

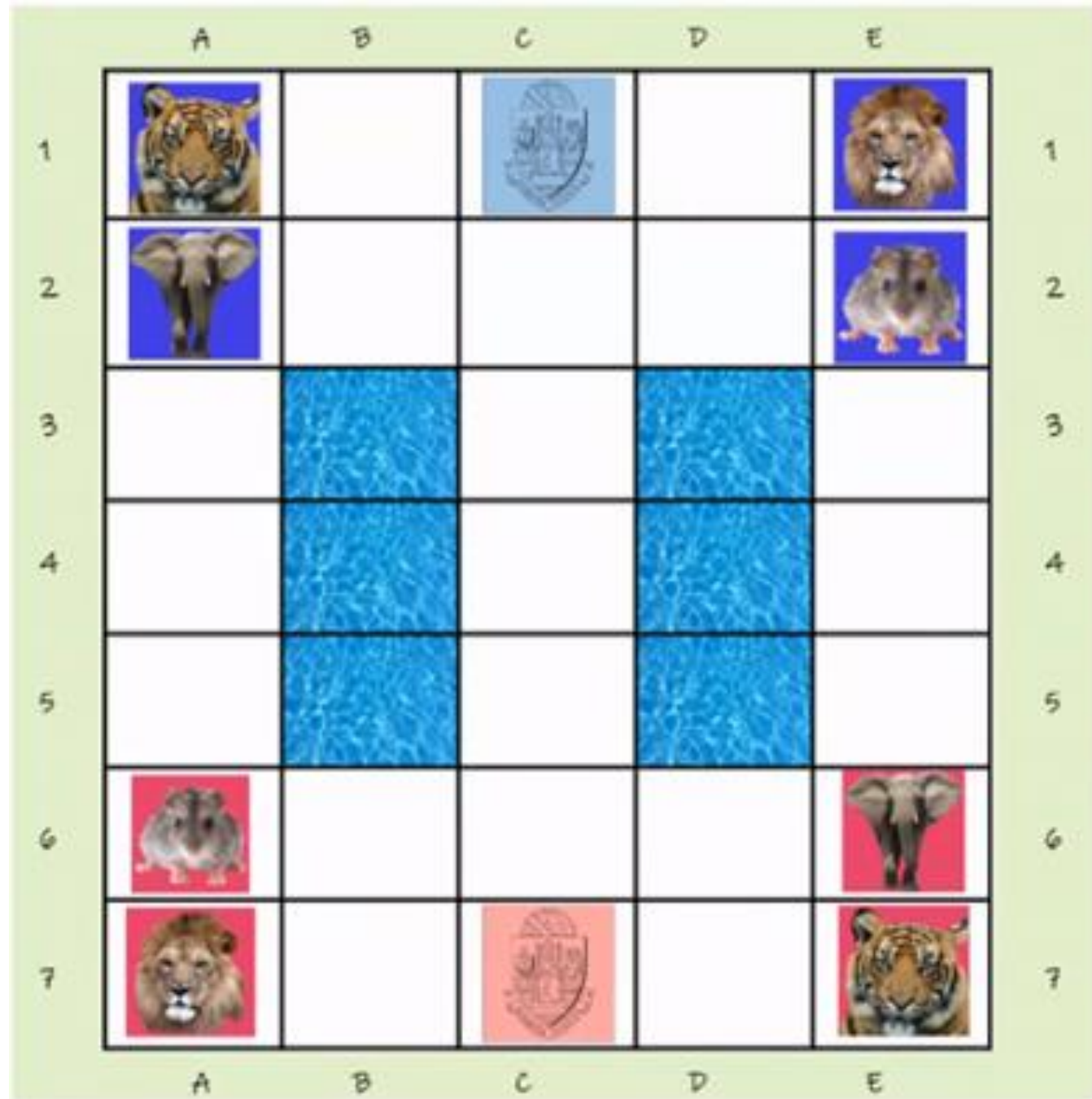


Aula 07 – Gestão de Pessoas

Prof. Dr. Renato de Oliveira Moraes
remo@usp.br



Personagem	Vermelho	Azul
Rei		
Elefante		
Leão		
Tigre		
Rato		





Liderança

Liderança é um processo de influência, através do qual uma pessoa ou grupo é orientado em uma determinada direção





Teoria dos traços

- Enfatiza as qualidades físicas, intelectuais, sociais ou da personalidade que possam identificar um líder
- Não existe um traço universal para liderança em todas as situações
- Os traços funcionam melhor em situações específicas
- Traços servem melhor para identificar possibilidade da liderança, mas não para predizer eficiência ou eficácia da liderança.

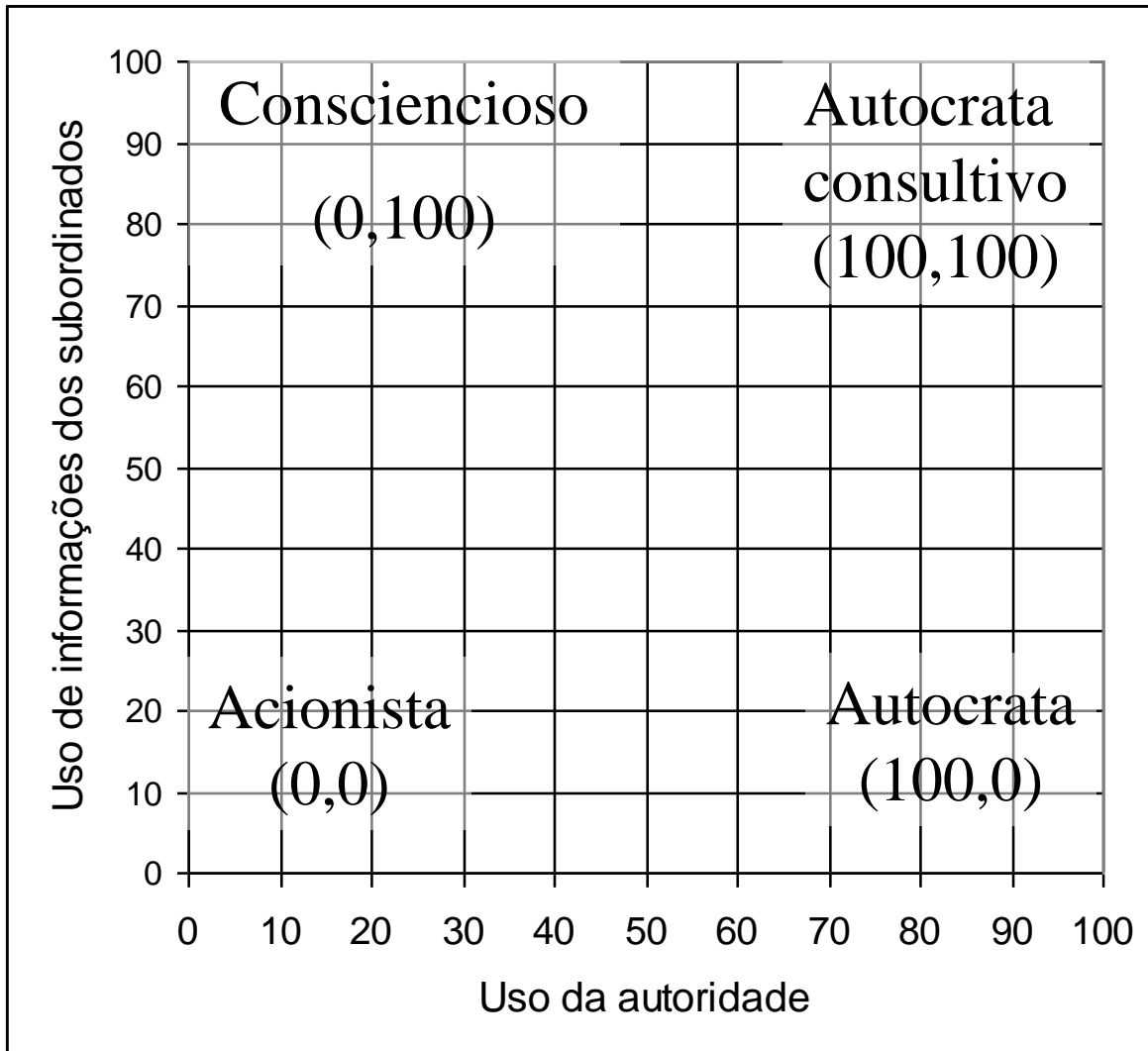


Por favor, responda o questionário no link abaixo

[HTTPS://FORMS.GLE/TC108SHU2J163AYN8](https://forms.gle/TC108SHU2J163AYN8)



Modelo comportamental de liderança

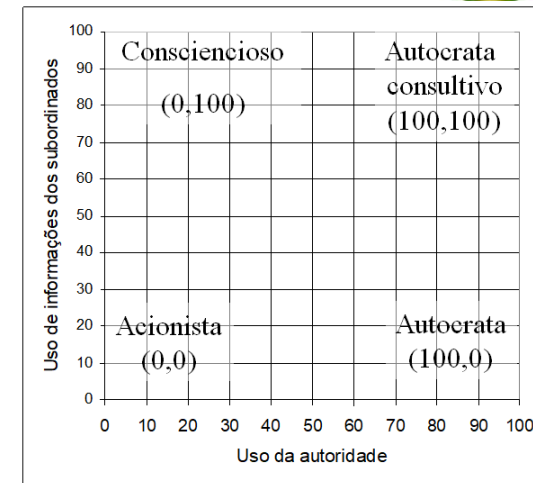


Estilos de Liderança

- Autocrata
- Autocrata Consultivo
- Conscencioso
- Acionista



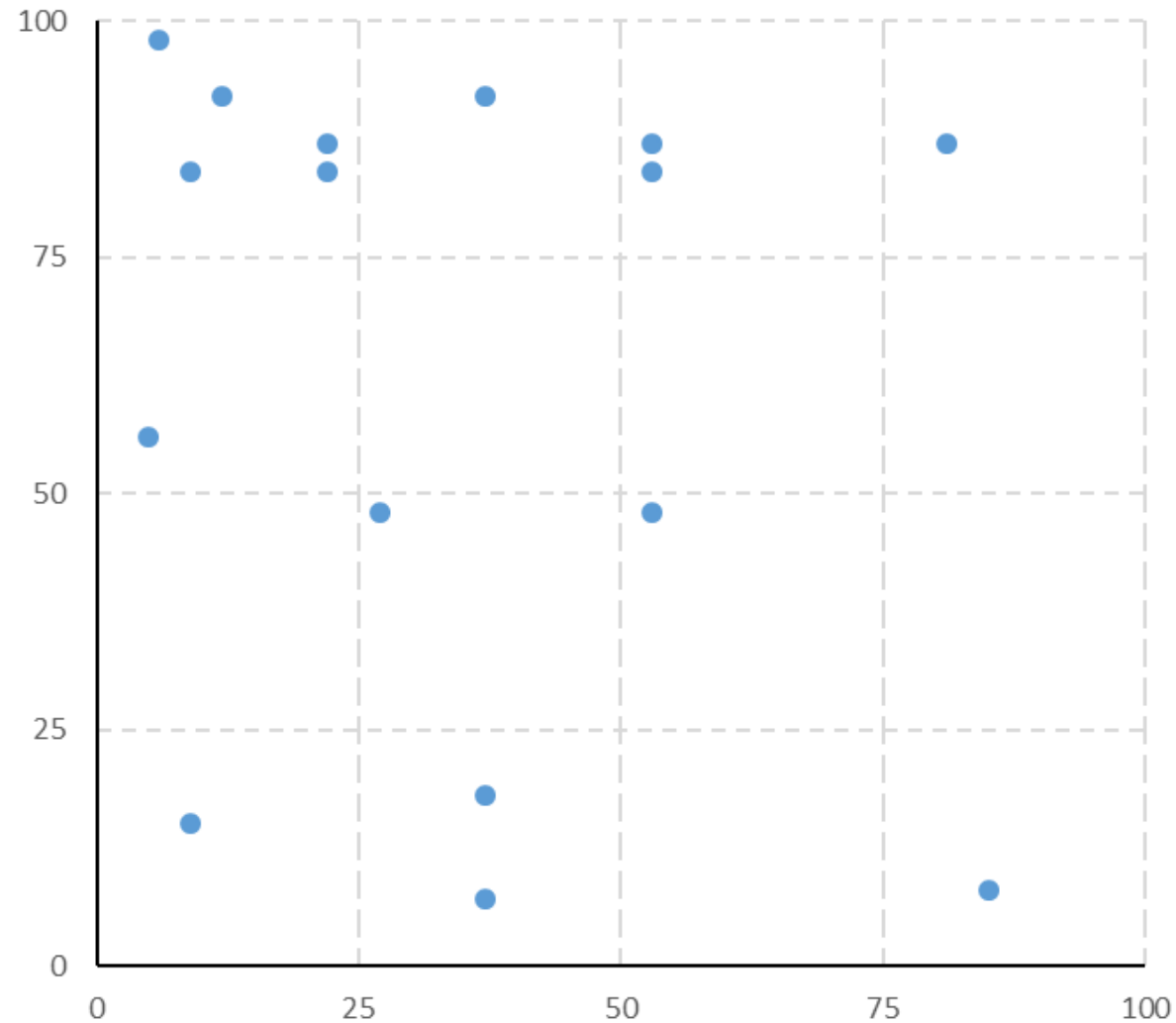
Estilos de Liderança

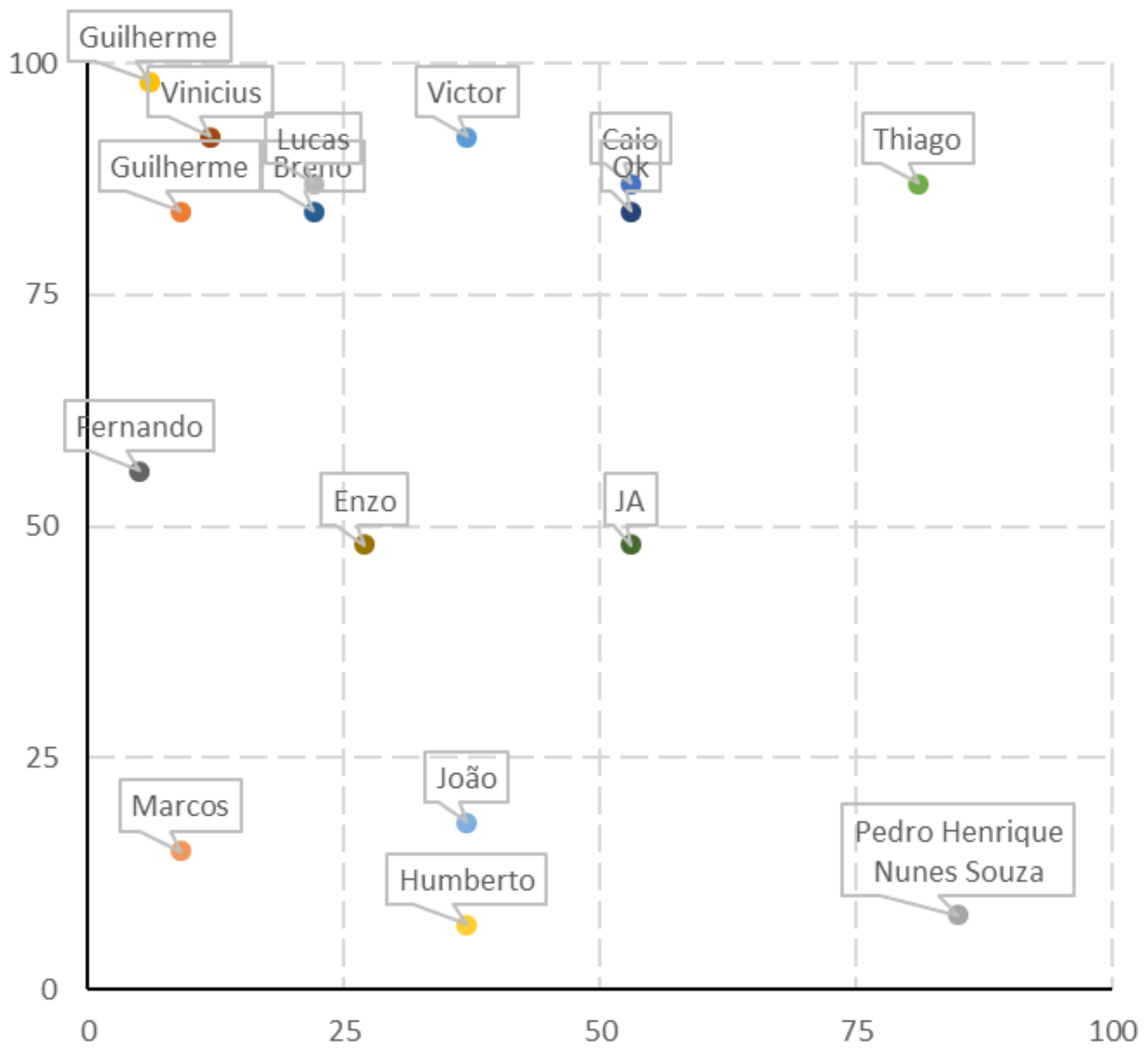


- Autocrata - Este estilo solicita pouca ou nenhuma informação de seus subordinados e toma suas decisões sozinho
- Autocrata Consultivo - Este estilo retira muita informação dos membros do grupo, contudo, mantém para si grande parcela da autoridade e responsabilidade da decisão
- Conscencioso - Apresenta o problema para ser discutido em grupo (coleta de informação) e encoraja o grupo a discutir e tomar a decisão.
- Acionista - Este é um estilo fraco de liderança. Pouca informação é trocada com o grupo e a responsabilidade da tomada de decisão é passada para o grupo.



Perfil da sala (geral)





Perfil da sala
com nomes



Pressões sobre o estilo de liderança

- Atributos do Problema
- Personalidade do líder
- Organização/Grupo



Pressões ligadas aos atributos do problema

- Líder não têm as informações relevantes (N)
- Líder não têm tempo suficiente para decidir adequadamente (SE)
- Decisão é importante ou crítica para a organização (N
O:implementação)
- Decisão é importante para a figura do líder (NE)
- O problema é estruturado e rotineiro. (SE)
- A implementação da decisão pelos subordinados é crítica para o sucesso (O N)



Pressões ligadas a personalidade do líder

- O Líder tem grande necessidade de poder (L)
- O Líder tem grande necessidade de afiliação (orientado às pessoas) (N O)
- O Líder é muito inteligente (L:exibição, S:desconf. dos subord.)
- O Líder tem grande necessidade de realização (L)



Pressões ligadas a organização/grupo

- Há uma chance significativo da decisão levar a um conflito (NO)
- Existe uma boa relação entre o Líder e o grupo (NO)
- A organização é altamente centralizada e formalizada (SE)
- Cultura participativa (NO)
- Alto nível de conflito intergrupo (SO:não há comunicação, NO: resolução de conflito)



Parecer dos gerentes

- Você é mais autocrático do que imagina
- Mas isto não é um problema
- É fácil mover-se entre norte e sul
- É difícil mover-se para o oeste
- Se as expectativas dos subordinados não são atendidas, a moral do grupo cai.
- Seja flexível



Liderança Situacional

Tipos de comportamento

- Comportamento de tarefa: é aquele que os líderes adotam para organizar e definir funções, explicar atividades, estabelecer padrões.
- Comportamento de relacionamento: é aquele que os líderes adotam para manter relações

Maturidade dos liderados

- Maturidade para o trabalho, relacionada com o conhecimento e capacidade técnica.
- Maturidade psicológica, relacionada à disposição ou motivação para realizar alguma coisa.

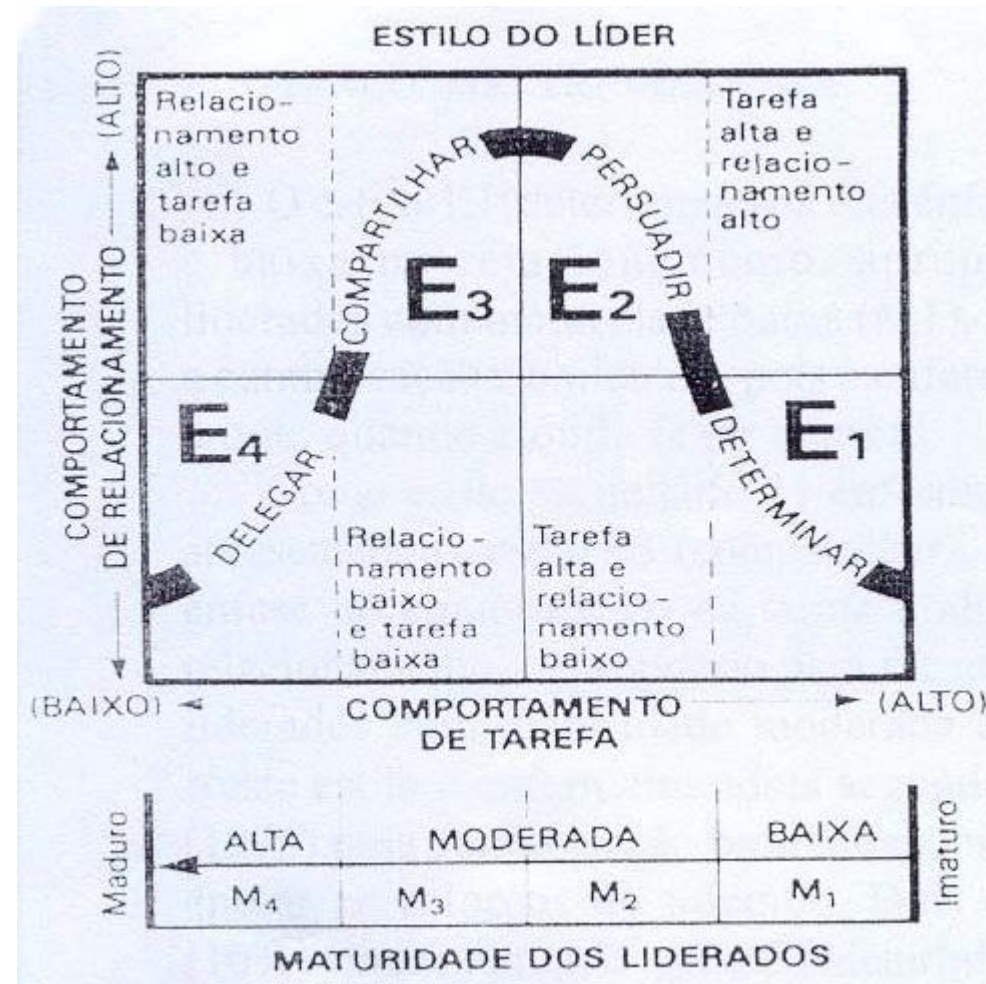


Comportamento do líder

- E1- determinar - a ênfase na tarefa é a alta e o relacionamento é baixo.
- E2 - persuadir - a ênfase na tarefa e relacionamento são altos.
- E3 - compartilhar - ênfase baixa na tarefa e alta no relacionamento.
- E4 - delegar - ênfase na tarefa e relacionamento baixos.



Liderança Situacional



Hersey e Blanchard, 1986



Níveis de maturidade dos subordinados e estilos de liderança requeridos

Nível de maturidade

Estilo de liderança

M1 - Maturidade baixa: pessoas sem capacidade e sem disposição.

E1 - Determinar: para pessoas que não tem capacidade nem vontade de assumir a responsabilidade de fazer os padrões.

M2 - Maturidade entre baixa e moderada: pessoas sem capacidade, mas com disposição

E2 - Compartilhar : é o estilo a ser adotado para pessoas que sentem disposição, mas não tem capacidade

M3 - Maturidade entre moderada e alta: pessoas com capacidade, mas sem disposição

E3 –Persuadir: para maturidade entre alta e moderada: As pessoas neste nível de maturidade têm capacidade, mas não estão dispostas a elaborar os padrões

M4 - Maturidade alta: pessoas com capacidade e com disposição

E4 – Delegar: as pessoas neste nível de maturidade têm capacidade e disposição para a elaboração de padrões



Gestão de Conflitos



Conflito

“A oposição que surge quando existe um desacordo dentro ou entre pessoas, equipes, departamentos ou organizações.”

- Conflito Interpessoal – resultado do sistema de valores de cada pessoa; diferenças de personalidades ; diferenças em termos de informações e percepções
- Conflito Organizacional – resultado de:
 - Mudanças na organização
 - Mudanças no escopo do trabalho
 - Metas e Objetivos conflitantes
 - Limitação de recursos



Gestão de Conflitos

- Visão antiga:
 - Conflitos são disfuncionais e gerados por ‘causadores de problemas’ e por falha de liderança;
 - Conflitos devem ser evitados;
 - Conflitos são resolvidos através de separação física ou intervenção da alta gerência.
- Visão atual:
 - O conflito é uma consequência inevitável das interações organizacionais e resultado natural de mudanças;
 - Conflitos podem ser benéficos;
 - Conflitos são resolvidos pela identificação de suas causas;
 - Conflitos devem ser resolvidos pelas pessoas diretamente envolvidas e, se necessário, pelos seus superiores diretos.



Gestão de Conflitos

- MITOS

- Se evitado pode ser que desapareça
- Todos os conflitos podem ser resolvidos
- O conflito sempre resulta em um vencedor e um perdedor

- VERDADES

- Conflitos sempre ocorrem
- É possível administrar a maioria dos conflitos
- O conflito pode ajudar a formar relacionamentos
- O conflito pode motivar uma mudança



Aspectos positivos dos conflitos

- um ambiente intelectualmente estimulante onde o desafio de paradigmas, processos e conceitos força a equipe em direção a um desempenho superior;
- evita uma abordagem convencional/tradicional que tenta repetir as abordagens do passado;
- criação de produtos mais criativos que consideram as expectativas e necessidades de um grupo maior de partes envolvidas;
- uma oportunidade de fortalecer as relações internas do grupo através de um desafio comum



Aspectos negativos dos conflitos

- desmotivar a equipe;
- reduzir a comunicação dentro da equipe;
- reduzir a iniciativa;
- reduzir o nível de comprometimento



Por que lidar com os conflitos?

- Para gerenciar mudanças
- Para entender diferenças
- Para tornar-se um líder eficaz



Como lidar com os conflitos

- considerá-lo como uma ocorrência natural
- proporcionar oportunidades de discussão aberta
- considerar que conflitos ocorrem em torno de questões e não de pessoas
- o conflito implica em busca de alternativas
- a resolução do conflito é orientada para o presente
- o conflito é uma questão do grupo



Formas de Resolução de Conflitos

- Retirada (evasão) – desviar-se de um conflito potencial.
- Acomodação (suavização, conciliação, panos quentes) – enfatizar as áreas comuns de acordo e desprezar áreas de diferenças.
- Concessão – disposição em buscar soluções que tragam algum grau de satisfação para as partes envolvidas no conflito.
- Coerção (imposição) – resolver em uma direção ou em outra oposta, uma situação de ganha-perde.
- Colaboração – encontro face a face para resolver o conflito.



Retirada (evasão)

- Quando você não tem como ganhar
- Quando as chances são baixas
- Quando as chances são altas, mas você ainda não estiver pronto
- Para ganhar tempo
- Para irritar o adversário
- Para preservar a neutralidade ou reputação
- Quando você acha que o problema vai sumir com o tempo
- Quando você vence pela demora



Acomodação (suavização, conciliação, panos quentes)

- Para alcançar um objetivo maior
- Para criar uma obrigação de concessão em uma data posterior
- Quando os riscos forem baixos (consequências pequenas)
- Quando a perda for limitada
- Para manter a harmonia
- Quando qualquer solução é adequada
- Para criar boa vontade (ser magnânimo)
- Quando você vai perder de qualquer maneira
- Para ganhar tempo



Concessão

- Quando ambas as partes precisam de alguma vitória (ganho parcial ao menos)
- Quando você não pode ganhar (vender o que você irá perder)
- Quando os outros são tão fortes quanto você
- Quando você não tem tempo suficiente para ganhar
- Para manter o relacionamento com seu adversário
- Quando você não tiver certeza de que está certo
- Quando você não ganha nada se não fizer concessão
- Quando suas chances são moderadas
- Para evitar dar a impressão de “estar brigando”



Coerção

- Quando você está certo
- Quando há uma situação de vida ou morte
- Quando as chances são altas (Não há como você perder)
- Quando princípios importantes estão em jogo (Você não pode perder!)
- Quando você é mais forte (nunca comece uma batalha que não possa ganhar)
- Para ganhar status ou poder
- No curto prazo, em acordos únicos
- Quando relacionamento não é importante
- Quando é compreendido que um jogo está sendo jogado
- Quando uma decisão rápida deve ser tomada



Colaboração

- Quando você e a parte em conflito podem obter o que queiram, e talvez até mais
- Para reduzir os custos/consequências
- Para criar uma base comum de poder
- Para atacar um adversário comum
- Quando as habilidades são complementares
- Quando há confiança mútua
- Quando você tem confiança na capacidade da outra pessoa
- Quando o objetivo básico é aprender



Fontes de Poder

- Poder do cargo ou posição
- Poder de recompensa
- Poder de punir
- Poder de conhecimento
- Poder de referência



Tipos de Poder do Gerente

