

Perfil Técnico: tem como base o conhecimento adquirido na formação profissional. Em outras palavras, a competência técnica é própria daqueles cujo currículo (formação profissional) é adequado à função que exercem e/ou base em cursos profissionalizantes , técnico ou superior.



Perfil Comportamental: é adquirido na experiência, tanto profissional quanto de vida. Faz parte das habilidades sociais que exigem atitudes adequadas das pessoas para lidar com situações do dia-a-dia. De modo geral, o desenvolvimento dessa competência é estimulado pela curiosidade, paixão, intuição, razão, cautela, audácia, ousadia, perseverança e otimismo.

PERFIL COMPORTAMENTAL: Escolha sempre uma única alternativa para cada questão tempo 10 Segundos



1. Eu sou...

- ☐ I - Idealista, criativo e visionário
- ☐ C - Divertido, espiritual e benéfico
- ☐ O - Confiável, meticoloso e previsível
- ☐ A - Focado, determinado e persistente

2. Eu gosto de...

- ☐ A - Ser piloto
- ☐ C - Conversar com os passageiros
- ☐ O - Planejar a viagem
- ☐ I - Explorar novas rotas

3. Se você quiser se dar bem comigo...

- ☐ I - Me dê liberdade
- ☐ O - Me deixe saber sua expectativa
- ☐ A - Lidere, siga ou saia do caminho
- ☐ C - Seja amigável, carinhoso e compreensivo

4. Para conseguir obter bons resultados é preciso...

- ☐ I - Ter incertezas
- ☐ O - Controlar o essencial
- ☐ C - Diversão e celebração
- ☐ A - Planejar e obter recursos

5. Eu me divirto quando...

- ☐ A - Estou me exercitando
- ☐ I - Tenho novidades
- ☐ C - Estou com os outros
- ☐ O - Determino as regras

6. Eu penso que...

- () C - Unidos venceremos, divididos perderemos
- () A - O ataque é melhor que a defesa
- () I - É bom ser manso, mas andar com um porrete
- () O - Um homem prevenido vale por dois

7. Minha preocupação é...

- ☐ I - Gerar a ideia global
- ☐ C - Fazer com que as pessoas gostem
- ☐ O - Fazer com que funcione
- ☐ A - Fazer com que aconteça

8. Eu prefiro...

- ☐ I - Perguntas a respostas
- ☐ O - Ter todos os detalhes
- ☐ A - Vantagens a meu favor
- ☐ C - Que todos tenham a chance de ser ouvido

9. Eu gosto de...

- ☐ A - Fazer progresso
- ☐ C - Construir memórias
- ☐ O - Fazer sentido
- ☐ I - Tornar as pessoas confortáveis

10. Eu gosto de chegar...

- ☐ A - Na frete
- ☐ C - Junto
- ☐ O - Na hora
- ☐ I - Em outro lugar

11. Um ótimo dia para mim é quando...

- ☐ A - Consigo fazer muitas coisas
- ☐ C - Me divirto com meus amigos
- ☐ O - Tudo segue conforme planejado
- ☐ I - Desfruto de coisas novas e estimulantes

12. Eu vejo a morte como...

- ☐ I - Uma grande aventura misteriosa
- ☐ C - Oportunidade para rever os falecidos
- ☐ O - Um modo de receber recompensas
- ☐ A - Algo que sempre chega muito cedo

13. Minha filosofia de vida é...

A - Há ganhadores e perdedores, e eu acredito ser

() um ganhador

() C - Para eu ganhar, ninguém precisa perder

() O - Para ganhar é preciso seguir as regras

() I - Para ganhar, é necessário inventar novas regras

14. Eu sempre gostei de...

- ☐ I - Explorar
- ☐ O - Evitar surpresas
- ☐ A - Focalizar a meta
- ☐ C - Realizar uma abordagem natural

15. Eu gosto de mudanças se...

- ☐ A - Me der uma vantagem competitiva
- ☐ C - For divertido e puder ser compartilhado
- ☐ I - Me der mais liberdade e variedade
- ☐ O - Melhorar ou me der mais controle

16. Não existe nada de errado em...

- ☐ A - Se colocar na frente
- ☐ C - Colocar os outros na frente
- ☐ I - Mudar de ideia
- ☐ O - Ser consistente

17. Eu gosto de buscar conselhos de...

- ☐ A - Pessoas bem-sucedidas
- ☐ C - Anciões e conselheiros
- ☐ O - Autoridades no assunto
- ☐ I - Lugares, os mais estranhos

18. Meu lema é...

- ☐ I - Fazer o que precisa ser feito
- ☐ O - Fazer bem feito
- ☐ C - Fazer junto com o grupo
- ☐ A - Simplesmente fazer

19. Eu gosto de...

- ☐ I - Complexidade, mesmo se confuso
- ☐ O - Ordem e sistematização
- ☐ C - Calor humano e animação
- ☐ A - Coisas claras e simples

20. Tempo para mim é...

- ☐ A - Algo que detesto desperdiçar
- ☐ C - Um grande ciclo
- ☐ O - Uma flecha que leva ao inevitável
- ☐ I - Irrelevante

21. Se eu fosse bilionário...

- ☐ C - Faria doações para muitas entidades
- ☐ O - Criaria uma poupança avantajada
- ☐ I - Faria o que desse na cabeça
- ☐ A - Exibiria bastante com algumas pessoas

22. Eu acredito que...

- () A - O destino é mais importante que a jornada
- () C - A jornada é mais importante que o destino
- () O - Um centavo economizado é um centavo ganho
- () I - Bastam um navio e uma estrela para navegar

23. Eu acredito também que...

- () A - Aquele que hesita está perdido
- () O - De grão em grão a galinha enche o papo
- () C - O que vai, volta
- () I - Um sorriso ou uma careta é o mesmo para quem é cego

24. Eu acredito ainda que...

- ☐ O - É melhor prudência do que arrependimento
- ☐ I - A autoridade deve ser desafiada
- ☐ A - Ganhar é fundamental
- ☐ C - O coletivo é mais importante do que o individual

25. Eu penso que...

- () I - Não é fácil ficar encurralado
- () O - É preferível olhar, antes de pular
- () C - Duas cabeças pensam melhor que do que uma
- () A - Se você não tem condições de competir, não compita

RESULTADO

I:	<input type="text"/>	x4	<input type="text"/>	%	Águia
C:	<input type="text"/>	x4	<input type="text"/>	%	Gato
A:	<input type="text"/>	x4	<input type="text"/>	%	Tubarão
O:	<input type="text"/>	x4	<input type="text"/>	%	Lobo

* Some as alternativas marcadas, multiplique o resultado x4 e descubra qual é o seu perfil comportamental.

“FAZER DIFERENTE”

- **Criativo**
- **Intuitivo**
- **Foco no futuro**
- **Distraído**
- **Curioso**
- **Informal/Casual**
- **Flexível**
- ✓ **Provoca mudanças radicais**
- ✓ **Antecipar o futuro**
- ✓ **Criatividade**

“MOTIVAÇÃO”

- **Liberdade de expressão**
- **Ausência de controles rígidos**
- **Ambiente de trabalho descentralizado**
- **Liberdade para fazer exceções**
- **Oportunidade para delegar tarefas e detalhes**
- ✗ **Falta de atenção para o aqui e agora**
- ✗ **Impaciência e rebeldia**
- ✗ **Defender o novo pelo novo**



“FAZER CERTO”

- **Detalhista**
- **Organizado**
- **Estrategista**
- **Busca do conhecimento**
- **Pontual**
- **Conservador**
- **Previsível**

- ✓ **Passado, Presente e Futuro**
- ✓ **Consistência, conformidade e qualidade**
- ✓ **Lealdade e segurança**
- ✓ **Regras e responsabilidades**

“MOTIVAÇÃO”

- **Certeza, compreensão exata de quais são as regras**
- **Conhecimento específico do trabalho**
- **Ausência de riscos e erros**
- **Ver o produto acabado (começo, meio e fim)**

- ✗ **Dificuldades de se adaptar às mudanças**
- ✗ **Pode impedir o progresso**
- ✗ **Detalhista, estruturado e demasiadamente sistematizado**



“FAZER RÁPIDO”

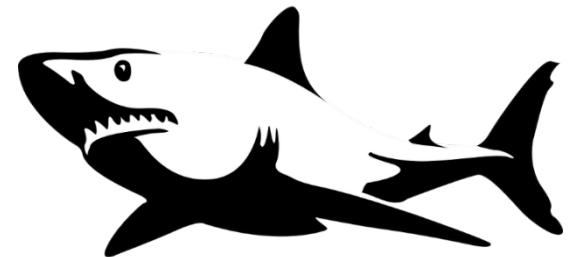
- **Senso de urgência**
- **Ação, iniciativa**
- **Impulsivo, prático**
- **Vencer desafios**
- **Aqui e agora**
- **Auto suficiente**
- **Não gosta de delegar poder**

- ✓ **Fazer que ocorra**
- ✓ **Parar com a burocracia**
- ✓ **Motivação**

“MOTIVAÇÃO”

- **Liberdade para agir individualmente**
- **Controle das próprias atividades**
- **Resolver os problemas do seu jeito**
- **Competição individual**
- **Variedade de atividades**
- **Não ter que repetir tarefas**

- ✗ **Socialmente um desastre**
- ✗ **Faz do modo mais fácil**
- ✗ **Relacionamento complicado**



"FAZER JUNTO"

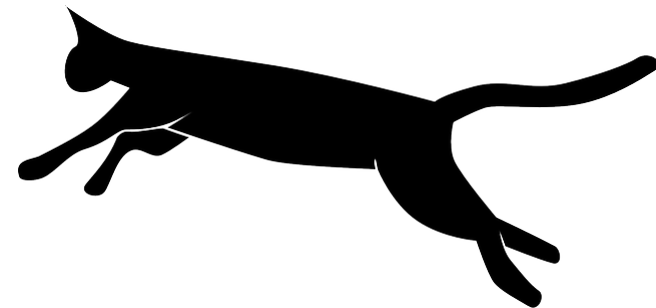
- **Sensível**
- **Relacionamentos**
- **Time**
- **Tradicionalistas**
- **Contribuição**
- **Busca harmonia**
- **Delega autoridade**

- ✓ **Manter comunicação harmoniosa**
- ✓ **Desenvolver e manter a cultura empresarial**
- ✓ **Comunicação aberta**

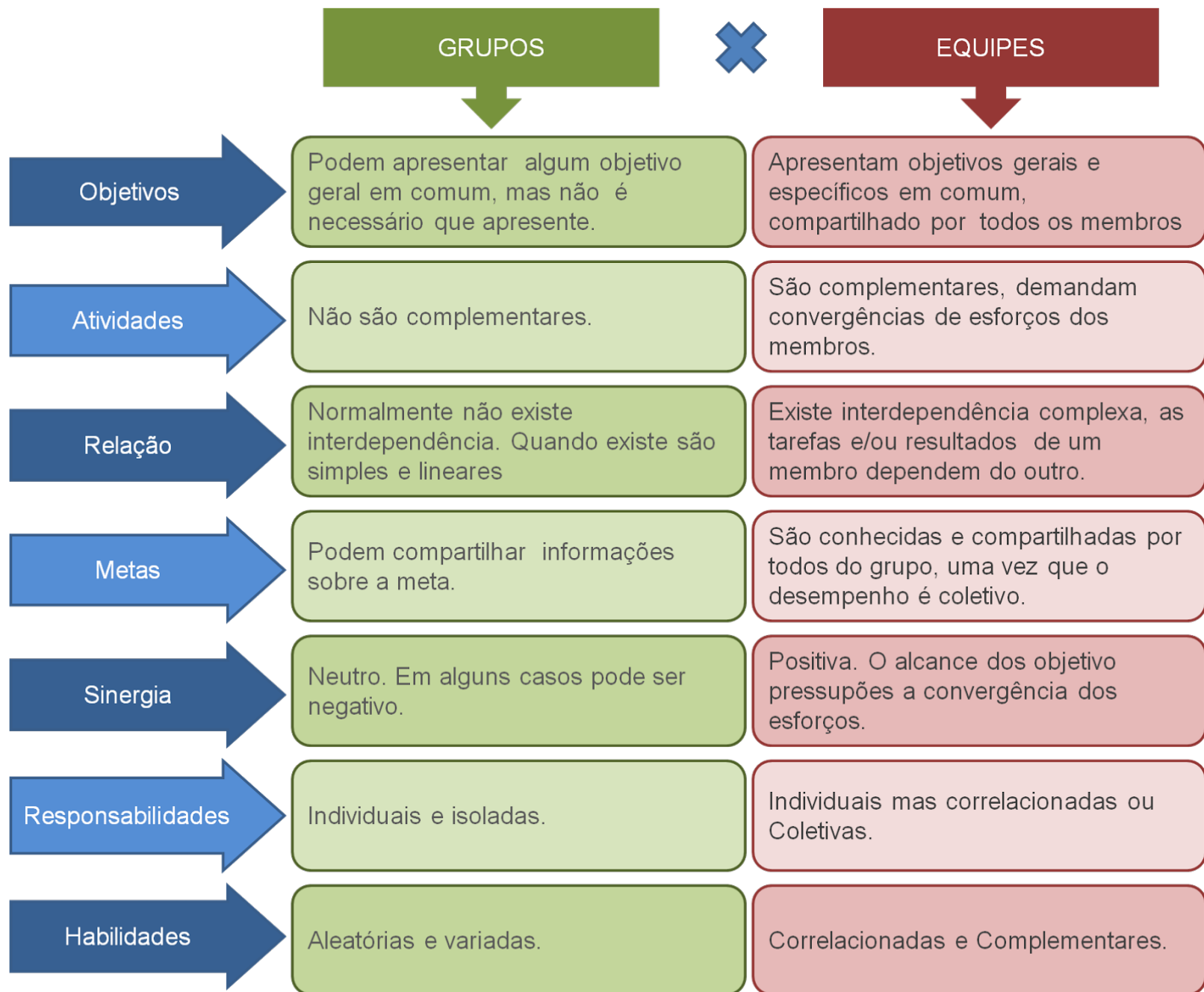
"MOTIVAÇÃO"

- **Segurança**
- **Aceitação social**
- **Construir o consenso**
- **Reconhecimento da equipe**
- **Supervisão compreensiva**
- **Ambiente harmônico**
- **Trabalho em grupo**

- ✗ **Esconder conflitos**
- ✗ **Felicidade acima dos resultados**
- ✗ **Manipulação através dos sentimentos**



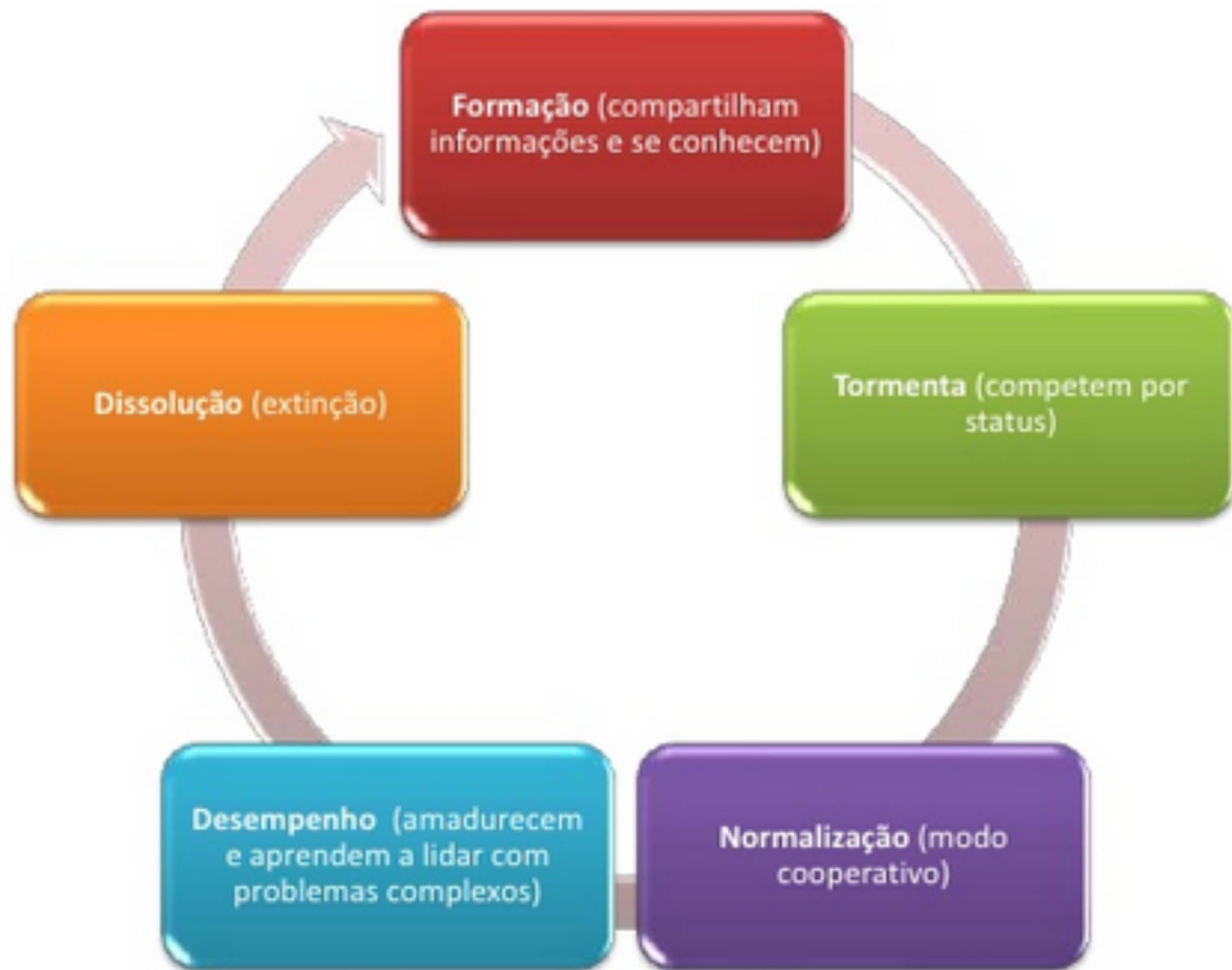




Formação de Equipes



O ciclo de vida de uma equipe

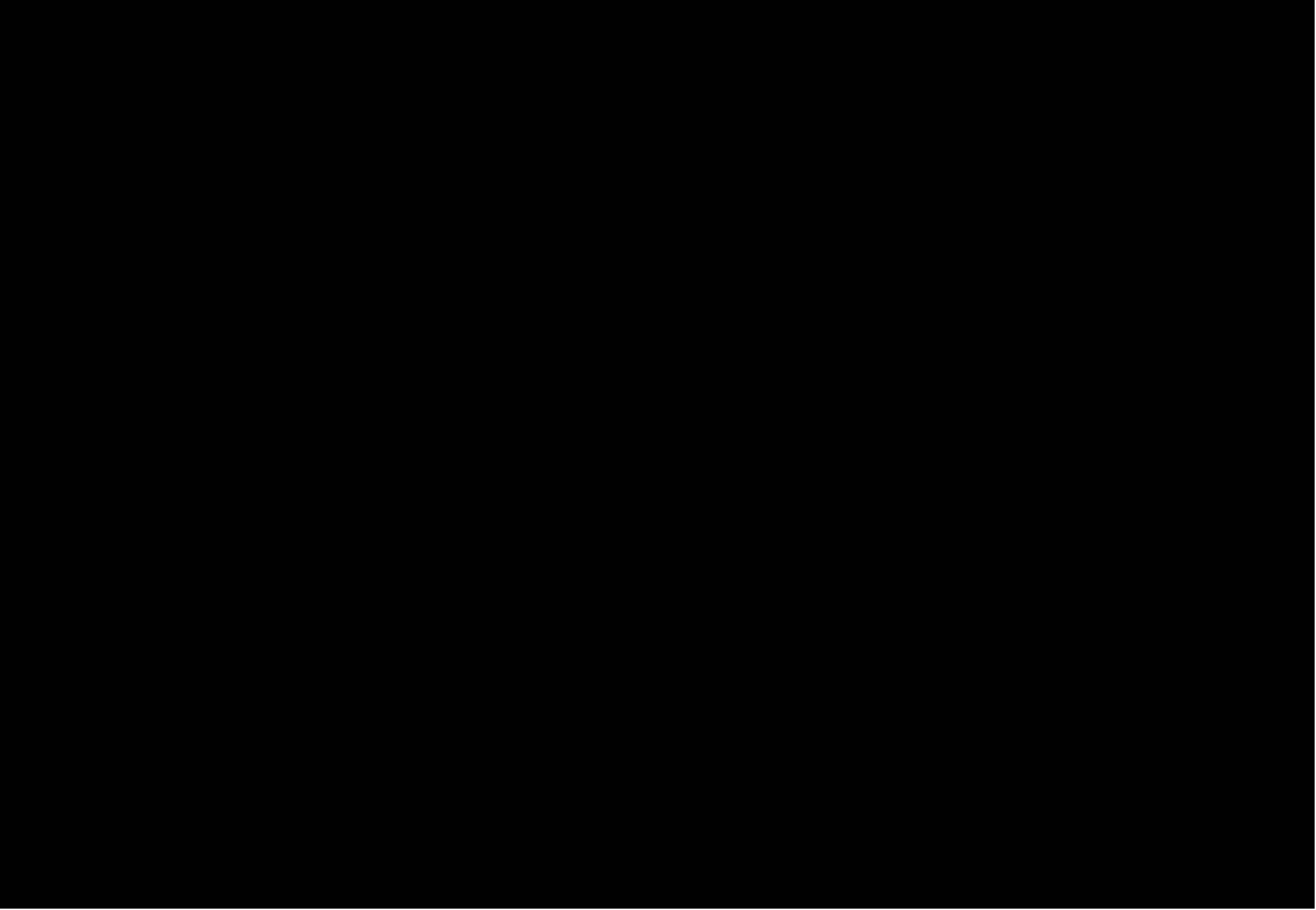


Problemas relatados em pesquisa pelos desenvolvedores de equipes





“O treinamento é orientado para o presente [...] e o desenvolvimento de pessoas para cargos a serem ocupados futuramente [...]”. (CHIAVENATO, 1999, p. 295)



Conceito de Liderança

Liderança é a arte de **conduzir pessoas**, atraindo seguidores e **influenciando** de forma positiva, mentalidades e comportamentos.

A liderança pode surgir de forma natural, quando uma pessoa se destaca no papel de líder, sem possuir forçosamente um cargo de liderança. É um tipo de **liderança informal**. Quando um líder é eleito por uma organização e passa a assumir um cargo de autoridade, exerce uma **liderança formal**.



Nelson Mandela

1918 - 2013



“O dia em que eu tiver medo
de cumprir o meu dever, não
poderei mais ser líder”.

Estilos de Liderança

Líder	Característica	Pontos positivos	Pontos negativos
Autoritário	Ele “sabe tudo” e manda fazer	Em crises, no detalhamento de atividades	Centralizador e inflexível
Democrático	Realista, conhece suas limitações e as do grupo	Delega responsabilidades	Demora para resolver problemas e analisar oportunidades
Liberal	Deixa quase tudo a cargo do grupo	Foco no resultado. Equipe treinada e motivada	Pouco participativo e apoiador



X



Continuum de Liderança

Liderança centralizada
no chefe

Liderança centralizada
nos subordinados

Uso de autoridade pelo gestor

Área de liberdade dos subordinados

↑
O gestor
toma a
decisão e
comunica

↑
O gestor
"vende" a
sua
decisão

↑
O gestor
apresenta
as suas
ideias e
questiona

↑
O gestor
apresenta
uma
decisão
sujeita a
alterações

↑
O gestor
apresenta
o
problema,
recebe
sugestões
e toma a
decisão

↑
O gestor
define os
limite e
pede ao
grupo que
tome uma
decisão

↑
O gestor
permite
que os
subordin.
funcionem
dentro de
limites

Adaptação do Líder

É preciso entender também a necessidade de adaptação a Cultura Organizacional onde se encontra. Cada empresa possui sua própria estrutura política e burocrática, valores, procedimentos e regras. Cabe ao líder conhecer e se adaptar ao ambiente, conforme for conveniente.

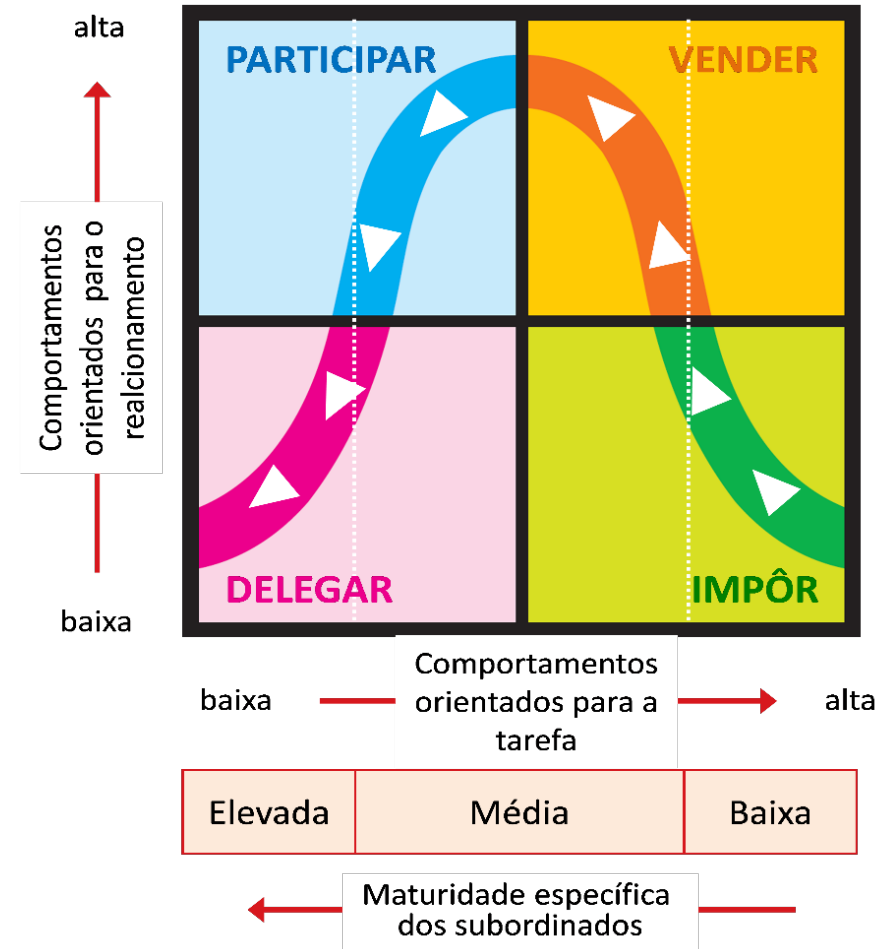


Os SETE Desafios da Liderança

1. Escolha o estilo apropriado de liderança
2. Venda os benefícios da dor
3. Gerencie os paradoxos
4. “Coloque o peixe na mesa (retire a sujeira debaixo do tapete)”
5. “Pegue o touro pelo chifre”
6. Comunique-se
7. Auto avaliação e renovação constante

1º - Escolha um estilo apropriado de Liderança

- - Planeje estrategicamente.
- - Administre a crise.
- - Supervisione um “bom” funcionário e um funcionário “difícil”.
- - Supervisione uma equipe heterogênea e uma homogênea.
- - Planeje o gerenciamento de mudanças.
- - Execute o gerenciamento de mudanças.



2º - Venda os benefícios da dor

- - Porque cancelar/postergar um projeto de melhoria?
- - Porque mudar/otimizar os sistemas de informação?
- - Porque mudar o estado atual das coisas?
- - Empenho, conquista e Reconhecimento.

Cada adversidade, cada fracasso, cada dor de cabeça
carrega consigo a semente de um benefício igual ou
maior.

(Napoleon Hill)

3º - Gerencie os paradoxos

- - Criatividade e disciplina.
- - Crescimento e produtividade.
- - Resultados a curto prazo, objetivos a longo prazo.
- - Comunique-se, ouvindo e prestando atenção.
- - Atue em equipe e individualmente.



4º - “Coloque o peixe na mesa”
“Retire a sujeira debaixo do tapete”

- - Apresente seu ponto de vista.
- - Seja honesto e comunique suas críticas diretamente ao funcionário, não “pelas costas”.
- - Dê um “feedback” sincero aos funcionários com desempenho abaixo do esperado.
- - Não diga “estamos falando a mesma coisa”, quando não estamos.

Não é preciso ser grosso pra ser sincero.
Sinceridade só é qualidade, se for usada para engrandecer,
Caso contraria, é falta de educação.

(Marcelo Vico)

5º - “Pegue o touro pelo chifre”

- - Encare os fatos.
- - Tome as decisões no momento oportuno.
- - Apoie-se nas diretrizes estratégicas, nos valores da empresa e no senso comum.
- - Esteja preparado, posicione-se e assuma riscos.



- - Líderes vendem idéias, sonhos e inspiração: a comunicação é o seu instrumento mais importante.
- - Os meios formais de comunicação são importantes, mas nem sempre suficientes – você já viu um e-mail sorrir?



7º - Auto avaliação e renovação constante

- - Reconheça e aprenda com seus erros.
- - Mantenha-se atualizado na sua área de atuação.
- - Busque soluções diante os problemas.
- - Não se deixe limitar-se.



Habilidades que as organizações consideram deficientes em seu gerente de projetos

Comunicação	50%
Gerenciamento de Conflitos	36%

Fonte: Relatório Principal - Perspectiva Geral Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos 2009, PMI, pag 95

**"LIDERANÇA É UMA DAS COISAS QUE VOCÊ NÃO
PODE
DELEGAR, OU VOCÊ A EXERCITA, OU VOCÊ A ABDICA"**

Roberto Goizueta
Ex-Presidente da Coca Cola Company

Armadilhas atrapalham a tomada de decisão

- Excesso de Confiança
- Ilusão de Fama
- Crer na unanimidade
- Só enxergar os sucessos
- Sentir medo da hierarquia empresarial
- Achar que, se não aconteceu, nunca vai acontecer
- Ficar preso à reciprocidade
- Pensar que muito esforço significa bons resultados
- Não desistir de uma ideia ruim
- Sentir-se tranquilo porque está bem informado



Tomada de Decisão em grupo



- -> Base mais ampla de conhecimentos e experiências
- -> Maior Criatividade
- -> Disposição à correr riscos
- -> Responsabilidade e compromisso
- -> Maior apoio para implementação



- -> Objetivos conflitantes
- -> Consumo de Tempo
- -> Disposição à correr riscos
- -> Divisão de facções dentro da equipe