



FMU
CENTRO UNIVERSITÁRIO

Palestra de Parceria

Feedback e o Papel da Liderança

Prof. Luciana Iwashita da Silva

São Paulo, 17 de maio de 2019

Luciana Iwashita da Silva
luciana.iwashita@gmail.com

Doutorado em Estratégia Empresarial
FGV-EAESP

Mestrado em Estudos Organizacionais
FGV-EAESP

+10 anos de docência

+20 anos de vivência empresarial

Pesquisa em Estratégia, Governança e Stakeholders

Estratégia
Pessoas
Projetos



Objetivos

Abordar o **papel da liderança** para a qualidade do serviço jurisdicional e sucesso das objetivos do planejamento estratégico do TJSP, bem como seu poder de influência sobre os servidores.

Apresentar **técnicas de feedback** que possam auxiliar os líderes a obterem melhores níveis de efetividade no exercício das suas funções.

Agenda

- ◆ **Liderança profissional no Século XXI**
- ◆ **Liderança transformadora**
- ◆ **Feedback e desenvolvimento de equipes**



Liderança Profissional no Séc. XXI



Liderança para quê?

MAPA ESTRATÉGICO 2015-2020

MISSÃO: Resolver conflitos da Sociedade, no âmbito de sua competência, para preservação dos direitos, por meio do julgamento de processos ou de métodos adequados

VALORES

Legalidade
Impessoalidade
Moralidade
Publicidade
Eficiência

SOCIEDADE

VISÃO: Ser reconhecido nacionalmente como um Tribunal moderno, célere e tecnicamente diferenciado, tornando-se um instrumento efetivo de Justiça, Equidade e Paz Social

EFICIÊNCIA DOS SERVIÇOS

RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL

PROCESSOS INTERNOS

14. Adotar métodos adequados de soluções de conflitos

15. Aprimorar a Justiça da Infância e Juventude

16. Aprimorar e integrar os sistemas informatizados da SGRH

17. Aprimorar a Gestão Documental

18. Estabelecer Programas de Sustentabilidade

10. Aprimorar a Gestão Judicial

11. Aprimorar a Justiça Criminal

12. Aprimorar os fluxos de trabalho administrativos

13. Cumprir as metas anuais do Poder Judiciário Nacional

GESTÃO DE PESSOAS

INFRAESTRUTURA E TECNOLOGIA

RECURSOS

2. Adequar a força de trabalho

3. Elevar o Clima Organizacional

4. Capacitar os agentes públicos

5. Expandir os Serviços de Saúde para as RAJs do Interior

6. Aprimorar e expandir os recursos de TIC

7. Aprimorar a Governança de TIC

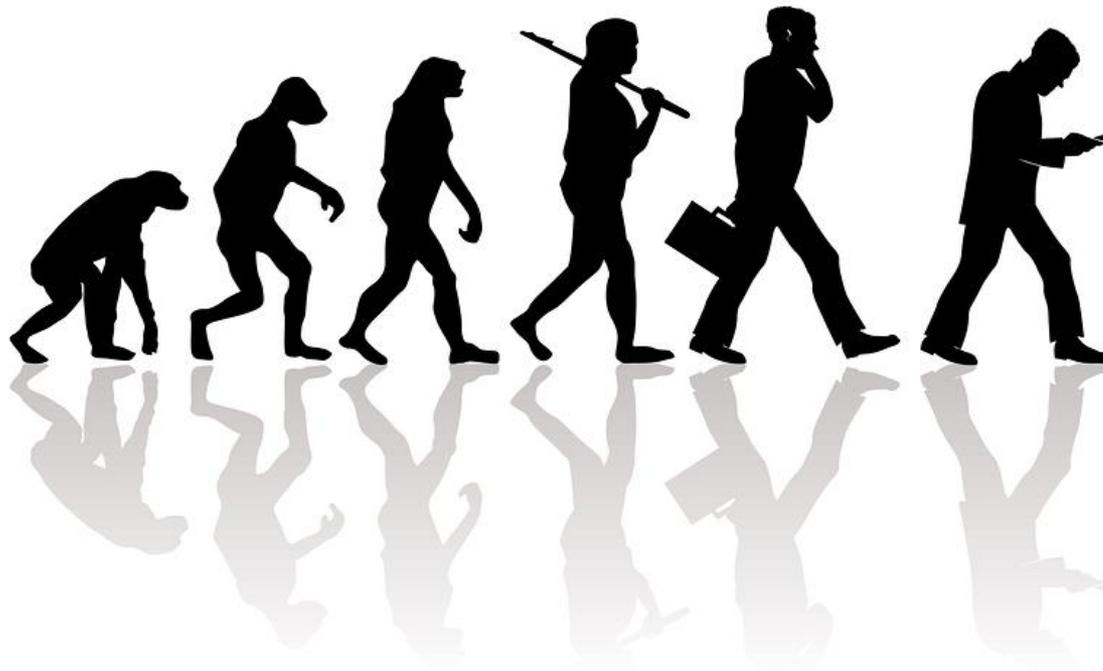
8. Integrar os Sistemas Informatizados do TJSP com órgãos do Governo e Unidades Extrajudiciais

9. Adequar infraestrutura física

ORÇAMENTO

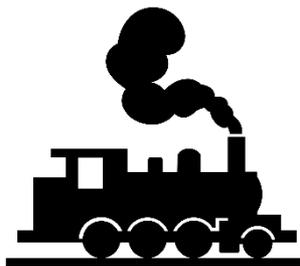
1. Estruturar o Orçamento anual com base nas metas prioritizadas do Planejamento Estratégico

Evolução do Trabalho e do Papel da Liderança



Revolução das Indústrias

1.0



2.0



3.0



4.0



Indústria 1.0

Máquina a Vapor



Divisão funcional do trabalho



Mercado consumidor

Indústria 2.0

Modelo Fordista de Produção



Produção linear



Trabalho simples, previsível e tangível

Indústria 3.0

Modelo Toyotista de Produção



Automação e especialização do trabalho



Controle de Qualidade e Concorrência

Indústria 4.0

Conexões e Redes



Trabalho previsível automatizado



Trabalho subjetivo e com fronteiras não tão bem definidas

Trabalho Humano no Séc. XXI



Trabalho intelectual



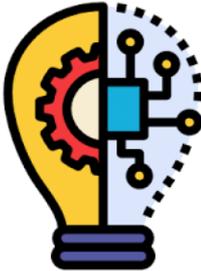
Uso da criatividade



Relacionamento interpessoal



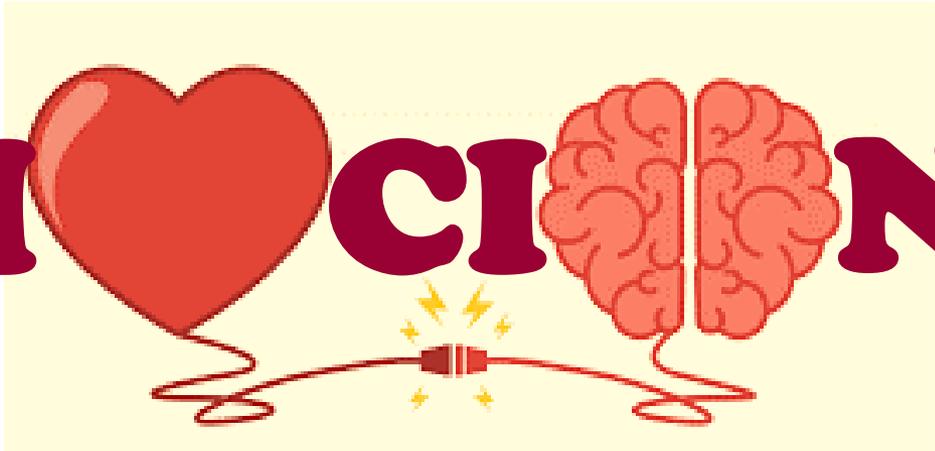
Habilidades Humanas no Séc. XXI

S  **LUÇÃ**  **DE**

PR  **BLEMAS**

S 😊 CI 😊

EM ❤️ CI 🧠 NAIS

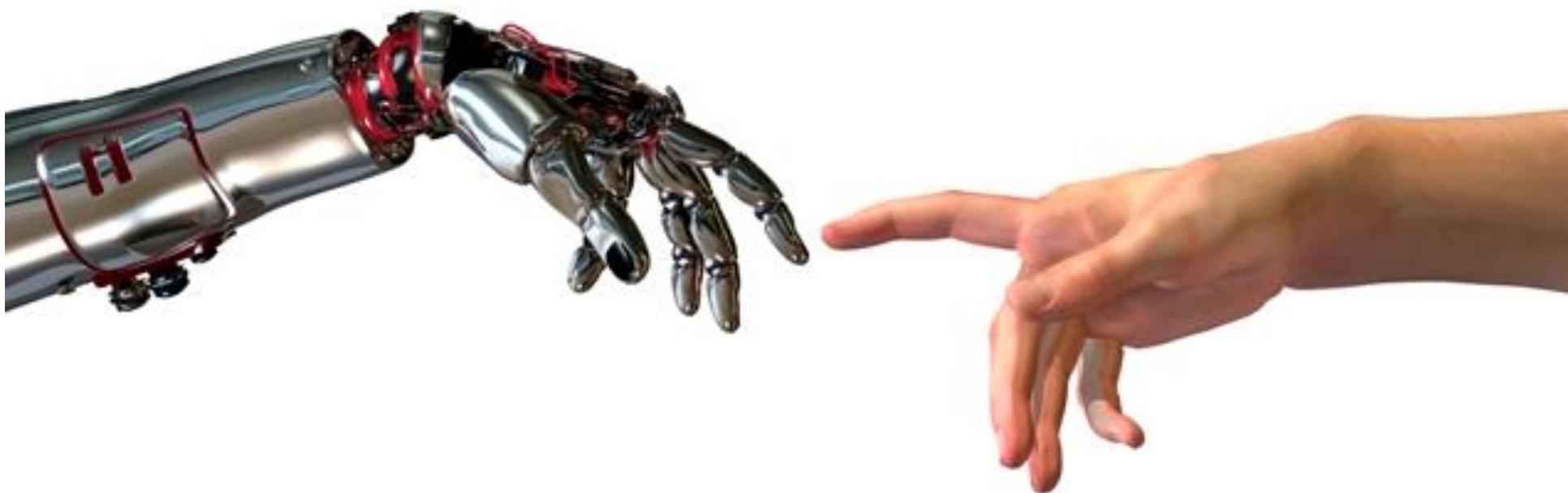


CONEXÃ

(re)APREND



ZAGEM





Desafios de Liderança no Séc. XXI



Liderar para o futuro



A group of people is standing in a field at sunset. The scene is captured in a warm, golden light, with long shadows cast across the ground. The people are dressed in casual, dark clothing. The background shows a clear sky and some distant structures. A white horizontal bar is overlaid across the middle of the image, containing the text "Influenciar o engajamento" in a bold, orange-red font.

Influenciar o engajamento



Dar senso de propósito





Fomentar a inovação



Desenvolver equipes autônomas





Liderar gerações diferentes





Cultivar ambiente de confiança

Acrobacia
1999



Reaprender a aprender





Liderança transformadora

O papel da liderança é de
ajudar a **preparar as pessoas e**
as organizações para a
realidade do Século XXI

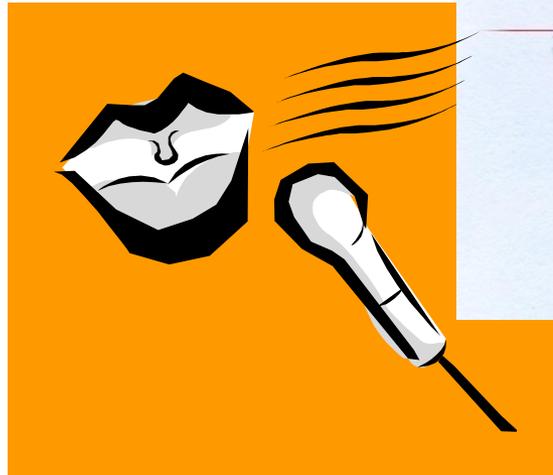
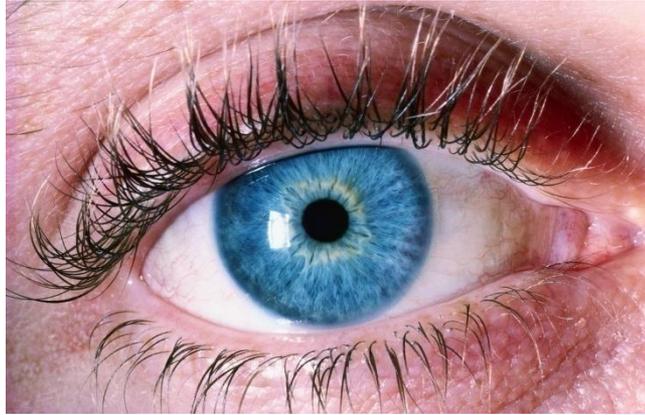
1. Liderar a si mesmo



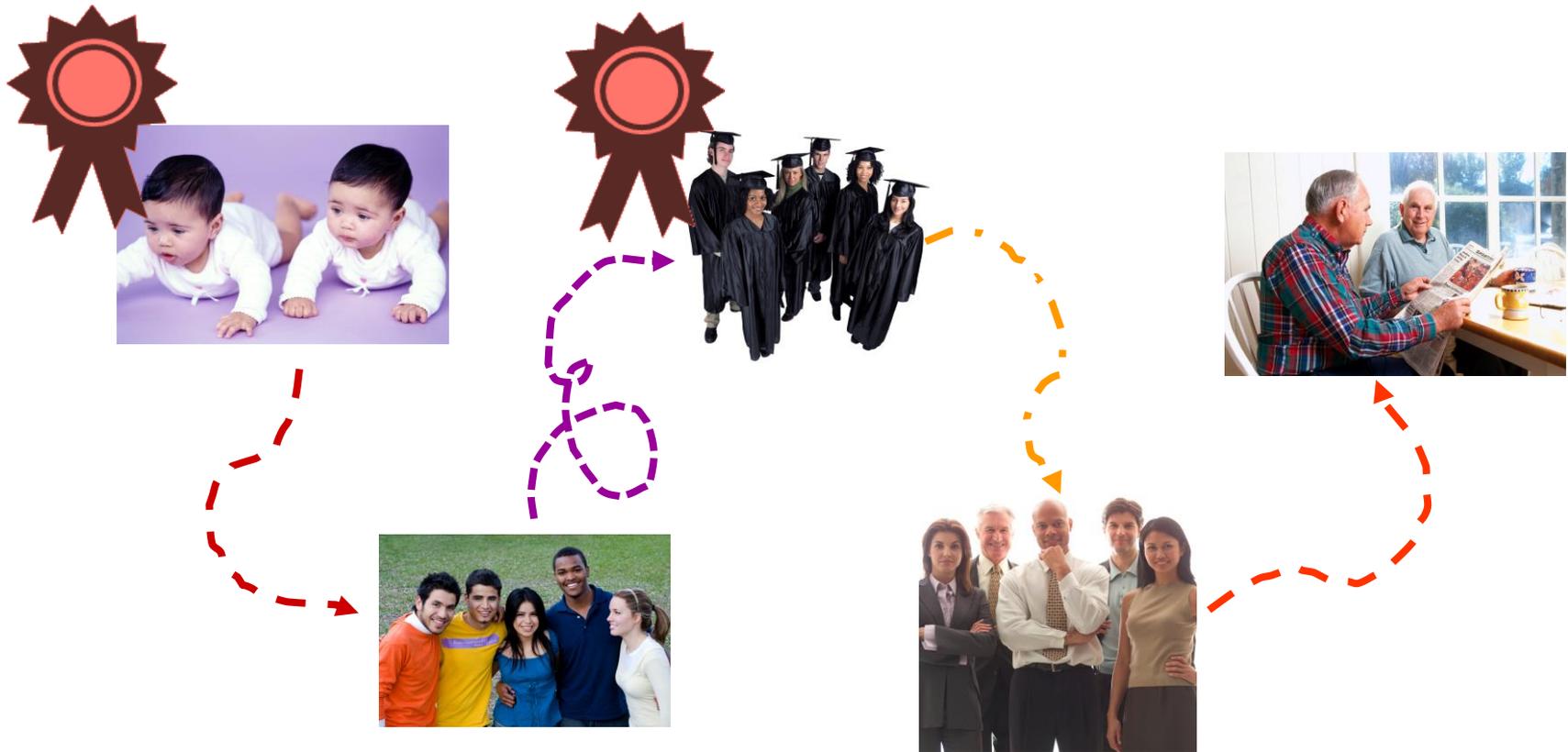
O Homem é um ser social



Individualidade e Identidade



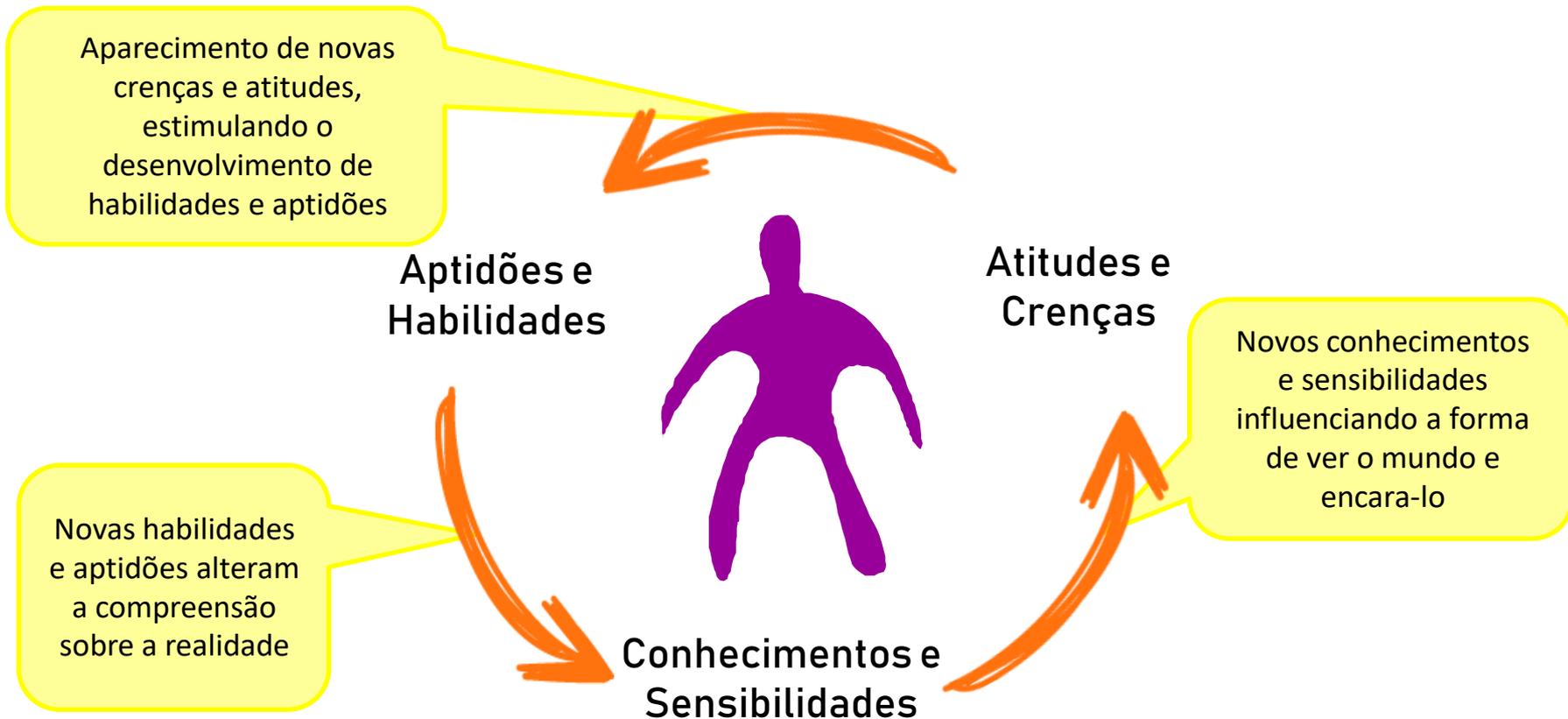
Modelo mental e Identidade



Modelo mental e Identidade



Ciclo de Aprendizagem



2. Liderar os demais



Liderança Transformacional

Os líderes transformacionais preocupam-se com o **progresso** e o **desenvolvimento** de seus seguidores.

Estão interessados em **criar um ambiente organizacional que promova a mudança** dos valores dos liderados para suportar a visão e os objetivos da organização.

Concepção que favorece o desenvolvimento de **clima de confiança** no qual a visão pode ser compartilhada.

Nessa liderança está a possibilidade de processo de **construção do comprometimento organizacional**, que acontece por meio do *empowerment* dos seguidores para acompanhar esses objetivos.



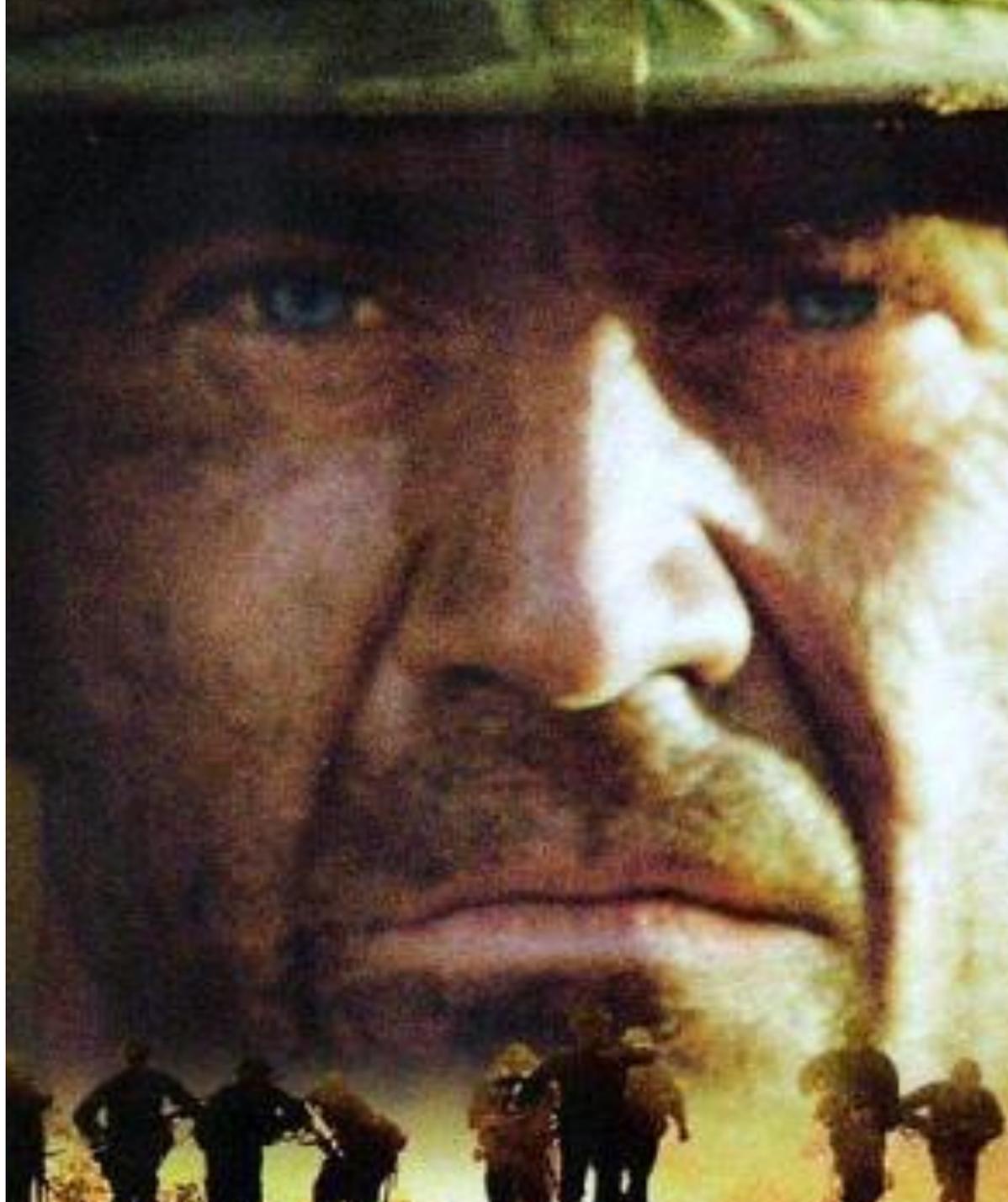
Líderes
transformacionais
inspiram
moralmente
seus seguidores

A close-up, slightly blurred photograph of a lion's face, showing its eye, nose, and part of its mane. The colors are warm, with browns, tans, and hints of green in the background.

Liderança transformacional

- **Atributos Idealizados:** também intitulado de influência carismática, por ter elevado padrão moral e ético, visto como referencial por antever situações futuras e busca, com isso, que os demais possam seguir sua visão idealizada. Geralmente tem poder de despertar orgulho nos demais, por pertencer ao mesmo grupo. Trabalha para o bem do grupo e demonstra senso de poder e de confiança.
- **Comportamentos Idealizados:** fala sobre os principais valores e crenças. Deixa clara a importância dos propósitos e nas decisões que toma, considera a ética e a moral.
- **Motivação Inspiradora:** por meio da comunicação, procura elevar o espírito de equipe, mobilizando grandes expectativas em seus liderados. Utiliza-se de simbologia e impulsos emocionais, impulsionando seus seguidores a realizarem mais do que se espera.
- **Estimulação Intelectual:** preza pelo conceito de inovação e estimula seus liderados a terem postura questionadora e desafiadora, tanto na esfera pessoal quanto organizacional.
- **Consideração Individualizada:** procura tratamento individualizado, ressaltando aspectos como delegar atividades e nutrir o empoderamento, tanto nos seguidores quanto nas equipes. Diante da equipe é visto como um mentor do grupo, promovendo crescimento por meio de desafios pessoais.

Líderes reais, que ensinam e são ensinados por seus seguidores - adquirem muitas das suas habilidades na experiência do dia-a-dia, no treinamento em situação de trabalho ao liderarem com outros líderes e seguidores.





Feedback e Desenvolvimento de Equipes

A high-angle, low-key photograph of a diverse group of people, including men and women, with their hands stacked in a circle in the center. The image is heavily tinted with a warm, reddish-pink color. The people are smiling and looking towards the center, creating a sense of unity and collaboration. The background is a blurred office or meeting room setting.

O trabalho é uma obra coletiva

Coaching para Desenvolvimento de Times

Coaching é uma **relação de parceria** que **desenvolve o potencial das pessoas** de forma a maximizar o desempenho delas.

“ O processo de coaching **leva o indivíduo a buscar novos entendimentos, alternativas e opções capazes de fazer com que ele amplie suas realizações e conquistas**. Este processo pode ser focado no aumento de performance ou na mudança, transformação e aprendizado.

Sociedade Brasileira de Coaching

“ Coaching envolve **dar poder para que o outro adquira competências, produza mudanças** específicas em qualquer área da vida ou até, e principalmente, **transforme a si mesmo**.

Ane Araújo

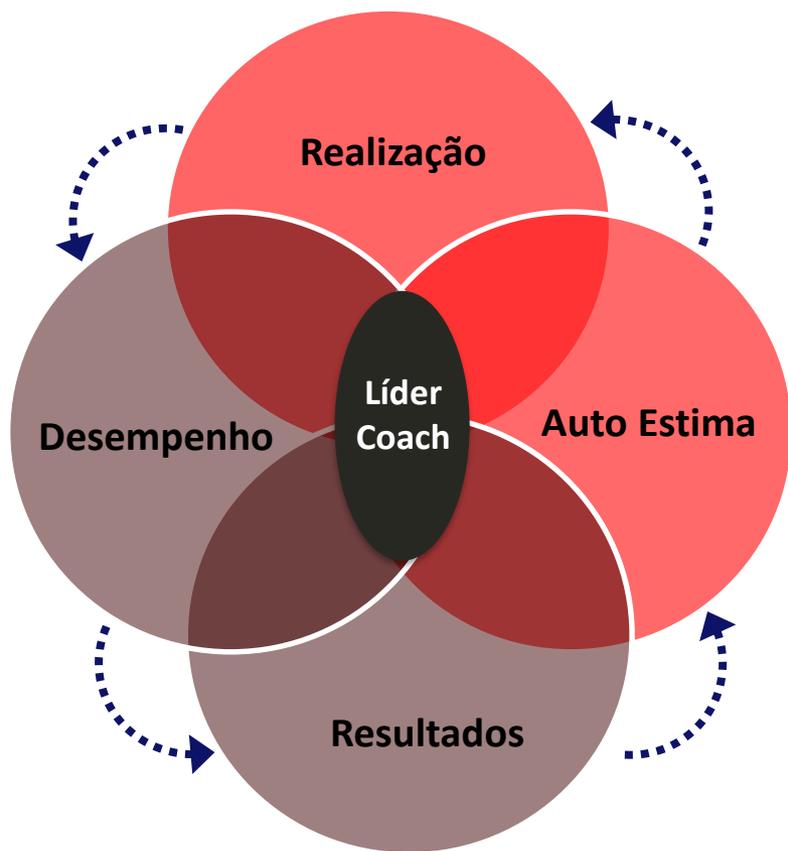
Autora do livro *Coach: um parceiro para o seu sucesso*

O Líder como Coach

O **líder coach** é aquele que **se compromete e age, apoiando o outro** a atingir determinados resultados, a adquirir e fortalecer competências, enfim, a se desenvolver, profissional e pessoalmente.

O Líder como Coach

Uma Liderança comprometida com o desenvolvimento das pessoas



O Chefe

Poder vinculado ao cargo:

- Contratar
- Promover
- Demitir

O Líder Coach

Poder pessoal decorrente da disposição de:

- Inspirar
- Encorajar
- Induzir a reflexão
- Dar e receber feedback

X

O GRANDE VENCEDOR DO OSCAR® 2011
MELHOR FILME · MELHOR ROTEIRO ORIGINAL
MELHOR DIRETOR · MELHOR ATOR

A AMIZADE DE UM
HOMEM SIMPLES COM O REI
MUDOU A HISTÓRIA DO
MUNDO PARA SEMPRE

COLIN FIRTH  GEOFFREY RUSH
DISCURSO DO REI
HELENA BONHAM CARTER

DVD
UNIVERSAL

PARIS FILMES

Quais foram (são) os principais coaches ao longo da sua vida profissional e pessoal?

Que características estas pessoas apresentavam?

O que você aprendeu com elas?

Que impacto provocou em sua vida?

Feedback...

...Possibilita ampliar a autopercepção dos indivíduos, além de estimular e redirecionar comportamentos, posturas e ações.

...Não é uma avaliação, é um depoimento sem julgamento, ou seja, é “alimentar” (*feed*=alimentar) o outro com um depoimento sobre o comportamento ou atuação dele e ser alimentado reciprocamente com a resposta do outro.

JULGAMENTO

- Passar valores de certo e errado
- Intenção de acusar, julgar e condenar

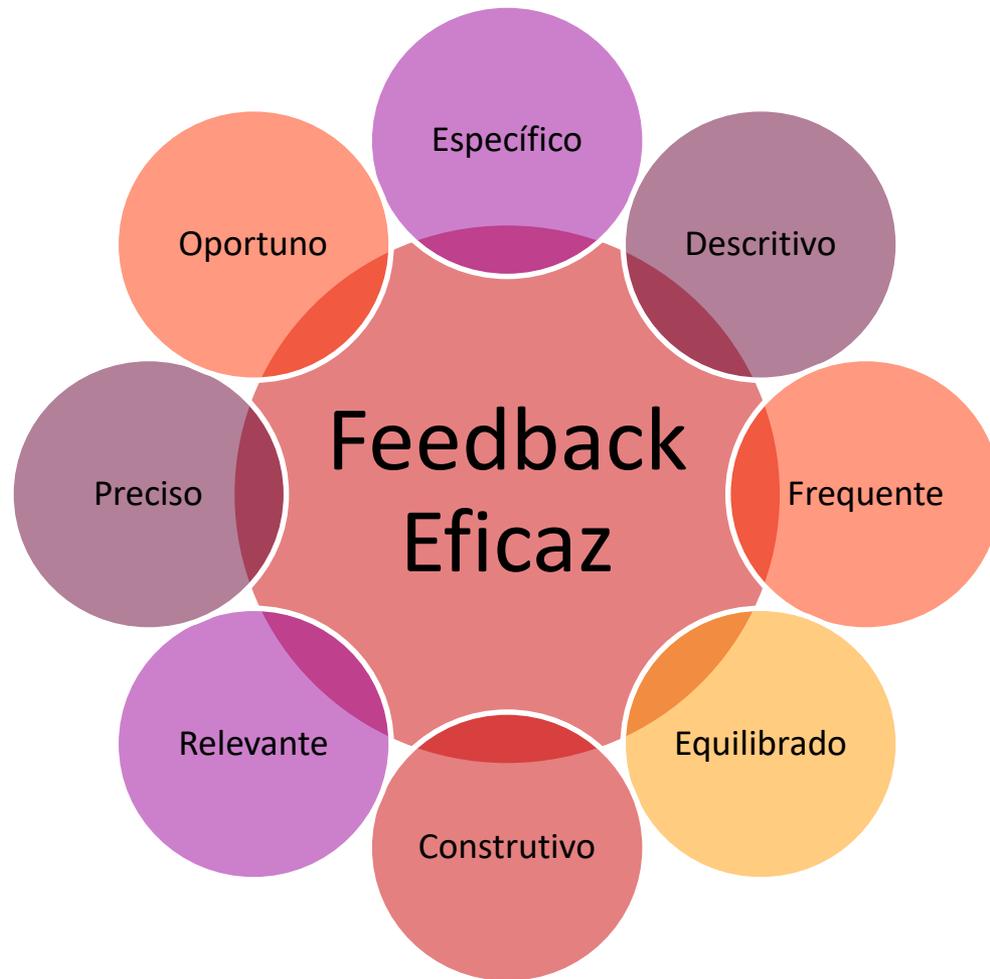
Vs.

DEPOIMENTO

- Passar informações sem julgamento de valor
- Intenção de comunicar como determinado comportamento ou postura é percebido pelo outro

Feedback precisa ser **Construtivo!**

- Envolve duas partes em um diálogo de entendimento.
- Demonstra interesse pelo outro por meio de uma conversa franca.
- Desenvolve habilidades.
- Constrói confiança.
- Incentiva a responsabilidade e o comprometimento.



Feedback não é uma avaliação, é um depoimento sem julgamento, ou seja, é “alimentar” (*feed*=alimentar) o outro com um depoimento sobre o comportamento ou atuação dele e ser alimentado reciprocamente com a resposta do outro.

Quando dar feedback?

Feedback Pontual

Em situações informais com o objetivo de reforço, redirecionamento e orientação.

- Este tipo de *feedback* se caracteriza por ser fornecido logo após o evento observado.
- É importante que seja frequente, para possibilitar o fortalecimento e/ou ajustes de comportamentos e posturas de maneira constante e contínua.

Feedback Formal

Em situações formais, com o objetivo de analisar comportamentos e resultados em um determinado período de tempo, além de estabelecer planos de melhorias estruturados.

- Nesse caso se valha de registros sobre as situações para o planejamento do feedback.
- Reunião de feedback: planejamento; condução e reflexão posterior.

Feedback formal

SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO								
Avaliado: André Silva								
Cargo: Coordenador de Operações								
Área: Operações								
Contratação de Objetivos e Metas						Apuração de Resultados		
Objetivo	Meta					Realizado	% Alcançado (ref. esperado)	Aval. do Resultado (1 a 5)
	0	1	2	3	4			
	Insatisfatório	Abaixo do Esperado	Esperado	Acima do Esperado	Excepcional			
Atingir Receita Líquida Orçada para 2011 da Divisão "Z"	< R\$ 10 mil	> 10 e < 16 mil	16 mil	>16 e < 18 mil	> 18 mil	15,9 mil	99%	2
Aumentar a rentabilidade bruta da filial "A" em 16% em relação ao ano anterior.	até 10% maior	entre 10 e 15,99%	16%	entre 17 e 18,99%	a partir de 19%	16,00%	100%	2
Diminuir a ociosidade de equipamentos de acordo com o planejado para este ano.	mais que 15% de ociosidade	entre 10,1 e 14,99%	10%	entre 8 e 9,99%	menos que 8% de ociosidade	14%	71%	1
							90%	1,66

Competências – Auto-Avaliação

Comunicação

Avalia criticamente o que e como comunicar. Transmite com clareza a mensagem desejada e empenha-se em ouvir atentamente, garantindo o fluxo eficaz de informações.

Comportamentos desejáveis	Escala				Pontos
	Não Atende	Atende algumas vezes	Atende a maioria das vezes	Atende plenamente	
	0	1	2	3	
Comunica-se com clareza e objetividade, certificando-se de que o receptor compreendeu a mensagem recebida.			X		2
Utiliza linguagem formal na comunicação oral e escrita fazendo uso correto do idioma.				X	3
Ajusta a linguagem técnica ao público com o qual interage.			X		2
Demonstra discernimento quanto ao uso e confidencialidade das informações.				X	3
Ouve atentamente os interlocutores e é receptivo às suas considerações.			X		2
Está aberto a receber feedback positivo e negativo e o utiliza para o desenvolvimento profissional e pessoal.			X		2
Pontuação média da competência					2,33

Competências – Avaliação do Gestor

Comunicação

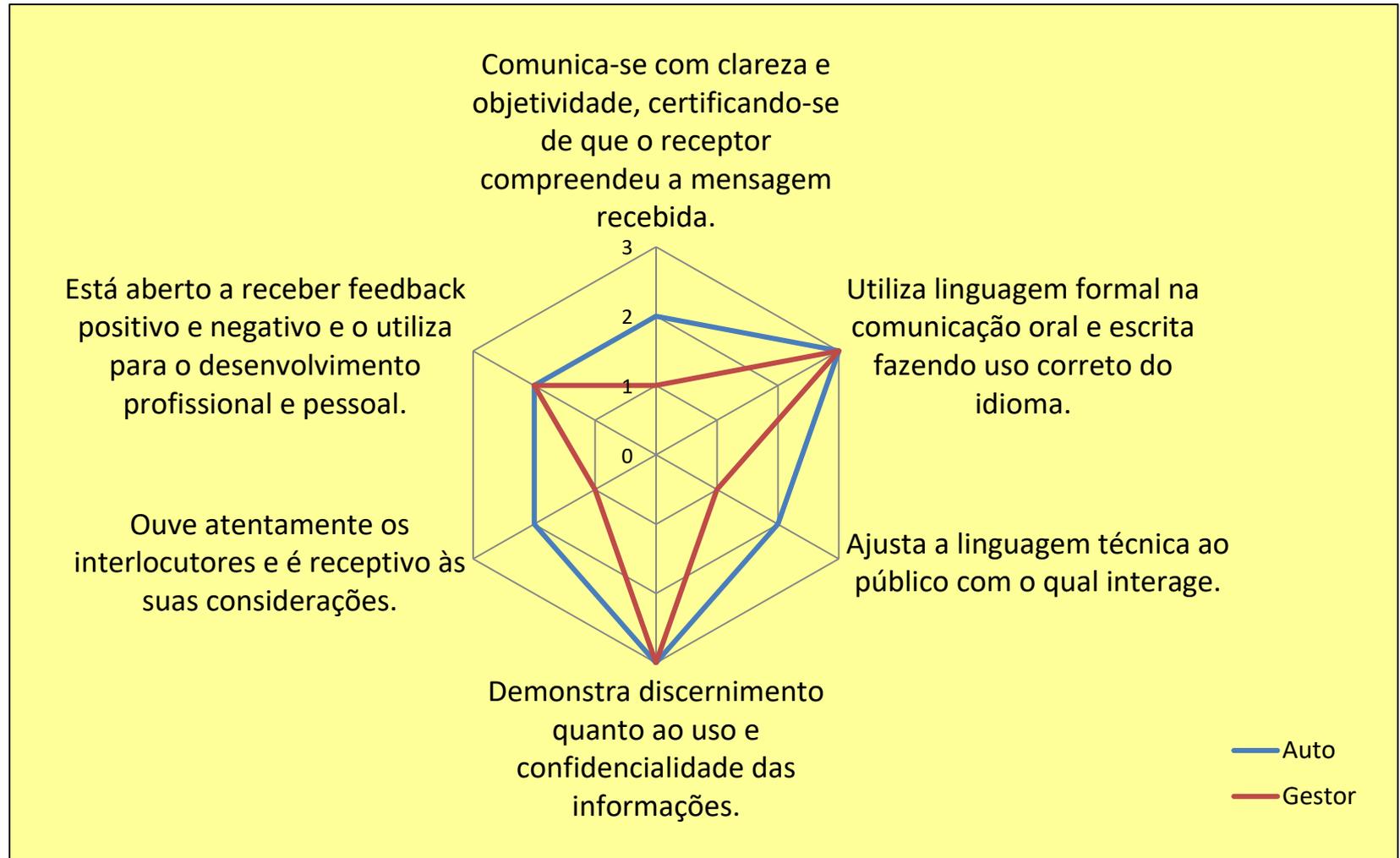
Avalia criticamente o que e como comunicar. Transmite com clareza a mensagem desejada e empenha-se em ouvir atentamente, garantindo o fluxo eficaz de informações.

Comportamentos desejáveis	Escala				Pontos
	Não Atende	Atende algumas vezes	Atende a maioria das vezes	Atende plenamente	
	0	1	2	3	
Comunica-se com clareza e objetividade, certificando-se de que o receptor compreendeu a mensagem recebida.		X			1
Utiliza linguagem formal na comunicação oral e escrita fazendo uso correto do idioma.				X	3
Ajusta a linguagem técnica ao público com o qual interage.		X			1
Demonstra discernimento quanto ao uso e confidencialidade das informações.				X	3
Ouve atentamente os interlocutores e é receptivo às suas considerações.		X			1
Está aberto a receber feedback positivo e negativo e o utiliza para o desenvolvimento profissional e pessoal.			X		2
Pontuação média da competência					1,83

Competências

Resultados Comparados

Escala			
Não Atende	Atende algumas vezes	Atende a maioria das vezes	Atende plenamente
0	1	2	3



PDI – Plano de Desenvolvimento Individual

Contratação

PRIORIDADES DE DESENVOLVIMENTO	AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO	MARCO/ PRAZO DE REALIZAÇÃO DA AÇÃO	Tempo aproximado de dedicação	Pessoas ou áreas envolvidas	ACOMPANHAMENTO DA AÇÃO (Trimestral)
Competência comportamental “Comunicação”	Preparação e apresentação da evolução dos projetos XYZ em reunião da equipe.	Condução do tema nas reuniões de equipe. Prazo: a cada reunião de equipe no departamento/ área	4h/ semana	Colaborador e Coordenador	
Competência técnica “Acompanhamento das Operações”	Grupo de trabalho para aperfeiçoar o método de acompanhamento das operações no Departamento	Método aprimorado Prazo: três meses	20h/ mês	Colaborador e Analistas Seniores de Operações	
Finalizar as operações contratadas dentro dos padrões definidos	Liderar tecnicamente cinco operações do departamento	Entrega dos relatórios de análise das operações. Prazo: prazo definido por cada operação.	contínuo	Colaborador	

Feedback Positivo

Reforça comportamento esperado, mostrando que este pode e deve ser repetido e reconhece a contribuição da pessoa.

Descreva um comportamento específico

- **Ontem você foi muito bem no processo de prospecção junto aos clientes.**

Descreva as consequências do comportamento

- **Dessa forma, conseguimos melhorar e aumentar a venda para novos clientes.**

Descreve como você se sente em relação ao comportamento

- **Fico muito satisfeito quando isso acontece**

Descreva porque você se sente desta maneira

- **Pois isto me provê confiança para que cada vez mais eu possa indicar você para oportunidades de prospecção.**

Feedback Corretivo

Busca correção de rota e redirecionamento de comportamento.
Ver “erro” como oportunidade e não como “ameaça”.

Descreva um comportamento específico

- **Quando você chega atrasado para as reuniões...**

Descreve como você se sente em relação ao comportamento

- **... eu me sinto extremamente incomodado.**

Descreva as consequências do comportamento

- **Por que o tempo das outras pessoas é desperdiçado e não abordamos todo os assuntos.**

Pausa para escuta [Deixe a outra pessoa falar]

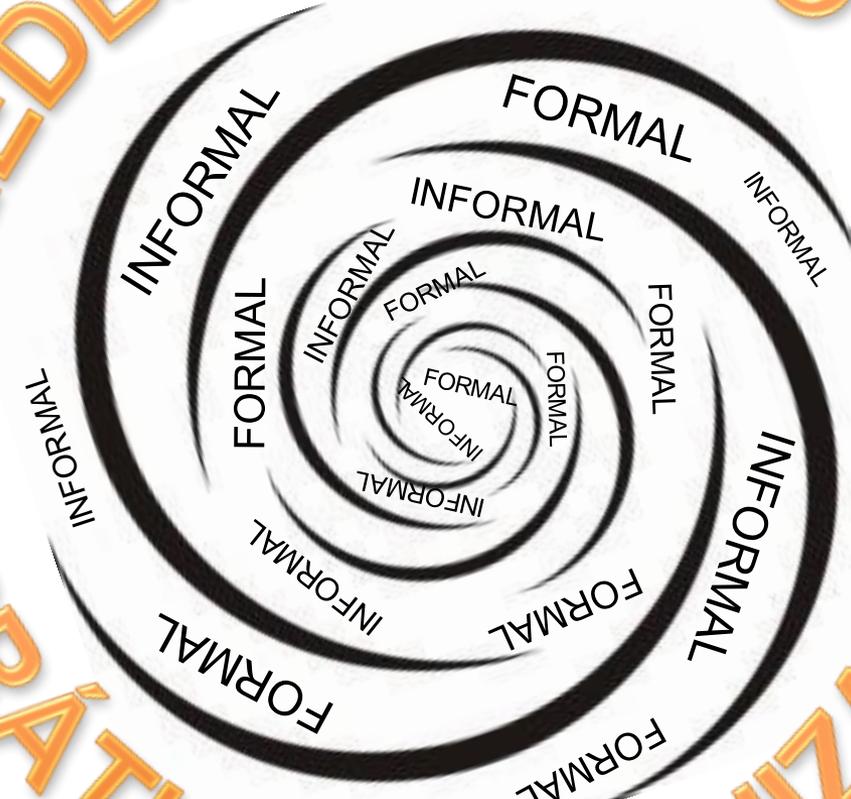
Descreve o que precisa ser mudado

- **Eu gostaria que você planejasse melhor sua agenda e passasse a ser pontual nas reuniões.**

Descreva porque você percebe desta maneira

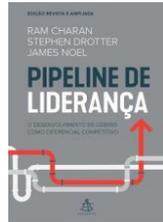
- **Deste modo nós poderemos ser mais produtivos, apesar dos horários apertados.**

FEEDBACK COMO



PRÁTICA ORGANIZACIONAL

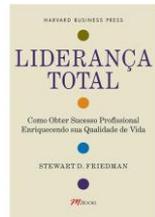
Indicação Bibliográfica



**Pipeline de liderança:
desenvolvimento de líderes como vantagem competitiva**

Ram Charan,, Stephen Drotter & James Noel

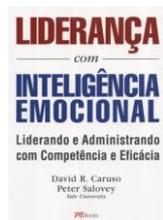
Editora Sextante



**Liderança total:
como obter sucesso profissional enriquecendo sua qualidade de vida**

Stewart D. Friedman

Editora M. Books



**Liderança com inteligência emocional:
liderando e administrando com competência e eficácia**

David R. Caruso & Peter Salovey

Editora M. Books



Estratégico livro da liderança

Jeffrey Gitomer

Editora M. Books

Indicação Bibliográfica



Gerações: encontros, desencontros e novas perspectivas

Sidnei Oliveira

Integrare Editora



Conflito de Gerações:

desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho

Valerie M. Grubb

Autêntica Business



A Arte de Dar Feedback

Harvard Business Review Press



Preciso saber se estou indo bem!:

Uma história sobre a importância de dar e receber feedback

Richard L. Williams

Editora Sexante

Obrigada!