

CAPACITAÇÃO DE LIDERANÇAS

GESTÃO DA QUALIDADE

A LIDERANÇA PRODUZ A MUDANÇA

John Kotler



Gestão de Pessoas

A Evolução

ESTRATEGICA

1985 a hoje

Aumentar o envolvimento dos colaboradores
e integrar o sistema

ADMINISTRATIVA

1965 a 1985

Foco: indivíduos e suas relações (sindicatos, sociedade)

TECNICISTA

1950 a 1965

- treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios

LEGAL

1930 a 1950

leis trabalhistas

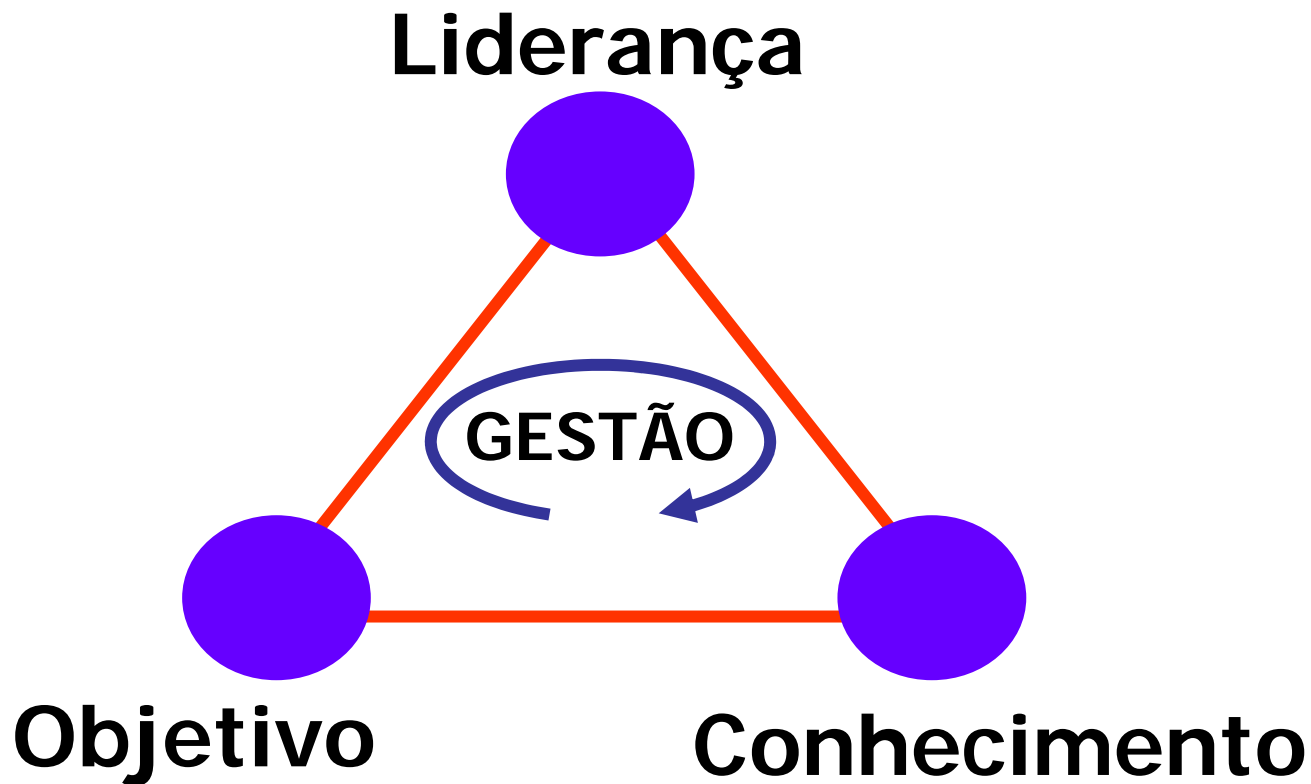
CONTÁBIL

Antes de 1930

Mão-de-obra era "comprada" – enfoque contábil



O QUE PRECISA O LÍDER ?



LIDERANÇA

Capacidade do **líder** envolver seus liderados em direção aos objetivos.



CONHECIMENTO

Atributo de dominar a situação vigente.



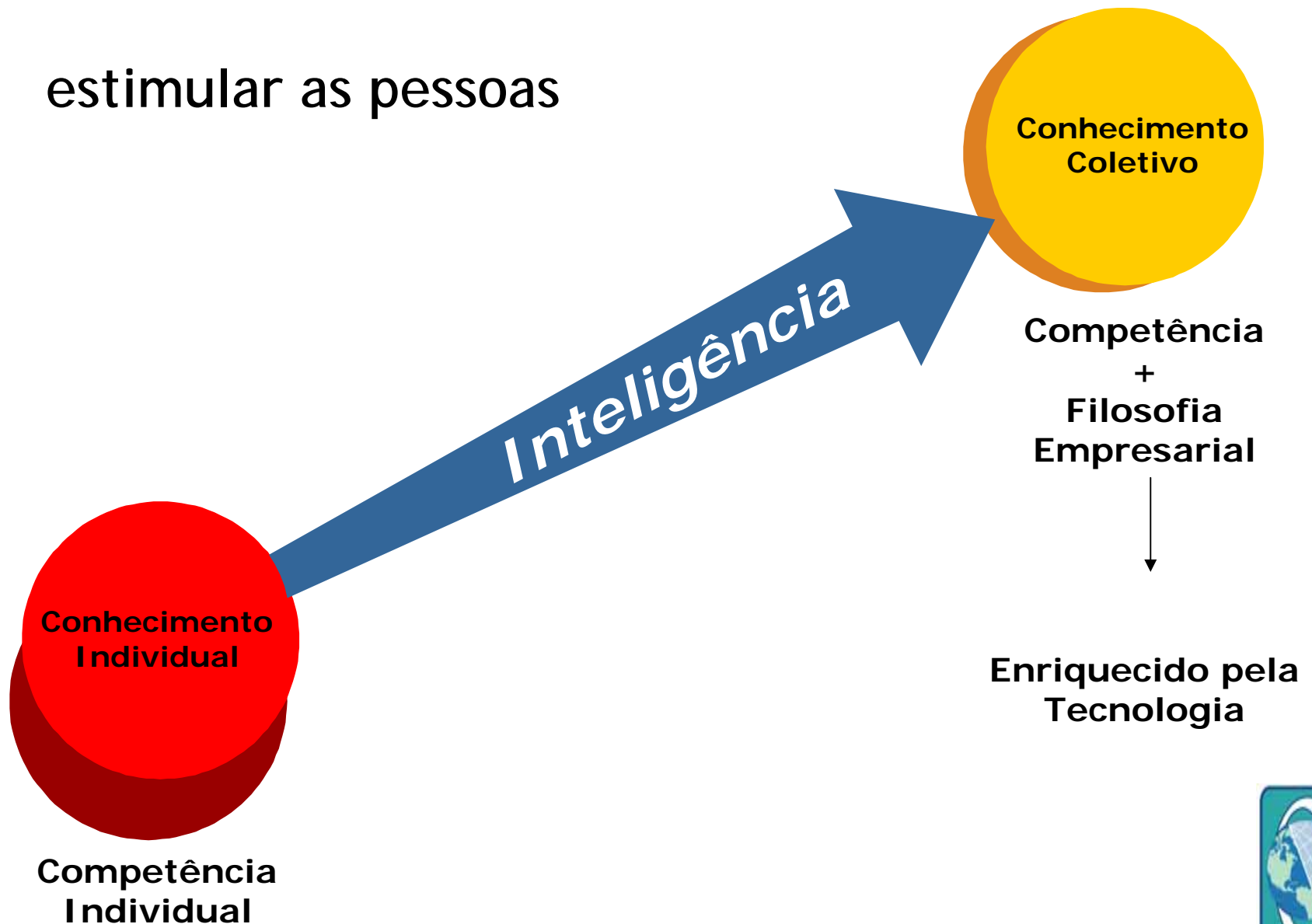
OBJETIVO

É uma direção a seguir.



O PAPEL DO LÍDER

estimular as pessoas



CADEGORIAS DA INTELIGÊNCIA

Inteligência Social – Lidar com as pessoas

Inteligência Prática – Como fazer as coisas

Inteligência Emocional – Autoconsciência
Autogestão



*... a habilidade de se relacionar
com as outras pessoas e
conseguir que elas cooperem
com você.*

INTELIGÊNCIA SOCIAL

Diferentes Comportamentos

ATITUDES TÓXICAS

Atitudes dos líderes que fazem com que os outros sintam-se desvalorizados, intimidados, frustrados, enfurecidos e culpados.

ATITUDES SALUTARES

Atitudes dos líderes que fazem com que os outros sintam-se valorizados, capazes, respeitados e apreciados.



INTELIGÊNCIA SOCIAL

Conceitos Básicos

Atitudes "Tóxicas"

Isso não vai dar certo aqui

Já tentamos isso antes

É complicado demais

Não é pratico

Somos diferentes aqui

É muito arriscado

A alta administração não está pronta para isso

Não temos tempo

Ninguém vai aceitar isso

Atitudes "Salutares"

Não sei muito a este respeito, e você?

Antes de tomar a decisão final vamos rever nossas opções

Posso fazer uma pergunta?

Vamos discutir como vamos resolver este problema

De que meios dispomos para...?

Quais as opções vocês vêem a esta altura

Mudei de idéia sobre isso, desde que soube que...



EDUCAÇÃO

TREINAR

Informação

Habilidades

Políticas

**KNOW-HOW
+
Sabedoria**

**Experiências
de Vida**

Valores

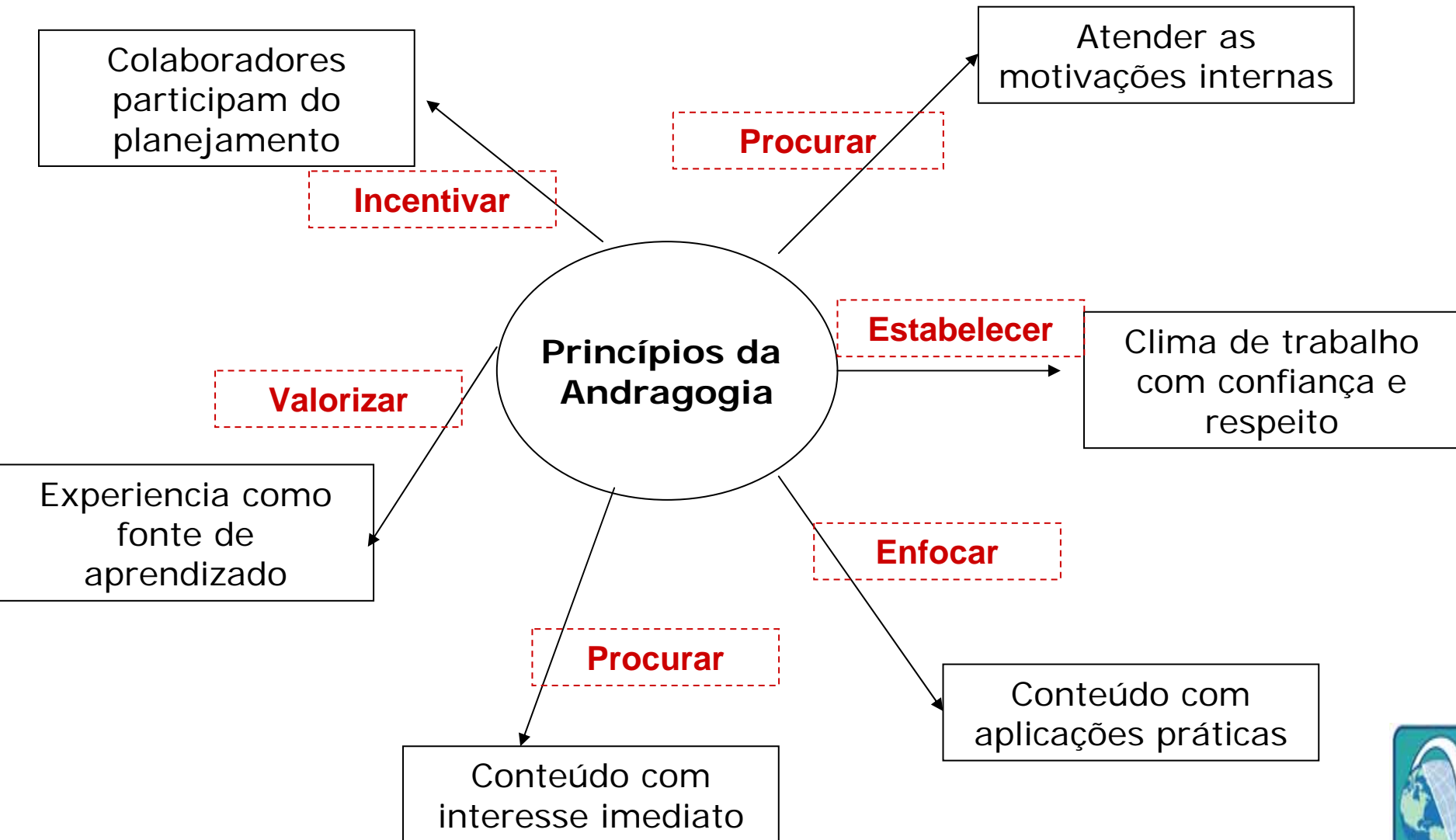
Princípios

EDUCAR



**Desenvolvimento
Pessoal**

EDUCAÇÃO – MAPA CONCEITUAL



A LIDERANÇA

Deve atuar de acordo com a *Maturidade* dos Colaboradores

Maturidade



Capacidade e *Disposição* para aceitar responsabilidades

MATURIDADE

O líder precisa desenvolver sua
sensibilidade e percepção



Para Diagnosticar a Equipe

COMO CONSIDERAR AS PESSOAS NOS PROCESSOS

Pessoas		
Como pessoas	Personalidade e individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e objetivos pessoais.	Tratamento pessoal e individualizado.
Como recursos	Habilidades, capacidades, experiências, destrezas e conhecimentos necessários.	Tratamento pela média, igual e genérico.

Fonte: Maximiano (1997).

● O líder deve agir segundo o nível de conhecimento do seu liderado, assumindo papéis diferenciados de acordo com cada circunstância ou situação que se lhe apresenta

Situação	Comportamento do líder
Maturidade Baixa	Determinar O líder deve especificar o que as pessoas devem fazer, como, quando e onde devem executar várias tarefas. Os padrões devem ser entregues prontos.
Maturidade entre baixa e moderada	Treinamento É o estilo a ser adotado para pessoas que sentem disposição, mas não tem capacidade. Ainda deve adotar-se um comportamento diretivo (especificar o que as pessoas devem fazer, como, quando e onde devem executar várias tarefas) por causa da falta de capacidade, mas ao mesmo tempo reforçar a disposição e o entusiasmo das pessoas. O líder procura conseguir que os liderados se sintam convencidos a adotarem os padrões e comportamentos desejados. Os operadores nesse nível de maturidade geralmente aceitam os padrões quando entendem as razões do mesmo e o supervisor lhes fornece a direção.



Situação	Comportamento do líder
Maturidade entre moderada e alta	Apoio ou participativo As pessoas neste nível de maturidade têm capacidade, mas não estão dispostas a elaborar os padrões. Neste caso o supervisor precisa abrir a porta no sentido de apoiar os operadores nos seus esforços de utilizarem a capacidade que já possuem e passem a elaborar os seus próprios padrões que determinam como, quando e onde fazer as coisas.
Maturidade Alta	Delegar As pessoas neste nível de maturidade têm capacidade e disposição para a elaboração de padrões. Embora possa ainda ser o supervisor que determina quais os padrões a serem elaborados, a responsabilidade de fazê-los já é dessas pessoas. Os operadores determinam como, quando e onde fazer as coisas, determinando o padrão.

A LIDERANÇA

O estilo de maturidade mais adequado ao perfil do trabalhador da Qualidade é a maturidade alta.

Somente uma política de recrutamento e seleção adequada a empresa não conseguirá funcionários com este tipo de perfil.

É preciso, antes de tudo, que a empresa pratique uma política de crescimento do ser humano na organização. Para tanto, a liderança desempenha um papel fundamental.



A LIDERANÇA

Para promover o crescimento do indivíduo para o nível de maturidade mais alto , não basta apenas que o líder determine o nível de maturidade de seu liderado e aplique o estilo de liderança mais adequado.

Este é um requisito necessário mas não suficiente.

O líder precisa conduzir um processo de amadurecimento do liderado, que deve ser lento e gradual.



O QUE SIGNIFICA SER LÍDER ?

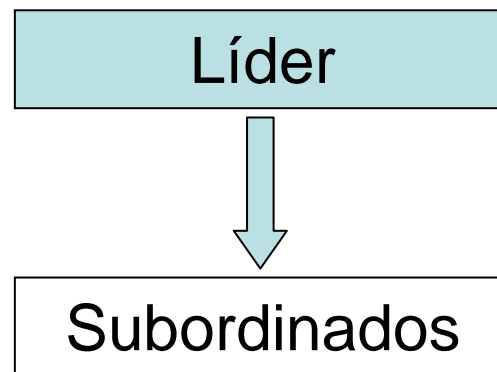
“líder é a pessoa no grupo à qual foi atribuída, formal ou informalmente, uma posição de responsabilidade para dirigir e coordenar as atividades relacionadas à tarefa. Sua maior preocupação prende-se à consecução de algum objetivo específico do grupo.

A maneira pela qual uma pessoa numa posição de líder influencia as demais pessoas no grupo é chamada de ‘estilo de liderança’”.



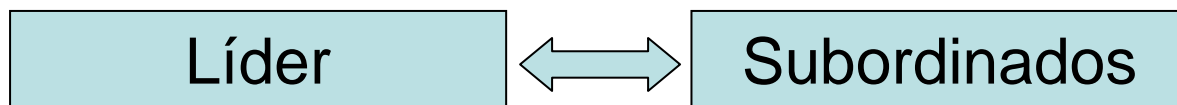
Estilos de Liderança

Autocrática – o líder fixa as diretrizes, as formas de execução das tarefas e as atribuições de cada um no grupo.



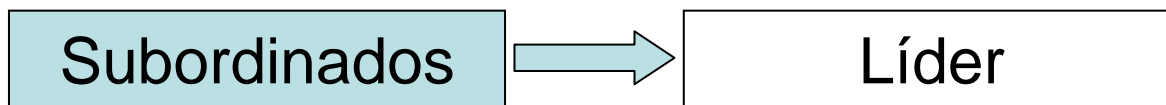
Estilos de Liderança

Democrática – as diretrizes, as formas de execução e as tarefas de cada um são debatidas e decididas pelo grupo, com o apoio e estímulo do líder.



Estilos de Liderança

Liberal – as formas de execução e as tarefas de cada um são decididas exclusivamente pelo grupo, sem a participação do líder, que não interfere no curso dos acontecimentos.



As Dimensões da Competência dos Líderes



**QUANDO EU ACREDITO QUE MINHA EQUIPE É
INCOMPETENTE, QUAL VAI SER MINHA ATITUDE?**

1. CONSCIÊNCIA SITUACIONAL

2. PRESENÇA

3. AUTENTICIDADE

4. CLAREZA

5. EMPATIA

CONSCIÊNCIA SITUACIONAL

Apreciação dos vários pontos de vista das outras pessoas.

Sentir interesse respeitoso pelas outras pessoas.

Os que são egocêntricos, preocupados com seus próprios sentimentos, necessidades e interesses e fechados para as outras pessoas, acharam muito difícil conseguir que os outros o aceitem.

É fundamental aprender a se comportar

Seguir os caminhos da Missão, Valores e Visão da Instituição



PRESENÇA

Como o líder afeta indivíduos ou grupos mediante sua aparência física, humor, atitude, sua linguagem corporal e sua maneira de ocupar o espaço na sala.

O QUE O LÍDER PODE TRANSMITIR	
Confiança	Timidez
Profissionalismo	Insegurança
Gentileza	Animosidade
Amabilidade	Indiferença

AUTENTICIDADE

A medida que o líder se respeitar, tiver fé em suas *crenças* e valores pessoais e “agir direito” com as pessoas, estará agindo da maneira que as pessoas consideram autênticas.

É possível um líder ter “habilidades interpessoais” bem desenvolvidas, e não ter profundidade emocional.

Líderes agressivamente competitivos, ou hiperambiciosos, ficam preocupados com a proteção de seu próprio senso de valor e não conseguem estimular e apoiar seus colaboradores mais próximos.

CLAREZA

Essa dimensão mede a habilidade do líder de expressar claramente seus pensamentos, opiniões, idéias e intenções.

O líder precisa escolher palavras, figuras de linguagem, expressões, analogias e , evidentemente, metáforas que posicionem o processo de pensamento do ouvinte no nível desejado.

O QUE O LÍDER PODE TRANSMITIR

Que idéia estúpida!	Eu discordo de sua idéia.
Você está muito errado!	Tenho outro ponto de vista
Que registro horroroso!	Não me agrada esta forma inconsistente de suas anotações.

Que livro você está lendo? Ah, esse. Há um outro muito melhor.

Você está de carro novo. Eu até vi esse modelo, mas a Quatro Rodas não lhe deu boas notas.

Bonita gravata – eu costumava usar este estilo.

Você terminou o MBA? Acredita que alguma coisa vai melhorar profissionalmente?

Que bom que você pode colaborar com a equipe de compras. Só não acredite que a alta administração vai reconhecer.

EMPATIA

O líder que é perceptivo aos sentimentos alheios.

Quanto o líder tem de disposição e capacidade de aceitar as pessoas como elas são.

O líder que sintoniza com as pessoas como indivíduos únicos.

A empatia requer um investimento longo.

Não se aplica a pequenos episódios de “charme”.

A REGRA DE OURO

**“Não trate os outros como gostaria que o tratassem
.....os gostos podem não ser os mesmos”**

“trate os outros como os outros preferem ser tratados”

