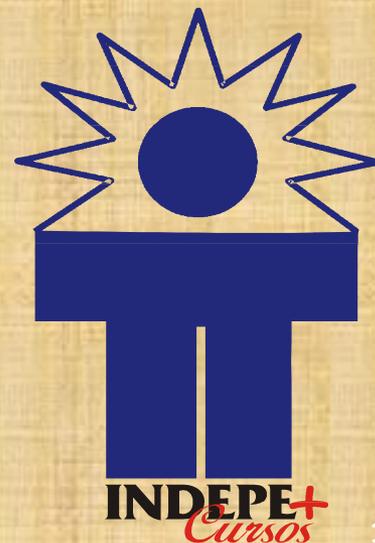


SEJAM BEM VINDOS



LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS

Prof. Ricardo Buonanni

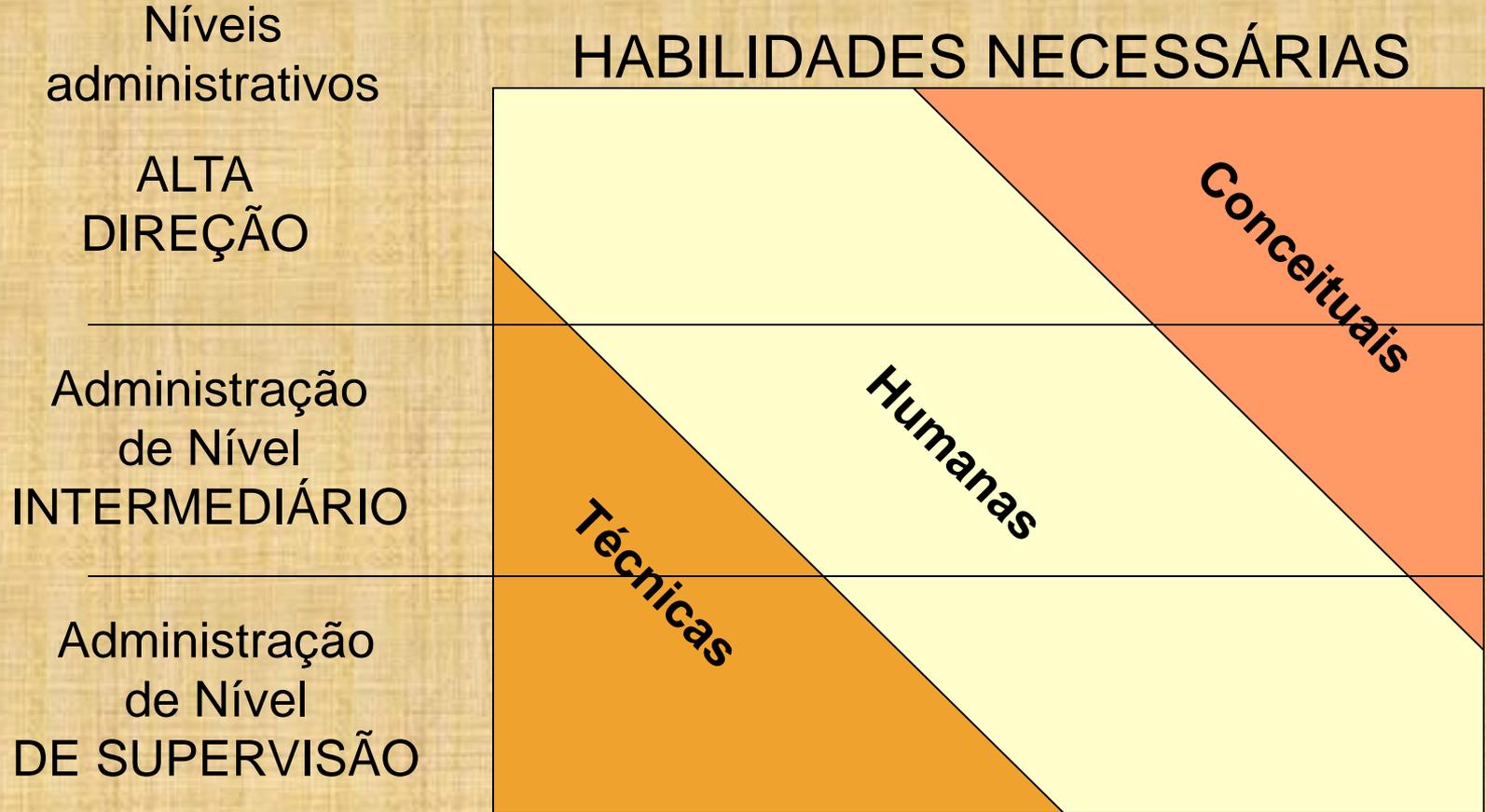
OBJETIVO DO CURSO

Apresentar, de forma dinâmica, práticas de gestão de pessoas, bem como instrumentalizar o gestor com técnicas que aumentem sua eficácia na condução de equipes.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

- Papéis e funções gerenciais
- Grid gerencial
- Liderança situacional
- Princípios para delegação
- Avaliação de desempenho e desenvolvimento de equipe
- Motivação e desempenho

HABILIDADES NECESSÁRIAS



Robert L. Katz

HABILIDADES GERENCIAIS

- **Habilidades Técnicas:** aprendidas nas escolas e desenvolvidas nas empresas. Fornecem a base para o crescimento.
- **Habilidades Interpessoais e de Comunicação:** saber trabalhar em equipe. Pouco trabalhadas nas escolas e cada vez mais demandadas com o crescimento do profissional na Organização.
- **Habilidades Conceituais e de Decisão:** saber ver a empresa como um todo: objetivos, estratégias gerais, interação entre áreas, missão da Organização. A experiência tem um papel importante.

A TAREFA GERENCIAL

Atividade Gerencial

- Orientar trabalhos.
- Autoridade e responsabilidade sobre trabalho de outros.
- Restrita a supervisores, chefes, gerentes, diretores.
- Sua essência é sempre a mesma: dirigir o trabalho de outros.

Atividade Não Gerencial

- Empenho direto na execução.
- Não implica em autoridade e responsabilidade sobre o trabalho de outros.
- Executada por todos.
- Grande variedade de tarefas, desde as mais simples às mais complexas.

TAREFAS

Gerenciais	Técnicas	Burocráticas
<ul style="list-style-type: none">• Fixar objetivos.• Distribuir tarefas.• Envolver o grupo, motivando-o.• Acompanhar o trabalho.• Orientar, corrigir e elogiar.• Auxiliar na resolução de aspectos pessoais.	<ul style="list-style-type: none">• Identificar, analisar e resolver problemas técnicos.• Dar pareceres e instruções.	<ul style="list-style-type: none">• Assimilar, implantar normas.• Dar e receber informações.• Preencher formulários e fazer relatórios.• Assinar documentos.

GESTÃO DO CONHECIMENTO

Objetivo:

Gerir uma massa de informações que permita um perfeito entendimento sobre um determinado evento, resgatando suas características objetivas e, se possível, subjetivas, criando dispositivos para sua disseminação, conforme o interesse e o propósito de um grupo.

GESTÃO DO CONHECIMENTO

- Gerenciamento do Conteúdo: o que foi escrito.
- Gerenciamento do Contexto: o que se sabe.
- Gerenciamento da Narrativa: o que é dito.

CONHECIMENTO

- Conhecimento Explícito: articulado na linguagem formal, inclusive em afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais, etc.
- Conhecimento Tácito: trata-se de um conhecimento incorporado à pessoa. Envolve fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas e sistema de valor.

GERENCIAMENTO DA EQUIPE

- Acompanhar e avaliar desempenho
- Identificar eventual necessidade de ajustes no dimensionamento de horas, funções e especialistas

Avaliar desempenho da equipe

- Êxito técnico para com os objetivos acordados
- Cronograma: conclusão no prazo
- Orçamento: conclusão de acordo com restrições financeiras

Cuidados ao avaliar

Competência é um hábito, não um feito.

FAÇA O CHÁ DO COLABORADOR

CHA

- **C** – conhecimento
- **H** – habilidade
- **A** – atitude

PASSOS PARA O COACHING

1. Conseguir a concordância de que existe um problema.
2. Discutir soluções alternativas.
3. Obter concordância sobre as providências a serem tomadas.
4. Acompanhar para assegurar resultados.
5. Reconhecer toda conquista quando ocorrer.

ESTUDOS HAWTHORNE

- Realizados entre 1924 e 1927.
- Western Electric Co.
- Hawthorne – Chicago.
- Elton Mayo e Fritz Roethlisberger.

MOTIVAÇÃO

Necessidade interna que nos impulsiona a agir em busca do objetivo que irá satisfazer tal necessidade.

MOTIVO E COMPORTAMENTO



Frederick Herzberg

- Nasceu em 1923 e morreu em 2000
- Teoria dos dois fatores: apresentada em seu livro The Motivation to Work (1959)
- O desempenho do trabalhador é afetado por duas categorias distintas de fatores:
 - Higiênicos (externos)
 - Motivacionais (internos)

TEORIA DE HERZBERG

Fatores Higiênicos

- o POLÍTICAS DA EMPRESA
- o NORMAS ADMINISTRATIVAS
- o TIPO DE SUPERVISÃO
- o SALÁRIO, BENEFÍCIOS
- o RELAÇÕES INTERPESSOAIS
- o CONDIÇÕES DE TRABALHO

Fatores Motivacionais

- o REALIZAÇÃO
- o RECONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO
- o O TRABALHO EM SI
- o RESPONSABILIDADES
- o PROMOÇÃO, NOVOS DESAFIOS

FATORES HIGIÊNICOS

- o São oferecidos pela Empresa.
- o Quando ausentes provocam insatisfação.

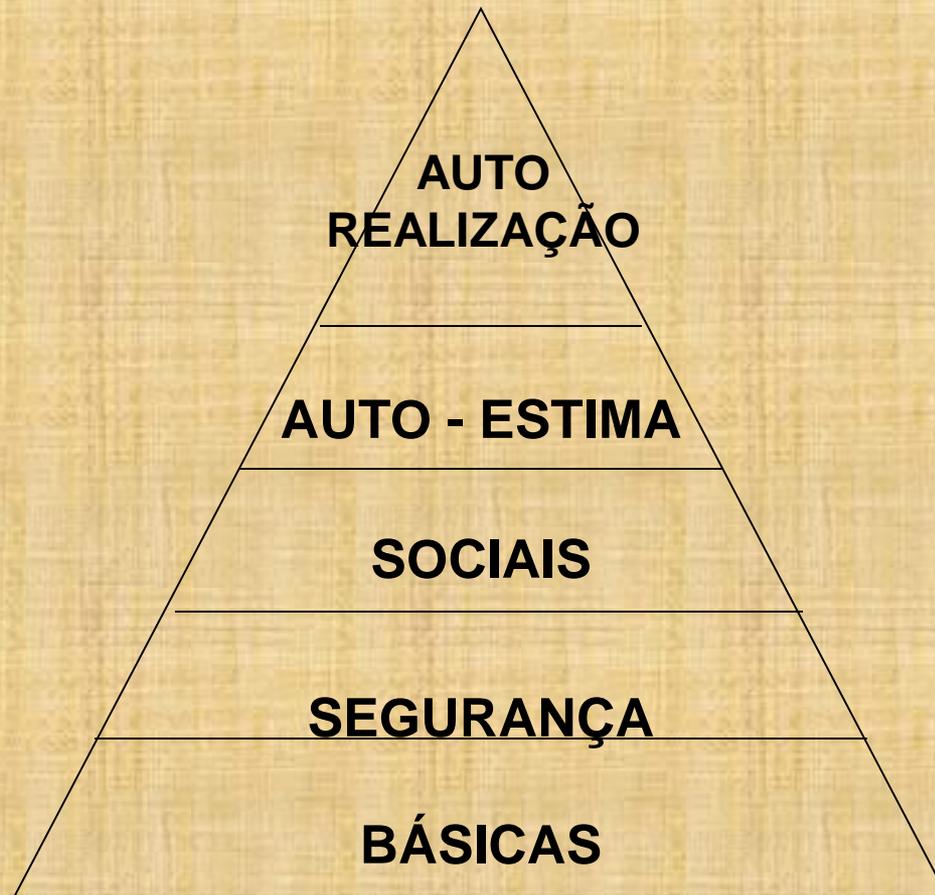
FATORES MOTIVACIONAIS

- o São escolhidos e perseguidos pelo indivíduo.
- o Quando presentes oferecem grande satisfação.

Abraham Maslow

- Nasceu em 1908 e morreu em 1970
- Hierarquia das necessidades:
 - A Theory of Motivation - artigo publicado em 1943
 - Publicada em detalhes no livro Motivação e Personalidade (1959)

HIERARQUIA DE NECESSIDADES DE MASLOW



Hierarquia de Maslow

- o **Necessidades Básicas**

Salário

Alimentação

Condições de trabalho

- o **Necessidades de Segurança**

Benefícios

Estabilidade

Aposentadoria



Hierarquia de Maslow

- o **Necessidades Sociais**

 - Relações Interpessoais

 - Trabalho em equipe

 - Aceitação

 - Lazer

- o **Necessidades de Auto – Estima**

 - Reconhecimento

 - Status / Poder

 - Oportunidades de promoção

 - Oportunidades de demonstrar competência

Hierarquia de Maslow

o **Necessidades de Auto - Realização**

Atividades Inovadoras / Criativas

Liberdade para tomar decisões

Oportunidade de Desenvolvimento

Oportunidades de Aperfeiçoamento

Autonomia

Douglas McGregor

- Nasceu em 1906 e morreu em 1964
- Teorias X e Y: apresentada no livro The human side of enterprise publicado em 1960

TEORIA X - McGregor

- As pessoas preferem ser dirigidas
- Não estão interessadas em assumir responsabilidades
- São motivadas pelo dinheiro, pelos benefícios e pela ameaça de punição
- O Administrador deve estruturar, controlar e supervisionar rigidamente os empregados

TEORIA Y - McGregor

- As pessoas não são preguiçosas por natureza
- Os indivíduos podem auto dirigir-se no trabalho
- O Administrador deve saber motivar, desencadear esse potencial nas pessoas

Daniel H. Pink

Motivação 3.0
Editora Campus

MOTIVAÇÃO 1.0

PREMISSA SUBJACENTE DO
COMPORTAMENTO HUMANO
SOBREVIVÊNCIA

MOTIVAÇÃO 2.0

- o SOBREVIVER
- o BUSCAR RECOMPENSAS
- o EVITAR PUNIÇÕES

AINDA É O MODELO MAIS USADO PELAS ORGANIZAÇÕES

PREMISSA VIGENTE

“O caminho para melhorar o desempenho, aumentar a produtividade e estimular a excelência é recompensando o bom e punindo o mau.”

(in Motivação 3.0, pg. 17)

Qual a categoria de trabalho que você desenvolve?

- Categoria Algorítmica:
 - A maior parte do trabalho no século XX
 - Pouco agradável
 - Caixa de mercearia
- Categoria Heurística:
 - É preciso testar possibilidades e chegar a uma solução original
 - Mais agradável
 - Campanha publicitária

Categoria Algorítmica

- Acelerado processo de automatização
- Terceirizados para países menos desenvolvidos onde o custo é menor

Categoria heurística

- Recompensas intrínsecas
- Mais autonomia
- Favorecem entrar em fluxo
- Pessoas automotivadas
- Maior responsabilidade
- Característico do tipo Y, conforme Mc Gregor

Motivação 2.0

- Eficaz para trabalhos de natureza algorítmica
- Tarefas rotineiras: deve-se seguir um conjunto de regras para se chegar ao resultado esperado
- Pouco raciocínio criativo e mais habilidades mecânicas

Motivação 3.0

Autonomia

Excelência

Propósito

Autonomia

ATEFR – ambiente de trabalho exclusivamente focado em resultados

- Não há programação
- Pessoas aparecerem quando querem
- Obrigação é realizar o trabalho

Autonomia

- 3M – a equipe técnica pode empregar até 15% do tempo em projetos de sua escolha pessoal
- Google – um dia de trabalho por semana para projetos paralelos: reparar programas ou desenvolver algo inteiramente novo

Autonomia

Atenção:

- Estimular a autonomia não significa desestimular a responsabilidade
- Ao retirar alguém de um contexto controlador é preciso prepará-lo para atuar em uma ATFR
- Oferecer bases de apoio para que a transição seja realizada

Excelência

- Desejo de ser cada vez melhor em algo relevante
- Obediência x Empenho
- Experiência autotélica: do grego *auto* (eu, próprio) e *telos* (meta ou propósito)

A atividade é sua própria recompensa

Ações para a excelência

- Objetivos claros
- Feedbacks rápidos
- Avaliações de desempenho frequentes
- Buscar o fluxo
- Saber atribuir tarefas para o funcionário

Propósito

- O propósito produz energia propulsora para a vida
- Metas de lucro: buscam atender aspirações extrínsecas
- Metas de propósito: buscam atender aspirações intrínsecas – ajudar os outros a melhorar a vida, aprender, crescer

Propósito

A satisfação depende não apenas de ter metas, mas de ter as metas certas

Motivação 3.0

- Empoderamento dos colaboradores
- Desenvolvimento de responsabilidades
- Valorização
- Reconhecimento através de feedbacks que ajudem a crescer
- Criação de oportunidades de desenvolvimento
- Participação no estabelecimento de metas
- Oportunidades de superação

Vídeos de Ricardo Semler no youtube:

- <https://www.youtube.com/watch?v=nKanvE9Ql2M&t=152s>
- <https://www.youtube.com/watch?v=6jscnlmfCrQ>
- <https://www.youtube.com/watch?v=nkELvSqiUDw&t=443s>

Vídeo de Daniel Pink sobre Motivação no youtube:

- https://www.youtube.com/watch?v=J_tTf2g-7AI&t=7s

Vídeos sobre liderança do meu canal no youtube:

- https://www.youtube.com/playlist?list=PLFXb9xdZbY85C-iXW6BDtX1142CLGNk_v