GESTÃO DE PESSOAS:

DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA E ORGANIZAÇÃO DE EQUIPE

O QUE É LIDERAR?

É a um só tempo, **planejar, organizar, dirigir, coordenar, controlar**, e **avaliar**.

Planejar

- Tem a ver com o trabalho do líder, em geral, como um todo. É a função administrativa de **prever e programar** o trabalho, de modo generalizado. Em resumo: Planejar é estabelecer alvos realistas.

Organizar

- Tem a ver com o **tempo** disponível do líder e dos integrantes. É consoante ao tempo disponível que o líder **agrupa recursos e fatores necessários** aos planos já feitos. "Deus não é Deus de desorganização, confusão" (I Co 14.33a , literalmente).

Dirigir

- Tem a ver com as pessoas. É conduzir a organização, tomando decisões e controlando a execução de tarefas, e motivando, **influenciando** as pessoas à ação:
  - pelo exemplo;
  - pela capacidade;
  - pela experiência e
  - pela dedicação ao povo e ao trabalho.

Coordenar

- Tem a ver com a integração das tarefas, visando a realização do trabalho como um todo. Coordenar, em liderança, é **equilibrar** a ação administrativa do líder.

Controlar

- É **racionalizar**, regular eficazmente as atividades, os desvios e distorções que podem ocorrer na função administrativa.

Avaliar

- Tem a ver com resultados. É a função administrativa de **verificar** os resultados, de acordo com as normas existentes e os padrões estabelecidos.

ESTILOS DE LIDERANÇA

- **Liderança carismática:**
  - Esta forma de liderança concentra-se numa pessoa-ídolo; uma espécie de "vítima" ou herói.
  - Tal líder passa a ser tido como de origem fora do comum; quase um "sobrenatural".
  - Esse líder surge nas crises da nação e do povo, de um grupo
  - Sob tal líder, o povo muda sua linha de raciocínio de um instante para outro.

- **Liderança reformista:**
  - liderança concentra-se em promessas, esperanças e anseios do povo.
  - Pode ser compreendida por alguns como uma liderança hostil, agressiva, destruidora, para outros a possibilidade de mudanças positivas.
  - Geralmente o líder é muito persuasivo.
  - Nessa forma de liderança ocorre mudança de instituições, de governo e de organização social.

- **Liderança coercitiva ou autocrática :**

  - Neste caso, há sempre “euquipe” e não “equipe”.
  - É uma forma de liderança fixa e totalitária.
  - Usa a força como dinâmica; é monopolista
  - O líder decide tudo sozinho, ou porque teve uma formação defeituosa, ou porque considera os liderados incapazes de ajudar, ou porque não sabe aproveitar as potencialidades dos outros ou por tudo isso junto (determina metas sem a participação do grupo).
  - É pessoal nas críticas e elogios ao trabalho de cada pessoa.
  - A Palavra de Deus adverte: "Não como tendo domínio sobre a herança de Deus" (l Pe 5.3).

- **Liderança autêntica e teocêntrica:**

  - Deus é o centro, a direção, o Grande Líder desta liderança
  - É a capacidade de mobilização de forças e recursos para o bem comum.
  - É uma forma de liderança fixa e totalitária.
  - Lidera pela capacidade, pelas qualidades de liderança, pela influência.
  - Preocupação com a cooperação do grupo.
  - Esta forma de liderança é pacífica, benéfica, progressiva, espontânea, e transitória.

O QUE LEVA UM LÍDER A ADOTAR UM ESTILO

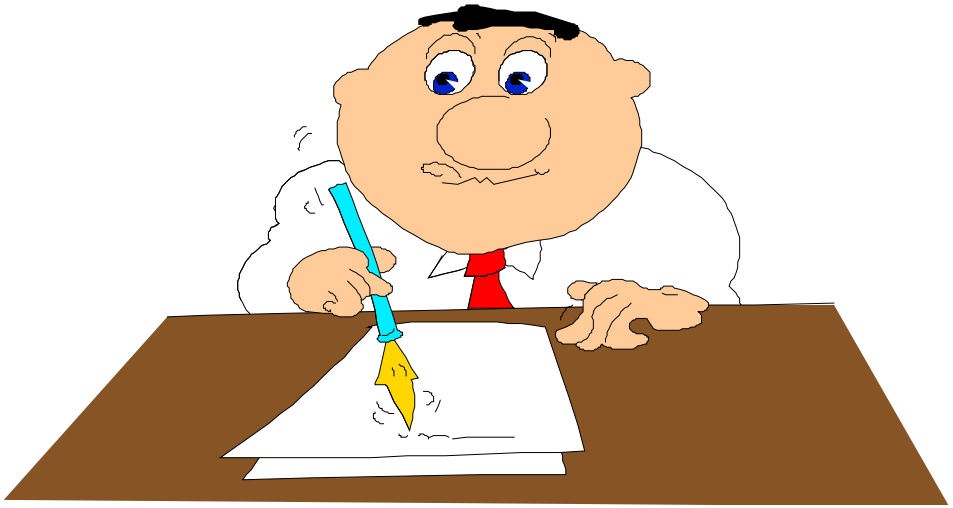
- A maneira como foi criado.
  A pessoa criada em ambiente autoritário tende a ser autoritária.
  Pessoa mimada tende a ser irresponsável, inconsequente.

UM DESAFIO

GESTÃO DE PESSOAS: DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA E ORGANIZAÇÃO DE EQUIPE

Por favor, escreva uma definição para

EMPOWERMENT



DEFINIÇÃO

Operar por si e com entusiasmo.

O Empowerment – É…

- ✓ Responsabilidade e propriedade.
- ✓ Trabalho de forma independente em relação aos objetivos comuns.
- ✓ Entender “O Por quê?" e o Para que as diretrizes podem ser aplicadas.
- ✓ Pesar o impacto das decisões em todas as partes afetadas.
- ✓ Fazer mais e não menos “trade-offs”*.
- ✓ Um privilégio ganho e não um direito dado!

✓ *é uma expressão que define uma situação em que há conflito de escolha. Ele se caracteriza em uma ação econômica que visa à resolução de problema mas acarreta outro, obrigando uma escolha. Ocorre quando se abre mão de algum bem ou serviço distinto para se obter outro bem ou serviço distinto.

O EMPOWERMENT - NÃO É...

- Jogar fora o livro de regras.
- Ignorar todos que vão dizer "Não".
- Fazer as "partes divertidas" de alguém do trabalho.
- Liberdade para tomar decisões unilateralmente.

PODER

- "O poder é uma" torta expansível "... o poder não é uma mercadoria de soma zero, exigindo que para os outros terem mais, o líder deve ter menos."
- "Você tem que dar poder ao poder."

COMO DAR PODER

- Atribuir tarefas importantes.
- Proporcionar autonomia e discrição.
- Dar visibilidade e reconhecimento.
- Ajudar a construir relacionamentos fortes.

QUESTIONAMENTO PARA DECISÃO (1 DE 2)

Empowerment

- É correto para o cliente?
- É certo para a nossa empresa?
- É ético e legal?
- Você já avaliou os riscos contra os benefícios?

Decisão (2 of 2)

Empowerment

- Tenho informação suficiente para tomar uma decisão?
- Já trabalhei com outros membros da equipe?
- Será que eu estaria disposto a ser responsável por minha decisão?

Lideres (1 of 2)

- Transferir a propriedade para o trabalho para aqueles que executam o trabalho.
- Criar o ambiente para a posse, em que cada pessoa quer ser responsável.
- Treinar o desenvolvimento de capacidades pessoais.

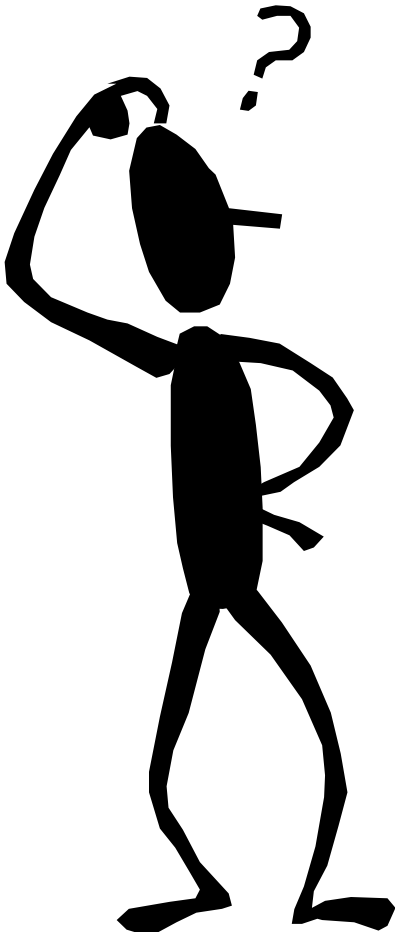
Lideres (2 of 2)

- Aprender rápido a si mesmos e incentivar outras pessoas a também aprenderem rapidamente.
- "As pessoas à altura do desafio quando é seu desafio."

Empowerment

Poder e energia para as pessoas

O que é empowerment ?



É um novo estilo gerencial que prima pelo fortalecimento do poder decisório dos funcionários.

Com o empowerment, concedem-se as pessoas que trabalham em uma empresa, oportunidades de participarem ativamente dos processos e escolhas organizacionais.

Por que é importante aderir ao empowerment?

Para sobreviver num mundo de negócios marcado, atualmente, por forças intensas e por mudanças rápidas.

Por que é importante aderir ao empowerment? (2)

Porque a competitividade, para as empresas, reside, agora, no capital intelectual de seus funcionários.

Não confundir empowerment com ...

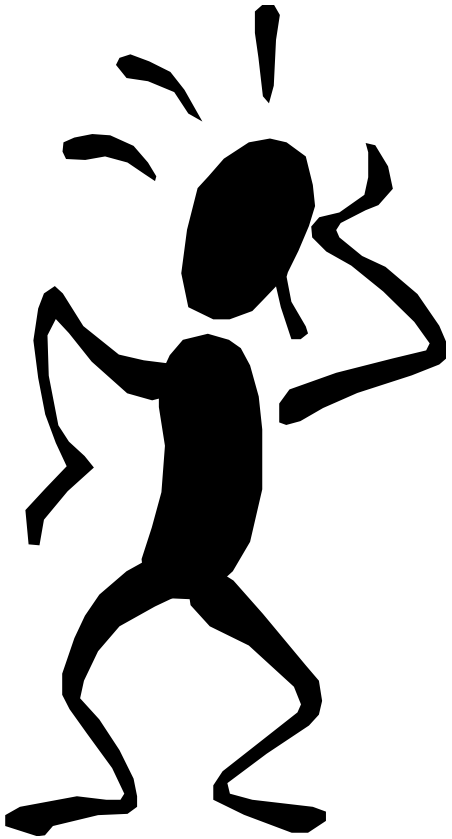
- com pura e simples participação;
- com mera constituição de equipes;
- com caos.

Etapas para a implementação do empowerment

Existem seis etapas que orientam a implementação de um programa de empowerment com sucesso. São elas:

- **tolerância a erros;**
- **desenvolvimento de confiança;**
- **visão;**
- **fixação de metas;**
- **avaliação; e**
- **motivação**

Tolerância a erros



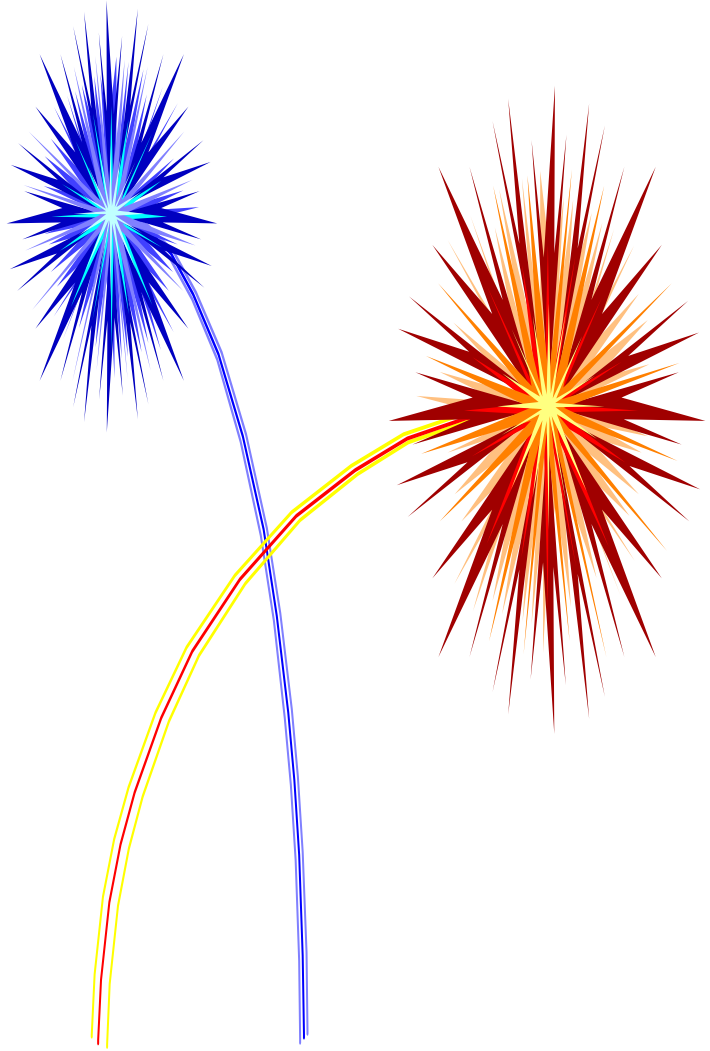
Faz parte da essência do empowerment a tolerância a erros por parte da empresa. Contudo, isto não quer dizer que a empresa deva tolerar toda a sorte de erro. Existem erros que podem e precisam ser tolerados, se a empresa realmente objetivar o comprometimento de seus funcionários, e existem erros impossíveis de se tolerar.

Desenvolvendo confiança

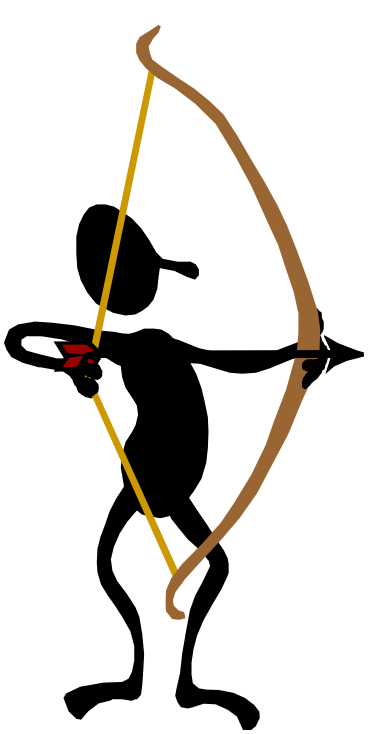
Empowerment é antes de tudo uma questão de confiança. Somente haverá funcionários desejosos de contribuírem para o sucesso organizacional, se houver confiança na relação entre empresa e seu pessoal.

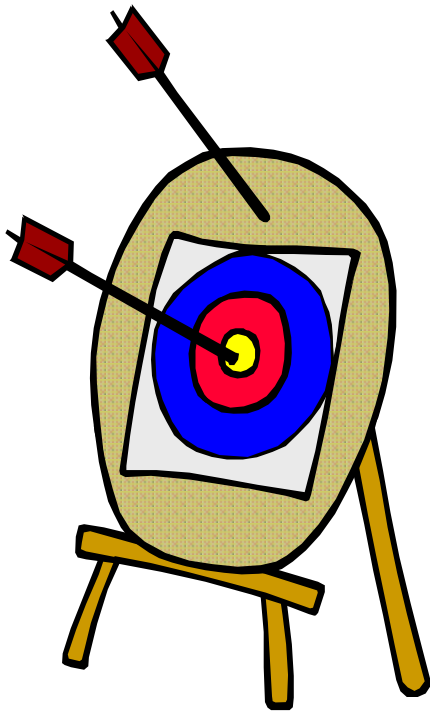
Visão

Empowerment não é sinônimo de caos. Por isso, todo projeto de empowerment, para gerar efeitos positivos, precisa estar alicerçado sobre uma "visão".



Fixação de metas

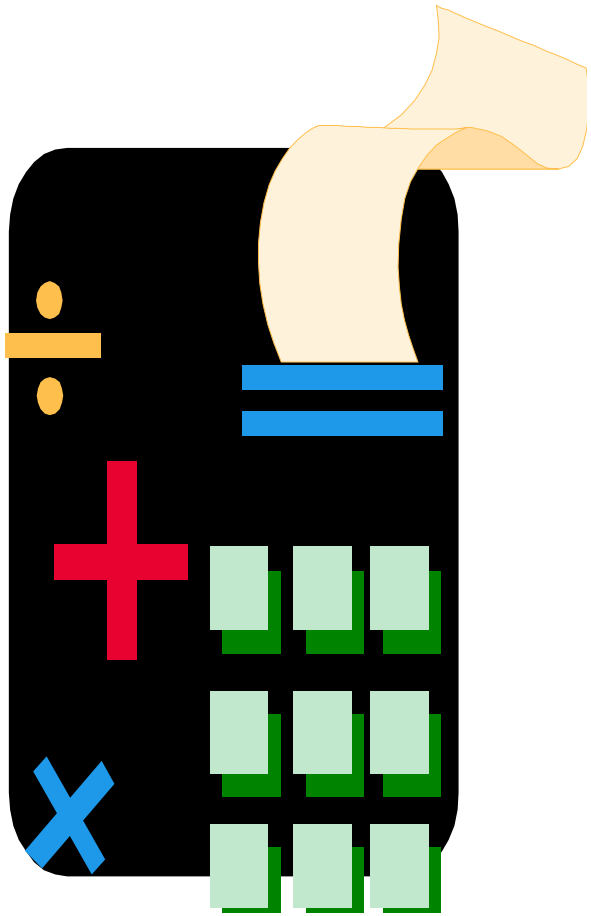




De igual modo, metas precisam ser estabelecidas. As metas concentram os objetivos idealizados para o cumprimento da missão.

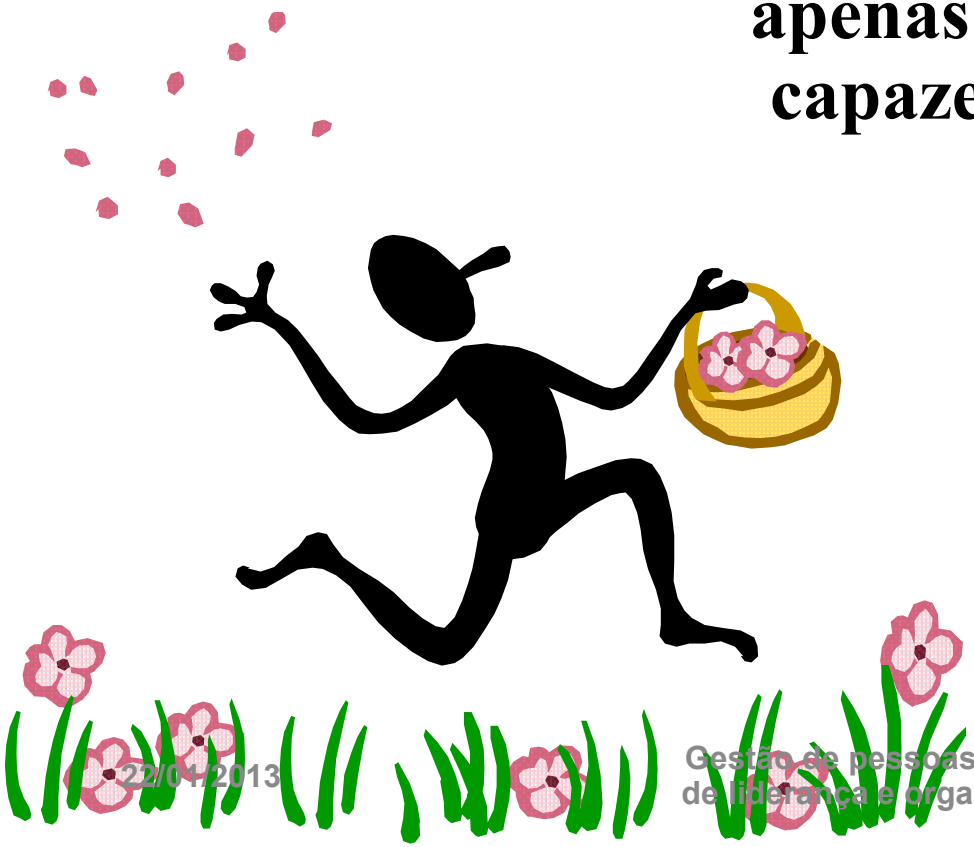
Avaliação

Uma organização que implementa o empowerment quer mudar sua forma de gerenciar seu pessoal. Como todo projeto, portanto, o empowerment precisa de avaliações para medir a distância entre o planejado e o alcançado.

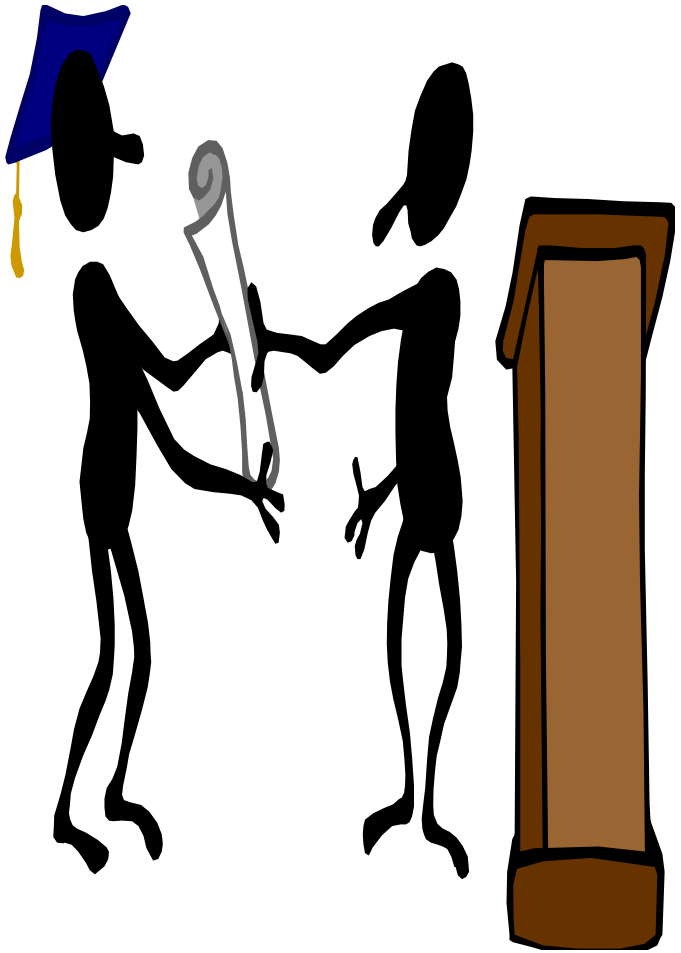


Motivação

A motivação é parte indissociável de qualquer projeto de empowerment, uma vez que apenas empregados motivados são capazes de se comprometer com a missão organizacional.



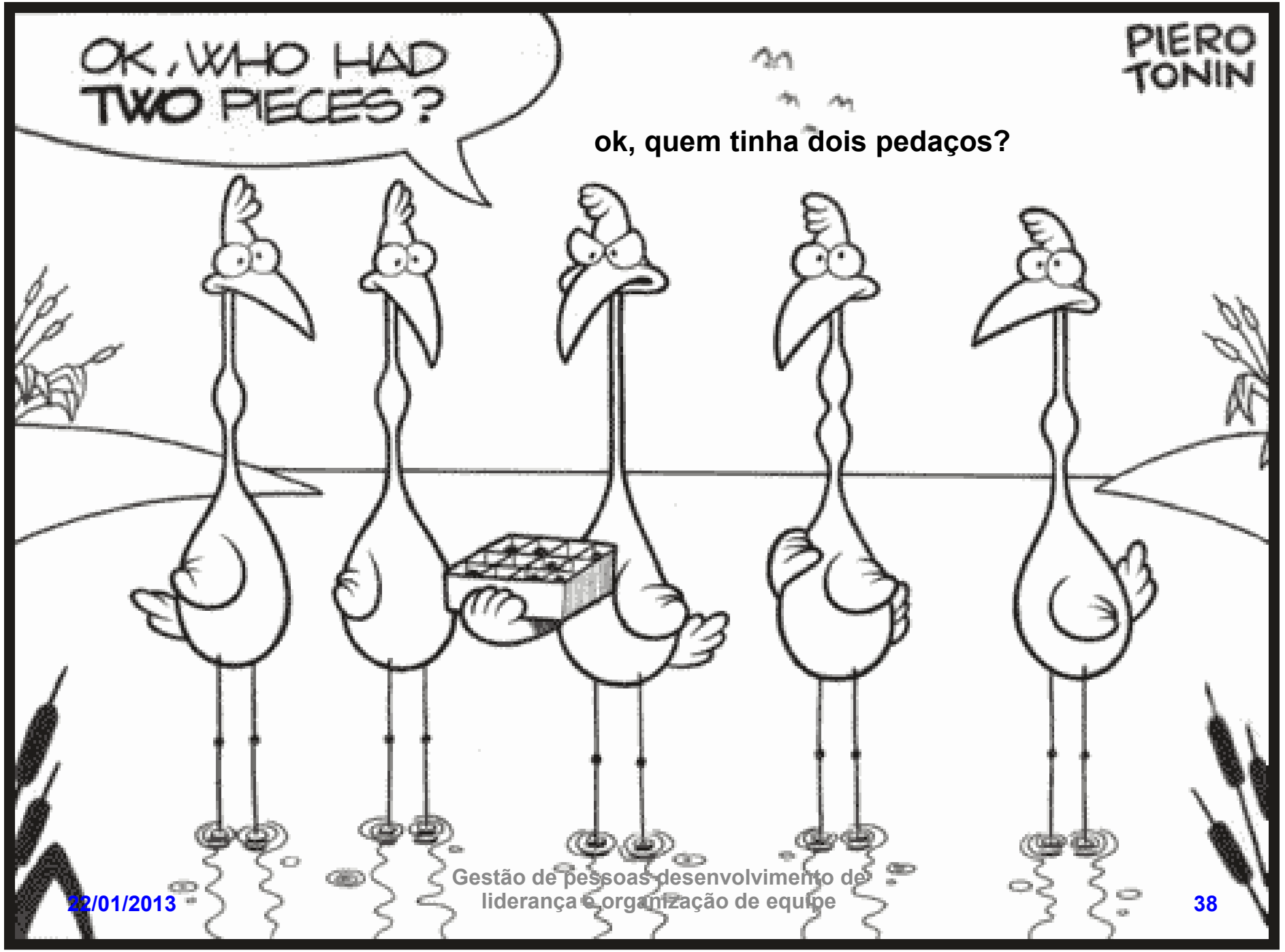
Motivação (2)



A motivação passa pelo reconhecimento. Uma empresa pode reconhecer o esforço de seus funcionários, premiando-os, oferecendo-lhes bons salários, segurança no emprego e oportunidades de crescimento profissional.

Porque empowerment, às vezes, não dá certo?

1) porque os programas orientados para o uso da técnica são cheios de contradições;
2) porque os executivos e gerentes sabotam os programas de empowerment; ainda que não percebam que o fazem;
3) porque os funcionários têm dúvidas quanto ao que venha a ser a técnica;
4) porque é sempre difícil mudar. As coisas não acontecem num passe de mágica.



ok, quem tinha dois pedaços?

DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES DE LIDERANÇA E DE TRABALHO EM EQUIPE

Estilos de liderança

Definições de liderança

Funções do Líder

Motivação de Equipes

SUCESSO DE UMA ORGANIZAÇÃO

- Boa arquitetura organizacional
- Tecnologias de ponta
- Sistemas de informação potentes e modernos
- Uma boa estrutura de custos
- Adequada diversificação e melhoria de produtos e serviços
- As Pessoas.....

Estilos de Liderança

- Liderança Autoritária
- Liderança Democrática
- Liderança Laissez-Faire

Liderança Autoritária

- Todas as diretrizes de trabalho são ditadas pelo líder, no momento em que ele decide
- O líder é pessoal nos seus elogios e nas suas críticas ao trabalho de cada membro
- Não se envolve ativamente no trabalho do grupo
- É bastante impessoal e, por vezes, hostil
- Os níveis de produtividade são excelentes quando na presença do líder
- Provoca tensão e frustração no grupo
- Inibe a espontaneidade e criatividade do grupo

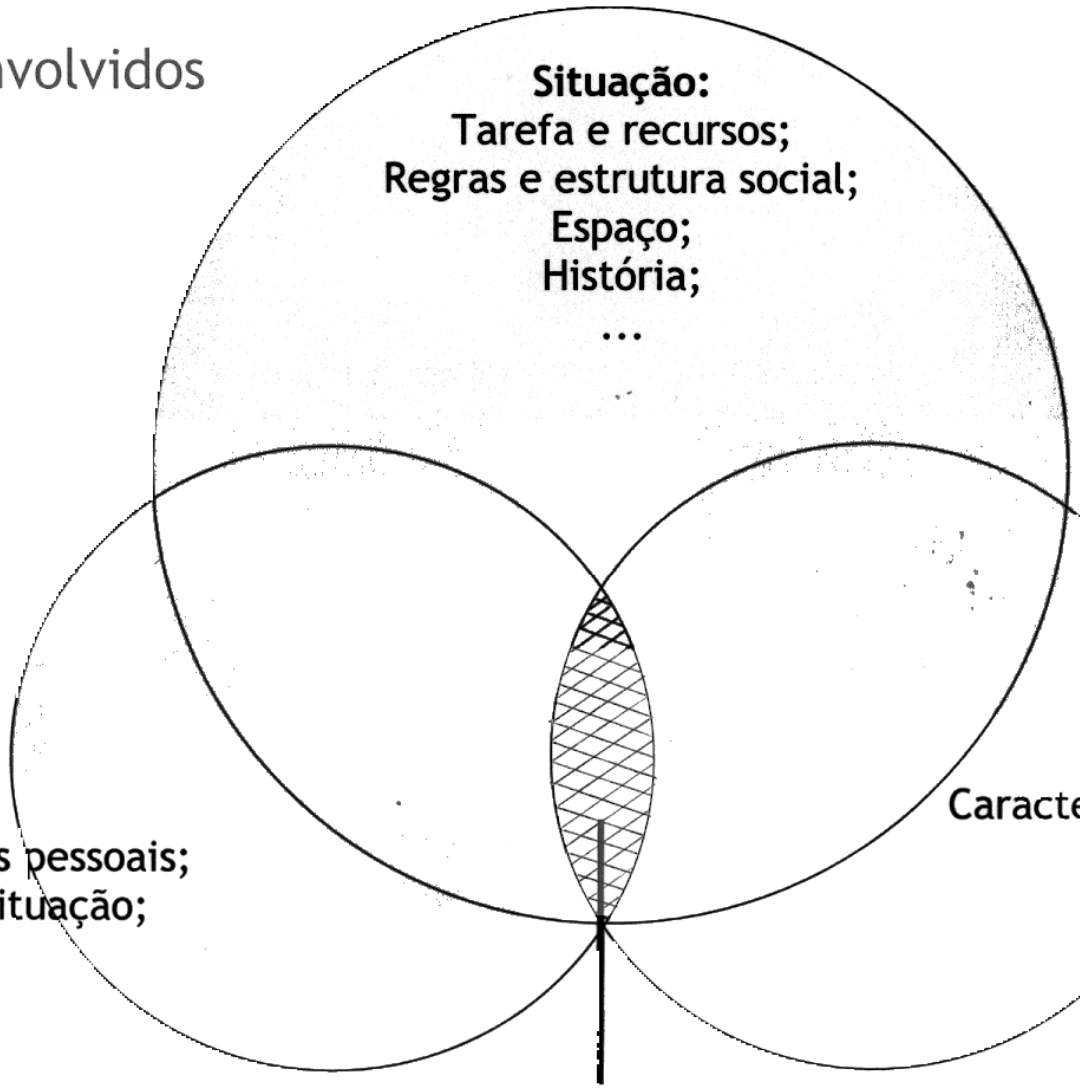
Liderança Democrática

- As atividades são planejadas e distribuídas de acordo com a decisão do grupo
- Os passos na direção dos objetivos do grupo são esquematizados com o grupo
- O líder é objetivo ou realista nos seus elogios e críticas e procura ser um membro regular do grupo, sem que para isso, tenha que cumprir uma parte demasiada do trabalho
- O líder tem comportamentos de orientação e apoio
- O grupo sente receptividade à espontaneidade e criatividade, desenvolvendo, assim, a capacidade de tomar iniciativa

Liderança Laissez-Faire

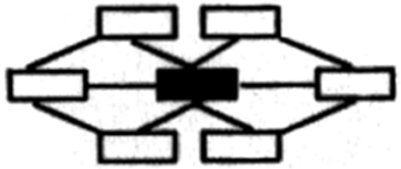
- É deixado ao grupo ou aos indivíduos toda a liberdade para a decisão, sem a participação de líder: ausência de regras
- O líder fornece os materiais e só se lhe pedirem é que dará informações suplementares
- Ausência completa de participação do líder na determinação dos trabalhos da equipe
- São raros os comentários sobre a atividade do grupo, a não ser quando solicitados
- Não há tentativa para participar ou para interferir com o curso dos acontecimentos

Liderança:
elementos envolvidos

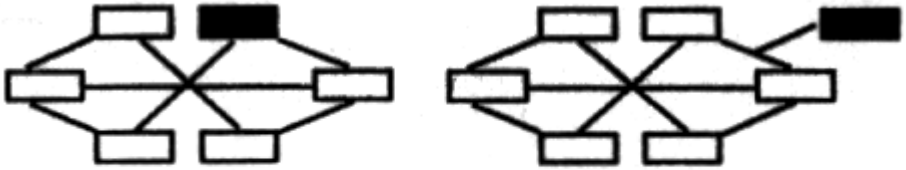


Locus de Liderança

Supervisão



Liderança Participativa



Liderança de equipes

Supervisão	Liderança Participativa	Liderança de Equipes
Dirige as pessoas	Envolve as pessoas	Gera confiança e inspira o trabalho em equipe
Explica as decisões	Ouve as pessoas antes de tomar decisões	Facilita e apoia as decisões
Treina as pessoas	Desenvolve as pessoas	Expande as competências da equipa
Gere os indivíduos	Coordena o esforço do grupo	Cria uma identidade de equipe
Controla o conflito	Resolve os conflitos	Tira partido das diferenças
Reage à mudança	Implementa a mudança	Antecipa e influencia a mudança

A LIDERANÇA PODERÁ SER DEFINIDA COMO:

- capacidade de influenciar pessoas para que se envolvam voluntariamente em tarefas para a concretização de objetivos comuns;

- capacidade para promover a ação coordenada, com vista ao alcance dos objetivos organizacionais;

- um fenômeno de influência interpessoal exercida em determinada situação através do processo de comunicação humana, com vista à comunicação de determinados objetivos.

FUNÇÕES DO LÍDER

COORDENAR

- planejar: determinar objetivos, fazer previsões, analisar problemas, tomar decisões, formular políticas e/ou apoiar políticas;
- organizar: determinar as atividades que são necessárias para alcançar objetivos, classificar e distribuir o trabalho pelos grupos e pelos indivíduos.

FUNÇÕES DO LÍDER

DESENVOLVER

- influenciar: comunicar de forma a que os indivíduos contribuam para a obtenção dos objetivos de acordo com as finalidades da organização;
- controlar: conferir o realizado com o que foi planejado e proposto. Corrigir os desvios verificados.

O LÍDER COMO MOTIVADOR DA EQUIPE

- o **líder** enfatiza o estabelecimento de normas e regras
- o **líder** deve motivar os membros da equipe a:
  - ✓reunir, programar e combinar as atividades
  - ✓ajudar o grupo a valorizar a qualidade das suas sugestões ou soluções
  - ✓avaliar a qualidade do processo de grupo
  - ✓suavizar a tensão e ajudar os membros a encontrar formas de equilibrar satisfações

DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES

- estabelecimento de objetivos e definição de tarefas:
  - o **líder** deve motivar os membros da equipe a:
    - ✓colocar o grupo em movimento;
    - ✓clarificar fatos e opiniões importantes;
    - ✓promover que cada um dos elementos da equipe clarifique opiniões;
    - ✓criar um clima de união e cordialidade;
    - ✓regular as participações.

Motivação de equipes

O que bloqueia a iniciativa:

1. Não ter direito a errar
2. Uma pessoa sabe... Outra não ...
3. Só há uma boa maneira de fazer corretamente...
4. A iniciativa é da responsabilidade exclusiva do formador
5. Ensinar….

Motivação de equipas

O que favorece a iniciativa:

1. “Aprende-se com os erros”
2. Cada um detém uma parte pertinente do saber
3. Cada um pode encontrar a sua maneira de realizar a tarefa
4. Todos podem ter iniciativa
5. Promover a descoberta

ESTILO DE LIDERANÇA DE EQUIPES

LÍDER DE UMA EQUIPE:

- tem uma concepção forte de superior/ subordinado;
- orientado para a tarefa; pensa em termos do que deve ser realizado;
- controla o fluxo de ideias;
- planeja o que é necessário fazer;
- privilegia a comunicação vertical;
- estabelece os objetivos de trabalho para a equipe;

LÍDER DENTRO DA EQUIPE:

- integra-se dentro da equipe
- inovador e imaginativo, não é rígido em relação ao que foi planejado;
- aceita ideias vindas da equipe;
- coordenador de atividades;
- comunica dentro da equipe (faz *team briefings*, ...);
- estabelece os objetivos de trabalho negociando com os elementos da equipe;

ESTILO DE LIDERANÇA DE EQUIPES

LÍDER DE UMA EQUIPE:

- regula, reforça as políticas/ procedimentos organizacionais;
- controla e avalia o resultado do trabalho;
- estabelece as regras de com-portamento e reforça a disciplina;
- fornece a solução dos problemas;
- atua como principal fonte de recursos e conhecimentos, representa o grupo;

LÍDER DENTRO DA EQUIPE:

- trabalha dentro do grupo para apoiar procedimentos, regras e políticas organizacionais;
  - encoraja o indivíduos a moni-torar a qualidade do trabalho;
  - consegue a aceitação das regras do grupo;
  - aceita que os outros no grupo possam ter melhores soluções para os problemas;
  - encoraja a utilização de outras fontes de apoio e assistência;

ESTILO DE LIDERANÇA DE EQUIPES

LÍDER DE UMA EQUIPE:

- mantém a liderança nas discussões de grupo;
- estrutura o ambiente de trabalho para o grupo;
- sente-se menos confortável a discutir sentimentos, assuntos sensíveis e as necessidades dos outros;
- escolhe técnicas e métodos de trabalho;
- avalia a eficácia do trabalho;

LÍDER DENTRO DA EQUIPE:

- aceita e desempenha o seu mais eficaz papel na equipa;
- estimula o grupo a estruturar o ambiente de trabalho;
- apoia a criação de uma atmosfera aberta em que se podem exprimir sentimentos;
- desenvolve e utiliza as com-petências dos membros da equipe, é flexível na metodo-logia de trabalho;
- encoraja a reflexão sobre o desempenho;

ESTILO DE LIDERANÇA DE EQUIPES

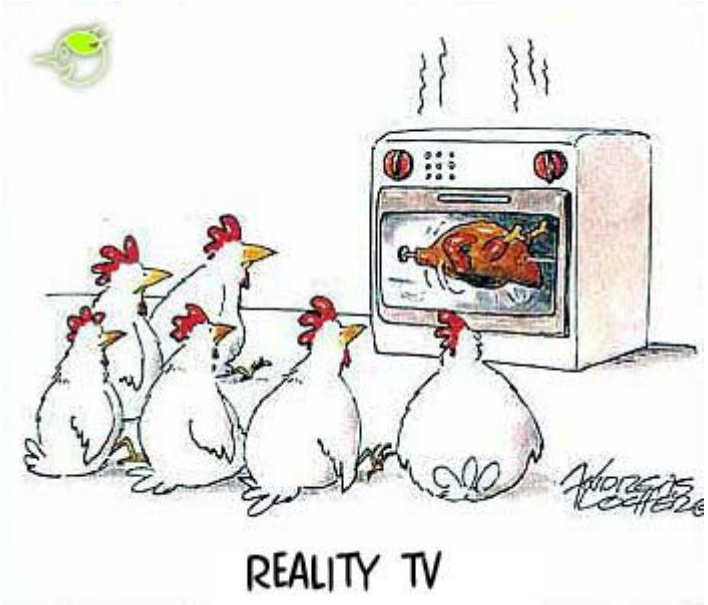
LÍDER DE UMA EQUIPE:

- **aceita responsabilidade pelos sucessos e fracassos.**

LÍDER DENTRO DA EQUIPE:

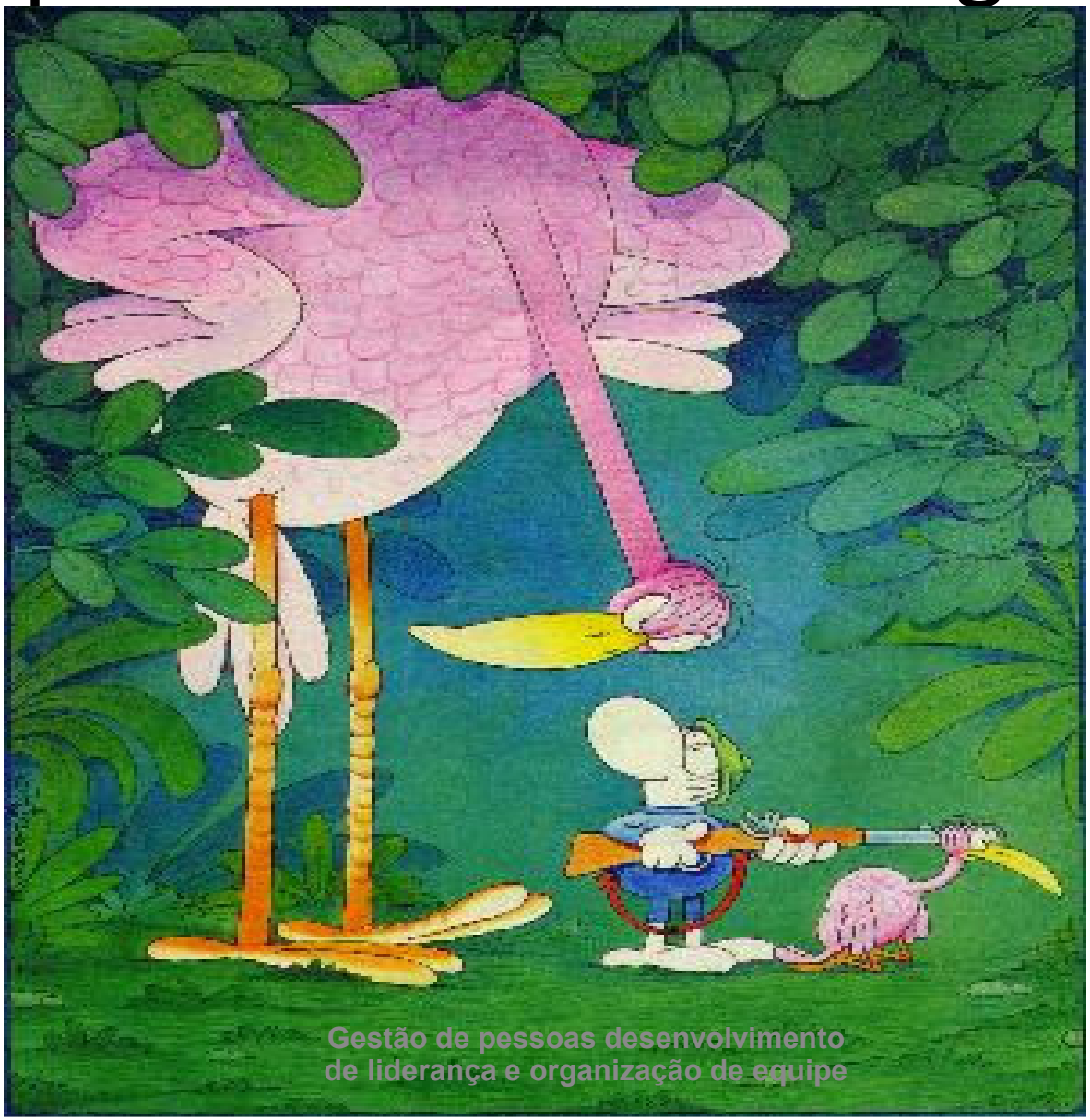
- **partilha as responsabilidades com a equipe.**

não vale queimar os colegas ...

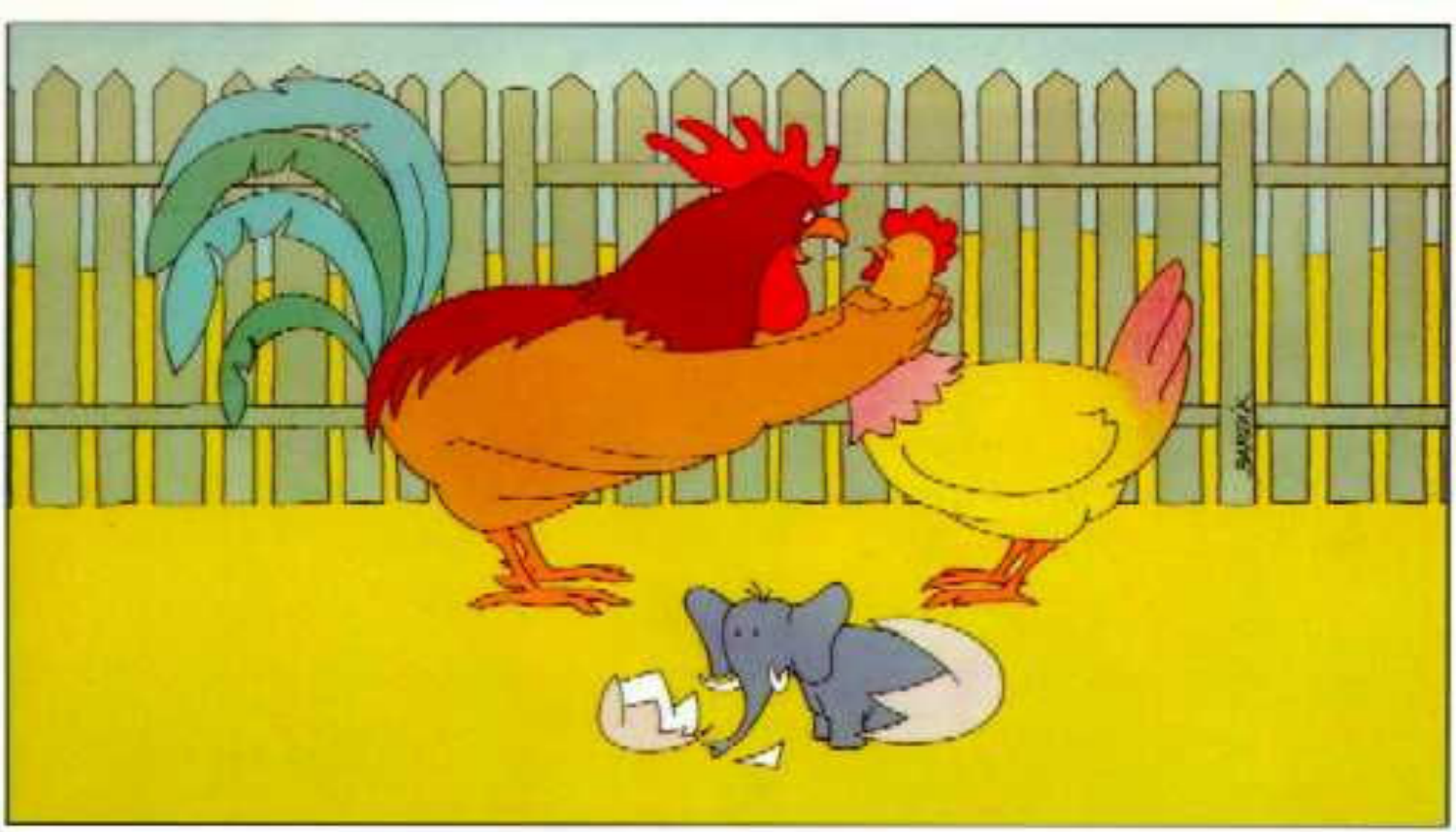


NÃO VALE SER “FOLGADO” OU ANDAR SEMPRE DE CARONA...

é proibido fazer chantagem...



...cuidado com as traições ...



TIPOLOGIA DAS MOTIVAÇÕES

CONFORMISTA

- Principal motivação: SEGURANÇA
- Procura organizações paternalistas (autoritárias)
- Obediente, não gosta de assumir riscos
- Não subscreve a responsabilidade

TIPOLOGIA DAS MOTIVAÇÕES

SOCIOCÊNTRICO

- Principais motivações: SOCIAIS
- Necessita de camaradagem (Clima de Equipe)
- Procura igualizar-se aos outros
- Não gosta de assumir riscos isolado
- Geralmente deixa-se ultrapassar por outros

TIPOLOGIA DAS MOTIVAÇÕES

EGOCÊNTRICO (ou MANIPULADOR)

- Principal motivação: PRESTÍGIO
- Jogador: manipula as situações
- Procura subir
- Necessita de Controle (não de fiscalização)
- Tende a substituir o chefe

TIPOLOGIA DAS MOTIVAÇÕES

EXISTENCIAL

- **Principal motivação: AUTO-REALIZAÇÃO**
- **Gosta de independência e de autonomia**
- **Motivado por tipo de trabalho**
- **Gosta de lealdade e franqueza**
- **Assume responsabilidade mas exige meios**

GESTÃO DE PESSOAS E DE COMPETÊNCIAS

MOTIVAÇÃO.

O FUNCIONAMENTO DAS ORGANIZAÇÕES E DE ATIVIDADES DE FORMA GERAL TEM COMO BASE O COMPROMISSO, A DEDICAÇÃO E O ESFORÇO DE SEUS INTEGRANTES.

MOTIVAÇÃO.

PRIMEIRAS ABORDAGENS:

Marcadas pela busca do modelo certo para motivar os indivíduos.

1. Modelo Tradicional :

Estabelecimento da maneira mais eficiente de efetuar as tarefas repetitivas;

•Motivação através de incentivos salariais, baseados no quantitativo de produção.

MOTIVAÇÃO.

. 2.Modelo das Relações Humanas.

•Constatação que a execução de muitas tarefas repetidas vezes, reduziam a motivação;

•Contatos sociais ajudavam a criar e a manter a motivação;

•Motivação através do reconhecimento das necessidades sociais dos colaborador.

MOTIVAÇÃO.

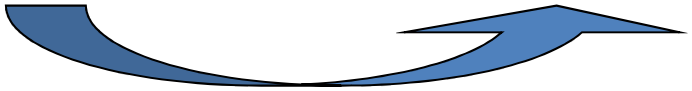
3. Modelo dos Recursos Humanos:

•Teoria X – Colaboradores motivados através de força, de dinheiro ou de elogios;

•Teoria Y –Os indivíduos são inerentemente motivadas a trabalhar e a realizar um bom serviço.

ABORDAGENS CONTEMPORÂNEAS:

FATORES INDIVIDUAIS **AMBIENTAIS.**

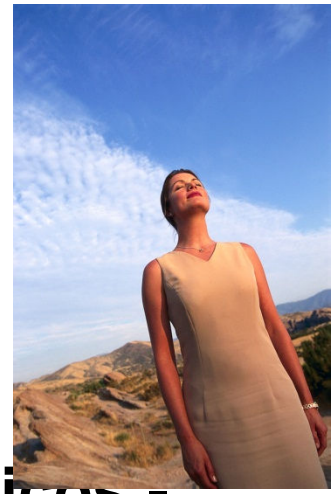


1. Teorias de Conteúdo da Motivação:

Concentram – se nas necessidades internas e suas satisfações, que motivam o comportamento dos indivíduos.

1.2. Hierarquia das Necessidades de Maslow.

Abraham Maslow;



1.2. Teoria dos Dois Fatores da Motivação.

- **Frederick Herzberg;**

a)Fatores de Insatisfação – Fatores Higiênicos - Extrínsecos;

b)Fatores de Satisfação – Fatores Motivacionais - Intrínsecos.

2. Teorias de Processo da Motivação.

As necessidades passam a ser um elemento no processo onde há a tomada de decisão sobre o comportamento diante das situações, bem como a capacidade do indivíduo e sua percepção de papel, nesse último caso o entendimento dos comportamentos necessários para a realização de uma tarefa ou ocupação de um cargo.

2.1. A Abordagem da Expectativa.

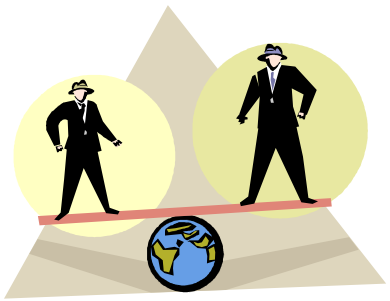
•**David Nadler e Edward Lawler.**

"Modelo de motivação especificando que o esforço para se atingir um alto desempenho é resultante de se perceber a possibilidade de que o alto desempenho pode ser alcançado e recompensado se alcançado e que a recompensa valerá o esforço dispendido."

(STONER,1985:328) .

2.2. A Abordagem da Equidade.

Teoria da motivação baseada na percepção do indivíduo, no que se refere a equidade, ou justiça, na relação trabalho (desempenho) / recompensa.



2.3. A Teoria do Estabelecimento de Objetivos.

Teoria que se concentra no estabelecimento de objetivos , que passa a obter melhores resultados se o indivíduo tem a compreensão e aceitação do que foi determinado, e muito mais se ocorre a participação no estabelecimento dos objetivos.

3. Teoria do Reforço.

Abordagem baseada na "lei do efeito", onde as consequências definem comportamentos futuros, se as consequências são positivas, o comportamento tende a ser repetido em situações similares, se ocorrer o oposto , ou seja as consequências negativas a tendência é a mudança de comportamento.

LIDERANÇA .

LIDERANÇA .

"O processo de dirigir e influenciar atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo" (STONER, 1985)

O LÍDER.

- "O líder precisa fazer com que as pessoas se agreguem e sigam na mesma direção".
- (WATERMAN apud CORRADO, 1994).

Características Básicas.

- Integridade;
- Convicção;
- Dinamicidade;
- Sabe reconhecer, comunicar e
- Preza pelo processo participat

LIDERANÇA GERENCIAL

"o processo de dirigir e influenciar atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo" (STONER, 1985:344)

Funções de Liderança:

a)Funções relacionadas à tarefa;

b)Funções de manutenção do grupo.

AUTOLIDERANÇA .

“A capacidade dos trabalhadores motivarem a si próprios para executar tanto tarefas naturalmente recompensadoras quanto tarefas necessárias, porém não atraentes”(STONER, 1985:359).

Bibliografia

- ARGYRIS, Chris. Empowerment: the emperor's new clothes. *Harvard Business Review*, may-june, 1998, p.98-105.
- MILLS, Daniel Quinn. *Empowerment - um imperativo - seis passos para se estabelecer uma organização de alto desempenho.* Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- ROTHSTEIN, Lawrence R. The empowerment effort that came undone. *Harvard Business Review*, january-february, 1995, p.20-31.