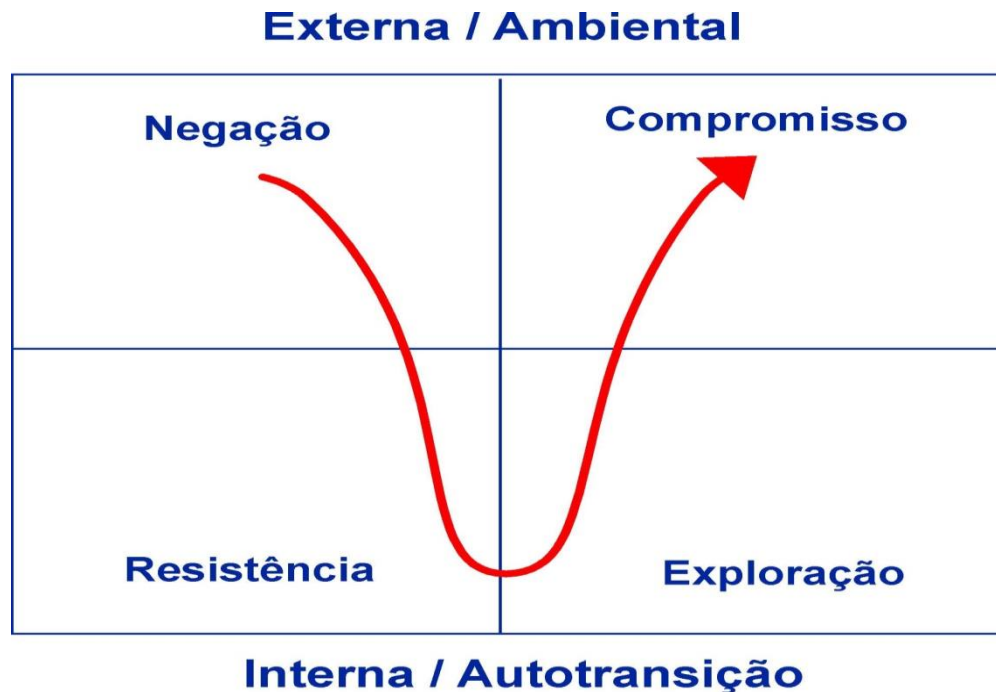
- O que transcorreu bem no processo de mudança?
- Que aspectos não transcorreram bem?
- Que lições você aprendeu que terão um impacto positivo sobre o próximo processo de mudança?
- Cite UMA técnica, ferramenta, processo ou metodologia usada para facilitar o processo de mudança que funcionou perfeitamente.
- Qual seria UMA mensagem-chave que você teria para nos dar sobre futuros processos de mudança?

Liderança de mudanças

- Algumas razões comuns pelas quais tentativas de mudanças fracassam (*Kotter*)
- Cinco práticas-chave para o sucesso das mudanças (*Kouzes e Posner*)



A Curva de Transição



1988 Cynthia Scott e Dennis Jaffee / Flora Elkind Association. Usado com permissão.

A Curva da Transição é um modelo que nos permite compreender a progressão normal que indivíduos e organizações atravessam à medida que passam por mudanças. Diferentes estágios exigem diferentes estratégias de gestão e habilidades interpessoais.

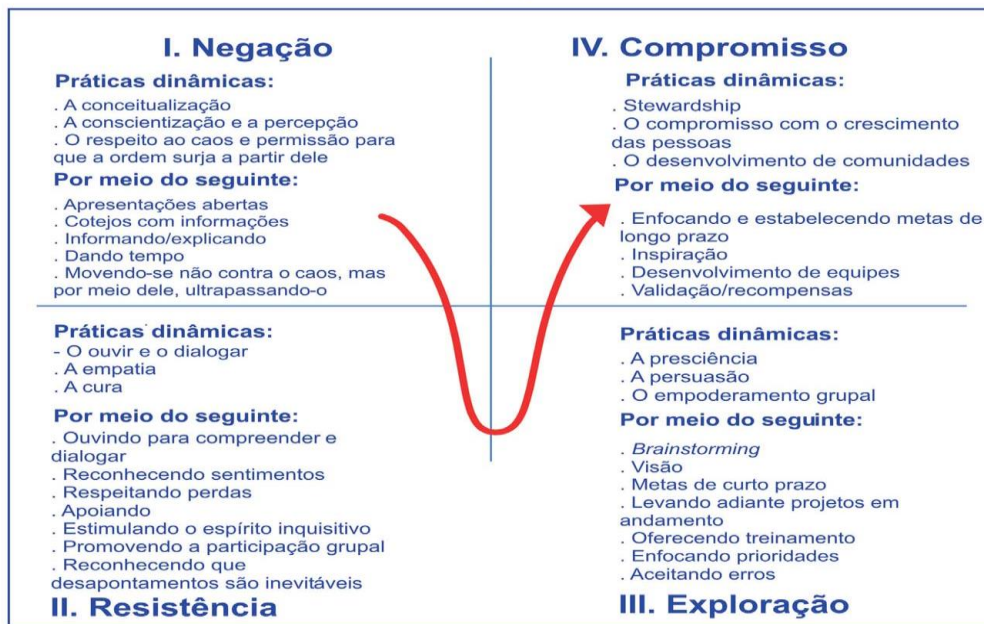
Como diagnosticar cada fase

Como diagnosticar cada fase



Como diagnosticar cada fase

O processo de transição e a liderança dinâmica no serviço público



A criatividade do dia-a-dia

- O que chamou a atenção de vocês?



1. Que aspectos do seu ambiente de trabalho constituem obstáculos para que vocês adotem abordagens criativas com mais frequência? Como vocês podem superar esses obstáculos?
2. Como vocês podem fazer com que sua comunidade seja mais criativa e encontre mais “respostas certas” ao trabalhar em um problema?
3. Apresentem exemplos de onde e como, em sua comunidade no local de trabalho, vocês podem olhar para o ordinário e ver o extraordinário.
4. Como vocês, como Líderes, podem incentivar as pessoas a assumir riscos e como lidarão com os erros inevitáveis?
5. Que técnicas e ferramentas vocês podem empregar para ajudar sua organização e sua comunidade a romper com padrões antigos e encontrar formas novas e melhores de fazer as coisas? Apresentem exemplos reais, caso os tenham.

O Líder que gera sinergia

Objetivos do Módulo 6

- Envolver-se no fortalecimento de equipes em organizações públicas
- Analisar como uma comunidade eficaz pode ser criada não apenas com colegas imediatos, mas também horizontalmente dentro de órgãos , parceiros e cidadão.

Roteiro do Módulo 6

- Exercício sobre decisões grupais
- Aprendizagem em grupo
- Roda de Insight
- Seu compromisso de Ação

Exercício de sobrevivência na lua

Classificações individuais e grupais

Informações para o Exercício:

Imagine que você é membro da tripulação de uma nave espacial cuja missão é se reunir com uma Nave Mãe na superfície iluminada da lua. Devido a dificuldades mecânicas, sua nave caiu a cerca de 320 km do local do encontro. Todos os equipamentos, exceto 15 itens, foram destruídos na queda. Uma vez que a sobrevivência da tripulação depende de ela poder chegar até a Nave Mãe, você e toda a tripulação devem determinar quais dos 15 itens que permaneceram intactos são mais cruciais para a sua sobrevivência.

Exercício de sobrevivência na lua

Instruções:

Os 15 itens que ficaram intactos após a queda estão listados. Você deve classificar esses itens por ordem de importância para garantir a sobrevivência da tripulação. Coloque o número “1” no espaço ao lado do item que considerar mais crucial, o número “2” no segundo item mais importante e assim por diante, colocando o número “15” ao lado no item menos importante de todos.



Exercício de sobrevivência na lua

RESULTADO DO EXERCÍCIO DE SOBREVIVENCIA NA LUA - NASA

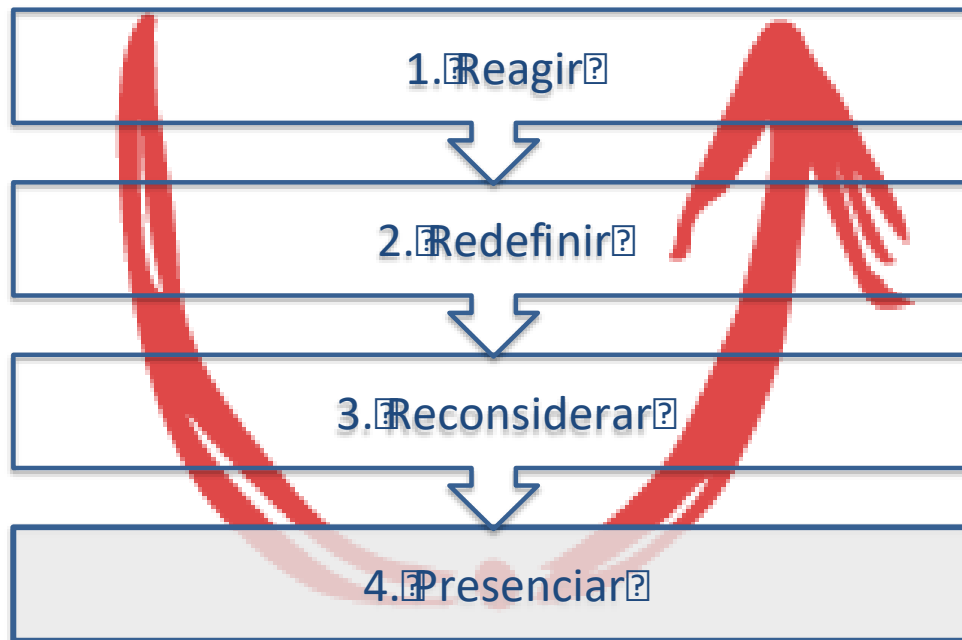
Dois tanques de oxigênio de 50 quilos	1	Imprescindível
Vinte litros de água	2	Indispensável para sobreviver
Um mapa estelar (da constelação da lua)	3	Necessário para orientar-se
Ração alimentar	4	Necessário para sobreviver
Receptor-transmissor de FM alimentado a energia solar	5	E direcional, pode comunicar-se com a terra
20 metros de corda de náilon	6	Útil para salvar em acidentes de terreno
Kit de primeiros socorros com seringas	7	Necessária em caso de acidentes
Seda de paraquedas	8	Serve de guarda-sol, rede para envolver
Uma balsa de salvamento	9	Tela/borracha utilizáveis e gás carbono
Sinalizadores	10	Acendem-se – usar para indicar posição ao aproximar da nave
Dois revólveres calibre 45	11	Podem ser usadas para retropropulsão
Uma caixa de leite desidratado	12	Não tão necessária depois do comestível
Unidade de aquecimento portátil	13	Não serve na lua
Uma bússola magnética	14	Não funciona. Não há polos magnéticos na lua
Caixa de fósforos	15	Não há oxigênio na lua – não acendem

Exercício de sobrevivência na lua

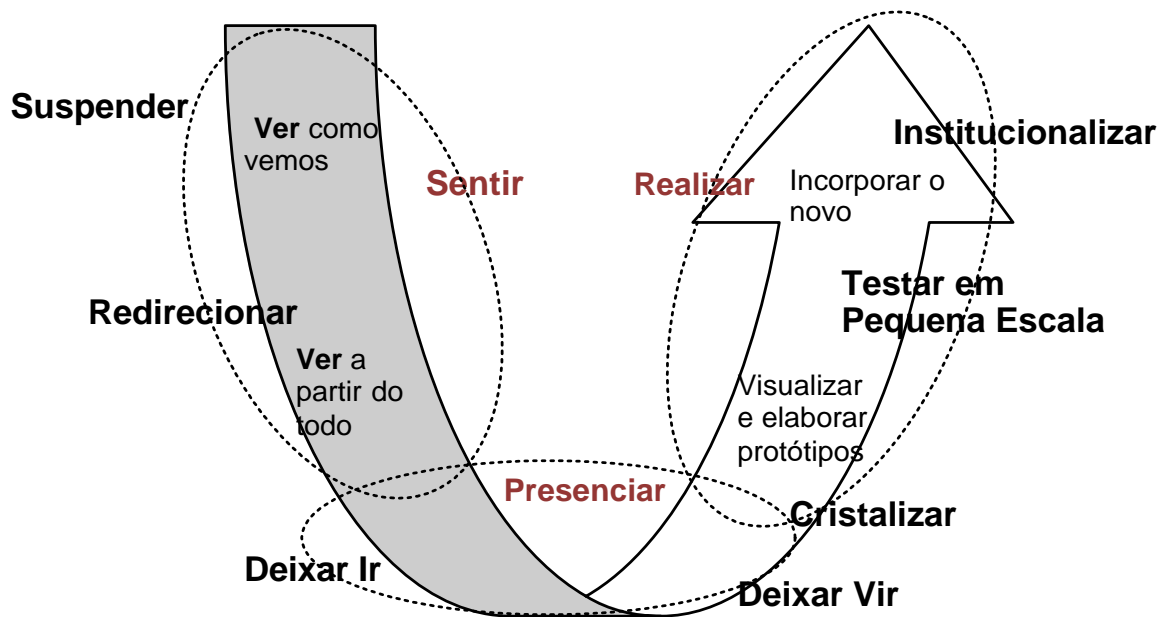
- Quais aprendizados vieram ao responder as perguntas?
- O que você faria diferente?



Aprendizagem em Grupo

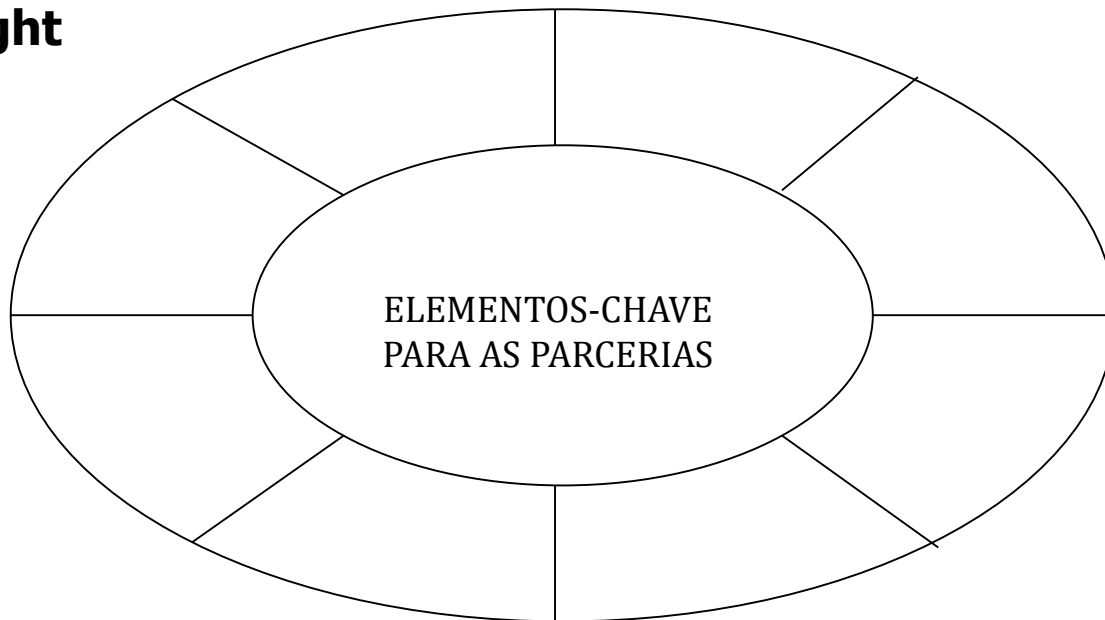


Aprendizagem em Grupo



Otto Scharmer (MIT)

A Roda do Insight



Experiência Positiva de Construção e Fortalecimento de Parcerias

Seu compromisso para a ação

1. Descreva o que você fará de uma maneira diferente agora que sabe mais a respeito do que significa ser um Líder nos setor público, a partir das perspectivas apresentadas. Que comportamento(s) você deseja mudar?
2. Em que situações você se vê adotando esses novos comportamentos?
3. Que passos você precisa dar para fazer essa mudança acontecer na prática?
4. Que tipo de apoio você precisa em cada passo que pretende dar nessa direção?

Avaliação



