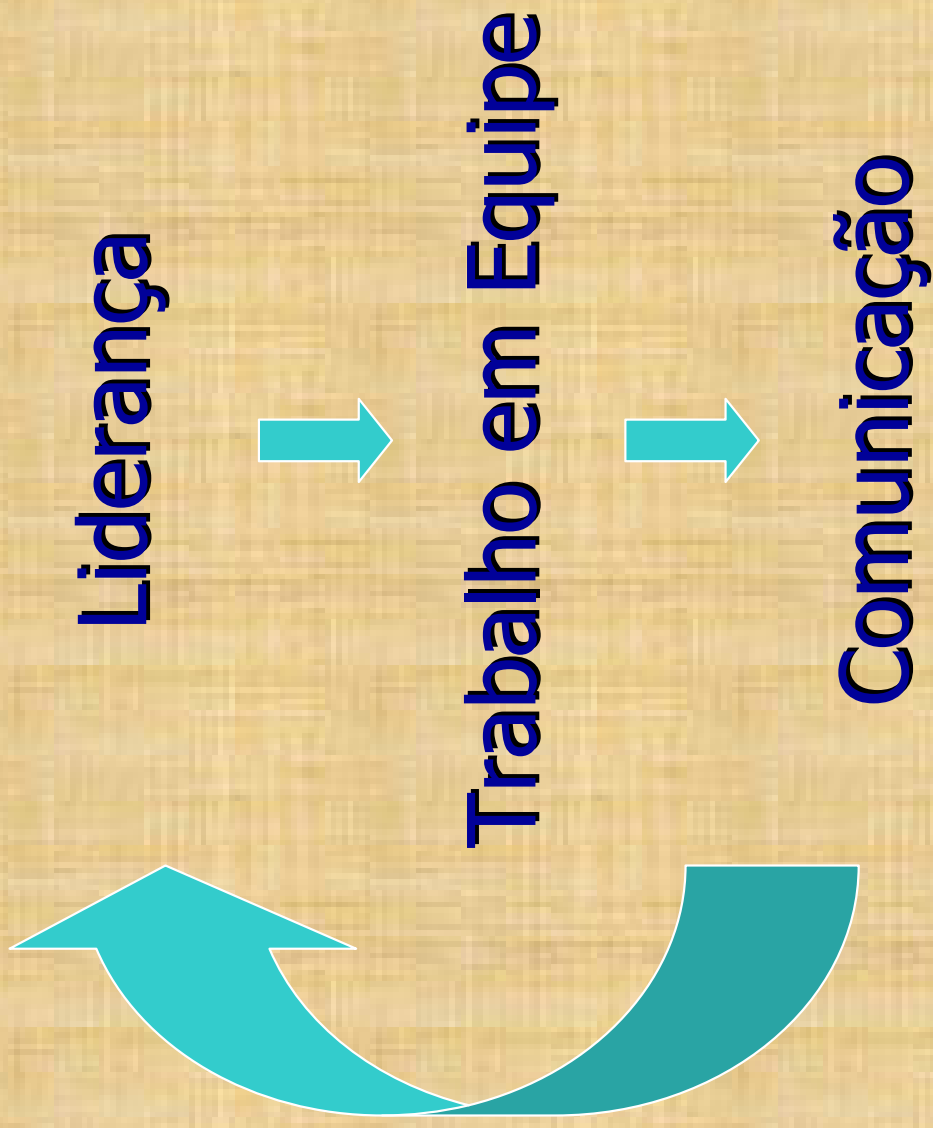
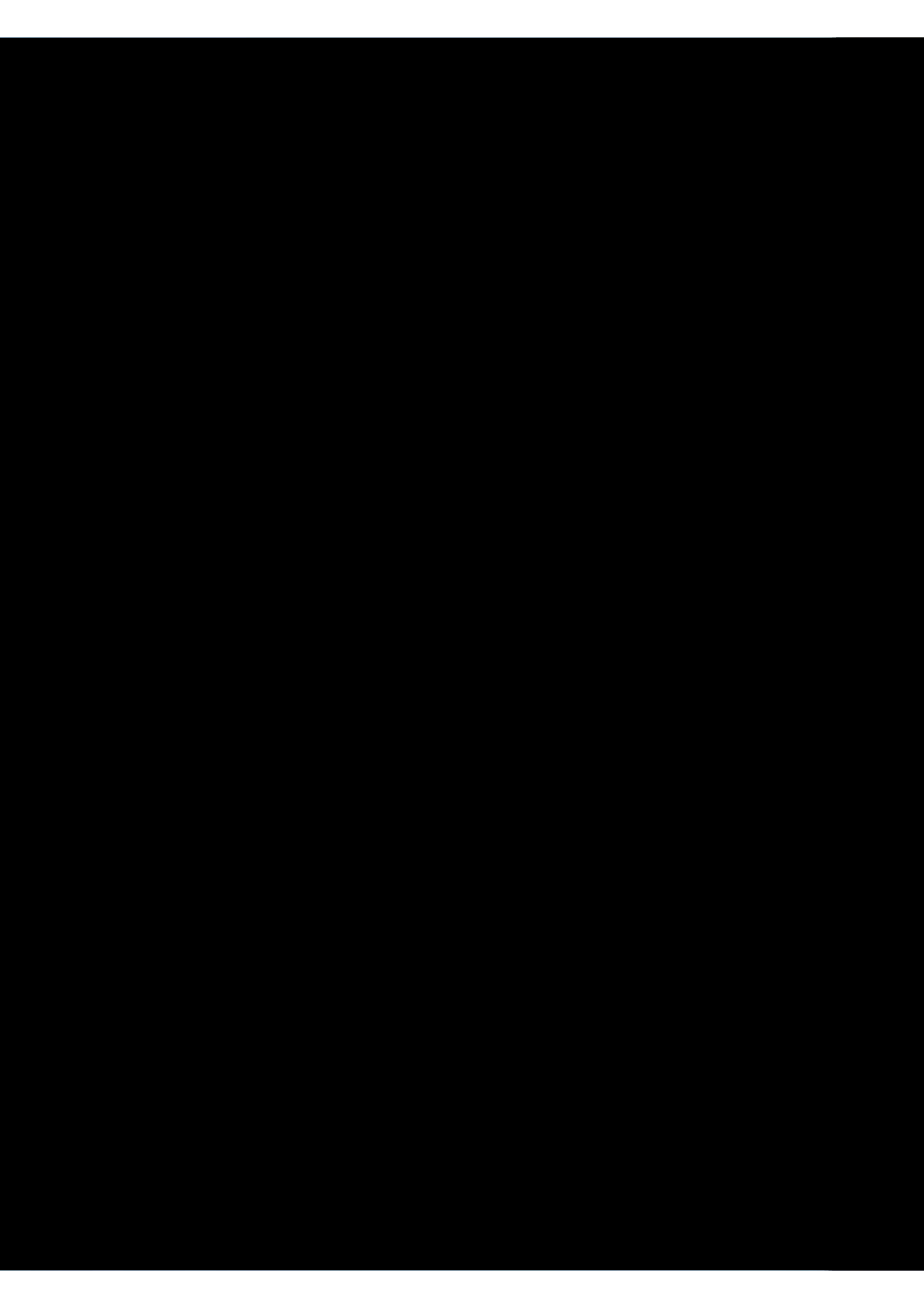



Liderança:

*Praticando Novos
Paradigmas*







**Quais são as competências
dessas pessoas neste
espetáculo?**

Trabalho em Equipe

- Sinergia
- Envolvimento
- Prazer
- Treinamento
- Habilidade
- Dedicção
- Resultado
- Alinhamento
- Integração
- Superação
- Persistência
- Talento individual potencializado no grupo



Liderança

Até a década de 80 não se acreditava que liderança fosse algo que pudesse ser aprendido e ensinado. Acreditava-se em **habilidades naturais dos líderes**. A partir dessa época passou-se a crer na possibilidade da formação de líderes.

Qual é o Papel do Líder?

- Quem é o líder? **Princípios e Conceitos**
- Quais suas características?
- Qual sua visão de mundo? **Crenças e Valores**
- Quais seus propósitos profissionais?
- Qual o estilo de liderança?



É um papel que deve/pode ser desenvolvido e só existe na interação com os outros indivíduos, que irão compor a equipe de trabalho.

LÍDER

- Líder é aquele que usa a capacidade e o poder que já existem em seus liderados
- Líder é um “corretor de poder”
- Líderes reduzem a distância geográfica, física das pessoas – criar acesso impossível reduz poder
- Líderes não adotam atitudes diametralmente diferentes dos liderados – comportamentos diferentes reduzem poder

Liderança

Estruturalmente, os líderes tem:

- Alternativa positiva de futuro
- Sabem transformar esta visão positiva em algo construído diariamente
- Transformam esta visão em objetivos da comunidade

Qualidades Pessoais

- Tem maior capacidade de ouvir
- Não idealizam as pessoas, aceitam-nas como elas são
- Consideram sempre ser possível buscar habilidades nos liderados
- Tratam as pessoas próximas com a mesma gentileza que os visitantes – as pessoas próximas precisam de reforço positivo, mais do que os distantes
- Circulam, não para surpreender alguém, mas para estar próximo

Qualidades Pessoais

- Tem grande dedicação ao trabalho
- Não acreditam na genialidade sem dedicação e persistência
- O poder está nos liderados e o líder sabe administrar este poder

A qualidade pessoal é fundamental e determina as relações interpessoais.

Saber Ouvir

Habilidade mais importante do líder

- Não interromper o outro - a interrupção significa que você não estava prestando atenção, ocupando sua cabeça com a resposta.
- Interromper significa que não está valorizando a opinião de quem está falando
- Se interrompe é porque acredita que o que você tem a dizer é mais importante do que o outro tem a dizer.

Liderança: Condições para sua prática

1. Ter pessoas
2. Formar grupo
3. Relações e vínculos estabelecidos em relação aos objetivos
4. Aspectos objetivos
5. Aspectos subjetivos
6. Capacidade de entender além das palavras
7. Leituras verbais e não-verbais

Liderança

“O líder é uma pessoa comum, que aprende habilidades comuns, que no exercício destas habilidades se tornam incomuns.”
(Motta, 1999).

Diferenças: Gestor e Líder

Gestor

- Administra
- Imita
- Mantém
- Aceita realidade
- Enfatiza os sistemas e a estrutura
- Visão a curto prazo
- Pergunta como e quando
- Concentra no resultado imediato
- Aceita o status quo

Líder

- Inova
- Cria
- Desenvolve-se
- Investiga
- Enfatiza as pessoas
- Visão a longo prazo
- Pergunta o que e por quê
- Tem os olhos postos no futuro
- Desafia-o regularmente

A liderança mais eficaz varia de acordo com a maturidade dos colaboradores.

Maturidade: disposição para aceitar responsabilidades, capacidade e experiência relacionada com o trabalho.

**Capacidade:
saber o que fazer
e como fazer**

**Disposição:
confiança, empenho,
motivação**

Os Liderados

- Os líderes devem criar condições para que as pessoas exerçam suas capacidades
- É preciso **sintonizar as pessoas com os rumos da organização, seu planejamento e seus objetivos**
- A retomada de processos de administração como a APO (Administração Por Objetivos) pode trazer benefícios, à medida em que **transmite aos colaboradores onde se quer chegar**

Os Liderados

- Os liderados buscam corresponder às expectativas neles depositadas
- Seu comportamento tende a espelhar o comportamento dos dirigentes
- **O comportamento dos líderes é exemplar**



"CARVALHO"

Autoritarismo

Firmeza

Audácia

Poder

Rigidez

Agressivo



"BAMBU"

Negociação

Flexibilidade

Generoso

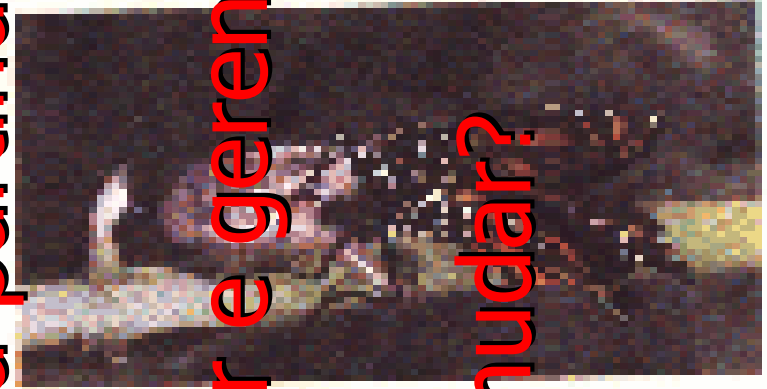
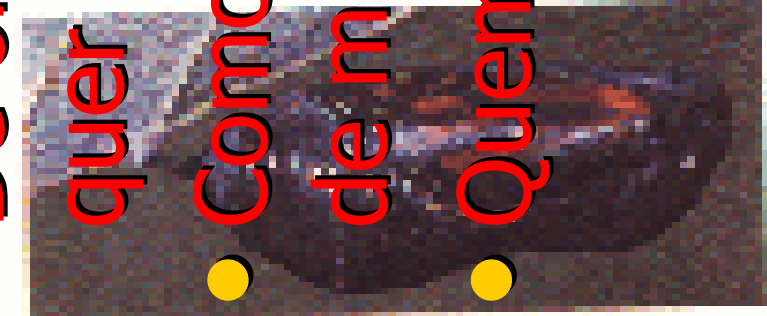
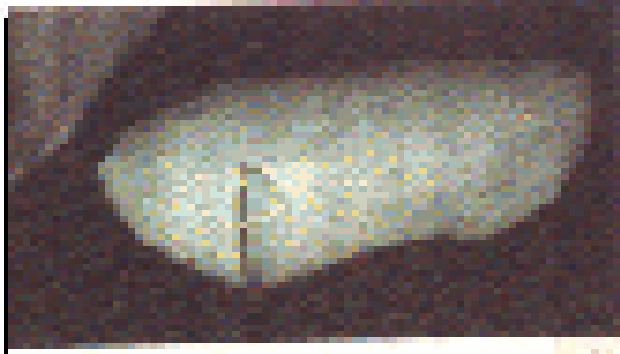
Encantador

Tranquilo

Sensível

Mudanças

- Envolve pessoas e sistemas;
- Qual a razão de mudar?
- O que se quer mudar?
- De onde se está partindo e aonde se quer chegar?
- Como organizar e gerenciar o processo de mudança?
- Quem decide mudar?



Capacidades essenciais para o líder facilitar a mudança:

- Visão de futuro e do cenário social;
- Trabalhar **com** os colaboradores na construção de projetos e da organização;
- Flexibilidade;
- Servir e estar instrumentalizado para conduzir o processo de mudança;
- Promover a motivação de todos participantes;

- Assumir riscos;
- Ter criatividade;
- Assumir as ambigüidades e os conflitos para resolvê-los;
- Compromisso ético com o papel de líder;
- Saber escutar e comunicar-se;
- Saber usar conhecimento e informação;



Desafio MUDANÇA

- Por que é tão difícil mudar?

A mudança nos tira da zona de conforto, e oferece incertezas e insegurança.

Mas também oportunidades!

✦ O líder deve gerenciar e estimular a mudança!!

“O homem sensato se adapta ao mundo, o insensato persiste em tentar adaptar o mundo a si mesmo”

Paradigmas

- Padrões psicológicos, modelos mentais ou mapas que usamos para navegar na vida

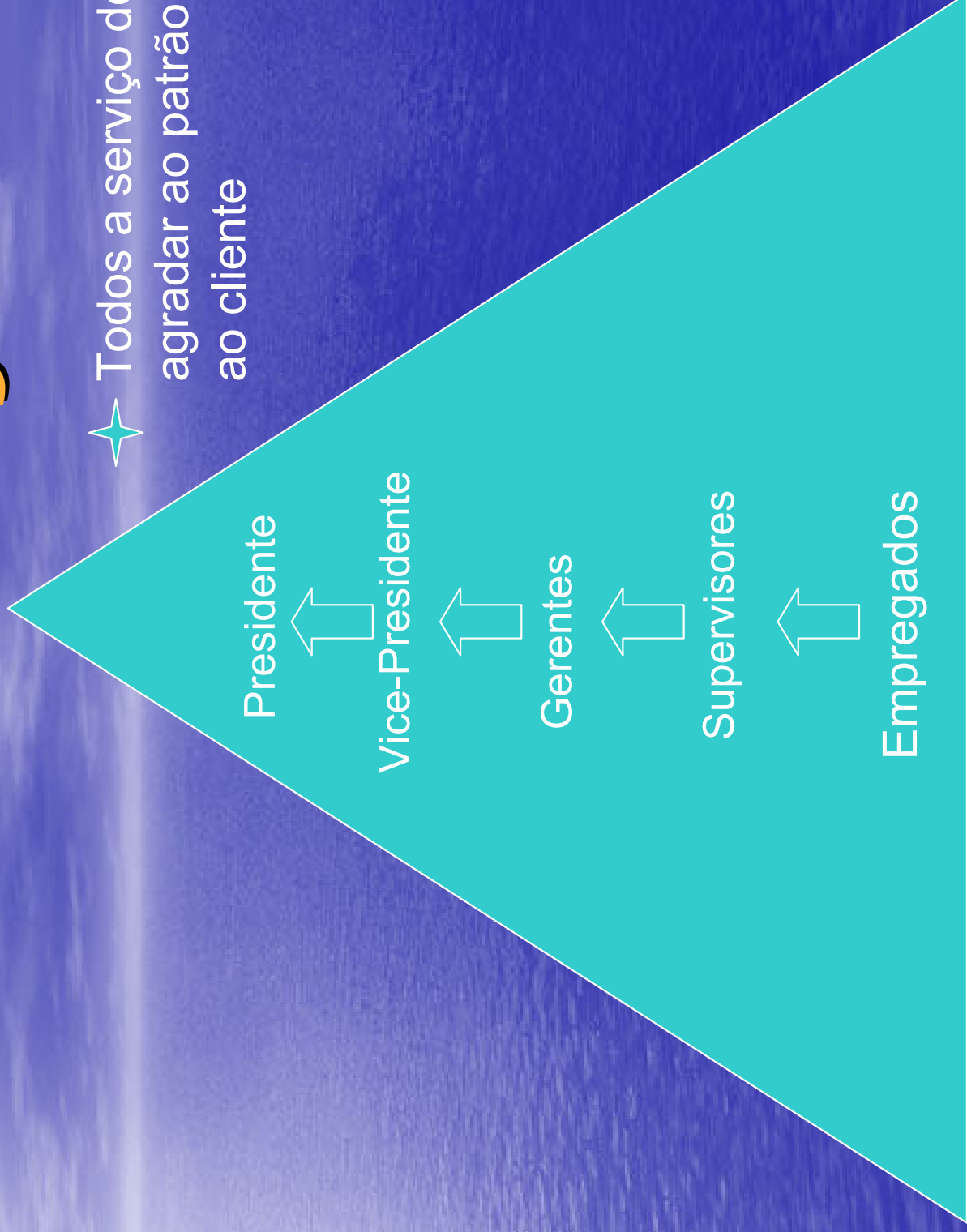
Não tomá-los como verdades absolutas



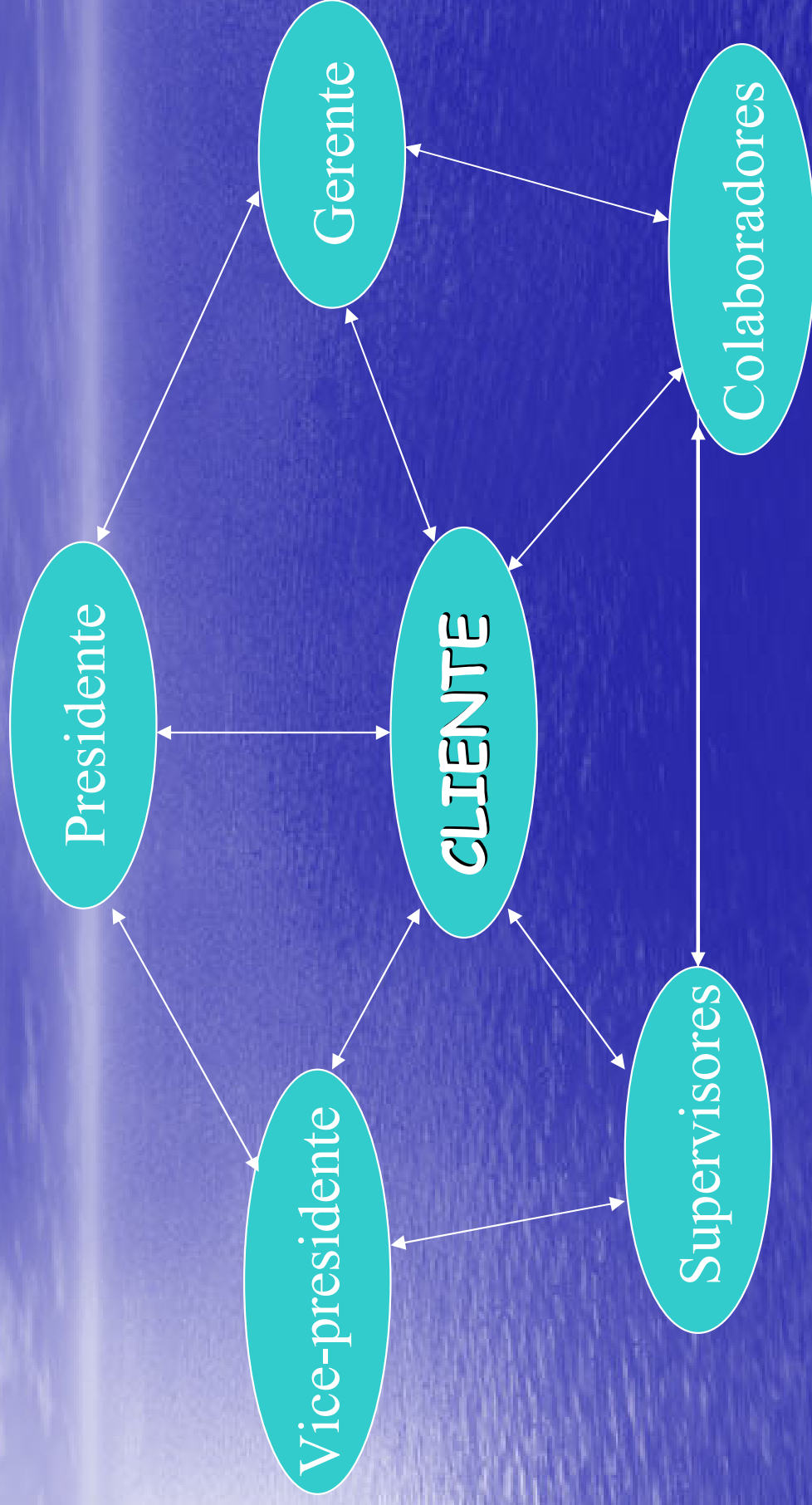
Desafiar os nossos paradigmas, os paradigmas do mundo, das organizações e das outras pessoas

Velho Paradigma

✦ Todos a serviço de
agradar ao patrão e não
ao cliente



Novo Paradigma



★ O papel do Líder é servir

Quais são as necessidades das pessoas que lidero? Estou satisfazendo essas necessidades para que possam atingir os objetivos da organização?



Pergunta do líder no
novo paradigma

Novo Paradigma

- Remover obstáculos para que os associados possam servir aos clientes.
- O papel do líder é identificar e satisfazer as necessidades dos colaboradores para que possam trabalhar bem.

Qual o seu paradigma?

E qual o papel do líder no processo de mudança de paradigmas? Quais características o líder pode desenvolver para estimular esse processo?



✦ Ações e Intenções

Intenções - Ações = Nada
e
Intenções + Ações = Vontade

Todas as boas intenções do mundo não significam coisa alguma se não forem acompanhadas por ações.



Ram Charam- consultor
de empresas como GE e
Ford.

“Há dois tipos de líderes: os que abrem caminhos e os que seguem as trilhas abertas por outros.”

Vocês são líderes. Estão prontos para serem líderes que ditam tendências?

Exemplo Desafiador

- Década de 60 nos EUA, Kennedy apresenta **“Colocar um homem na lua antes do final do século”**.
- Apesar da NASA estar sem recursos, este enunciado criou a força necessária para esta realização. Seu mérito foi construir um compartilhamento desta intenção.

Criatividade

- É preciso trabalhar a tensão criativa estrategicamente, sob pena de que ela seja altamente frustrante
- Sempre haverá descompasso entre as possibilidades e as aspirações
- Por outro lado, sem esta tensão a criatividade pode não emergir, tanto que algumas empresas criam artificialmente esta tensão

"Qualquer pessoa de sucesso sabe que é uma peça importante, mas que não conseguirá nada sozinha."

Bernardinho - Técnico da Seleção Brasileira de Vôlei Masculino

- **Os melhores exemplos são as equipes esportivas:** Têm disciplina, rigor e feedback. Aprendem e praticam todos os dias.
- **As empresas são como esses times, nenhuma funciona se as pessoas não fazem um trabalho conjunto.**



Arbitragem

Profissionais não mantêm vínculo com a Federação Paulista de Futebol, no entanto, constituem um grupo com características preconizadas



Médicos

- Como integrá-los quando não fazem parte do corpo institucional?
- Quais os critérios de escolha do profissional para a instituição e vice-versa?



SOBRE GANSOS E EQUIPES

Quando você vê gansos voando em formação "V", pode ficar curioso quanto às razões pelas quais eles escolhem voar dessa forma.



A seguir, algumas descobertas feitas pelos cientistas.

- **1º FATO**
- À medida que uma ave bate as asas, cria sustentação para a ave seguinte.
- Voando em formação V, o grupo inteiro consegue rendimento de pelo menos 71 % a mais do que uma ave voando sozinha.
- **2º FATO**
- Sempre que um ganso sai fora da formação, rapidamente sente a resistência e o arrasto de voar só e, de imediato retorna à formação para tirar vantagem do poder de sustentação da ave a sua frente.
- **3º FATO**
- Quando o ganso líder se cansa, vai para a traseira do V, enquanto outro assume a dianteira.
- **4º FATO**
- Os gansos de trás grasnam para encorajar os da frente a manterem o ritmo e a velocidade.
- **5º FATO**
- Quando um ganso adoece ou se fere e deixa o grupo, dois outros gansos saem da formação e o seguem, para ajudá-lo e protegê-lo. Eles o acompanham até a solução do problema e, então, reiniciam a jornada juntando-se à outra formação, até encontrar seu grupo original.

SOBRE GANSOS E EQUIPES

PRESSUPOSTOS

- Pessoas que compartilham uma direção comum e um senso de equipe, chegam a seu destino mais facilmente por que se apoiam na confiança mútua.
- Existe força, poder e segurança em grupo, quando se viaja na mesma direção com pessoas que compartilham um objetivo comum.
- É vantajoso o revezamento quando se necessita fazer um trabalho árduo.
- Todos necessitam ser reforçados com apoio ativo e encorajamento dos companheiros.
- A solidariedade nas dificuldades é imprescindível em qualquer situação.



Motivação

Vantagens e Desvantagens dos Vínculos
Formal e Informal

Vantagens e Desvantagens

VÍNCULO FORMAL

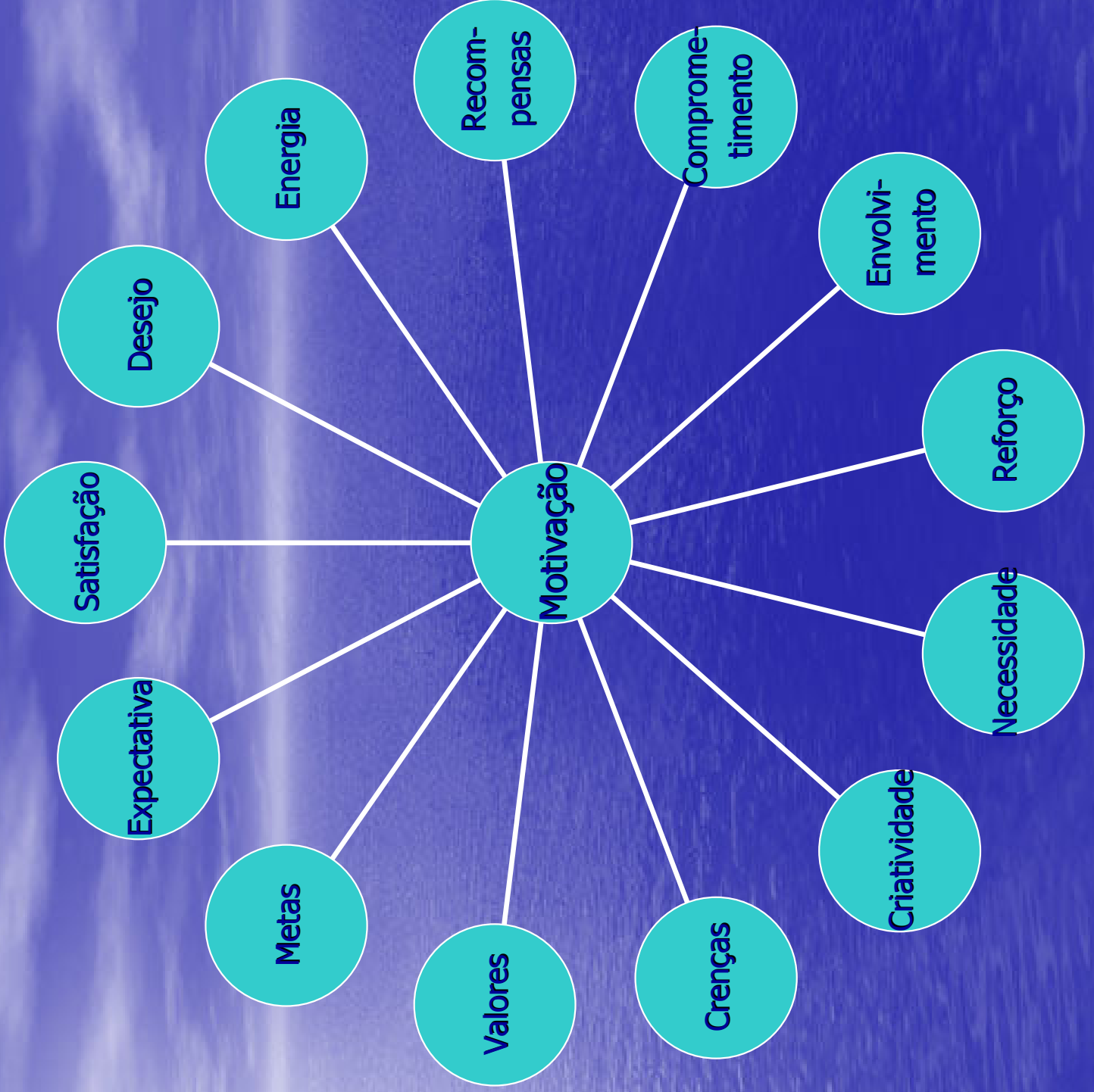
- **Salário**
- **Benefícios**
- **FGTS, INSS, 13º sal., férias...**
- **Instituição é anteparo para o profissional**
- **Responsabilidade pelo paciente é institucional**
- **Rigidez de carga horária**
- **Cumprimento de normas institucionais**
- **Vínculo do paciente se dá com a instituição e não com o profissional**
- **Subordinação e submissão as sistemáticas de trabalho**
- **Incorporação e submissão em relação à cultura institucional**
- **A relação entre os atores do processo não é clara**
- **Foco nas necessidades institucionais e não do cliente**
- **A cadência do trabalho impede a existência de espaço de liberdade e criatividade**

VÍNCULO INFORMAL

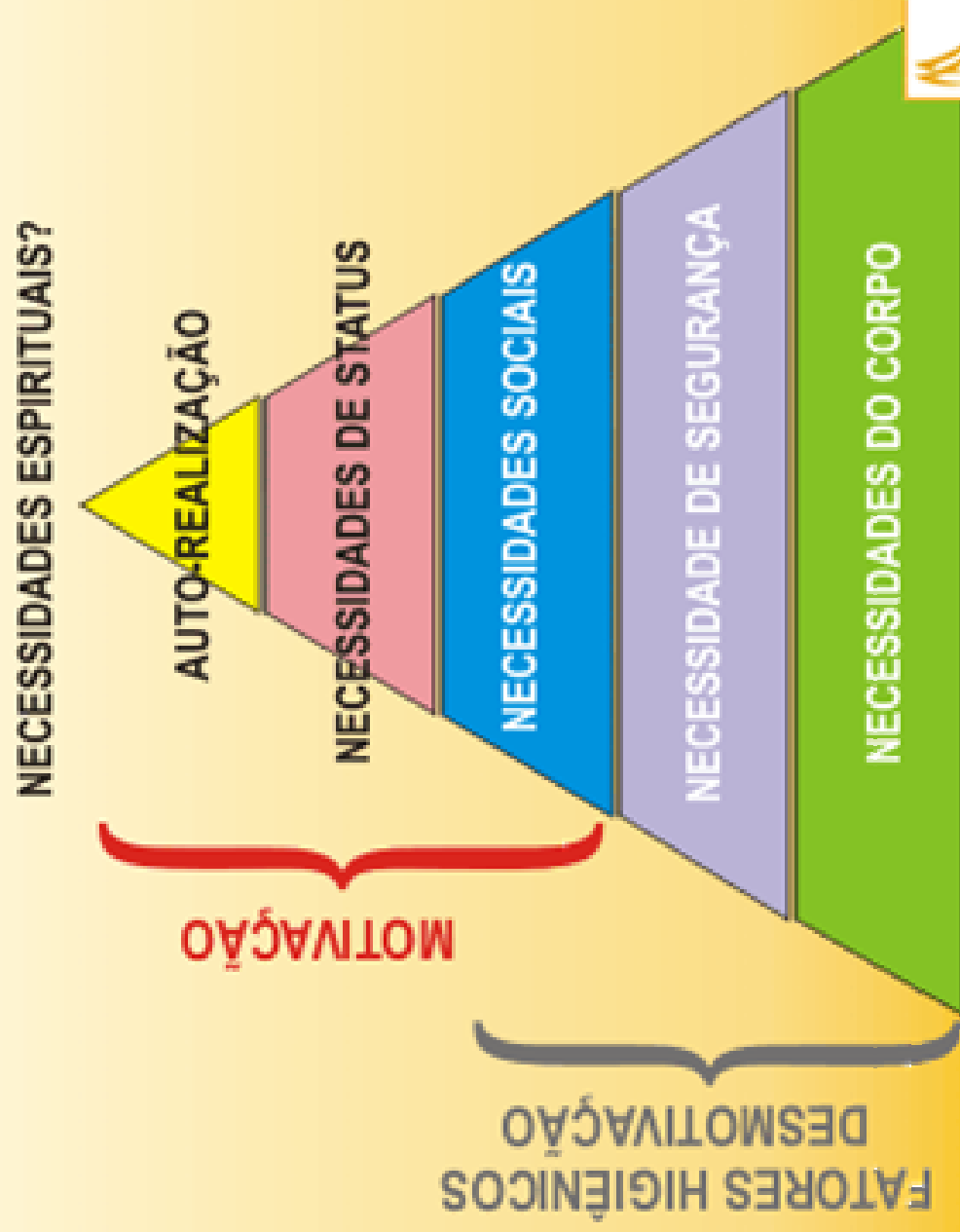
- **Flexibilidade de horário e para cumprimento de regras**
- **Trabalhos paralelos**
- **Estar seguro quanto ao acolhimento do seu paciente**
- **Instituição com imagem de qualidade**
- **Infra-estrutura moderna**
- **Disponibilidade de alta tecnologia**
- **Equipe de apoio competente e ágil**
- **Processos institucionais facilitadores e funcionais**
- **Parceria entre profissional e instituição**
- **Relação como cliente-fornecedor é clara e definida no processo de realização do trabalho**
- **Relação mútua e complementar**
- **Foco no cliente**
- **Possibilidade de movimento promovendo ampliação de visões e refinamento das relações**
- **Sazonalidade**
- **Variação financeira**
- **Responsabilidade pelo paciente**

Síntese dos Vínculos

- No vínculo formal o profissional terá que fazer esforço maior para exercício da liderança. A instituição impulsiona para um vínculo cartesiano, baseado em resultados e não de transformação de processo de trabalho. Proporciona certo conforto, por haver respaldo, uma vez que as diretrizes são definidas por uma instância maior.
- No vínculo informal é preciso ser líder, pois a base da relação é a cooperação e o consenso, sendo necessário ouvir e ser ouvido. Implica em assumir responsabilidade e correr riscos.



HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW



Gatorade - princípios que a tornaram a marca mais poderosa do segmento



- Nunca deixar de pesquisar o mercado;
- Nunca parar de trabalhar para conquistar mais o consumidor;
- Identificar os agentes propulsores do negócio e cuidar deles;
- Aprender com os erros;
- Formar alianças estratégicas inteligentes.



Tipos de Personalidade

Influências no papel profissional

Tipologias

CAMPO RELAXADO CAMPO TENSO

Paranóide

Decidido

Autoritário

Obsessivo

Sensível

Inconveniente

Histérico

Adorável

Prolixo

Depressivo

Generoso

Vítima

Tipologias na Liderança

Paranóide



Ação Imediata

Obsessivo



Planejamento

Histérico



Valor em si

Depressivo



Valor no outro

Liderança



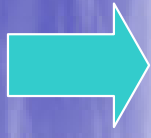
É a habilidade de influenciar pessoas para trabalhar entusiasmamente, visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum.

★ Habilidade é uma capacidade **ADQUIRIDA**



pode ser aprendida e desenvolvida, basta ter o desejo e as ações adequadas

Habilidade



Conjunto de competências que podem ser aprendidas e desenvolvidas durante a vida. A liderança é uma habilidade fundamentada por diversas competências.

Competência



Qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa

Diferença importante:

PODER X AUTORIDADE

- **PODER:** faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer. O poder pode ser vendido e comprado, dado e tomado e corrói os relacionamentos.
- **AUTORIDADE:** a habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal. A autoridade requer um conjunto de habilidades especiais, como o caráter e quem você é como pessoa.

Liderança: Diferentes Abordagens

- **Abordagem dos traços:**

Liderança vinculada a disposições inatas - líderes já nascem feitos.

- **Abordagem do Comportamento:**

Eficácia do Líder vinculada a determinados comportamentos que podem ser aprendidos - ênfase no treinamento.





Abordagem Situacional

- Combinação adequada entre o estilo do líder e a exigência da situação - o líder deve ter flexibilidade diante de diferentes situações e de pessoas diferentes.
- **Interação entre três variáveis**
 - Relações entre líder e membros do grupo;
 - Estrutura da Tarefa;
 - Posição de poder do líder.

Estilos de Liderança na Abordagem Situacional

Estilo

Atuação

- Diretivo  • Determinar
- Treinador  • Persuadir
- Facilitador  • Compartilhar
- Delegador  • Delegar

Estilo Diretivo

- Grande preocupação com as tarefas
- Explica o quê, quando, como e onde
- Explicar passo-a-passo
- **Palavras chave:**

Determinar

Dizer

Orientar

Estruturar tarefas

Estilo Treinador

- Tende a tomar a maioria das decisões
- Atenção ao trabalho técnico, no entanto procura delegar algumas tarefas para evitar desmotivação

- **Palavras-chave:**

Persuadir

Convencer

Argumentar

Ouvir

Dar o exemplo

Ir à frente

Vender idéias

Estilo Facilitador

- Valoriza as decisões e realizações de seu pessoal
- Compartilha a autoridade
- Propõe desafios aos colaboradores
- **Palavras-chave:**

Compartilhar

Facilitar

Apoiar

Cooperar

Incentivar decisões

Estilo Delegador

- Possibilita grande autonomia ao pessoal
- Fica à disposição quando solicitado
- Monitora os procedimentos e acompanha os resultados
- **Palavras-chave:**

Delegar

Acompanhar resultados

Monitorar

Observar

Criatividade

- Pode ser uma condição nata ou adquirida de inventar, produzir e transformar.
- Normalmente começa pela afinidade com alguma coisa. Exige trabalho árduo e implica em assumir riscos.
- O bom humor engraxa as rodas da criatividade e a alegria ajuda a desarmar o sensor interno que condena suas idéias como ridículas.

Espontaneidade

- O termo “espontâneo” é derivado do latim “*sponte*”, que significa “de livre vontade”.
- É a capacidade de dar novas respostas às antigas situações e respostas adequadas às novas situações.
- Funciona somente no momento que surge.

Criatividade e Espontaneidade

São HABILIDADES que podem ser desenvolvidas e treinadas no decorrer de nossas vidas.

Comunicação

- É um processo que envolve a troca de informações;
- Utiliza os símbolos como suporte;
- Infindade de maneiras de se comunicar:
 - duas pessoas tendo uma conversa face-a-face;
 - através de gestos com as mãos;
 - mensagens enviadas utilizando a rede global de telecomunicações;
 - a fala;
 - a escrita.
- Permitem interagir com as outras pessoas e efetuar algum tipo de troca informacional.



A comunicação é um processo relacional.

Comunicação Patológica

- Aniquila o outro indivíduo colaborador / sujeito ativo
- O outro fica passivo e tarefeiro
- O trabalho passa a ser fonte de sofrimento
- Criatividade e espontaneidade decrescem
- Queda na produtividade
- Doenças no trabalho

Comunicação Saudável

Capacidade de inversão de papéis

Possibilita:

- Aproximação,
- Acolhimento,
- Construção de relacionamento positivo, sem barreiras,
- Enxerga o outro do jeito que ele é (e vice-versa)
- Possibilita que cada um entregue ao trabalho o melhor de si.

Case

O exemplo da Toyota

- A Toyota ultrapassou a GM como a maior fabricante de carros do planeta
- Quebrou a hegemonia americana



Prius: carro
híbrido (gasolina
e eletricidade)

Inovação e
Preocupação
ecológica

Os meganúmeros da Toyota

- **Produção anual:** 9,3 milhões de veículos (mais de 3 vezes a produção brasileira);
- **Valor de mercado:** 220 bilhões de dólares (13 vezes mais que o da GM, segunda montadora mundial);
- **Faturamento:** 197 bilhões de dólares (se fosse um país estaria entre os 35 mais ricos);
- **Empregados:** 285 mil.

Revolução no conceito de produção

- Empresa que se reinventa a todo momento numa constante busca pela eficiência;
- Diretores gastam metade do tempo analisando idéias e projetos enviados pelos funcionários. Um milhão de idéias são implementadas anualmente.

“Na Toyota, os empregados passam o tempo todo bolando maneiras de reduzir custos e melhorar a produtividade. É quase uma obsessão.”

Gilberto Kosaka, diretor do Lean Institute, que ensina o método Toyota para outras empresas.

Mudança de Paradigma

	Fordismo	Toyotismo
Operário-modelo	Obedece às diretrizes de seus superiores	Identifica problemas e propõe soluções
Tarefas	Se preocupar apenas com as tarefas imediatas	Se preocupar com a aplicação que o produto terá depois de vendido
A empresa	Executar projetos feitos pelos engenheiros	Planejar a produção para atender aos desejos dos clientes

Avaliação de nossas Ações

- É importante avaliar todos os dias as nossas atividades para evitar desviar-nos do caminho.
- A disciplina da avaliação sistemática ajuda a elevar o nível de nosso desempenho como líderes.
- Isto também fortalece como líderes, porque passamos a ser referência para os outros.

Conduta única

- O duplo padrão de conduta é conveniente. É alimentado pela idéia de vencer a qualquer custo: os resultados são as únicas coisas que contam.
- Ter uma conduta única significa alinhar totalmente a intenção com as ações; falar e fazer exatamente o que se promete; ser, enfim, o exemplo - e isto é ser **um** líder.

Despojamento

- ★ Despojar-se:
 - De crenças que engessam e tornam impenetráveis;
 - De medos e ressentimentos;
- ★ Abrir-se para o encontro com o outro, possibilitando a comunicação e a criatividade para resolver qualquer problema.

O Líder deve:

- Dar exemplos que inspirem todos a cumprir suas responsabilidades no trabalho, com os clientes, com os colegas, na família, na comunidade, junto aos amigos;
- Motivar os outros pelo seu entusiasmo e comprometimento;
- Servir aos seus superiores, aos seus pares, aos seus colegas, aos seus subordinados, aos seus clientes, à comunidade... **IGUALMENTE**.
- Alinhar suas ações a propósitos superiores, lastreadas por condutas morais e éticas.

"Seja a mudança que você deseja ver no mundo"

(Mahatma Gandhi)"

"A conduta é um espelho no qual todos exibem sua imagem"

(Goethe)

Pessoas na Organização

Tendências Atuais

- Concepção de pessoa talentosa – mercado de competências e habilidades
- Individualismo – individual sobre o coletivo
- Competência do funcionário superior ao da organização – pessoa prevalece sobre a organização
- A pessoa escolhe X a empresa sabe – nas decisões e escolhas a opinião das pessoas prevalece



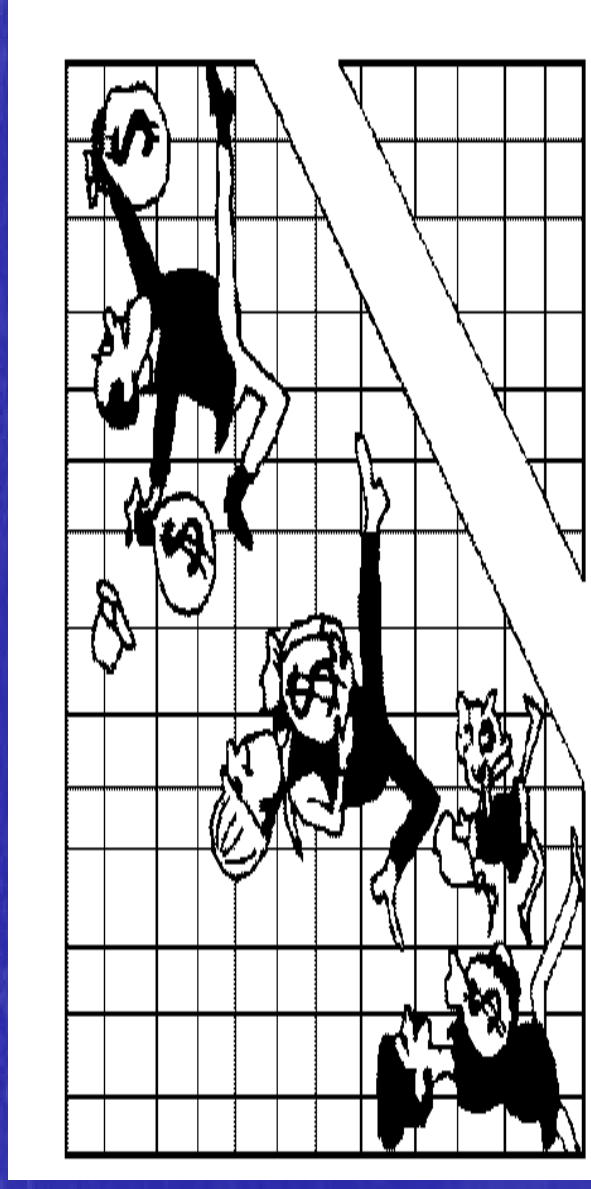
Pessoas na Organização

- Incentivos adaptados às expectativas individuais – salários respondem às expectativas
- Lealdade a si próprio – a única certeza das pessoas é que serão demitidas
- Estímulo à heterogeneidade – anteriormente o estímulo era à homogeneidade



Pessoas na Organização

- Segurança no emprego em contrapartida a “lealdade” do funcionário
- Relação onde o funcionário é considerado **Elo de Valor**



“A relação com o trabalho nasce pelo entendiemento cognitivo na esfera do conhecimento, que agregado ao sentir possibilita a releitura de algo conhecido ou uma nova construção”.

Dra. Vera Bonato

