

# **GRH03**

Equipes de Alto Desempenho

**Material do Participante**

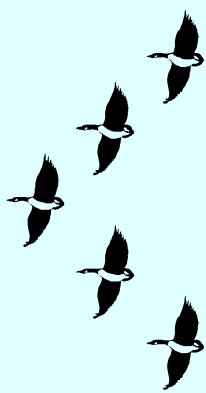
---



**IBM Educação & Treinamento**



*O sentido dos gansos*



**Se tivéssemos o sentido dos gansos, também ficaríamos um ao lado do outro assim.**

No outono, quando se vêem bandos de gansos voando rumo ao Sul, formando um grande V no céu, indaga-se o que a ciência já descobriu sobre o porquê de voarem desta forma. Sabe-se que quando cada ave bate as asas move o ar para cima ajudando a sustentar a ave imediatamente de trás. Ao voar em forma de V, o bando se beneficia de pelo menos 71% a mais de força de vôo do que uma ave voando sozinha.

Pessoas que têm a mesma direção e sentido de comunidade podem atingir seus objetivos de forma mais rápida e fácil pois viajam beneficiando-se de um impulso mútuo.

Sempre que um ganso sai do bando, sente subitamente o esforço e a resistência necessários para continuar voando sozinho. Rapidamente, ele entra outra vez em formação para aproveitar o deslocamento de ar provocado pela ave que voa imediatamente a sua frente.

Se tivéssemos o mesmo sentido dos gansos, manter-nos-íamos em formação com os que lideram o caminho para onde também desejamos seguir.

Quando o ganso líder se cansa, ele muda de posição dentro da formação e outro ganso líder assume a liderança. Vale a pena nos revezarmos em tarefas difíceis e isto serve tanto para as pessoas quanto para os gansos que voam rumo ao Sul.

Os gansos de trás gritam encorajando os da frente para que mantenham a velocidade.

Que mensagem passamos quando gritamos de trás?

Finalmente, quando um ganso fica doente ou é ferido por um tiro e cai, dois gansos saem da formação e o acompanham para ajudá-lo e protegê-lo. Ficam com ele até que consiga voar novamente ou até que morra. Só então levantam vôo sozinhos ou em outra formação, a fim de alcançar seu bando.

*O Espírito de Equipe*



- Voando em formação em "V", o grupo inteiro consegue voar pelo menos 71% a mais do que se voasse isoladamente.
- Quando o líder se cansa, ele reveza, indo para a parte posterior do "V".
- Os gansos de trás grasnam para encorajar os da frente a manterem o ritmo e velocidade.
- Quando um ganso adoece ou é ferido e deixa o grupo, dois outros saem da formação e o seguem para ajudá-lo e protegê-lo.

---



---



---



---



---



---



**EQUIPE**



Equipe é um pequeno número de pessoas, com conhecimentos complementares, comprometidas com propósito, metas de performance e abordagem comuns, e pelos quais se mantêm mutuamente responsáveis.

---

---

---

---

---

---

---

---

**TIPOS DE EQUIPE**



- Grupo de trabalho
- Pseudo-equipe
- Equipe potencial
- Equipe real
- Equipe de alta performance

---

---

---

---

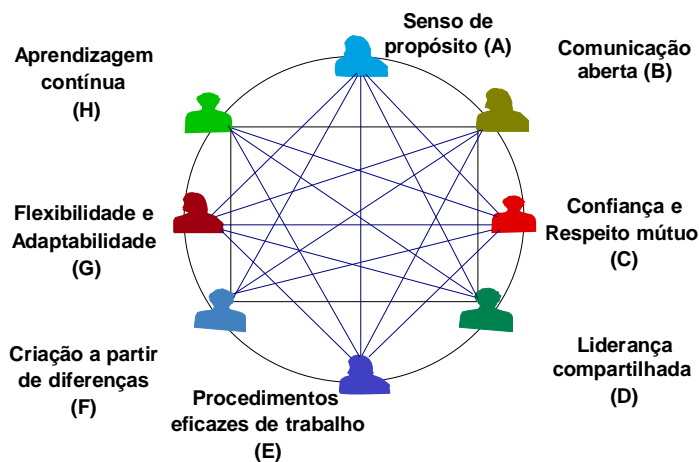
---

---

---

---

**Características de Equipes Altamente Eficientes**



---

---

---

---

---

---

---

---



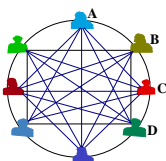
**LIDERANÇA COMPARTILHADA (D)**



Nas equipes altamente eficazes a liderança não é imposta por "status" ou posição. O líder atua como facilitador para a equipe.

Diferentes membros da equipe assumem a liderança dependendo da tarefa a ser desempenhada e das necessidades da equipe.

Todos os membros são responsáveis de uma forma ampla pela eficácia da equipe.



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**PROCEDIMENTOS DE TRABALHOS (E)**

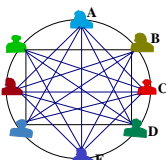


As equipes de alto desempenho possuem procedimentos eficazes para reunir, organizar e avaliar informações.

Elas encorajam a criatividade, a inovação e a exposição aos riscos, encarando-os como oportunidades.

A eficácia das equipes é aprimorada (e não dificultada) por políticas, regras e procedimentos.

As equipes eficazes são capazes de obter os recursos necessários para alcançar seus objetivos.



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**CRIAÇÃO A PARTIR DAS DIFERENÇAS (F)**



As equipes são eficazes quando elevam ao máximo a sinergia das diferentes habilidades, conhecimentos e pontos fortes individuais dos seus membros.

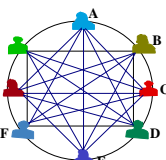
Os membros destas equipes buscam pontos de vista diferentes e aprendem uns com os outros, valorizando as diferenças.

As equipes altamente eficazes selecionam novos membros a fim de preencher as "lacunas" nos estilos e habilidades das mesmas.

Elas buscam "pessoas que não fazem parte da equipe" para obter informações e óticas diferentes.

Quando uma equipe é composta por pessoas de diferentes idades, formações e vivências, ela é rica em recursos.

Diferentes percepções enriquecem uma equipe.



---

---

---

---

---

---

---

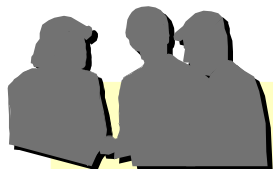
---

---

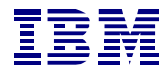
---







## ***Equipes de Alto Desempenho***



**2**

*Construção de imagem*



**Cópia da cópia da cópia de uma foto de que?**

*O Processo de FEEDBACK*



- ✓ Descritivo ao invés de avaliativo
- ✓ Específico ao invés de geral
- ✓ Compatível com as necessidades do Comunicador e do Receptor
- ✓ Dirigido para comportamentos que o Receptor possa modificar
- ✓ Solicitado ao invés de imposto
- ✓ Oportuno
- ✓ Esclarecido, para assegurar comunicação e efeito precisos



**DANDO**

- ✓ Intenção: de ser útil e ajudar
- ✓ Não foi solicitado?
- ✓ Pergunte antes de dar
- ✓ Trate apenas do que deve ser mudado
- ✓ Descreva comportamentos específicos; evite generalizações
- ✓ Diga por que o comportamento é importante para o trabalho
- ✓ Faça afirmações na primeira pessoa do singular
- ✓ Certifique-se de que foi entendido

**RECEBENDO**

- ✓ Peça
- ✓ Receba o feedback como auxílio para aprender e melhorar
- ✓ Evite ser defensivo: não explique / justifique.
- ✓ Faça perguntas que esclareçam e certifique-se de que entendeu.
- ✓ Ouça com atenção
- ✓ Pondere se você deseja mudar seu comportamento
- ✓ Peça ajuda
- ✓ Agradeça o feedback

---

---

---

---

---

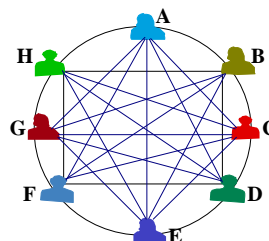
---

*Avaliando características...*

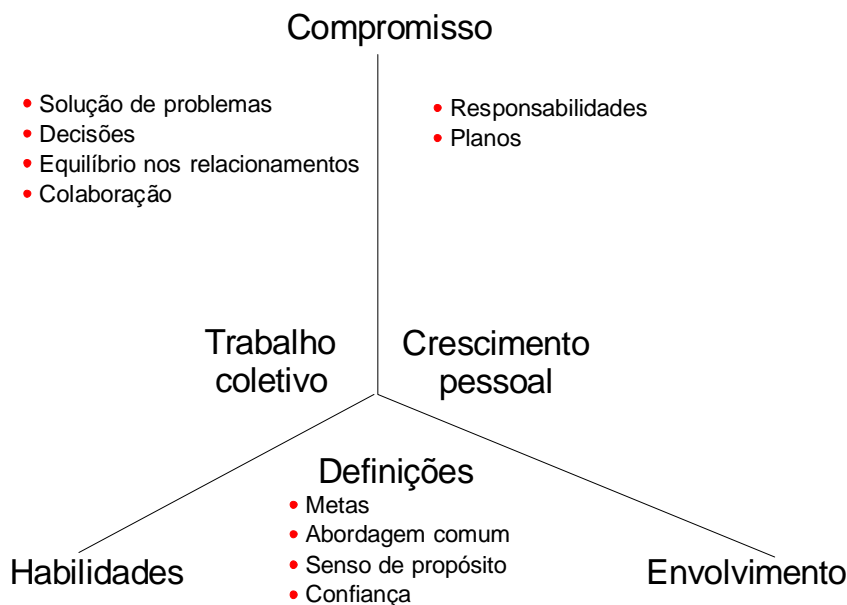


Nomes	A	B	C	D	E	F	G	H

- A. Senso de propósito
- B. Comunicação aberta
- C. Confiança e Respeito mútuo
- D. Liderança compartilhada
- E. Procedimentos eficazes de trabalho
- F. Criação a partir de diferenças
- G. Flexibilidade e Adaptabilidade
- H. Aprendizagem contínua



*Fundamentos da Equipe*




---

---

---

---

---

---

---

*Virtude*

***Disposição para fazer o bem que é compartilhada por todos em busca de respeito e consideração***

Prudência	1	Coragem	7
Gentileza	2	Simplicidade	8
Prestatividade	3	Persistência	9
Justiça	4	Disciplina	10
Humildade	5	Integridade	11
Tolerância	6	Lealdade	12

*Equilíbrio de virtudes*

Para cada princípio organizacional abaixo, anote 3 virtudes necessárias para cumpri-lo:

Orientação para o sucesso dos clientes			
Soluções inovadoras			
Parcerias duradouras			
Respeito ao meio ambiente			
Força tecnológica			
Estímulo à iniciativa própria			

Prudência	1
Gentileza	2
Prestatividade	3
Justiça	4
Humildade	5
Tolerância	6

Coragem	7
Simplicidade	8
Persistência	9
Disciplina	10
Integridade	11
Lealdade	12

---



---



---



---




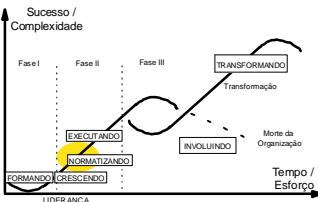
---



---



**Normatização de procedimentos** 



- Início da sinergia
- Membros da equipe estão desenvolvendo uma Visão Compartilhada, e estabelecendo objetivos e metas.
- A discordância diminui e começa a existir Confiança.

- Membros da equipe estão começando a usar a Liderança
- Equipe desenvolve e testa procedimentos para trabalhar com eficiência.
- Membros com consciência das diferenças em talentos, habilidades e estilos de trabalho.
- A equipe ainda não é Flexível, e portanto não responde rapidamente.
- Ainda há pouca experiência compartilhada na equipe, da qual se pode aprender.

---

---

---

---

---


---

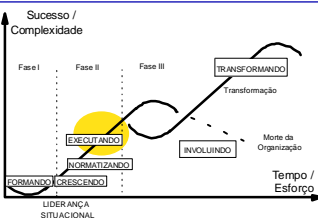
---

---

---

---

**Execução** 



- Membros da equipe têm um claro e compartilhado Senso de Propósito
- Comunicação é total

- Relativamente alto nível de Confiança
- Liderança compartilhada
- A equipe tem procedimentos eficazes de trabalho.
- Há um alto grau de Flexibilidade e Adaptabilidade, mas presos ao Paradigma Tradicional.
- Aprendizagem contínua em evolução, mas sem quebra de Paradigmas.

---

---

---

---

---


---

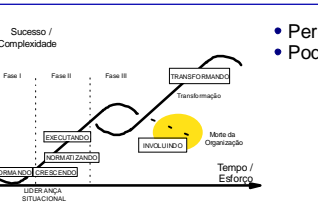
---

---

---

---

**Involução** 



- Perda de produtividade / resultados.
- Pode ser fruto do ambiente organizacional

- Membros da equipe começam a perder o Senso de Propósito.
- Comunicação é confusa
- Perda de Confiança
- Procedimentos de trabalho sem eficiência.
- Confiança e Comunicação em declínio.
- A equipe faz muitas mudanças, mas sem quebra de Paradigma.

---

---

---

---

---

---

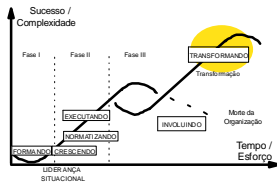
---

---

---

---

### Transformação



- Equipe Transformadora.
- Criativo, Produtivo, Questionador.
- A equipe redefine seu Propósito.
- Melhor Comunicação
- Maior Confiança

- Liderança Compartilhada entre todos os membros do time
- Novos procedimentos de trabalho.
- Membros da equipe exploram suas diferenças gerando sinergia.
- Flexibilidade e Adaptabilidade altos - a equipe responde rápida e positivamente a mudanças.
- Membros da equipe fazem uso efetivo da aprendizagem e melhoramento contínuos.
- Total abertura para Quebra de Paradigma.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Como obter alta performance



- Temas e identidade
- Entusiasmo e nível de energia
- Relatos movidos por eventos
- Compromisso pessoal
- Resultados de performance

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Exercício sobre estilos de liderança



#### • Líder 1

- Como um líder, você ordena que seu grupo faça aviões de papel e os jogue no centro da sala.

#### • Líder 2

- Como um líder, você solicita que seu grupo faça aviões de papel e os jogue no centro da sala.

---

---

---

---

---

---

---

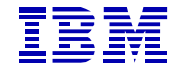
---

---

---



## ***Equipes de Alto Desempenho***



**3**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





**Gerente X Líder**

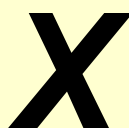


Os **Gerentes** são pessoas que tomam as *atitudes de forma correta*...

Os **Líderes** são pessoas que tomam as *atitudes corretas*....

**Gerentes**

- ✓ Administração
- ✓ Manutenção
- ✓ Sistemas / Estruturas
- ✓ Curto Prazo
- ✓ Como?
- ✓ Aquiescência
- ✓ Controle



**Líderes**

- ✓ Inovação
- ✓ Progresso
- ✓ Pessoas
- ✓ Longo Prazo
- ✓ O que? / Por que?
- ✓ Compromisso
- ✓ Delegação

**Características dos Líderes**



"Que valores você procura ou admira em seus superiores?"



CREDIBILIDADE	Características	Classif.	%	Características	Classif.	%
	Honesto	1	83	Sustentador	11	32
	Competente	2	67	Corajoso	12	27
	Olhar para adiante	3	62	Interessado	13	26
	Inspirador	4	58	Cooperativo	14	25
	Inteligente	5	43	Maduro	15	25
	Justo	6	40	Ambicioso	16	21
	Liberal	7	37	Determinado	17	20
	Direto	8	34	Autocontrolado	18	13
	Construtivo	9	34	Leal	19	11
Fidedigno	10	33	Independente	20	10	

Fazem os funcionários:

**Peritos em Comunicação**

- ✓ se orgulharem de contar que pertencem à organização
- ✓ falarem bem dela para os amigos
- ✓ verem seus valores como semelhantes aos da organização
- ✓ terem senso de propriedade

- Pesquisa 1: 1.500 gerentes no EUA. Pesquisa 2: 2.600 gerentes
- Identificados mais de 225 valores, traços e características diferentes.
- Patrocinado pela American Management Association

---

---

---

---

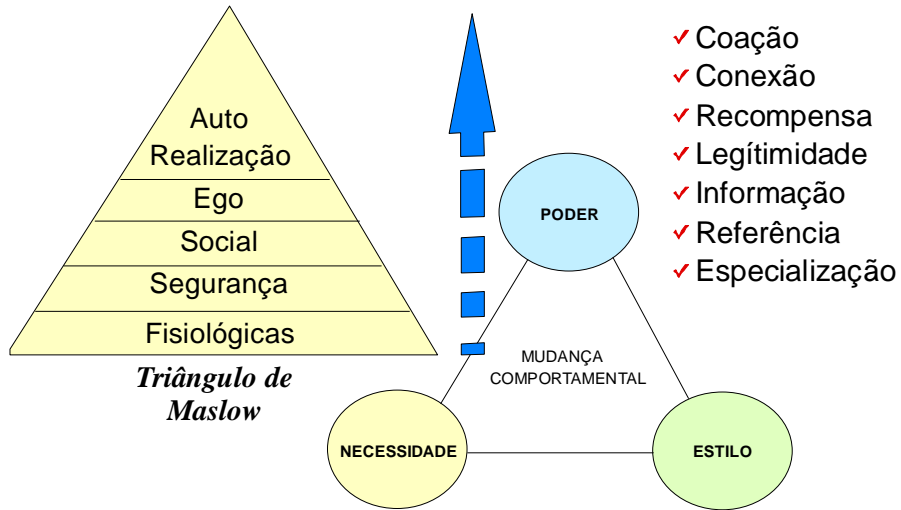
---

---

---

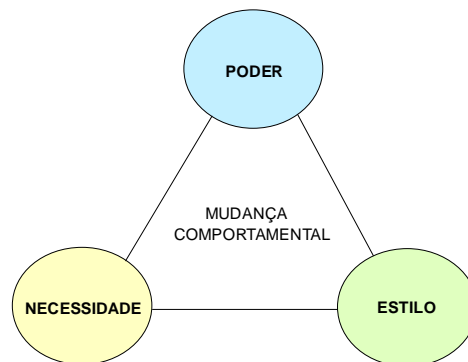
---

*Bases para o comportamento*



- Necessidades são hierárquicas
- Necessidade satisfeita não é mais motivadora

*Bases para o comportamento*



✓ VOLTADO PARA A TAREFA

A forma em que líderes organizam e definem os papéis de membros de sua equipe e explicam o *que, onde, quando* e *como* tarefas devem ser executadas.

✓ VOLTADO PARA O RELACIONAMENTO

Comportamento *facilitador* e *comunicação bilateral* de um líder para executar tarefas específicas. O alcance em que líderes *envolvem* seus subordinados no planejamento e execução de tarefas.

---



---



---



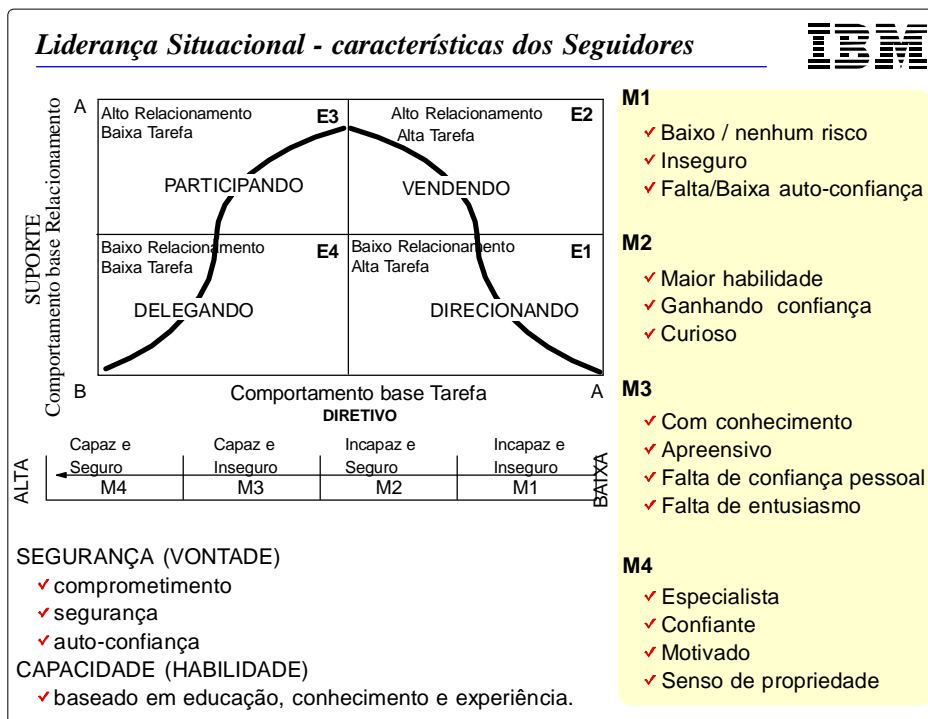
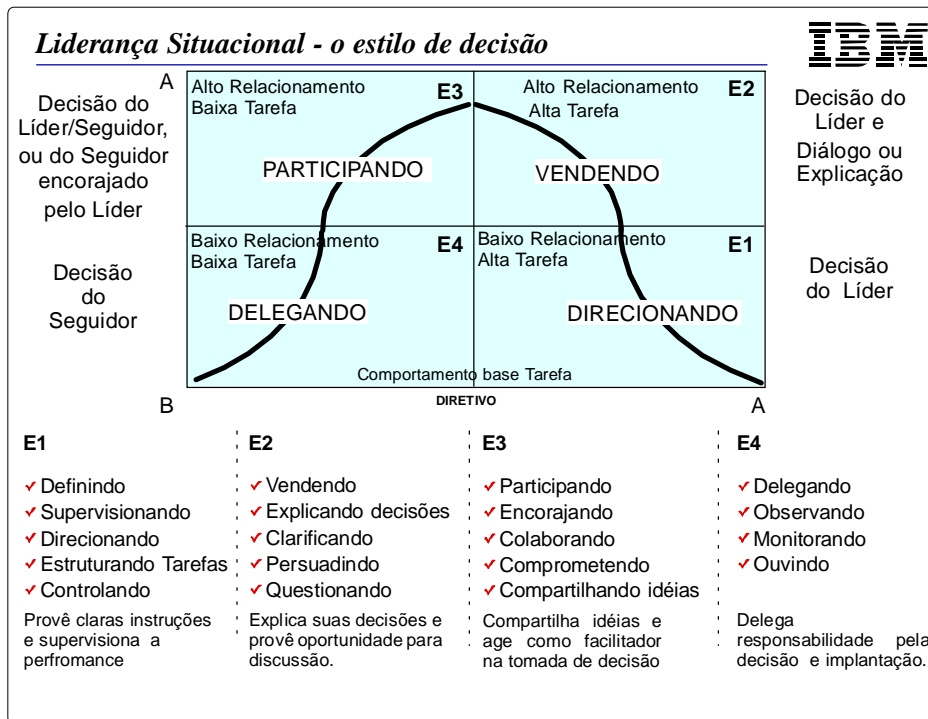
---



---



---




---



---



---



---



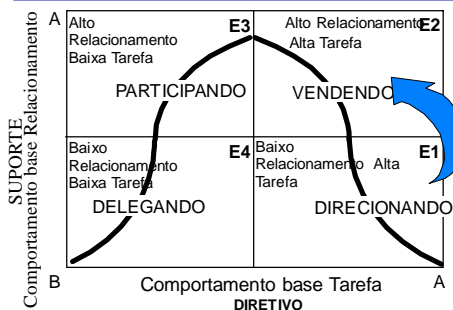
---



---



**Ciclos na Liderança Situacional**

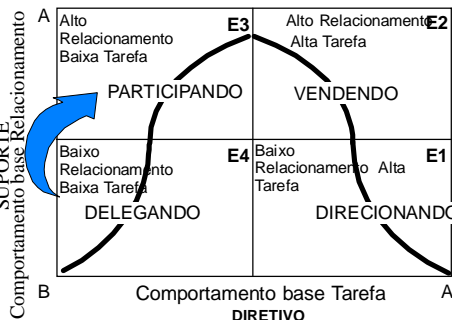


**REGRESSIVO**

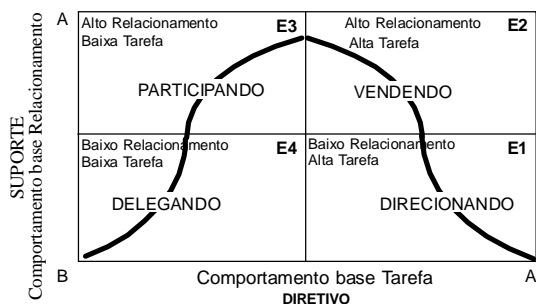
- Quando M4 ou M3 começam a demonstrar ineficiência, o Líder deve mudar seu estilo.
- Aptidão e Estilo não são constantes. Indivíduos e times flutuam entre Aptidões em função de circunstâncias e influências internas e externas.

**DESENVOLVIMENTO**

- Encorajar indivíduos / grupos a assumirem novas responsabilidades
- Abordagem
  - ✓ reduzir estrutura (comportamento base tarefa)
  - ✓ aumentar responsabilidade do seguidor
  - ✓ aumentar relacionamento / reconhecimento
- Depois de M2 e M3, começar a diminuir o comportamento base relacionamento e demonstrar confiança e empowerment



**Liderança Situacional - Adaptabilidade de Estilos**



ALTA	Capaz e Seguro M4	Capaz e Inseguro M3	Incapaz e Seguro M2	Incapaz e Inseguro M1	BAIXA
------	----------------------	------------------------	------------------------	--------------------------	-------

- Quem determina o estilo de liderança é o seguidor e não o líder.
- Os melhores resultados são alcançados quando o estilo de liderança é adaptado ao nível de aptidão dos seguidores.
- Liderança não é uma ciência exata... Líderes têm que usar sua capacidade e julgamento.

**POR QUE MUDAR SEU ESTILO?**

- ✓ Aptidão dos seguidores e seu estilo *natural* de Liderança não combinam
- ✓ Obtenção de resultados
- ✓ Mudança na performance percebida
  - rápida
  - deteriorando
  - melhorando
- ✓ E1 e E2 não são efetivos para qualquer situação





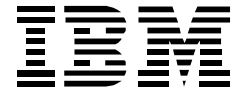


## *Percepção de seu estilo de liderança*

Assuma que você está envolvido em cada uma das 12 situações a seguir. Leia cada questão atentamente. Pense em como você agiria em cada uma das circunstâncias. Escolha a alternativa que mais se aproxime do seu comportamento na situação apresentada. Isto não é um teste. Portanto não responda como você acha que um gerente experiente agiria, mas sim sobre você.

1. Seus funcionários não estão se envolvendo convenientemente com os problemas de sua área. Suas performances estão caindo rapidamente. Você:
  - A) enfatiza o uso de procedimentos uniformes e a necessidade de realização de tarefas.
  - B) se oferece para troca de idéias, mas não enfatiza seu envolvimento.
  - C) fala com eles e, então, estabelece objetivos.
  - D) intencionalmente não interfere.
2. A performance do seu grupo está crescendo. Você sabe que todos estão conscientes de suas responsabilidades e o que se espera deles. Você:
  - A) se envolve calorosamente, mas continua a se certificar que todos estejam conscientes de suas responsabilidades e padrões de performance.
  - B) não toma uma ação definida.
  - C) faz o máximo para que o grupo se sinta importante e envolvido.
  - D) enfatiza a importância de prazos e tarefas.
3. Alguns membros do seu grupo não estão preparados para solucionar problemas. Normalmente você não dá atenção a eles. A performance do grupo, como um todo, está bem e o relacionamento entre eles também. Você:
  - A) trabalha com o grupo e juntos tentam resolver os problemas.
  - B) deixa o grupo agir sozinho.
  - C) age firme e rapidamente para corrigir e redirecionar.
  - D) encoraja o grupo a resolver os problemas e suporta as soluções apresentadas.
4. Você está considerando uma mudança. Seus funcionários são bons desempenhadores. Eles entendem e respeitam a necessidade da mudança. Você:
  - A) permite o envolvimento deles na mudança, mas permanece no controle das decisões.
  - B) anuncia e implementa as mudanças, mantendo forte controle.
  - C) permite o grupo formular as direções da mudança.
  - D) considera as recomendações do grupo, mas você dirige a mudança.
5. Nos últimos meses a performance do seu grupo tem caído. No passado, redefinição de papéis e responsabilidades ajudaram. Eles continuamente necessitam de uma supervisão direta para cumprirem prazos. Você:
  - A) permite que o grupo defina as direções necessárias.
  - B) aceita as sugestões do grupo, mas cobra resultados.
  - C) redefine papéis e responsabilidades e supervisiona cuidadosamente.
  - D) permite que o grupo participe na determinação de papéis e responsabilidades, mas com algumas reservas.
6. Você assume um setor extremamente eficaz. Você quer manter a produtividade, mas gostaria de iniciar um processo de humanização do setor. Você:
  - A) quer que o grupo se sinta importante e participe.
  - B) enfatiza a importância de prazos e tarefas.
  - C) intencionalmente não interfere.
  - D) envolve o grupo na tomada de decisão, mas mantém o controle.





## *Percepção de seu estilo de liderança (cont.)*

7. Você quer mudar a estrutura do seu setor. Alguns membros do seu grupo compreendem a necessidade da mudança e oferecem sugestões. O grupo tem sido produtivo e flexível. Você:
  - A) define a mudança e mantém rigidamente o controle.
  - B) participa com o grupo no desenvolvimento da mudança, mas permite que alguns membros organizem a implementação.
  - C) está disposto a fazer as mudanças conforme recomendado, mas mantém o controle da implementação.
  - D) evita o confronto. Deixa as coisas como estão.
  
8. A performance do seu grupo é muito boa e o relacionamento interpessoal mostra um grupo unido. Mesmo assim você se sente um pouco inseguro em relação a maneira como gerencia o grupo. Você:
  - A) deixa o grupo independente.
  - B) discute a situação com o grupo e então inicia mudanças.
  - C) decide gerenciar de forma mais afirmativa.
  - D) ouve o grupo com reservas e decide tudo sozinho.
  
9. Você passa a gerenciar um grupo num projeto que está atrasado. Os objetivos do grupo não estão definidos claramente e as reuniões são muito pobres. Potencialmente o grupo está preparado para o projeto. Você:
  - A) deixa o grupo conduzir os problemas.
  - B) considera as recomendações do grupo, mas cobra resultados.
  - C) redefine objetivos e controla cuidadosamente.
  - D) permite o envolvimento do grupo na definição dos objetivos, mas não dá muita importância a isto.
  
10. Seus empregados, habitualmente responsáveis, não vêm aceitando suas recentes redefinições. Você:
  - A) permite a participação do grupo nas redefinições, mas não mantém o controle.
  - B) redefine e mantém um rígido controle.
  - C) evita confrontação e deixa a situação como está.
  - D) considera as recomendações do grupo, mas mantém um rígido controle.
  
11. O antigo gerente do seu novo grupo não era participativo. Entretanto, o grupo atinge bons resultados e o relacionamento entre seus membros é muito bom. Você:
  - A) define regras claras de atuação.
  - B) envolve o grupo na tomada de decisão e reforça a importância da contribuição.
  - C) discute resultados anteriores e examina a necessidade de novas práticas.
  - D) continua a deixar o grupo sozinho.
  
12. O grupo é muito bom. Os resultados tem sido excelentes. Eles tem trabalhado em harmonia nos últimos anos. Recentes informações indicam dificuldades internas entre os membros do grupo. Você:
  - A) discute suas percepções com o grupo e examina a necessidade de novas práticas.
  - B) permite que o grupo trabalhe sozinho.
  - C) age rápida e firmemente para corrigir e redirecionar.
  - D) discute os problemas com o grupo, enquanto dá suporte.

















**Sinergia** IBM

Serviço, contribuição, nenhum antagonismo

Vamos procurar mais uma alternativa

**Confiar**

G/P respeito	G/G sinergia
P/P defesa	P/G esforço

**Colaborar**

- Valorização das diferenças
- Investimento nos pontos fortes
- Compensação de fraquezas

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Conflitos e Desafios** IBM

**Ameaças** **Desafios**

confiar colaborar ...temos que nos unir senão...

Problemas Oportunidades Dilemas

**Complexidades** **Competição**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Sementes da Sinergia** IBM

Oportunidades

**Desafios** **Ameaças**

Objetivo Comum

Empowerment

Interdependência

Gerência Participativa

Mentalidade de Trincheira

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

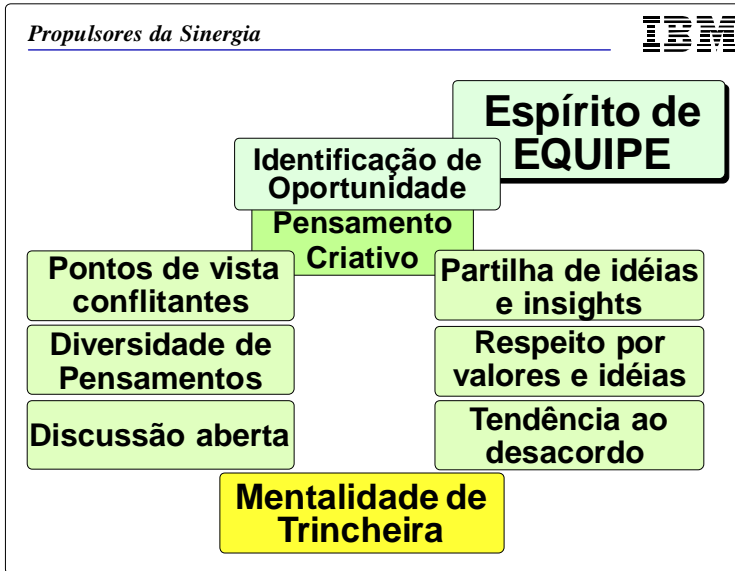
**Atitudes sinérgicas**

Nas reuniões, trabalhos de grupo, etc, qual tem sido a atitude mais comum?

1 - nunca 2 - ocasionalmente 3 - sempre

<b>Atitudes Positivas</b>	1	2	3
Ter sempre em mente: "Se uma pessoa com inteligência, competência e dedicação discorda de mim, deve haver algo em sua opinião que eu não compreendo, e eu preciso entender isso. Ele pode ter outra perspectiva, um quadro de referências que eu preciso adquirir também".			
Identificação dos pontos fortes de cada idéia para escolher a mais adequada.			
Identificação das diferenças entre as idéias para compor uma solução agregada.			
Compensar a fraquezas das idéias com diferenças complementares.			
<b>total</b>	_____		

<b>Atitudes Negativas</b>	1	2	3
Insistência na idéia inicial e bloqueio para compreensão das idéias dos outros.			
Busca pelos pontos fracos dos argumentos apresentados.			
Após a seleção, desprezo total pelas outras idéias.			
Atitude defensiva, cuidadosa e com uso de linguagem baseada nas formalidades legais, que cobre todas as possibilidades e procura padrões e cláusulas de rompimento para quando as coisas ficarem pretas.			
<b>total</b>	_____		
<b>diferença</b>	_____		




---

---

---

---

---

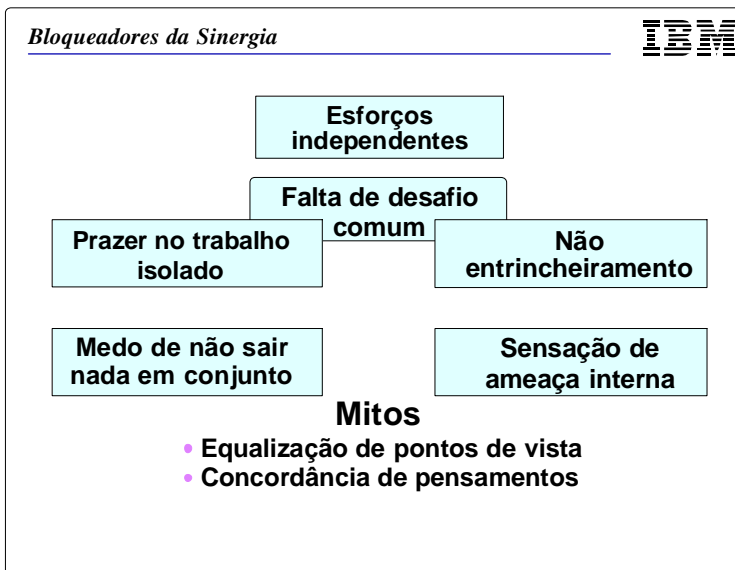
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

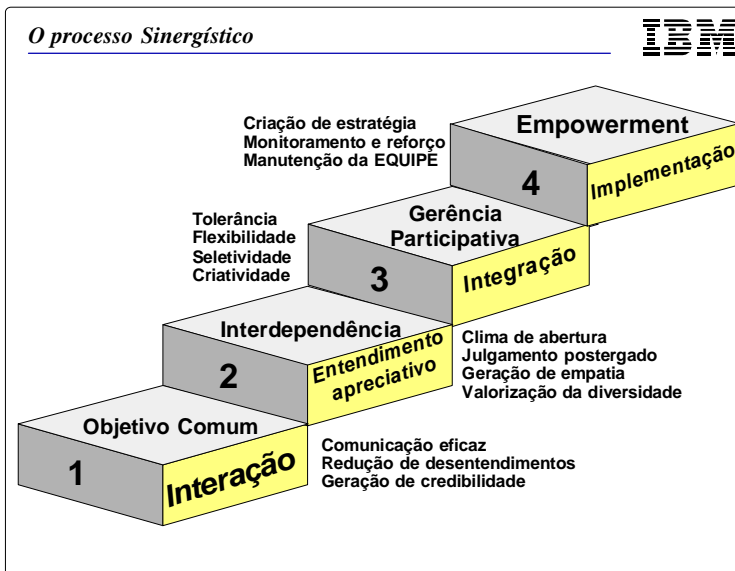
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## *Selecione a frase que mais lhe chamou atenção*

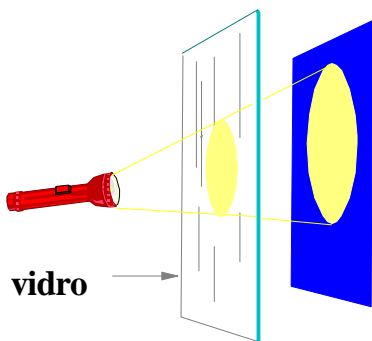
1. É algo lógico que duas pessoas possam discordar, e as duas estarem certas? Não é lógico: É psicológico. Vemos as mesmas linhas pretas, os mesmos espaços em branco. Mas damos a eles interpretações diferentes, porque fomos condicionados a interpretá-los de modo diferente.
2. A não ser que valorizemos as diferenças na percepção, a não ser que valorizemos uns aos outros e aceitemos a possibilidade de estarmos certos os dois, de que a vida não é sempre a dicotomia "ou eu ou você", e que quase sempre há terceiras alternativas, nunca seremos capazes de transcender os limites deste condicionamento. Assim, quando ganho consciência das diferenças em nossas percepções, digo: "Que bom! Você vê de outro jeito! Ajude-me a ver como você! "
3. Se duas pessoas têm a mesma opinião, uma delas é desnecessária. Não me traz vantagem alguma a comunicação com outra pessoa que só vê o que eu vejo. Eu não quero falar, dialogar com alguém que concorda comigo. Quero me comunicar com você porque você vê de forma diferente. Eu valorizo esta diferença.
4. Ao fazer isso, eu não só amplio minha consciência, como também contribuo para sua afirmação. Eu lhe dou ar psicológico. Tiro meu pé do freio e liberto a energia negativa que você pode ter concentrado para defender uma posição específica. Eu crio um ambiente sinérgico.
5. Valorizar as diferenças é a essência da sinergia — as diferenças mentais, emocionais e psicológicas entre as pessoas. E a chave para valorizar as diferenças é perceber que todas as pessoas vêem o mundo não como ele é, mas como elas são.
6. Se eu penso que vejo o mundo como ele é, por que desejaria valorizar as diferenças? Por que me daria ao trabalho de me importar com alguém que está "fora dos trilhos"? Meu paradigma é que sou objetivo, vejo o mundo como ele é. Todo mundo tem uma visão restrita, mas eu vejo o todo. É por isso que me chamam de "supervisor" - tenho uma "supervisão". Se meu paradigma for este, então eu nunca serei efetivamente interdependente, para começar. Estarei limitado pelos paradigmas do meu próprio condicionamento.
7. A pessoa realmente eficaz tem a humildade e a reverência para reconhecer suas limitações perceptivas, e para reconhecer os imensos recursos disponíveis na interação com os corações e mentes de outros seres humanos. Esta pessoa valoriza as diferenças porque estas aumentam seu conhecimento, sua compreensão da realidade. Quando somos deixados por conta exclusiva de nossas experiências, sofremos uma falta constante de informação.
8. Quanto mais autêntico você se torna, mais genuína é sua expressão e mais as pessoas conseguem se relacionar com você. Isso facilita a expressão delas, tornando-as mais seguras. Esta capacidade de se expressar, por sua vez, se reforça no espírito da outra pessoa, e a empatia criativa verdadeira acontece, produzindo novas descobertas e ensinamentos, além de um senso de aventura e excitação que mantém a dinâmica do processo. 888

*Vidro que retarda a luz*



A luz demora a passar pelo vidro quando se colocam certos componentes

Que utilidades teria esse vidro?



vidro

- Caracterizar o produto
- Mostrar possibilidades de uso
- Propôr figuras e treinar soluções
- Desenvolver guia de marketing
- Preparar cláusula de manutenção
- Considerar competição com bijuterias, fotografia, videocassete, luminárias, vidraças, etc

*Avaliando...*



Nomes	A	B	C	D	E	F	G	H

- A. Liderança participativa
- B. Comunicação eficaz
- C. Redução de desentendimentos
- D. Clima de abertura
- E. Julgamento postergado
- F. Geração de empatia
- G. Valorização da diversidade
- H. Tolerância, Flexibilidade

---



---



---



---



---



---



# *Equipes de Alto Desempenho*



# 6

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Aprendizagem**

"A utilidade do que se aprende numa seqüência de atividades pode ser sempre traduzida em termos de ações e áreas de aplicação."

Nível de aprendizagem	Utilidade	Área
Associar conceitos	Planejamento	Marketing
Formular idéias	Organização	Finanças
Resolver problemas	Assessoria	Pessoal
Equacionar situação	Direção	Produção
Transformar o ambiente	Controle	Logística

**Agenda dos trabalhos**

__ : __ às __ : __	Aspectos relevantes, e o que terá utilidade
__ : __ às __ : __	Preparação do plano
__ : __ às __ : __	Ensaio e retoques
__ : __ às __ : __	Intervalo (cada um faz o seu)
__ : __ às __ : __	Apresentações
__ : __ às __ : __	Avaliações e encerramento

**Bibliografia**

1. Dudley Linch & P. Kordis. Estratégia do Golfinho.
2. Stephen Covey. 7 Hábitos das pessoas muito eficazes.
3. Viktor Frankl. Man's search for meaning.
4. J. Kouzes & B. Posner. O desafio da Liderança
5. J. Kouzes & B. Posner. Credibilidade.
6. J. Donald Walters. The Art of Leadership supporttive.
7. Max de Pree. Liderar é uma arte.
8. Max de Pree. Leadership jazz.
9. Warren Benis. Líder.
10. Lynne McFarland Senn. 21 st. century leadership.
11. William C. Byham. Zapp!
12. William C. Byham. Equipes Zapp
13. Alfredo Pires de Castro. Zapp em ação.
14. Jon Katzenbach Smith. The wisdom of teams.
15. Richard Wellins Byham. Empowerd Teams.

---



---



---



---



---



---

***Projeto - descrição, desafios, riscos e prazos***

Descrição	Desafios	Riscos	Prazos

projetar  
prever  
analisar  
ajudar

relacionar  
negociar  
ajustar  
adaptar

informar  
divulgar  
utilizar  
consolidar

despertar  
demonstrar  
exemplificar  
identificar

modificar  
resolver  
reduzir  
aumentar

criar  
gerar  
desenvolver  
participar