

MODELO DAS RELAÇÕES HUMANAS



- Competências:
1. Compreensão de si próprio e dos outros
 2. Comunicação eficaz
 3. Desenvolvimento e motivação de empregados

Flexibilidade

- Competências:
1. Convívio com a mudança
 2. Pensamento criativo
 3. Aceitação da mudança

MODELO DOS SISTEMAS ABERTOS



- Competências:
1. Constituição de equipes
 2. Uso de um processo decisório participativo
 3. Gerenciamento de conflitos

1. Constituição e manutenção de uma base de poder
2. Negociação de acordos e compromissos
3. Apresentação de ideias

LIDERANÇA

Capacitação
Papéis
Competências

Interno

Externo

1. Monitoramento do desempenho individual
2. Gerenciamento do desempenho e processos coletivos
3. Análise de informações com pensamento crítico

1. Desenvolvimento e comunicação de uma visão
2. Estabelecimento de metas e objetivos
3. Planejamento e organização

MODELO DE PROCESSOS INTERNOS



1. Gerenciamento de recursos
2. Planejamento do trabalho
3. Gerenciamento multidisciplinar

1. Atividade do trabalho
2. Fomento de um ambiente de trabalho produtivo
3. Gerenciamento do tempo e do estresse

MODELO DAS METAS RACIONAIS



Controle

Liderança



Líder: criar uma visão (uma imagem mental de um estado futuro possível e desejável)

Líder: articular a visão, de forma clara e sempre.

Líder: precisa saber o que deseja

Líder: fazer com que outras pessoas da organização compreendam a visão e sejam capazes de declará-la de forma clara

Líder e colaboradores devem começar a agir para tornar a visão realidade

Liderança estratégica:

comportamento que dá propósito e significado às organizações, antecipando e criando um futuro positivo e trabalhando com outros para iniciar as mudanças que criam esse futuro

Liderança de supervisão:

comportamento que fornece orientação, apoio e feedback corretivo para as atividades diárias dos membros da unidade de trabalho

TEORIAS DE LIDERANÇA

Teorias de Traços de Personalidade

Teorias do Comportamento

Teorias Situacionais ou Contingenciais

Teorias do Carisma

Teorias de Traços de Personalidade

Existência de uma personalidade de liderança: *nasce líder*

Anos 90

Características de personalidade podem ser adquiridas:

empenho

querer liderar (poder)

integridade

autoconfiança

conhecimento do negócio

Teorias do Comportamento

Tentam identificar o que fazem os líderes:

- que comportamento eles exibem

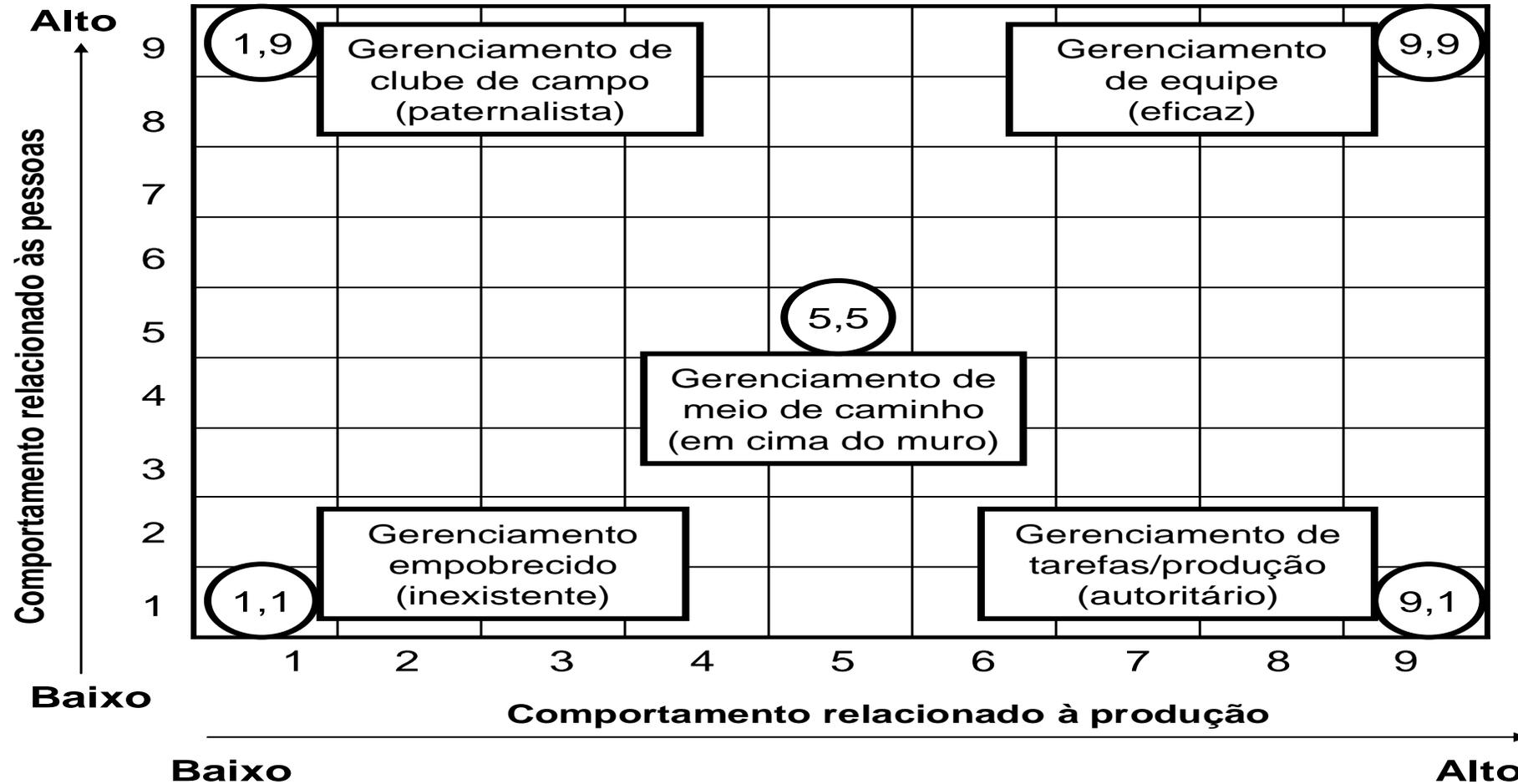
As características pessoais são consideradas menos importantes que o real comportamento exibido pelos líderes.

COMPORTAMENTO ORIENTADO PARA A PRODUÇÃO

- Planejar
- Programar
- Coordenar
- Proporcionar recursos
- Estabelecer metas de desempenho

COMPORTAMENTO ORIENTADADO PARA AS PESSOAS

- Demonstrar confiança
- Agir de forma amigável e atenciosa
- Expressar apreciação
- Manter as pessoas informadas



GRAU DE LIDERANÇA (*Managerial Grid*)

Blake e Mouton

Teorias Situacionais ou Contingenciais

Não existem traços e comportamentos universalmente importantes

Comportamentos de lideranças eficazes variam de uma situação para outra

- **AVALIAR ANTES DE LIDERAR**

Tannenbaum e Schmidt

- ▶ 3 fatores a serem considerados antes de decidir como liderar

Forças do gerente:

- valores pessoais, inclinações, sentimentos de segurança e confiança nos subordinados

Forças do subordinado:

- conhecimento e à experiência do empregado
- prontidão em assumir responsabilidade pela tomada de decisão
- interesse pela tarefa ou problema
- entendimento e aceitação das metas da organização

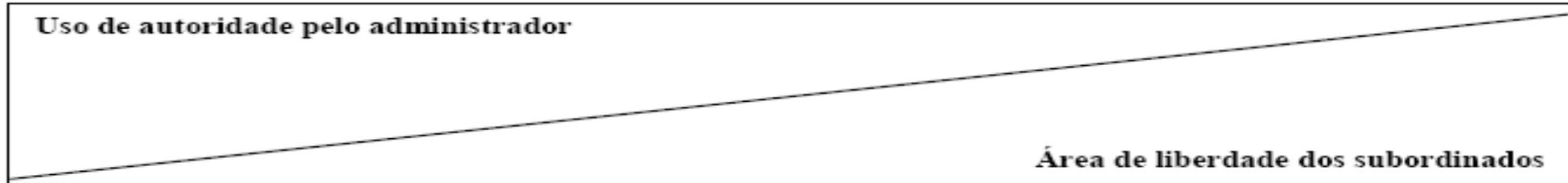
Forças da situação:

- estilo de liderança valorizado pela organização
- o problema em si e o tipo de informação necessária para resolvê-la
- quantidade de tempo disponível para tomar a decisão

**Liderança centralizada
no administrador**

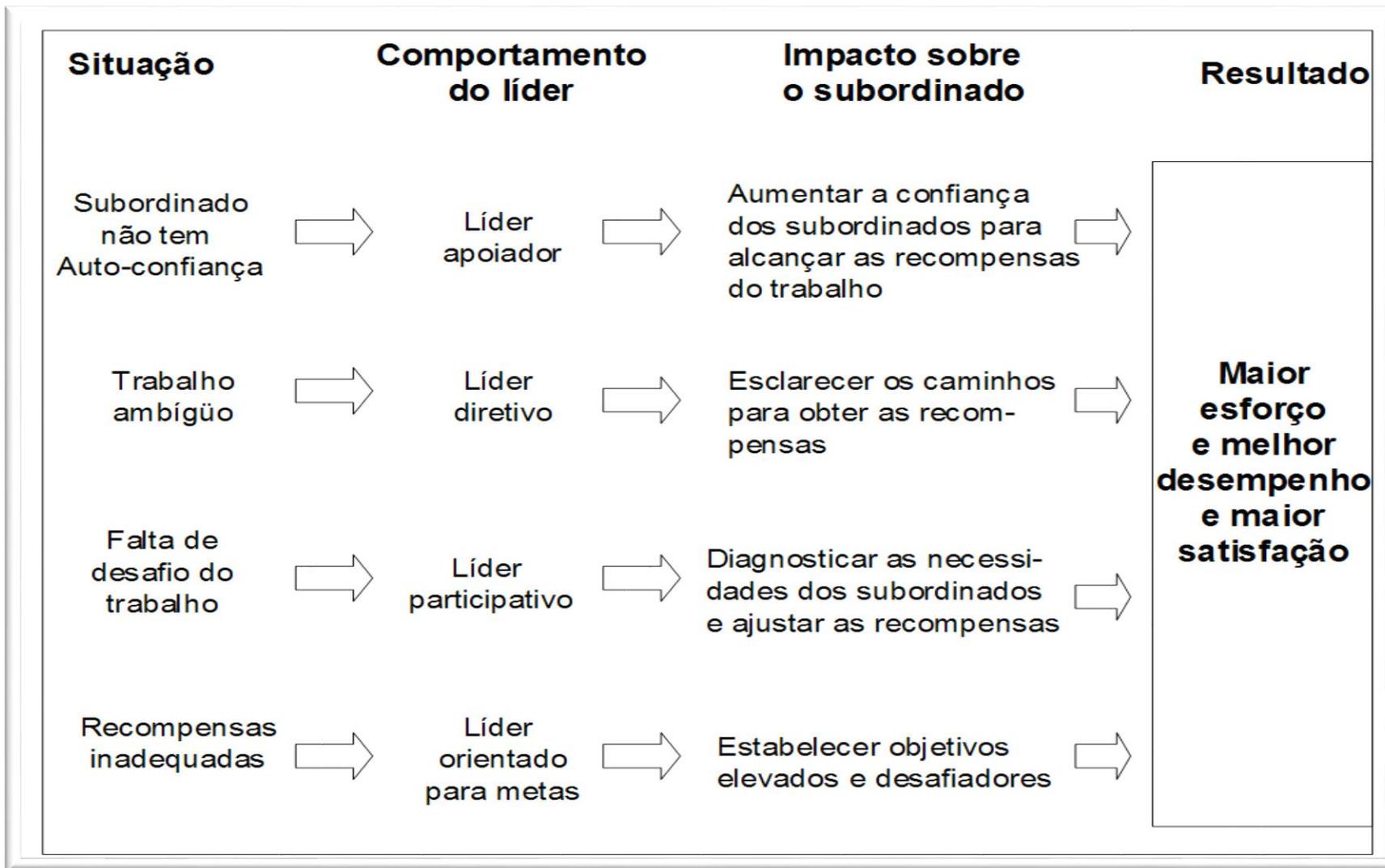


**Liderança descentralizada
nos subordinados**



1	2	3	4	5	6	7
Impõe	Vende	Ouve	Consulta	Participa	Atribui	Delega
Líder toma a decisão e a comunica	Líder “vende” sua decisão	Administrador apresenta suas idéias e pede perguntas	Líder apresenta uma decisão, tentativa sujeita a modificações	Líder define os limites e pede ao grupo que tome uma decisão	Líder define os limites e pede ao grupo que tome uma decisão	Líder permite que o grupo decida dentro de certos limites.

**CONTINUUM DE LIDERANÇA
(Tannenbaum e Schmidt)**



PREOCUPADA COM A FORMA COMO OS LÍDERES INFLUENCIAM AS PERCEPÇÕES DE SEUS SUBORDINADOS A RESPEITO DE SUAS METAS DE TRABALHO E OS CAMINHOS QUE ELES SEGUEM PARA ALCANÇÁ-LAS

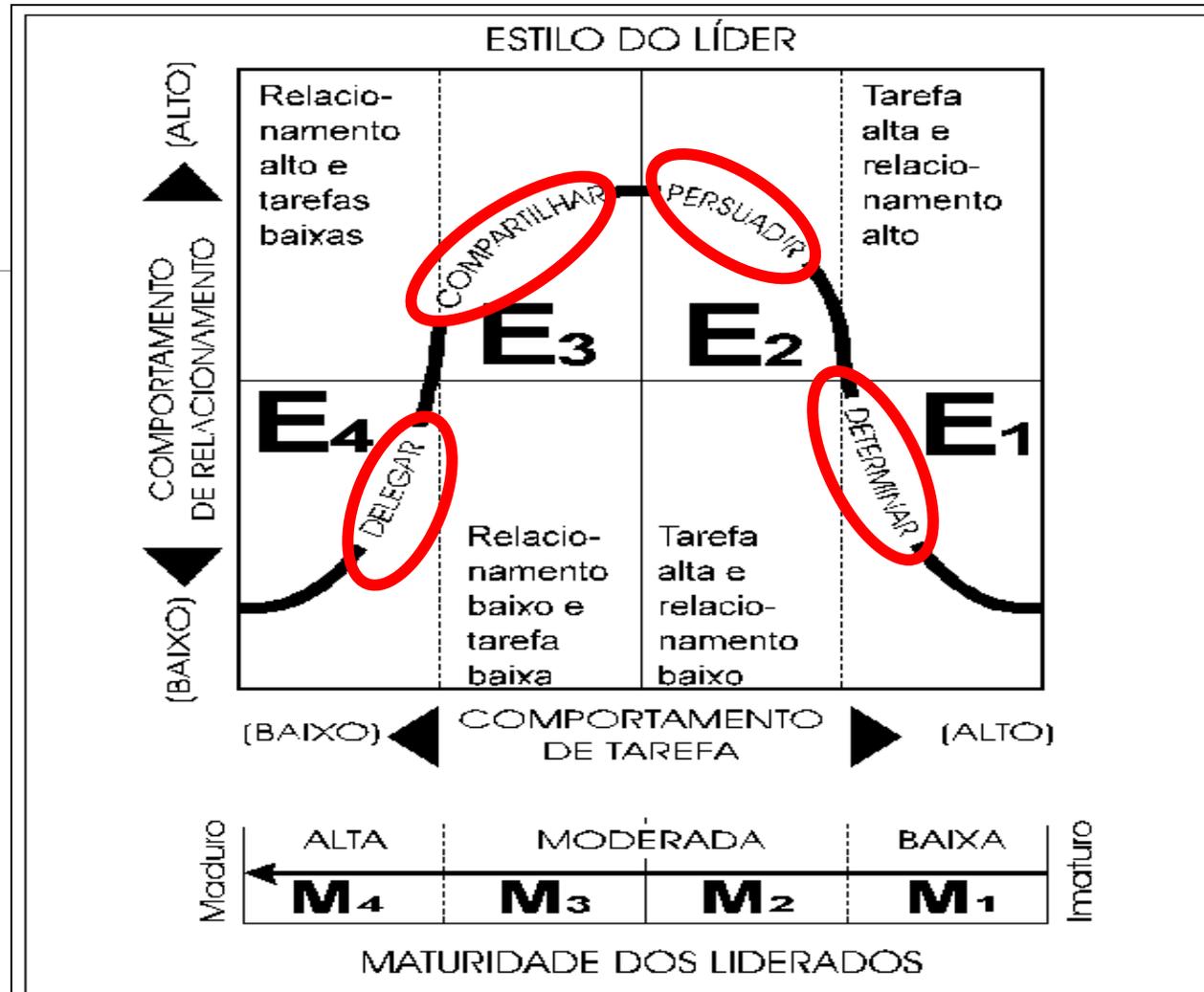
MODELO CAMINHO-META (House e Terence)

Comportamento Tarefa

- Planejar
- Programar
- Coordenar
- Proporcionar recursos
- Estabelecer metas de desempenho

Comportamento Relacionamento

- Demonstrar confiança
- Agir de forma amigável e atenciosa
- Expressar apreciação
- Manter as pessoas informadas



**MODELO DE LIDERANÇA SITUACIONAL
(Hersey e Blanchard)**

Maturidade no cargo:

o nível de habilidade e conhecimento técnico relativo à tarefa que está sendo desempenhada

Maturidade psicológica:

autoconfiança do funcionário e o respeito por si mesmo

Teorias do Carisma

O que é Carisma?

- “O carisma exerce impacto emocional nos seguidores que vai além da estima, afeição, admiração e confiança costumeiras (...)
- O carismático é um herói, um ídolo, um messias, um salvador...”

Líderes Carismáticos

São dominadores e extremamente autoconfiantes, tendo uma forte convicção sobre a retidão moral de suas crenças.

Esforçam-se para criar uma aura de competência e sucesso e para comunicar altas expectativas e confiança em seus seguidores.

Articulam metas ideológicas e fazem sacrifícios na busca dessas metas.

Criam um senso de estímulo e aventura.

Oradores eloquentes que demonstram habilidades verbais superiores, que os ajudam a comunicar sua visão e a motivar seus seguidores.

Teorias do Carisma

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Fazem com que as pessoas transcendam seus interesses pelo bem da comunidade como um todo

Geram entusiasmo:

- **Carismáticos**
- **Atenção individualizada aos seguidores**
- **Estimulantes intelectualmente**

X

LIDERANÇA TRANSACIONAL

Gerenciam através de transações nas quais utilizam os poderes de legitimidade, recompensa e podem usar da coerção para dar ordens e trocar recompensas por serviços prestados

Determinam o que os subordinados precisam para alcançar objetivos, classificam essas exigências

Ajudam os subordinados a se tornarem confiantes de que vão alcançar seus objetivos

Características de um Líder

- Visão sistêmica e antecipar fatos
- Conhecer a equipe
- Definir metas desafiadoras, superáveis e viáveis
- Delegar tarefas
- Analisar a situação
- Escutar a equipe
- Incentivar e motivar
- Atitude de Servir
- Manter contato constante (não deixar a equipe sozinha na jornada)
- Zelar pelos resultados (acompanhar as tarefas)
- Reconhecer um bom trabalho
- Manter as metas em mente (foco)
- Conquistar a lealdade e confiança
- Colaborador (arregaçar as mangas e colocar a mão na massa)
- **Resiliência**

Líder Resiliente

“Sete fatores de resiliência” que podem ser mensurados:

- Administração das emoções;
- Controle dos impulsos;
- Otimismo (não desiste de suas metas e objetivos)
- Análise do ambiente;
- Empatia;
- Auto-eficácia;
- Conectar com pessoas.

O líder deverá saber exercitar cada um destes fatores para potencializar sua resiliência, ou seja, ser calmo e otimista; analisar o ambiente para identificar de onde está vindo o problema; ser solidário com pessoas que estão sofrendo a mesma crise; ter a certeza interior da vitória; não ter receio de pedir ajuda.

Sempre encontra uma maneira viável de contornar as adversidades e os desafios, sem deixar que a situação abale seu rendimento.

Líder Resiliente

Um líder resiliente transmite comportamentos de resiliência em tempos de crise:

- É confiável e promove a confiança através de um padrão consistente de integridade.
- Sabe escutar e comunicar – é empático e tem poder de influência.
- Dedicar-se, empenhar-se, comprometer-se e partilhar.
- É positivo, perseverante e orientado para o sucesso.
- Cumprir o que promete.
- Assumir a responsabilidade pelas decisões que toma, e pelas suas consequências.
- Ter coragem para agir.
- Facilitar a adaptação das pessoas às situações de adversidade e a posterior recuperação.
- Ser catalisador da aprendizagem e crescimento.

Colaboradores Eficazes

Capazes de pensar com independência e, ao mesmo tempo, **são ativamente comprometidos com as metas da organização e não consigo mesmos ou com seus próprios interesses.**

Dominam habilidades que são importantes para a organização e têm parâmetros de desempenho acima do exigido.

Podem não ficar com a glória, mas sabem que suas contribuições para a organização são valiosas.

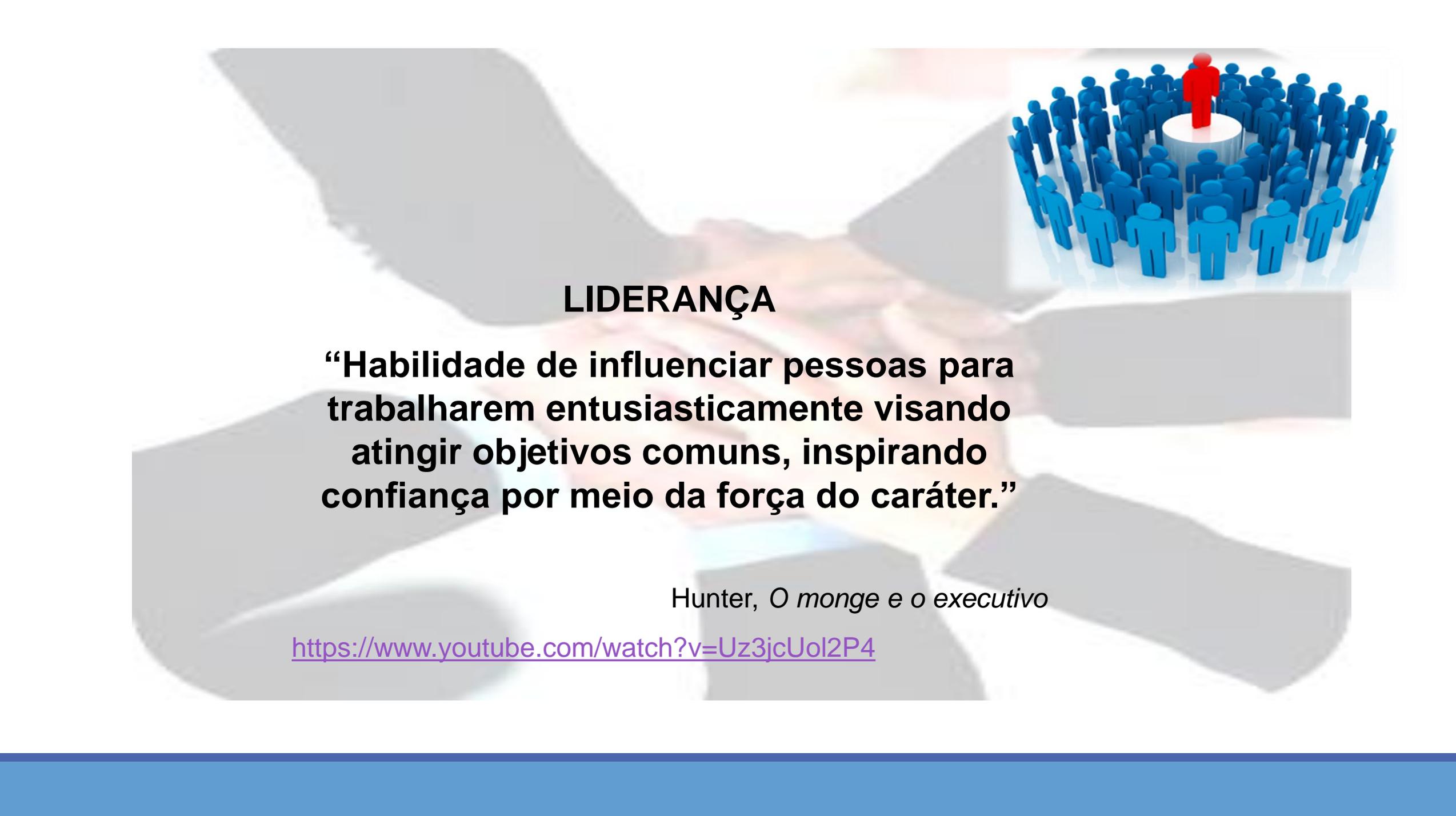
- Ao fazer suas contribuições estudam os líderes, preparando-se para seus próprios papéis e estilos de liderança.

Múltiplos papéis de todo líder (códigos de liderança)

- Estrategista (diz para onde vamos)
- Executor (diz como chegarmos lá)
- Gestor de talentos (diz quem irá conosco)
- Desenvolvedor de capital humano (diz quem permanecerá depois que formos)
- Coach (diz respeito a desenvolver habilidades extraordinárias em pessoas comuns)
- Capacitador de si mesmo (diz respeito a quem o líder é)

Perfil das pessoas adequadas para os desafios atuais (JIM COLLINS)

- **Têm paixão pela empresa e trabalho**
- **Têm resiliência**
- **Não precisam ser gerenciadas de perto**
- **Entendem que têm responsabilidades**
- **Fazem o que se comprometem a fazer**
- **Não assumem crédito só para si quando as coisas vão bem, mas assumem responsabilidade quando vão mal.**
- **Trazem com elas valores centrais da companhia – você não os incute nelas**



LIDERANÇA

“Habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter.”

Hunter, *O monge e o executivo*

<https://www.youtube.com/watch?v=Uz3jcUol2P4>

Contexto contemporâneo dos negócios

LIDERANÇA

- **Mobilizando pessoas para contribuir com novas soluções**

Gestão de
Conflito

Negociação

Comunicação

Como você definiria CONFLITO?

“ Processo que tem início quando alguém percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar negativamente alguma coisa que considera importante”

Stephen Robbins

Tipos de Conflitos Interpessoais

- 1) Escolher entre dois resultados ou cursos de ação desejáveis
Ex. Selecionar um de dois bons candidatos
- 2) Perceber que determinado objetivo ou resultado tem consequências tanto positivas como negativas
Ex. Optamos por um novo emprego em virtude de suas oportunidades potencialmente maiores de promoção, sabendo que para tanto será necessário abandonar a segurança da ocupação atual

Tipos de Conflitos Interpessoais

-
- 3) Surgem quando devemos escolher entre dois resultados ou cursos de ação negativos

Ex. Numa crise, necessário decidir se elimina totalmente um projeto específico ou se faz cortes no orçamento como um todo.

- 4) Desenvolvem-se nas organizações em consequência de diferenças individuais (valores, atitudes, crenças, necessidades ou percepções), diversidade cultural da força de trabalho, competição entre departamentos.....

Confrontos ocorrem não porque 2 departamentos ou unidades de trabalho têm interesses ou metas de longo prazo incompatíveis, **mas porque discordam quanto ao caminho ou meios para atingi-los e, sobretudo, um não pode fazê-lo sem o outro.**

Estágios do processo de conflito

1) nenhuma das partes detecta o conflito, mas as estruturas organizacionais ou as diferenças individuais ou em grupos já criaram o potencial para o confronto.

2) conflito identificado: as pessoas ganham consciência cognitiva e emocional das divergências

- Reações emocionais: raiva, hostilidade, frustração, ansiedade ou dor

Estágios do processo de conflito

3) parte-se da consciência cognitiva para a ação

- O atrito se explicita e os indivíduos ou grupos decidem, implícita ou explicitamente, tomar medidas para resolvê-los ou intensificá-lo.
- **Intensificar:** comportamento agressivo de diversas formas- verbal ou físico, boicote, tentativas de atrair outros para o confronto, induzindo-os a posicionar-se contra a outra parte
- **Solucionar:** ambas as partes assumem uma postura positiva, visando resolver o problema.

4) desfecho ou resultado: funcional ou disfuncional

- **Perde-perde:** conflito persiste – é reprimido, negado e não trabalhado
- **Perde –ganha ou vitória – derrota:** processo de negociação mal conduzido: insatisfação, competição
- **Ganha – Ganha:** processo de negociação bem conduzido – integração, conciliação, cooperação

Estratégias de Gestão de Conflito

1) Estratégias orientadas para soluções Tendem a focalizar o problema, em vez de os indivíduos envolvidos.

- Soluções propícias para ambas as partes, sem vencedor ou perdedor

2) Estratégias não-confrontadoras Têm como objetivo evitar desentendimentos, ou fugindo da outra parte ou simplesmente permitindo que ela consiga o que quer

- Preocupada em evitar o confronto do que com o resultado em si da situação

3) Estratégias de controle Focaliza a consecução ou realização dos nossos objetivos, sem consideração pelas necessidades ou desejos do interlocutor

- Usuários recorrem a regras e regulamentos para “vencer a batalha”

TKI™' <https://www.youtube.com/watch?v=o57AnAlMrmA>

TKI™ – Gestão de Conflito e Negociações

- Ferramenta de Kenneth W. Thomas e Ph H. Kilmann
- TKI™ Questionário de auto relato para avaliar a tendência das pessoas ao lidar com polêmicas interpessoais (mostra como as pessoas pensam e agem em sua abordagem a situações conflituosas)
- Análise Dimensões para representar o perfil das pessoas: assertividade e cooperação
 - Assertividade: o grau em que você procura satisfazer seus próprios interesses
 - Cooperação: indica o quanto você busca atender a necessidade do outro
- Estilos de Gestão de Conflito: todos eficazes dependendo da situação em questão
 - 1) Competindo
 - 2) Colaborando
 - 3) Conciliando
 - 4) Evitando
 - 5) Concedendo

Quando utilizar as abordagens de gestão de conflito

Abordagem / Estilo	Situações apropriadas
Controle /	
Competindo	<ul style="list-style-type: none">✓ Quando uma iniciativa rápida e decisiva é vital✓ Em questões importantes, nas quais é preciso implementar medidas impopulares✓ Em questões vitais para a organização, e quando você sabe que está com a razão

Quando utilizar as abordagens de gestão de conflito

Abordagem / Estilo	Situações apropriadas
Não confrontadora /	
Evitando	<ul style="list-style-type: none">✓ Quando você não enxerga possibilidade de atender seus interesses✓ Para deixar que as pessoas esfriem a cabeça e retomem a perspectiva✓ Quando a coleta de informações supera a decisão imediata✓ Quando os outros podem solucionar de maneira mais eficaz

Abordagem / Estilo	Situações apropriadas
Não confrontadora /	
Concedendo	<ul style="list-style-type: none">✓ Para permitir que os subordinados se desenvolvam, aprendendo com os próprios erros✓ Para minimizar a perda quando você está em situação de inferioridade e derrota✓ Quando determinadas questões são mais importantes para os outros do que para você

Quando utilizar as abordagens de gestão de conflito

Abordagem / Estilo	Situações apropriadas
Orientada para soluções /	
Conciliando	<ul style="list-style-type: none">✓ Para chegar a soluções temporárias para questões complexas✓ Como alternativa quando a colaboração ou a imposição são infrutíferas✓ Quando oponentes de igual poder estão comprometidos com objetivos mutuamente excludentes

Abordagem / Estilo	Situações apropriadas
Orientada para soluções /	
Colaborando	<ul style="list-style-type: none">✓ Para chegar a uma solução integradora, quando ambos os interesses são demasiados relevantes para que um deles seja comprometido✓ Quando seu objetivo é aprender✓ Para obter comprometimento, incorporando os diversos interesses num consenso

NEGOCIAÇÃO

<https://www.youtube.com/watch?v=96BhCwhwjig>

Princípios básicos para guiar qualquer negociação para evitar o confronto

- 1) Distinga as pessoas do problema**
- 2) Mantenha o foco nos interesses, não nas posições**
- 3) Gere outras possibilidades: Faça o bolo crescer**
- 4) Insista em usar critérios objetivos**

PODER

- Capacidade de produzir; capacidade de mobilizar pessoas e recursos para conseguir que as coisas sejam feitas.
- Fontes de poder:
 1. **Cargo:** autoridades e aos papéis formais na organização
 2. **Pessoal:** derivado da forma e do impacto da nossa apresentação sobre os outros (inteligência, espontaneidade, sagacidade.....)
 3. **Especialista:** perícia em determinado campo ou área de conhecimento
 4. **Relacionamentos:** acumular capital social – informações e influências a que temos acesso por meio de pessoas que conhecemos e da confiança que gozamos, *networking*

ESTRATÉGIA DE INFLUÊNCIA

- **INFLUÊNCIA** é a capacidade de uma pessoa de motivar alguém a fazer algo sem lançar mão da autoridade ou poder

O bom negociador sabe do que as outras pessoas precisam e como estão se sentindo – informações que, em sua maior parte, recebe escutando atentamente e observando, não falando.

Comunicação

Estratégia para comunicação eficaz (estrutura de Al Switzler)

1. **Estar ciente do seu objetivo**
2. **Conhecer e compreender a sua audiência**
3. **Estar ciente que seus recursos (tempo, energia, informação e dinheiro) são finitos**

<https://www.youtube.com/watch?v=C3AmzKpJbQ>

Processo de comunicação

https://www.youtube.com/watch?v=Zp9_G9uTtSs

Comunicação interna (mais informações: www.dynamic-sme.org)

Processo Administrativo: LIDERANÇA

LIDERANÇA

Conceituação

Liderança Estratégica e de Supervisão

Abordagens: Traço de personalidade/
comportamental/ situacional/ do carisma

Características e os Múltiplos papéis do líder

EQUIPES

Conceituação

Tipos

Contexto/composição/projeto/processo
(elementos)

Implementação

CONFLITO

Tipos

Estágios

Estratégias

Estilos

NEGOCIAÇÃO

Poder

Estratégia de influência

Apresentação de ideias

Princípios básicos

COMUNICAÇÃO

Estratégia

Processo

Interna