



Escola de Liderança Andrews University

ASSOCIAÇÃO PAULISTA CENTRAL

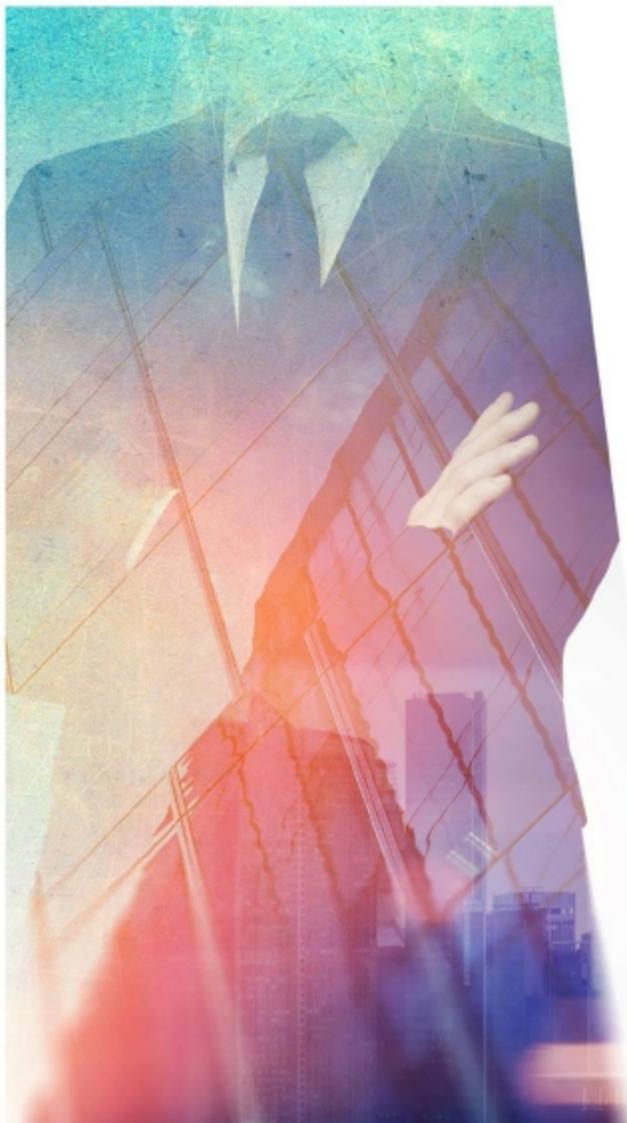
**TURMA DE MORDOMIA – LIDERANÇA POSITIVA
2019**

feedback de melhor auto-resposta refletido (Roberts,Dutton, Spreitzer, Heaphy, & Quinn, 2004)



O processo de feedback de melhor auto avaliação refletido é baseado no impacto de feedback positivo na melhoria individual. Isto é uma técnica usada para capturar informações positivas, que descobre e destaca os talentos de um indivíduo e as mais altas capacidades. Incentiva a comunicação positiva e então orienta as pessoas através de um processo de descoberta de suas forças e os atributos positivos que são percebidos por outras.

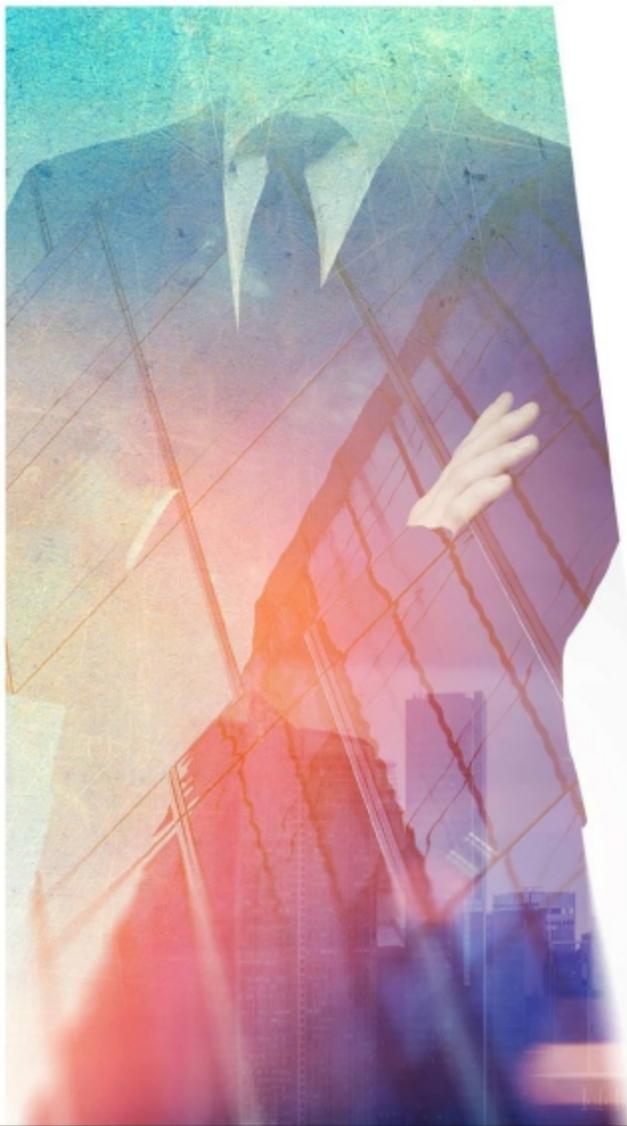
A técnica foi desenvolvida na Universidade de Michigan e agora está sendo usado em uma variedade de universidades e corporações (Roberts et al., 2004).



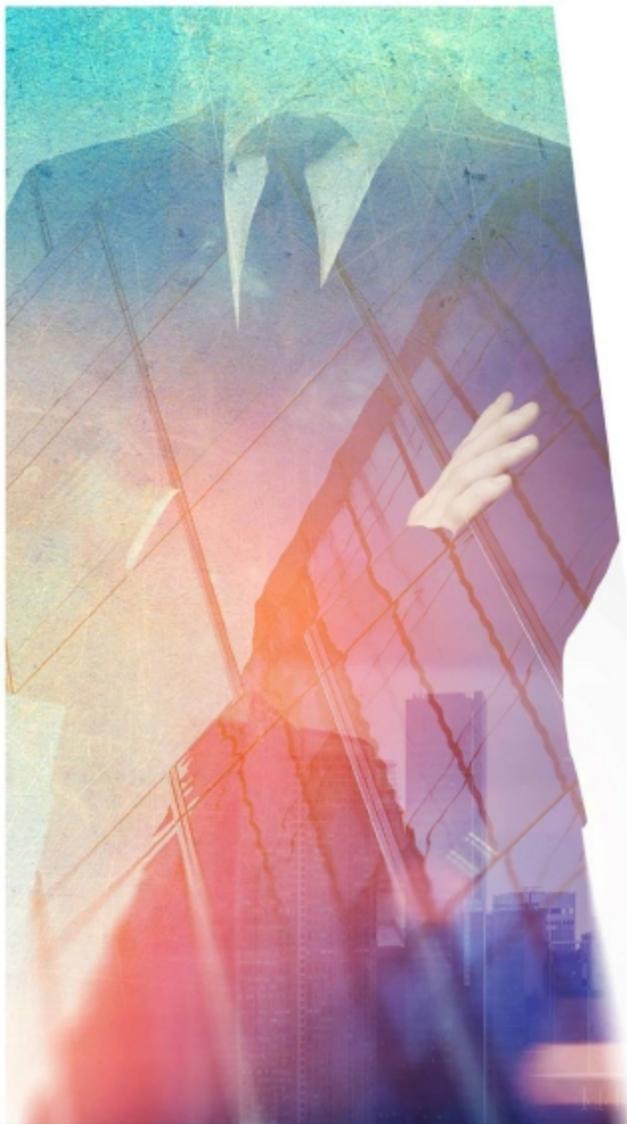
Cada um desses conhecidos é solicitado a escrever três curtas passagens em resposta à pergunta:

Quando você me viu fazer uma contribuição especial ou importante, que forças distintivas eu mostrei?

Quando você me viu meu melhor, que valor único eu criei?

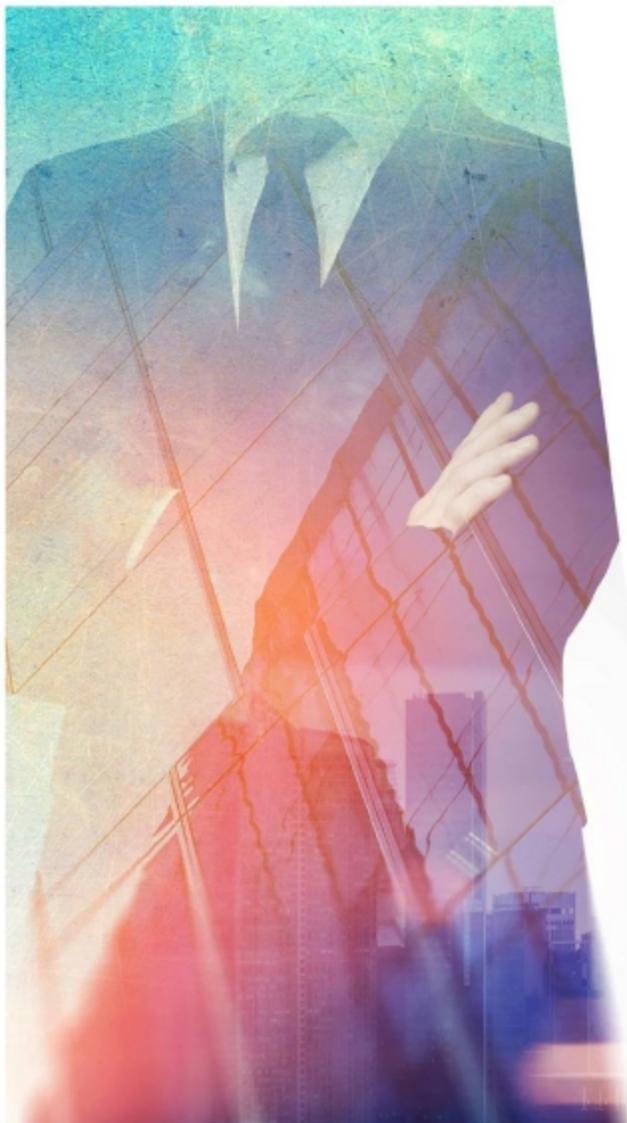


Não pode haver vida sem **crescimento**. A planta ou deve crescer ou morrer. Nossa vida pode ser perfeita em cada estágio de seu desenvolvimento; **contudo, se o propósito de Deus para conosco se cumpre, haverá constante progresso.** — **Educação, 105, 106.** {OC 98.3}

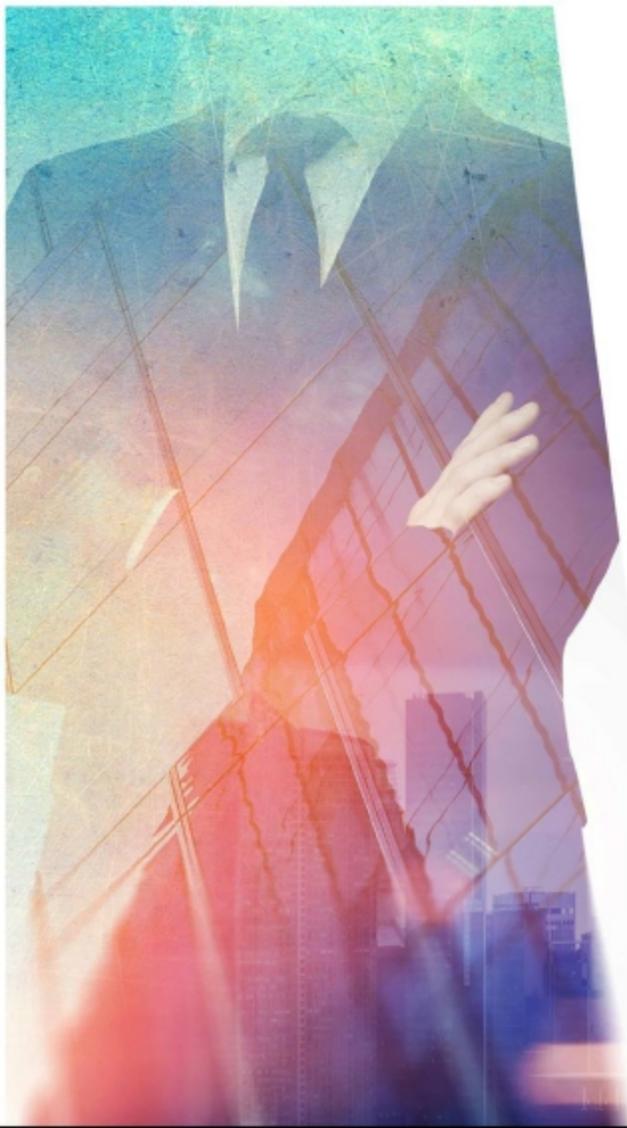


- Acredite, mas continue estudando, pois suas crenças ou irão se fortalecer ou irão mudar!

Rossard

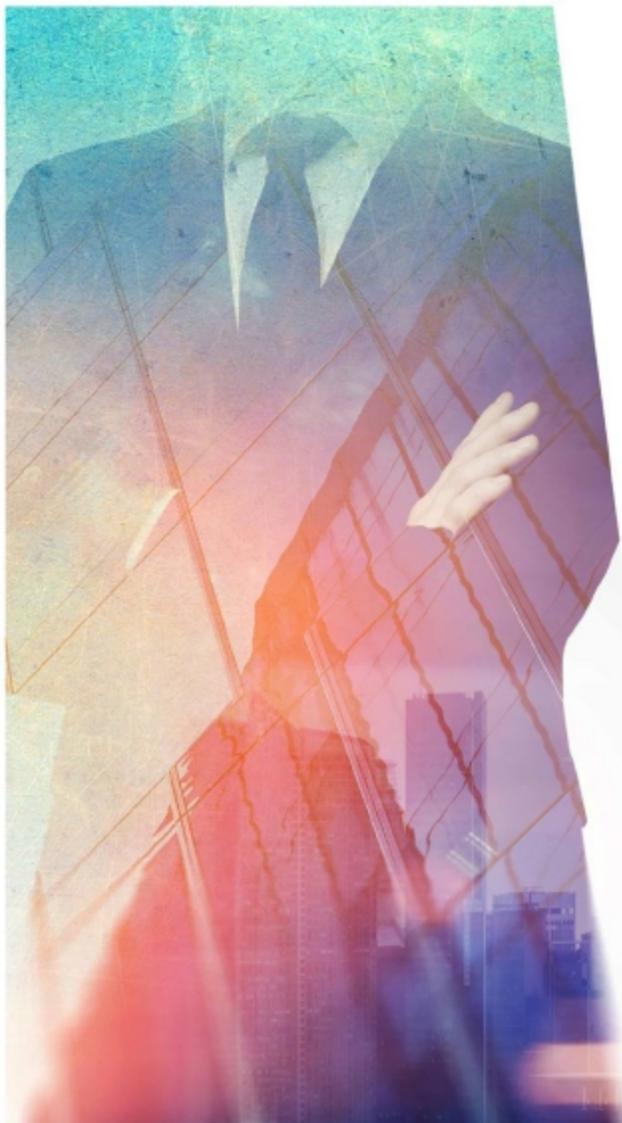


Um dos pressupostos essenciais da Liderança Positiva (e também da Psicologia Positiva) **é o de que as pessoas realmente anseiam pelo bem do próximo, pela virtude e pela felicidade.**



Modelo Proposto por Kim Cameron da Universidade de Michigan (EUA),

**Os líderes que queiram ser qualificados como “positivos”
devem atentar para quatro grandes áreas em seus
processos de gestão:**



Prevalência de
emoções
positivas:
compaixão,
perdão e
gratidão

Conexão com
valores e
virtudes;
Impacto
positivo sobre
a sociedade



Feedback
positivo e
negativo
equilibrados;
Comunicação
aberta e
suportiva

Foco nas forças
pessoais e
talentos;
Redes de
relacionamento
energizadas

O MODELO PERMA

EMOÇÕES POSITIVAS

(Positive Emotions)

Estas emoções se cultivam e precisamos executar ações específicas para poder experimentá-las.

RELACIONAMENTOS

(Relationships)

A quantidade e qualidade das relações que estabelecemos com os outros é a chave para gerar bem-estar

REALIZAÇÃO

(Accomplishment)

Analisar cada detalhe do que foi alcançado e visualizar o que tomou-se possível, conectando-se com gratidão para com os outros.

P

E

R

M

A

ENGAJAMENTO

(Engagement)

Capacidade de permanecer atento, consciente e compenetrado com a atividade ou ação que estiver executando.

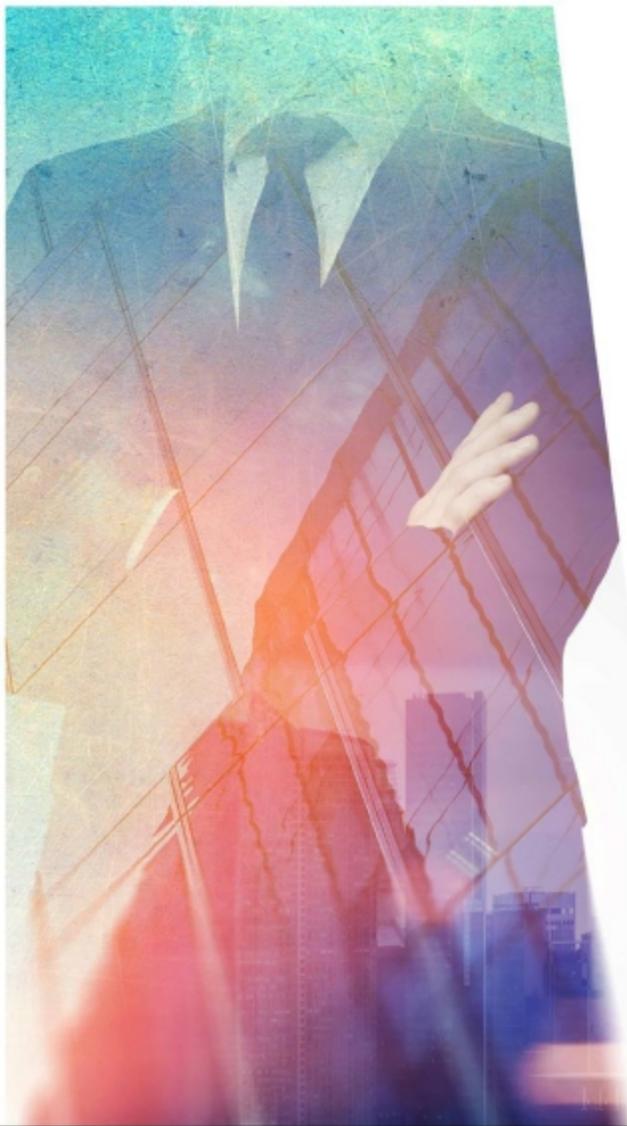
SENTIDO

(Meaning)

O uso das virtudes por um sentido maior. Agir em prol de um significado, um sentido, de valores.



A liderança é um conceito controverso e de difícil definição (SOBRAL, 2008). Para Kouzes e Posner (1991), a liderança é uma arte. **O domínio desta arte da liderança vem com o domínio de si mesmo, ou seja, o desenvolvimento da liderança é um processo de auto desenvolvimento.**



O problema mais difícil é o que requer a crucifixão do próprio eu, suportando contratempos na vida espiritual e educando a alma por severa disciplina. Isto talvez a princípio não traga satisfação plena, mas o efeito posterior será paz e felicidade. — Counsels to Parents, Teachers, and Students, 43 (1899).
MCP1 13.1

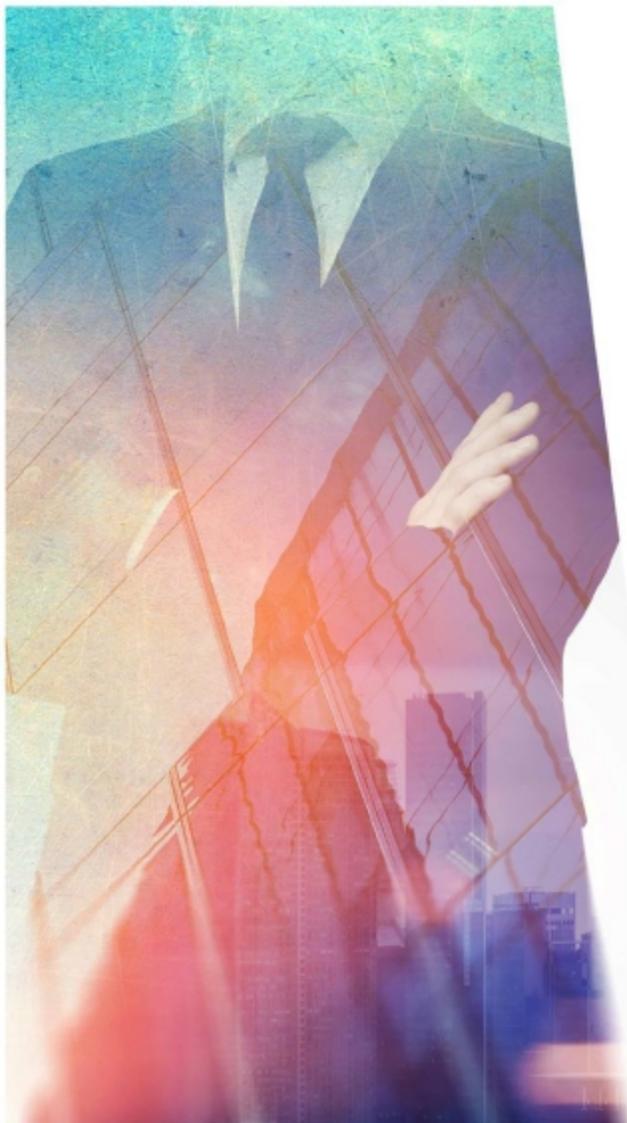
Comunicação Positiva

Outro quesito importante do novo líder é a comunicação, pois somente através da comunicação com o grupo é que o líder irá liderar e obter resultados positivos, de tal forma que

ocorre a necessidade de conversação, interação na condução

das atividades de qualquer organização.

Dialogar e interagir são o canal principal através do qual as pessoas desenvolvem suas atividades de trabalho diariamente (GOLEMAN, BOYATZIS; MCKEE 2002)



Comunicação positiva ocorre em organizações quando a linguagem afirmativa e solidária substitui a linguagem crítica e negativa.

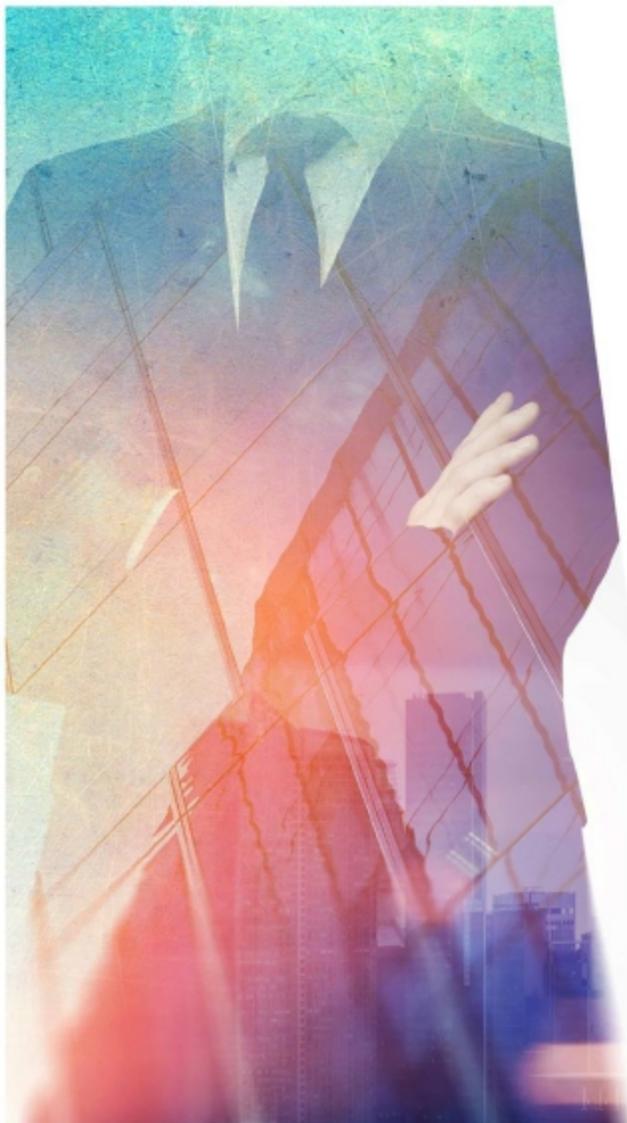
Cameron 2008

COMUNICAÇÃO POSITIVA

- O poder da comunicação positiva é ilustrado em um estudo de 60 organizações entre a alta gerência equipes que estavam envolvidas no planejamento estratégico anual, resolução de problemas e atividades de definição de orçamento (Losada & Heaphy, 2004). A pesquisa investigou por que alguns administradores as equipes tiveram um desempenho melhor do que outras.

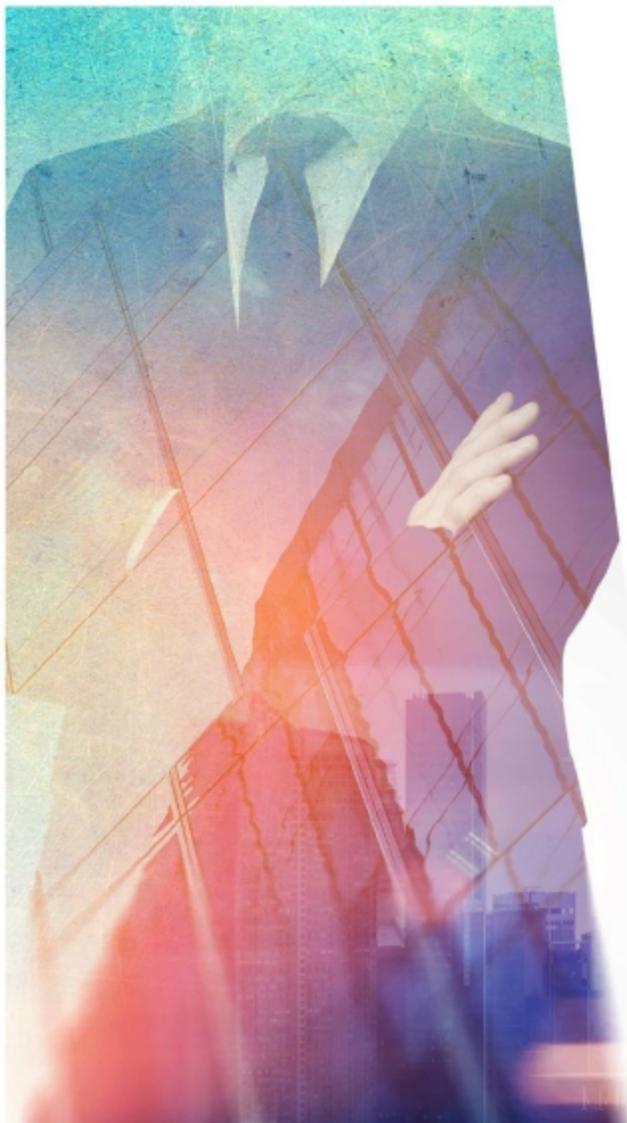
COMUNICAÇÃO POSITIVA PESQUISA

- Pesquisa, entre os membros da alta administração, revelou que em organizações de alto desempenho, a relação entre afirmações positivas e negativas foi de 5,6 para 1. Cinco vezes mais declarações positivas foram feitas do que declarações negativas.
- Em organizações de médio desempenho, a relação era de 1,85 para 1.
- Em organizações de baixo desempenho, a proporção foi de 0,36 para 1, ou seja, três vezes mais comentários negativos foram feitos como comentários positivos entre membros da alta administração. (Cameron, 2012)



Para explicar as diferenças entre as equipes, os padrões de comunicação da equipe membros foram cuidadosamente monitorados durante o dia de trabalho e categorizado por avaliadores treinados que não tinham conhecimento do desempenho do nível das equipes.

Quatro categorias de comunicação foram utilizados:
a relação de positivo para negativo comentários,
a proporção entre a consulta e os comentários de defesa,
a proporção de um foco sobre os outros em comparação com um foco em si mesmo, e uma medida de conectividade, ou a quantidade de interação, engajamento e informações trocadas na equipe.



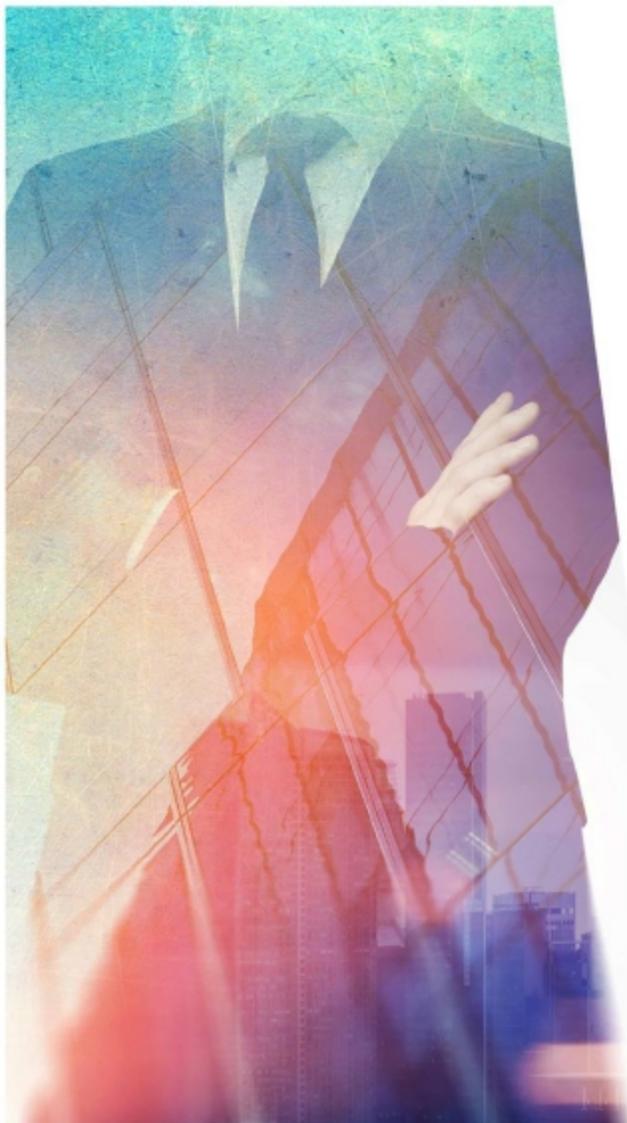
O fator mais importante na previsão do desempenho da organização - que foi mais de duas vezes tão poderoso quanto qualquer outro fator - **foi a proporção de declarações positivas para declarações negativas.**

Afirmações positivas são aqueles que expressam apreço, apoio, ajuda, aprovação ou elogios.

Declarações negativas expressam crítica, desaprovação, insatisfação, cinismo ou depreciação.



Os membros da equipe em organizações de alto desempenho foram identificados sendo equilibrados no número de declarações de inquéritos (ou seja, fazendo perguntas, buscando pontos de vista dos outros) em comparação com declarações de defesa de direitos (isto é, contar ou advogar posição), enquanto as organizações de baixo desempenho altamente sobrecarregadas para advocacia em vez de inquérito.

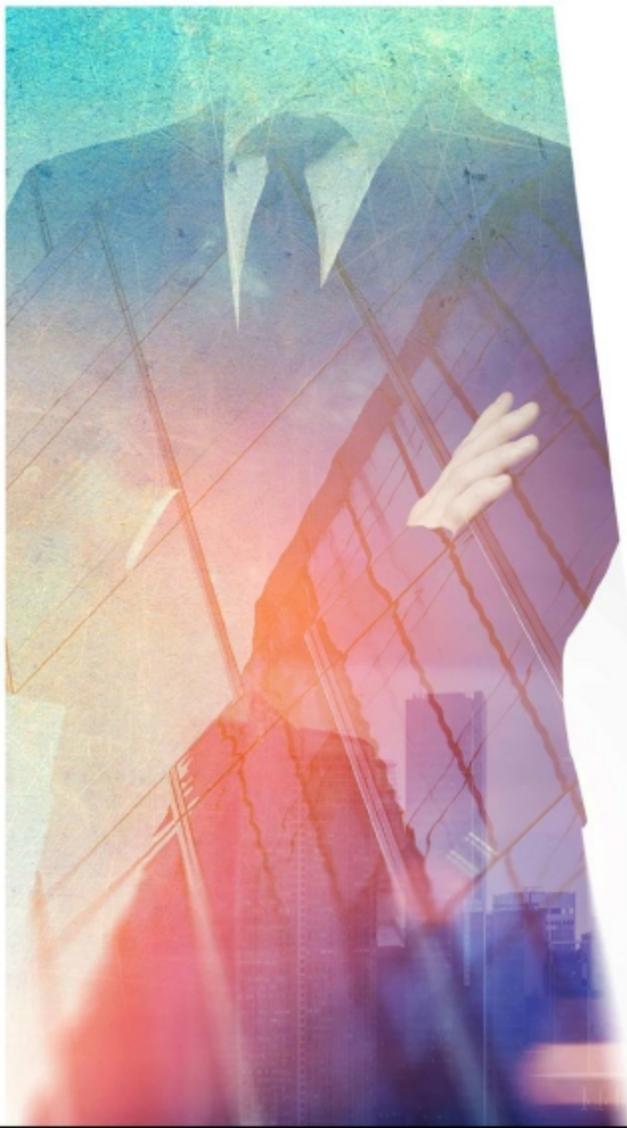


Finalmente, em medidas de conectividade (engajamento, informação fluxos, participação), a relação foi quase o dobro tão alto para organizações de alto desempenho quanto para organizações de baixo desempenho (32 em comparação com 18).

Estes resultados demonstram que organizações de alto desempenho tinham padrões de comunicação diferentes do que organizações de baixo desempenho - principalmente com base na abundância de comentários positivos entre a equipe de membros da alta gerência. Organizações altamente eficazes eram muito mais complementar e de apoio do que as organizações de baixo desempenho.

Não é que a correção e a crítica fossem inteiramente ausente; isto é, essas organizações não eram caracterizadas por uma abordagem de Pollyannaish ou óculos cor-de-rosa trabalhar

Serve para o casamento?

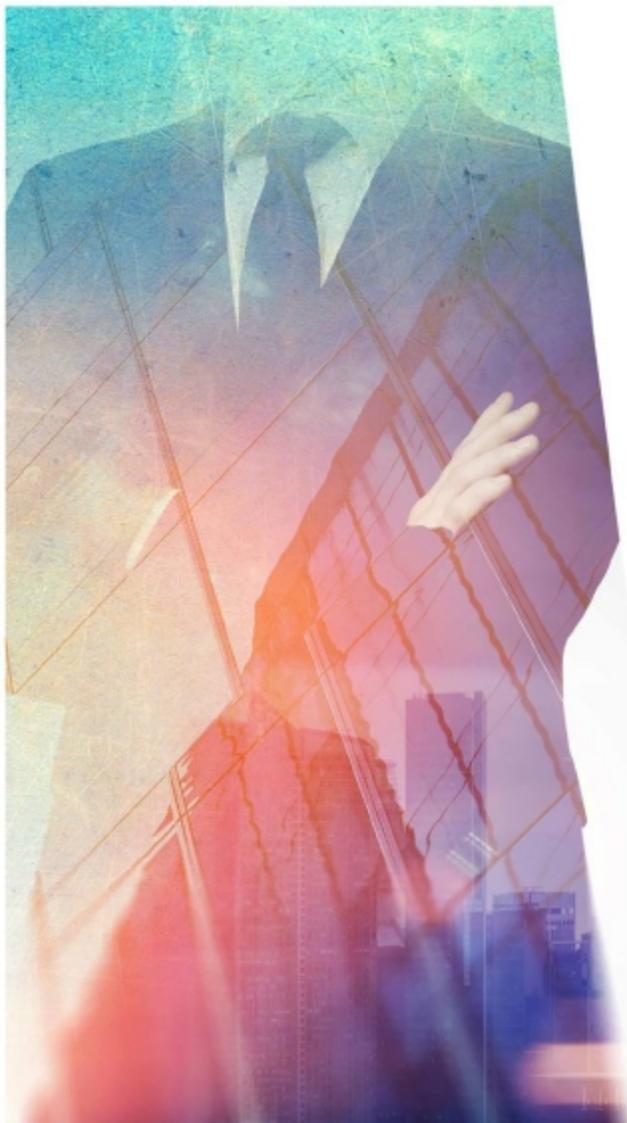


Esta mesma razão de 5 para 1 foi descoberta por Gottman (1994) em seus estudos preditivos de casamentos e divórcios bem sucedidos. Em um estudo em que casais foram gravados por 15 minutos como eles conversaram sobre um tema que era controverso em seus relacionamentos (por exemplo, criação de filhos, orçamento, trabalho), o melhor preditor de sustentabilidade e qualidade da relação conjugal foi encontrada para ser a relação de positivo a eventos de comunicação negativa. O "índice de Gottman" na verdade, fez a proporção de 5 para 1 muito bem aceita em família terapia e sociologia familiar baseada na constatação de que casamentos que terminam em divórcio e casamentos que não são julgados felizes e gratificantes são tipificados por mais negativos do que interações positivas (Gottman, 1994).

Depois de seguir esses casais por 10 anos, Gottman poderia prever com um alto grau de precisão que os casais ainda eram casados e foram bem casados, com base na conversa de 15 minutos uma década antes. A razão preditiva foi a mesma proporção de 5: 1 de positivo para negativo. Um achado similar está associado a emoções vivenciadas e desempenho. Desde comentários positivos tendem a engendrar emoções positivas, Fredrickson e Losada (2005) estudou as relações entre emoções e desempenho. Eles encontraram evidências de vários estudos que pessoas que experimentam uma proporção de pelo menos três emoções positivas para cada emoção negativa tendem a florescerem saúde mental e desempenho individual (Fredrickson & Losada, 2005).

O EFEITO LOSADA E BARBARA FREDRICKSON

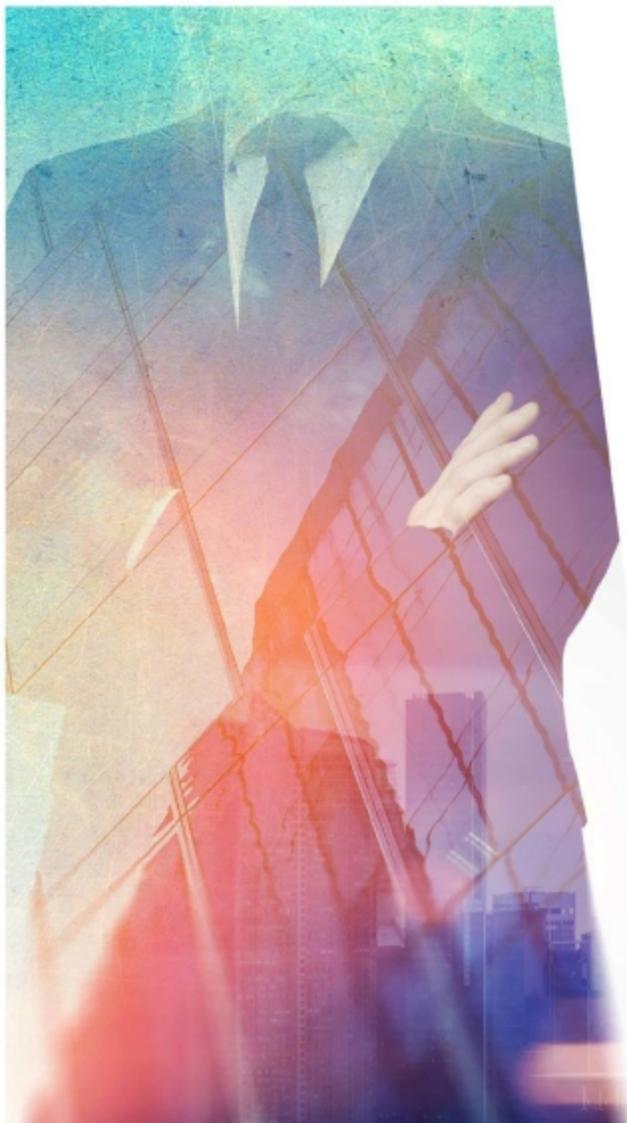
A proporção, é importante ressaltar, foi não 5 a 0, ou 20 a 1. Em vez disso, como descoberto por Fredrickson e Losada (2005), uma relação entre 3 e 9 afirmações positivas para cada 1 declaração negativa é preditiva dos maiores níveis de desempenho.



Uma explicação para os efeitos de desempenho da comunicação positiva é que a comunicação positiva tem sido encontrada para criar significativamente mais "conectividade", ou seja, a troca de informações, interações interpessoais e emoções positivas - nas organizações.

Esta conectividade é o meio pelo qual os recursos fluem e ação a coordenada ocorre (Losada & Heaphy, 2004).

Intercâmbio coordenado, por sua vez, permite maior produtividade e desempenho de maior qualidade, porque facilita a formação de necessidades sociais e sincronicidade. (Dutton & Heaphy, 2003; Fredrickson & Losada, 2005; Fredrickson e Levenson, 1998; Losada 1999; Fredrickson, Mancuso, Branigan, & Tugade, 2000).



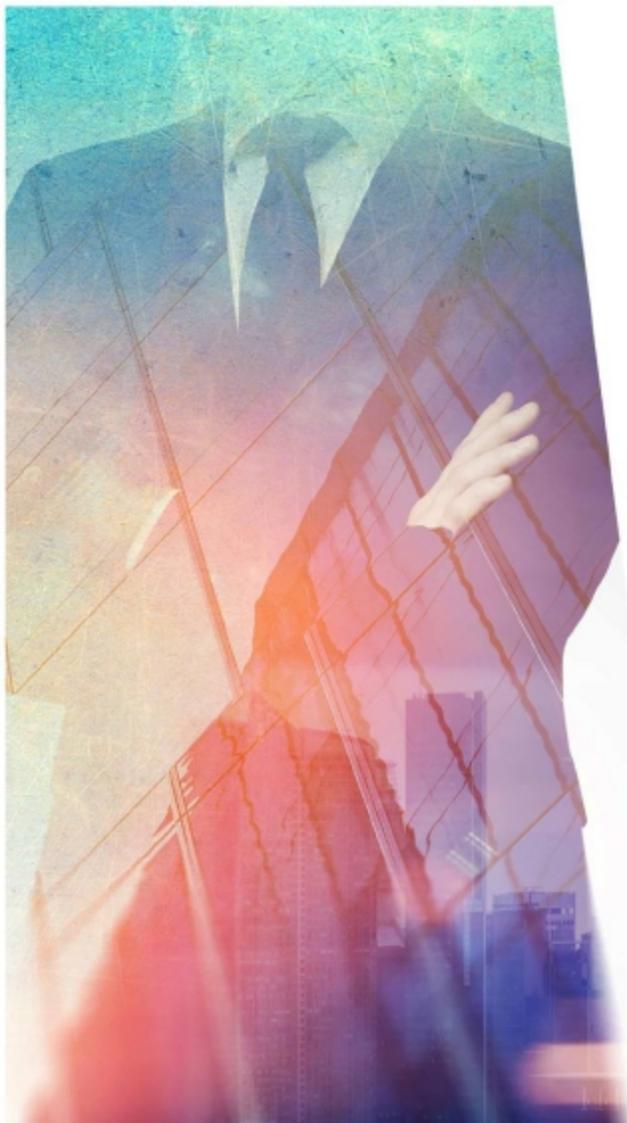
A relação apropriada entre o tom positivo e negativo é crucial para manter o equilíbrio e a motivação. Muita positividade pode favorecer a complacência e a mediocridade e muita negatividade pode levar a defesa e a retirada (Cameron, 2007).

FEEDBACK NEGATIVO

Em suma, ao entregar mensagens negativas, três etapas são necessárias:

- (1) Descreva uma situação (em vez de avaliá-la);
- (2) Identifique consequências objetivas ou sentimentos pessoais associados a ele (em vez de colocar a culpa); e
- (3) Sugira alternativas aceitáveis (ao invés de argumentar sobre quem está certo ou em falta).

A implementação dessas três etapas leva a uma construção de conversa que enfatiza semelhanças e colaborando em vez de discutir ou julgar. (Rogers & Farson, 1976). CAMERON 2008



1 - Nunca 2 - raramente 3 - às vezes 4 - Frequentemente 5 – Sempre
Como líder, até que ponto você:

_____ Comunica uma relação de aproximadamente cinco mensagens positivas para cada mensagem negativa para aqueles com quem você interage?

_____ Fornece oportunidades para os funcionários receberem feedback melhor-auto e desenvolver retratos de melhor eu?

_____ Distribui notas ou cartões de maneira consistente ao seus funcionários elogiando seu desempenho?

_____ Fornece feedback negativo de maneiras de apoio— especialmente usando descritivo e não avaliativo declarações - para que o relacionamento seja fortalecido?

_____ Concentra-se no comportamento prejudicial e suas consequências, não na pessoa, quando corrigindo pessoas ou fornecendo feedback negativo?

Comunicação Positiva

FEEDBACK

O feedback é outro método aliado do líder, atuando na junção de processos no ato de planejar e coordenar ações em meio à comunicação. O feedback responde a suposições e perguntas sobre o processo em execução, seja uma resposta ao estilo do líder estar apropriado ou não e a tarefas rotineiras dos liderados (ROBBINS, 2005). Um feedback positivo por um desempenho atingido com um simples agradecimento e um obrigado é um poderoso motivador para qualquer indivíduo, assim como um feedback para corrigir erros caminha para o aprendizado (REGO et al., 2013).

O Gerente Minuto

Porque preciso fixar objetivos:

Entusiasmo no trabalho pode vir dos objetivos visíveis.

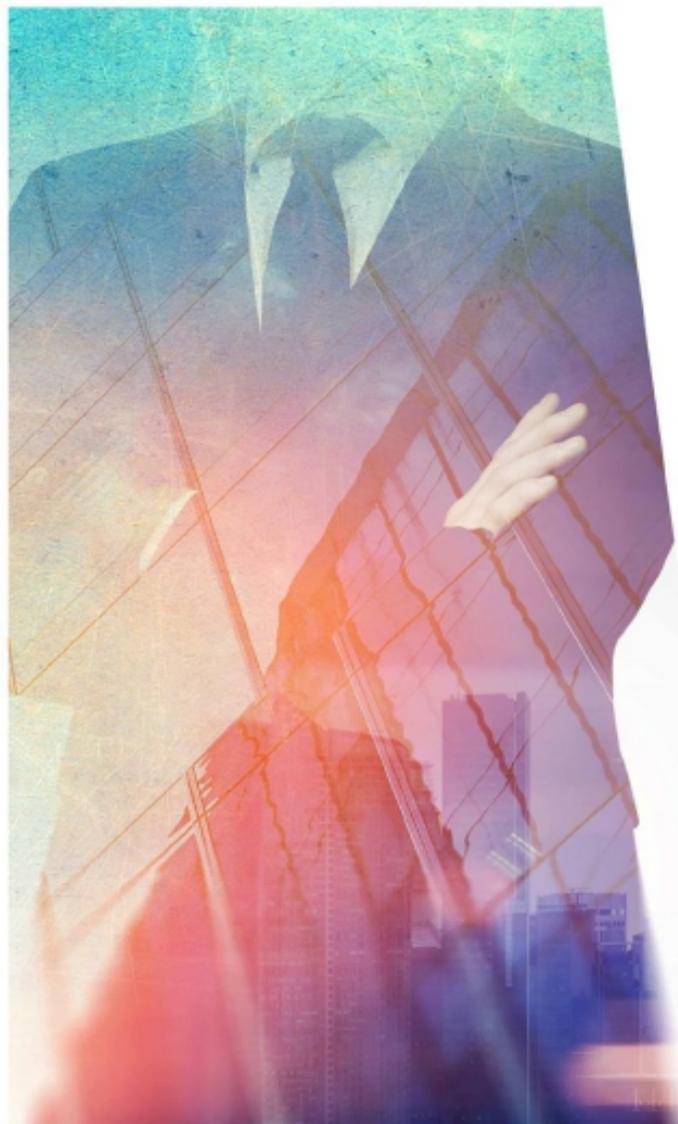
Informar às pessoas o que se espera delas.

Quando pessoas não vêem o objetivo não sabem o que se espera delas.

Não devemos ter objetivos demais - lembre-se da regra de pareto.

Objetivo deve ser específico e mensurável

Precisa ser atingível e tangível



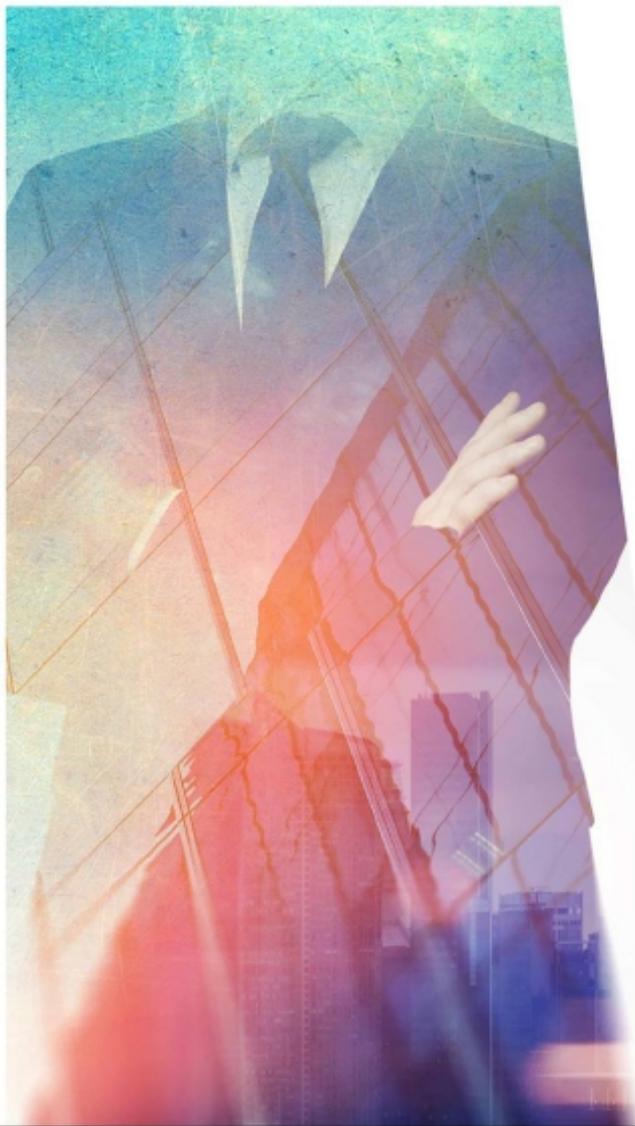
O GERENTE MINUTO

1- Objetivo Minuto:

Baseado em atos e relacionamentos.

- * **Concordar quanto aos objetivos.**
- * **Decidir quanto ao comportamento esperado.**
- * **Avaliar o desempenho comparando com os objetivos.**

“As pessoas precisam ver o objetivo, se não, não terão motivação.”

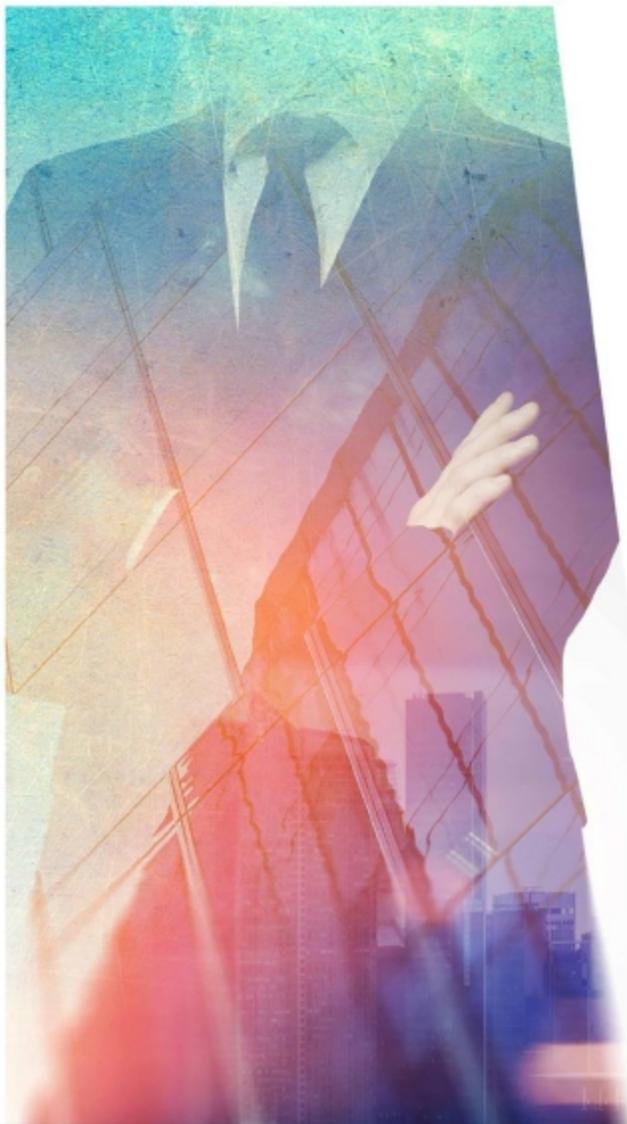


O Gerente Minuto

02 - Elogio Minuto:

- * Não demore.
- * Não deixe para fazer depois
- * Descreva o que fizeram bem e porque isso ajuda
- * Diga o que sente e encoraje-os a repetir o feito.

“Elogios minutos funcionam porque incentivam as pessoas a manterem o bom desempenho.”



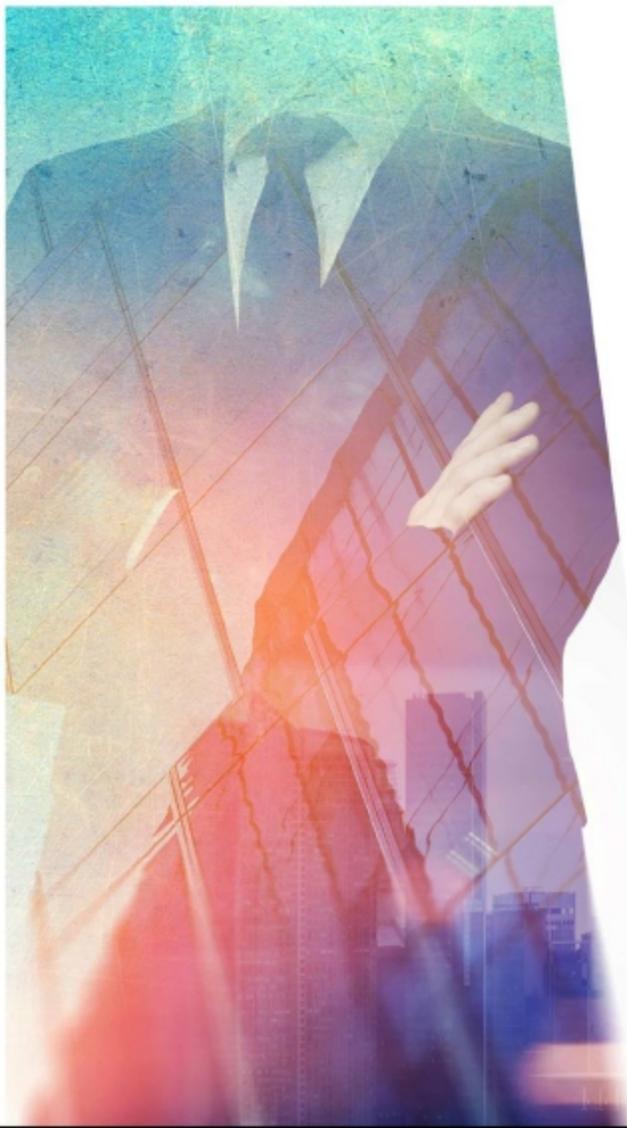
O Gerente Minuto

Elogio Minuto:

Conferir o resultado entre as pessoas caminhar entre elas.

A maioria dos gerentes passa o tempo todo tentando flagrar os erros dos subordinados.(enfocam o lado negativo)

A chave para desenvolver as pessoas é pegalas fazendo a coisa certa e elogia-las por isso.



Elogio Minuto

O GERENTE MINUTO

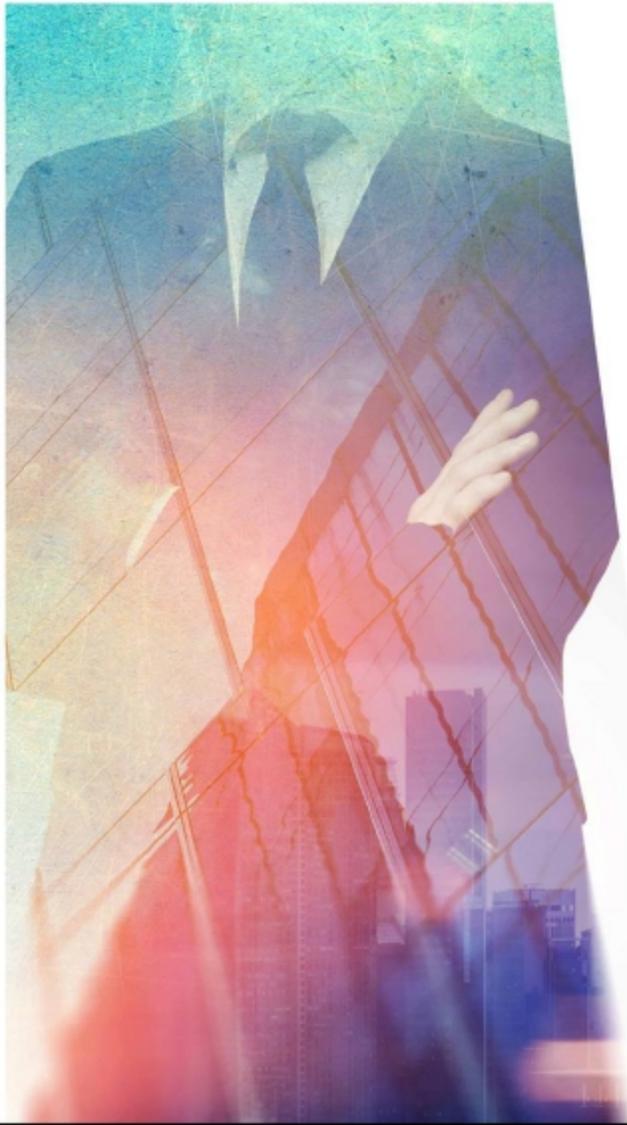
A reorientação é feita não com castigo e sim com elogios.

Elogie seu pessoal mesmo quando estiverem quase certos.

Quando o bebê cai você não reclama, mas elogia e incentiva até que ele consiga.

Feedback positivo pegá-los fazendo a coisa quase certa.

Para o aprendiz não espere o acerto para o elogio, elogie qualquer progresso.



O GERENTE MINUTO

3 - Repreensão minuto:

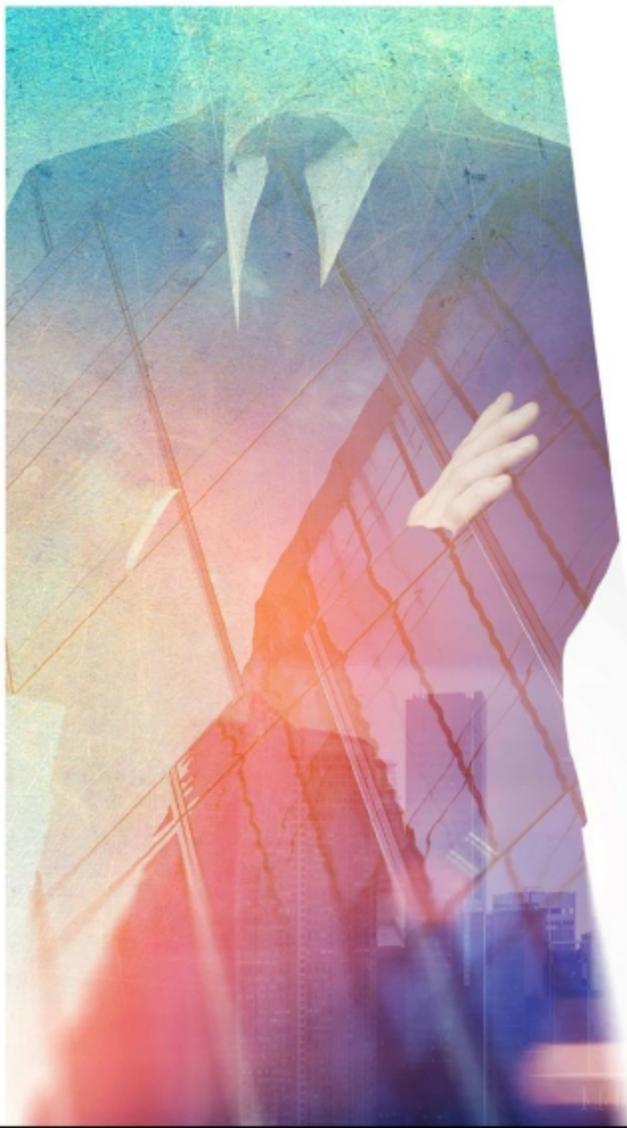
A- Não demore seja específico e descreva o mau desempenho.

B- Diga como se sente sinceramente.

C- Incentive-o e lembre-o o quanto você ainda o valoriza.

D- Faça-o perceber que acabou

“Lembre-se de concentrar no comportamento e não na pessoa.”



O GERENTE MINUTO

Não demore trate um comportamento de cada vez.

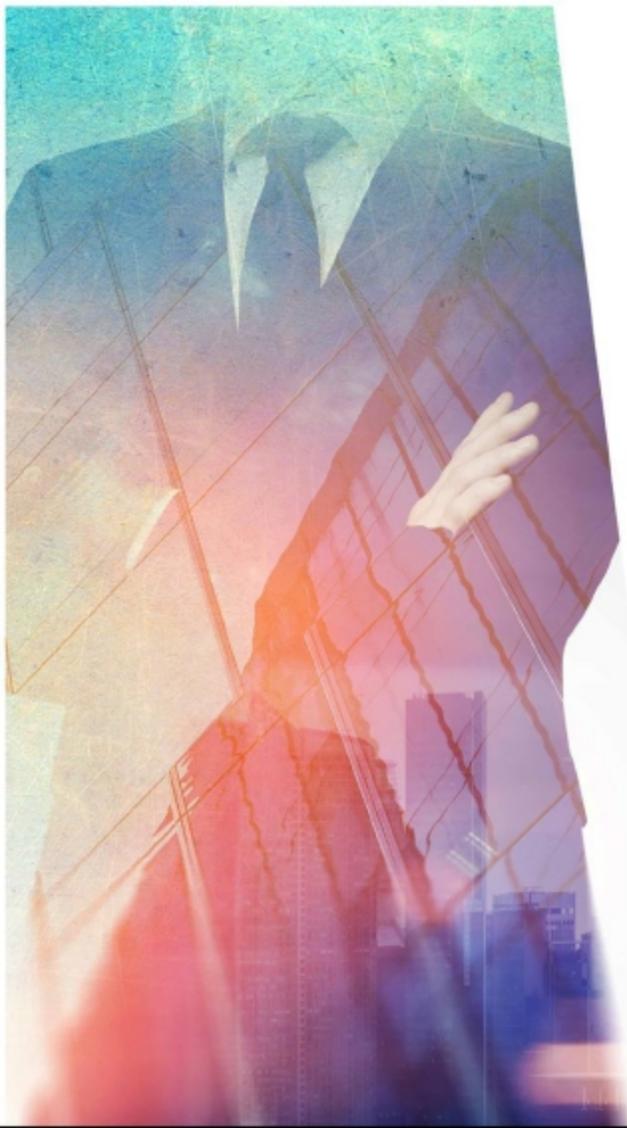
Porque a *repreensão* minuto funciona?

Quando termina uma *repreensão* com algo positivo eles percebem que ainda são valorizados eles aprendem e isto impede que joguem a culpa em você.

Na repreensão redirecione.

Não se deve punir aprendizes apenas redirecionar.

Na repreensão deve agir logo em seguida ver o que deu errado, mas depois reafirme a capacidade das pessoas.



O GERENTE MINUTO

Resumo:

Concentra-se nos resultados e nas pessoas.

Duro com os resultados mas não com as pessoas.

Estabelece objetivos minutos em termos comportamentais.

Estabelece elogios minuto - ver a pessoa fazer alguma coisa certa e falar com ela a respeito.

Reprender mas com atitude de consideração.

