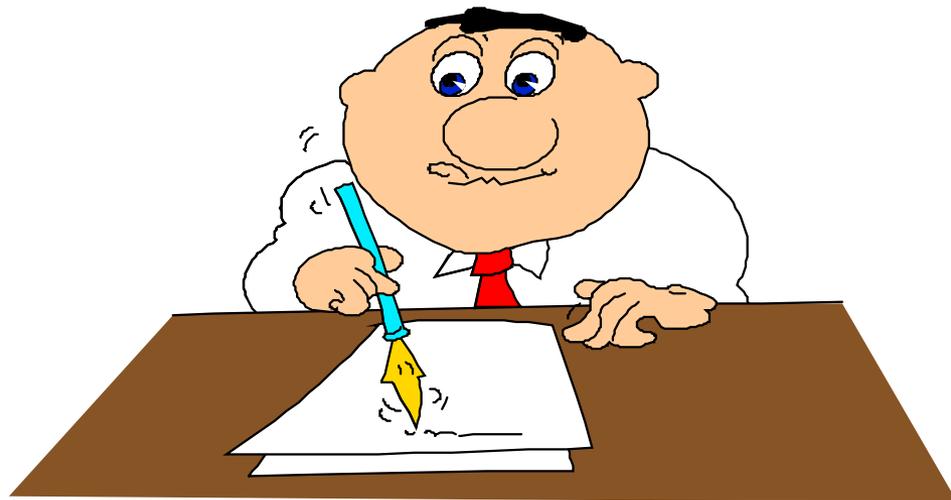


# UM DESAFIO

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.

# Líderes (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.**



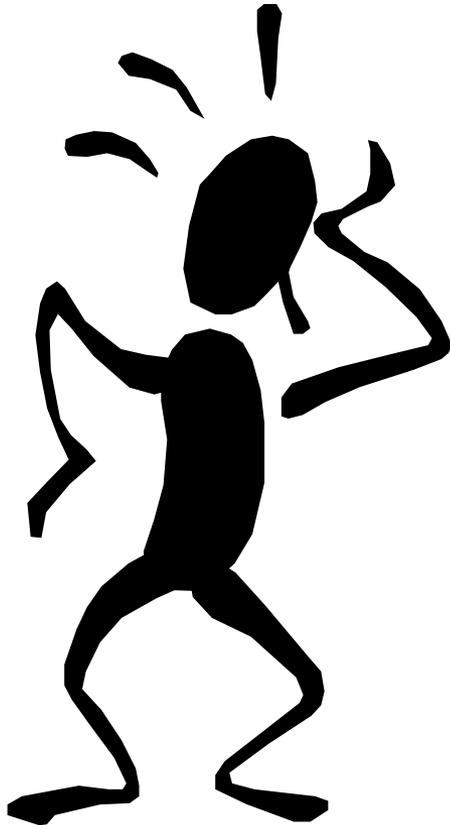
# **Etapas para a implementação do empowerment**

**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.

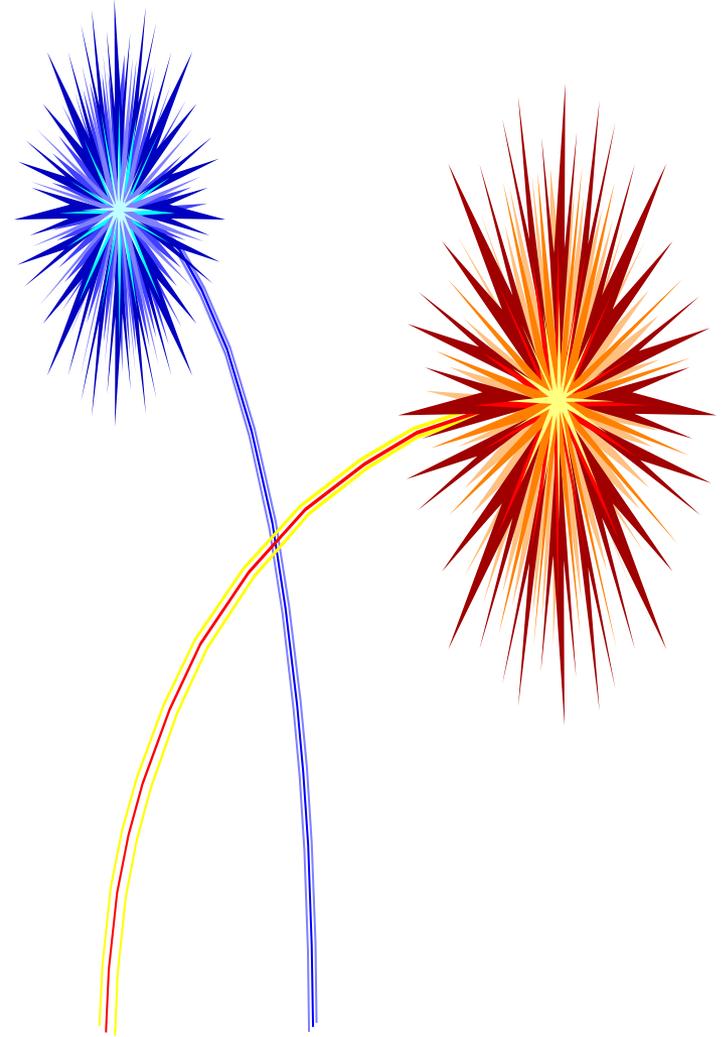
# Desenvolvendo confiança

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

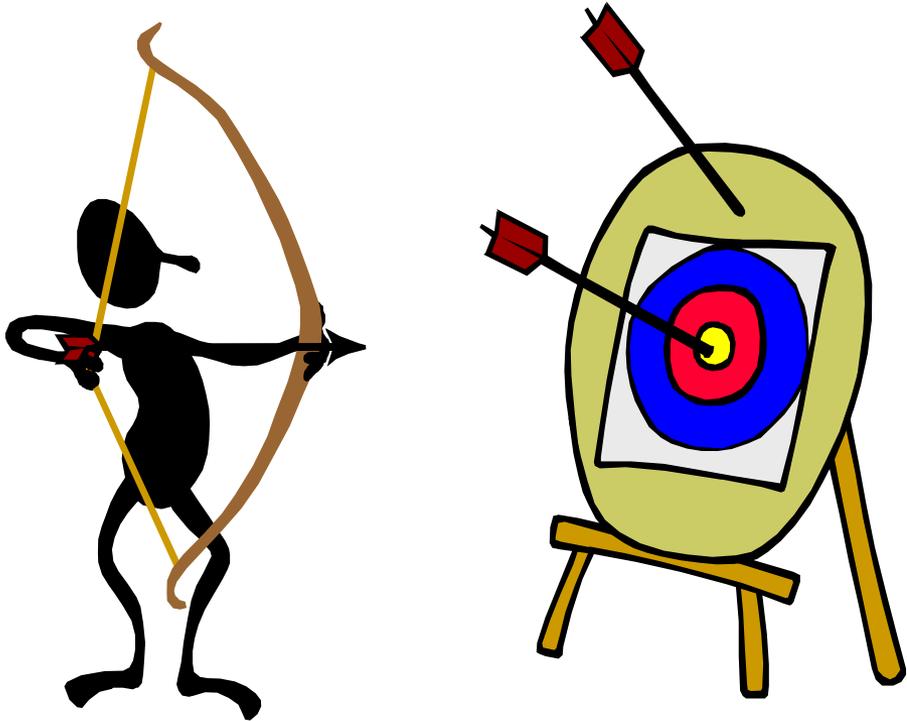


# Visão

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



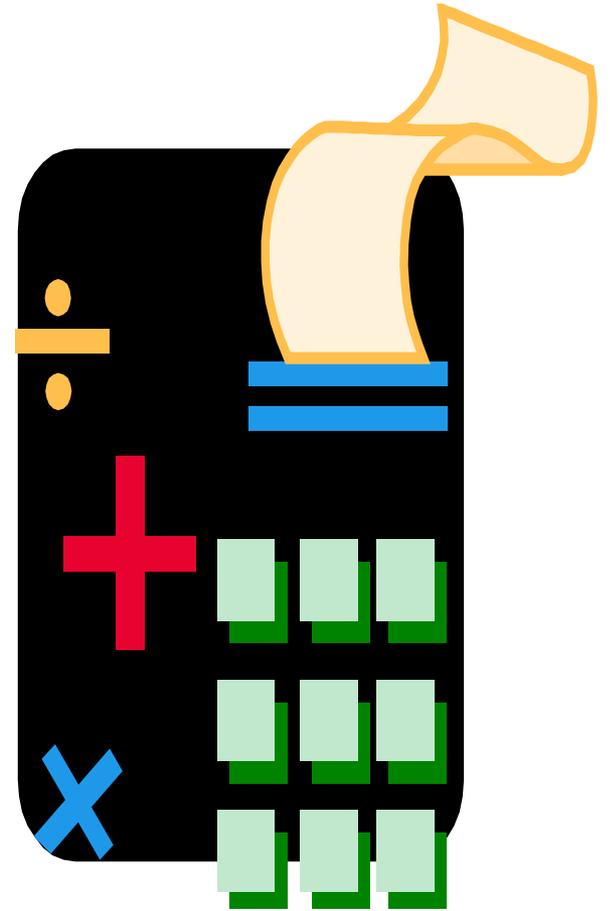
# Fixação de metas



**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.**

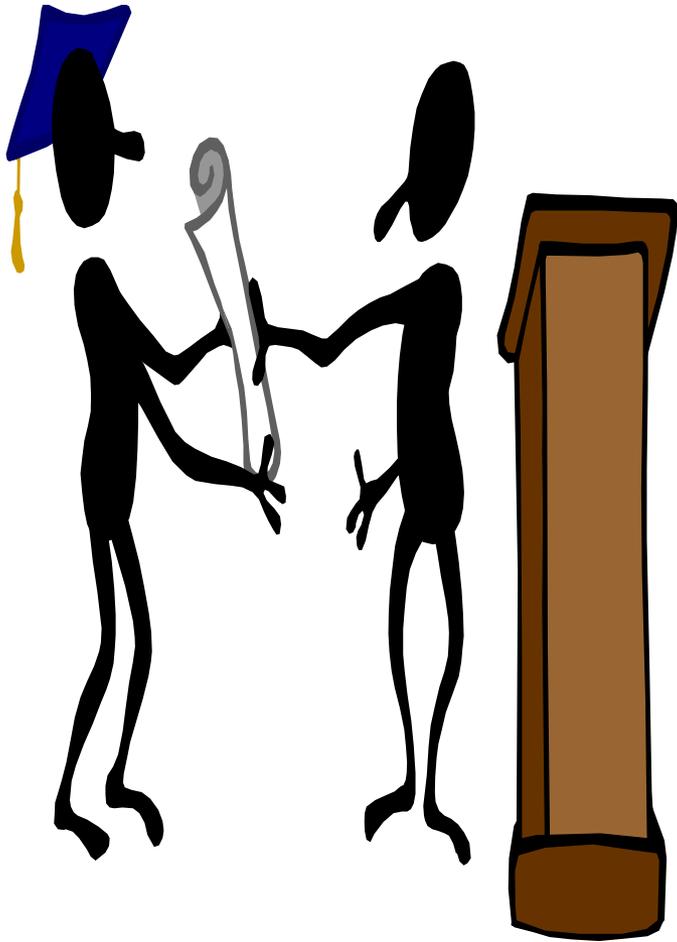


# Motivação

**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.**

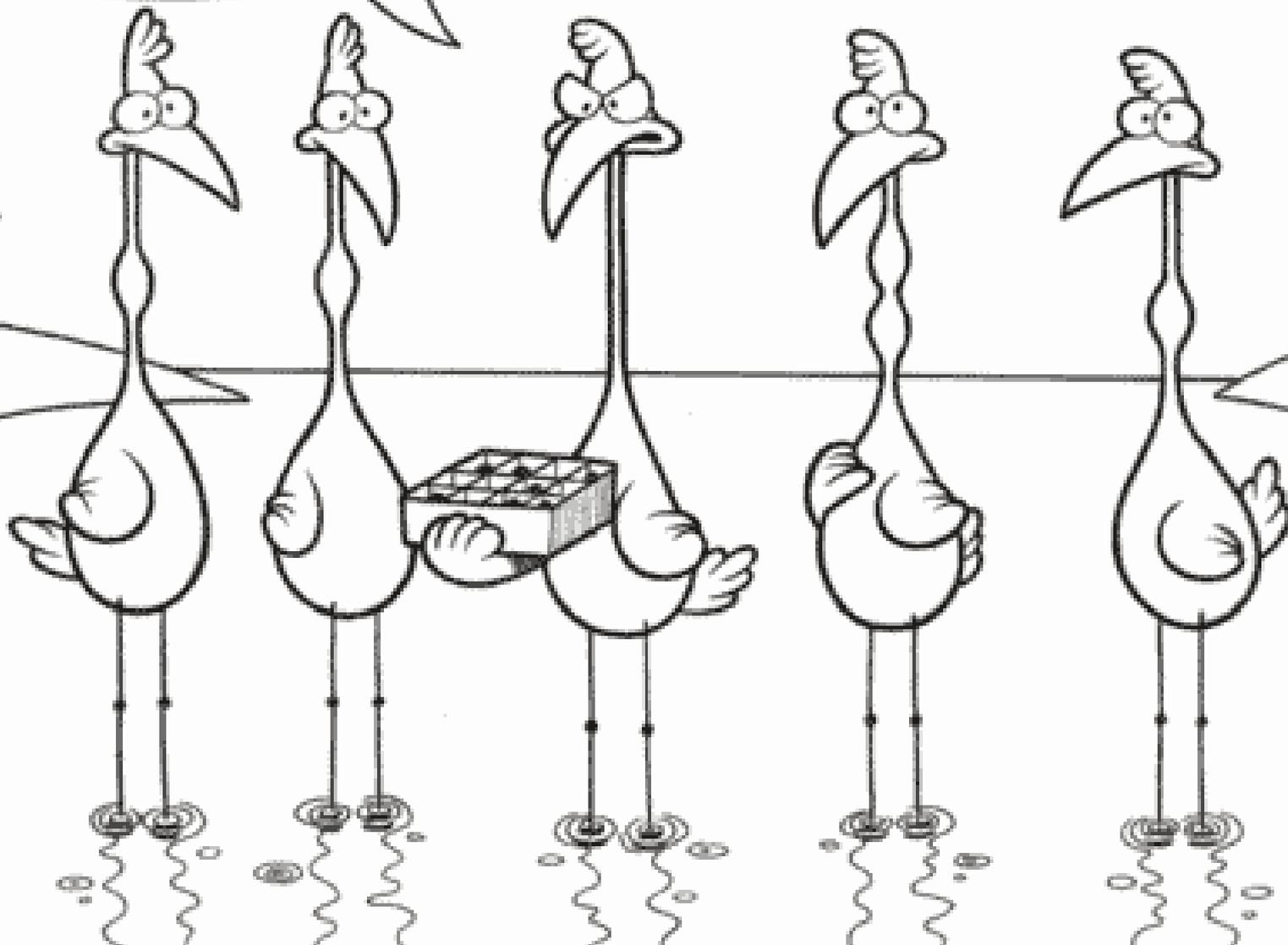
# **Porque empowerment, às vezes, não dá certo?**

- 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, WHO HAD  
TWO PIECES?

PIERO  
TONIN

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

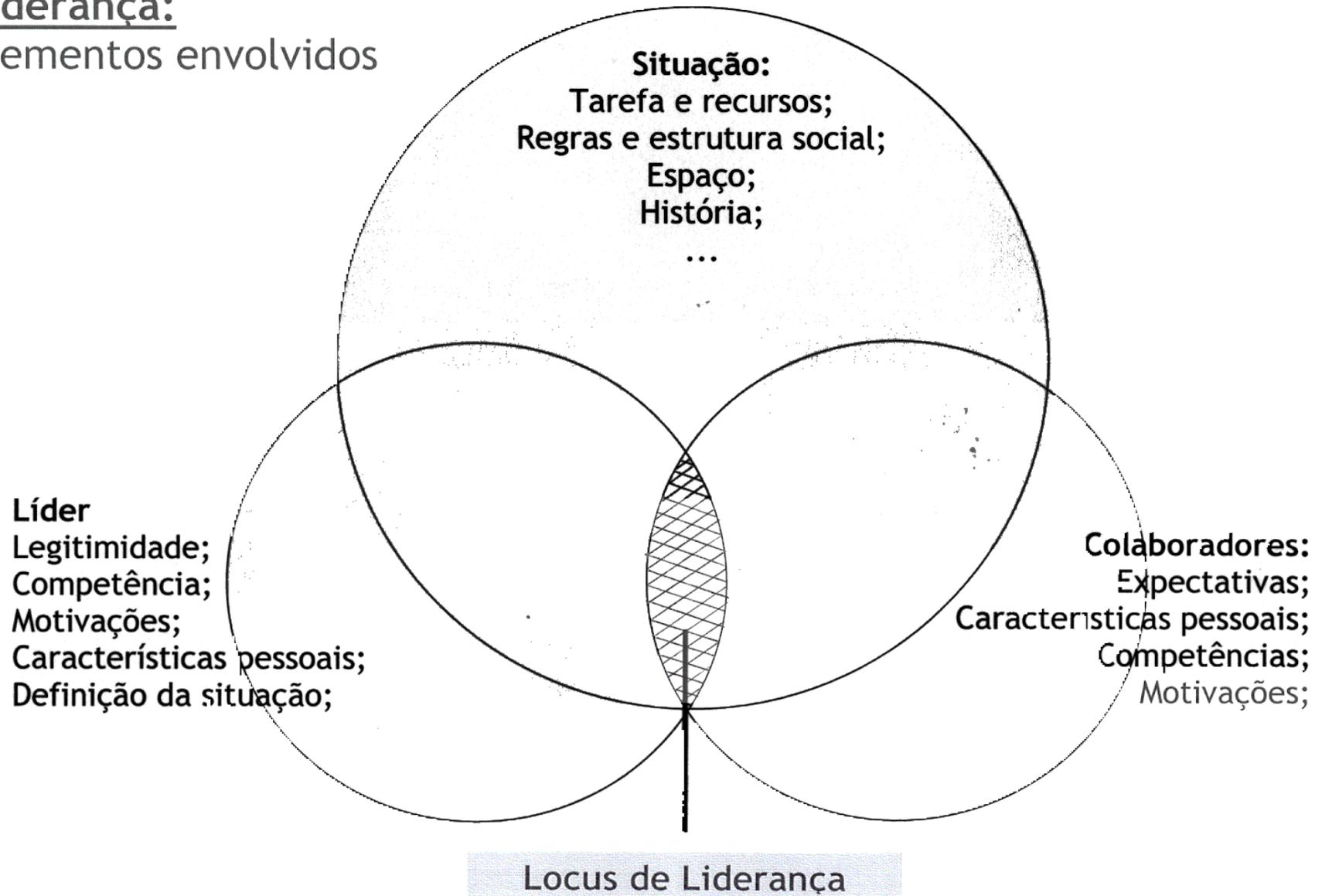
- As atividades são planejadas e distribuídas de acordo com a decisão do grupo
- Os passos na direção dos objetivos do grupo são esquematizados com o grupo
- O líder é objetivo ou realista nos seus elogios e críticas e procura ser um membro regular do grupo, sem que para isso, tenha que cumprir uma parte 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

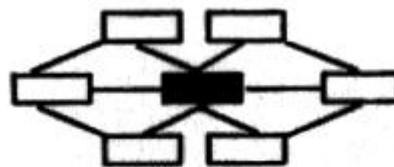
# Liderança:

elementos envolvidos

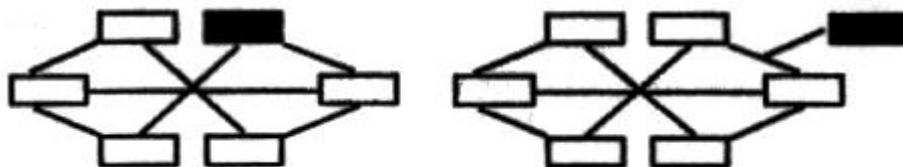




**Supervisão**



**Liderança Participativa**



**Liderança de equipes**

<b>Supervisão</b>	<b>Liderança Participativa</b>	<b>Liderança de Equipes</b>
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 monitorar 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 competências dos membros da equipe, é flexível na metodologia de trabalho;
- encoraja a reflexão sobre o desempenho;

# ESTILO DE LIDERANÇA DE EQUIPES

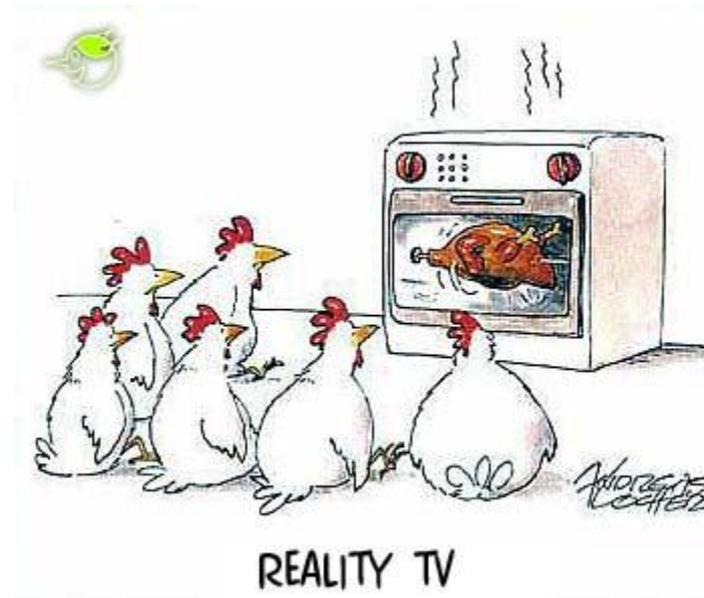
## LÍDER DE UMA EQUIPE:

- aceita responsabilidade pelos sucessos e fracassos.

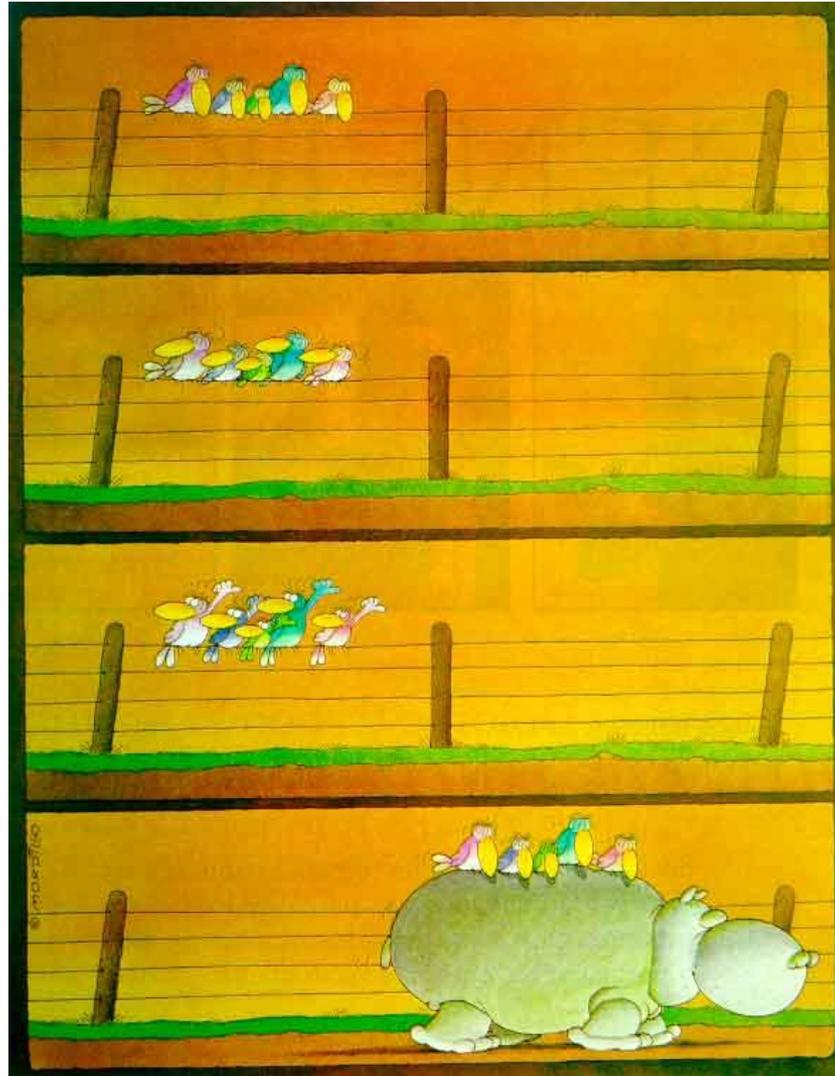
## LÍDER DENTRO DA EQUIPE:

- partilha as responsabilidades com a equipe.

não vale queimar os colegas ...



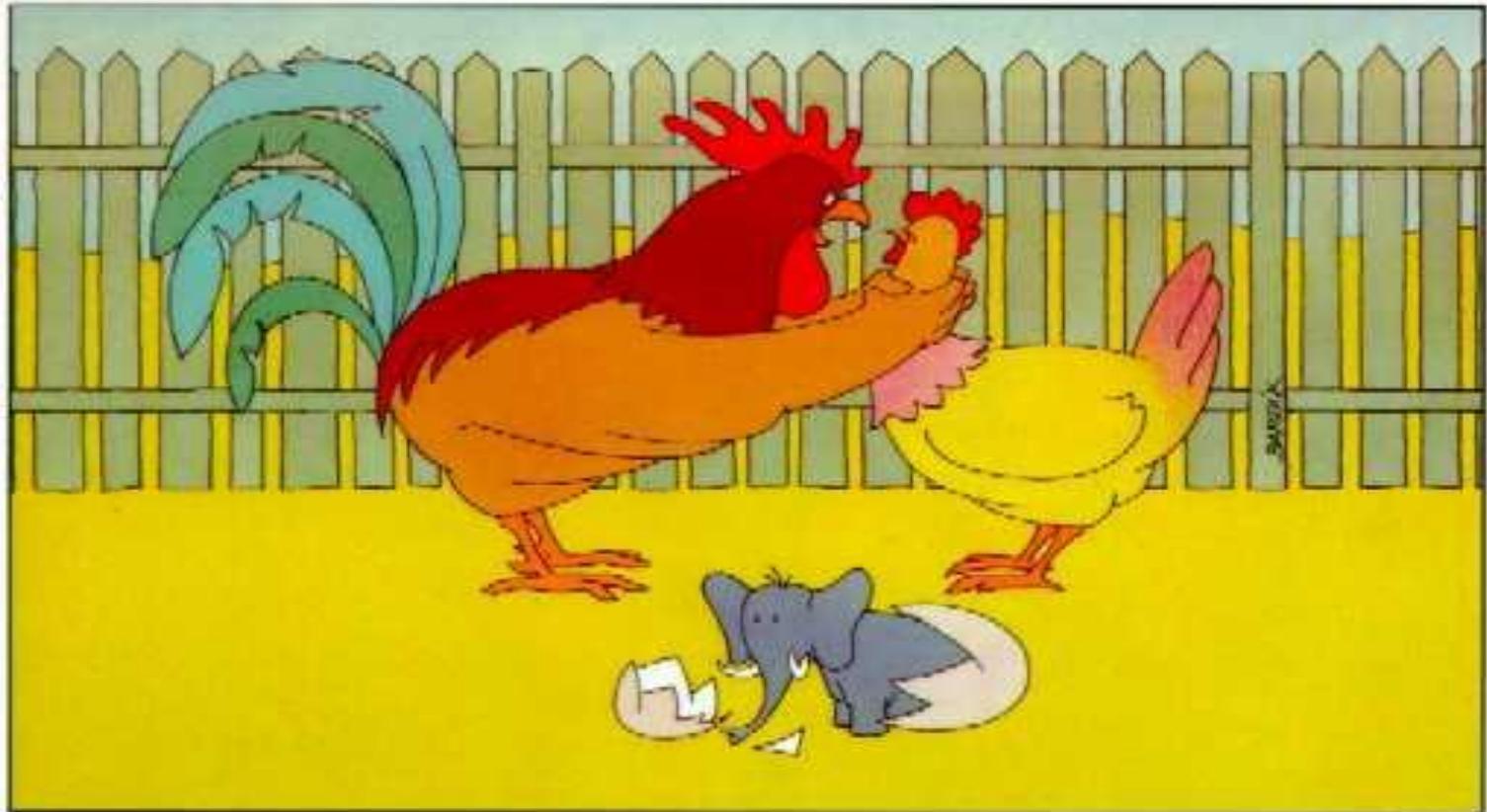
NÃO VALE SER “FOLGADO” OU ANDAR SEMPRE DE CARONA...



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**

# 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.