

FIAP

NBA

# LEADERSHIP SKILLS

AULA 03

## MATRIZ DO EMPODERAMENTO

|   |  |
|---|--|
| Pense e deixe-os fazer.                 | Pense e faça com eles.                         |
| <b>Liderança através da Inspiração</b>  | <b>Liderança através do Trabalho de Equipe</b> |
| Assista-os fazer.                       | Faça.  |
| <b>Liderança através do empowerment</b> | <b>Liderança através da ação</b>               |

Risco dos negócios

Baixo risco

Confiança / Competência

Alto risco

Alto

Baixo



## REFLEXÃO

1. O que você está fazendo que não precisa ser feito?
2. O que você está fazendo que poderia ser feito por outra pessoa?
3. O que você está fazendo que só você pode fazer?
4. O que você deveria fazer que não está fazendo?

## DELEGAÇÃO EFICIENTE



- Treine, e delegue somente o que tiver segurança de que o liderado é capaz de realizar a tarefa;
- Esteja certo de que uma tarefa delegada pode ser realizada. Tarefas impossíveis desmotivam;
- Delegue tarefas de forma equilibrada entre todos;
- Reflita sobre o grau de aceitação que o provável delegado tem no grupo;
- Não microgerencie, mas estabeleça pontos de controle.

## GESTÃO DE PERFORMANCE

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| <b>Conhecimento e Habilidade</b> | O colaborador recebeu treinamento para executar a atividade?   |
| <b>Condições</b>                 | O ambiente, ferramentas , equipamentos e tempo para performar estão adequados?                           |
| <b>Capacidade</b>                | O colaborador tem o perfil ideal (físico, intelectual e comportamental) para performar da forma desejada |
| <b>Incentivo</b>                 | Existem recompensas para a alta performance e consequencias para a baixa performance?                    |
| <b>Mensuração</b>                | Os resultados são mensurados de forma objetiva e de acordo com os padrões estabelecidos?                 |
| <b>Padrão</b>                    | O colaborador sabe exatamente o que, quando e como deve performar?                                       |
| <b>Feedback</b>                  | O colaborador recebe feedback de alguém relevante sobre a forma como está performando?                   |



O QUE É TALENTO?

# Conhecimentos Esforço



I – Baixa Performance;

II – Infelicidade;

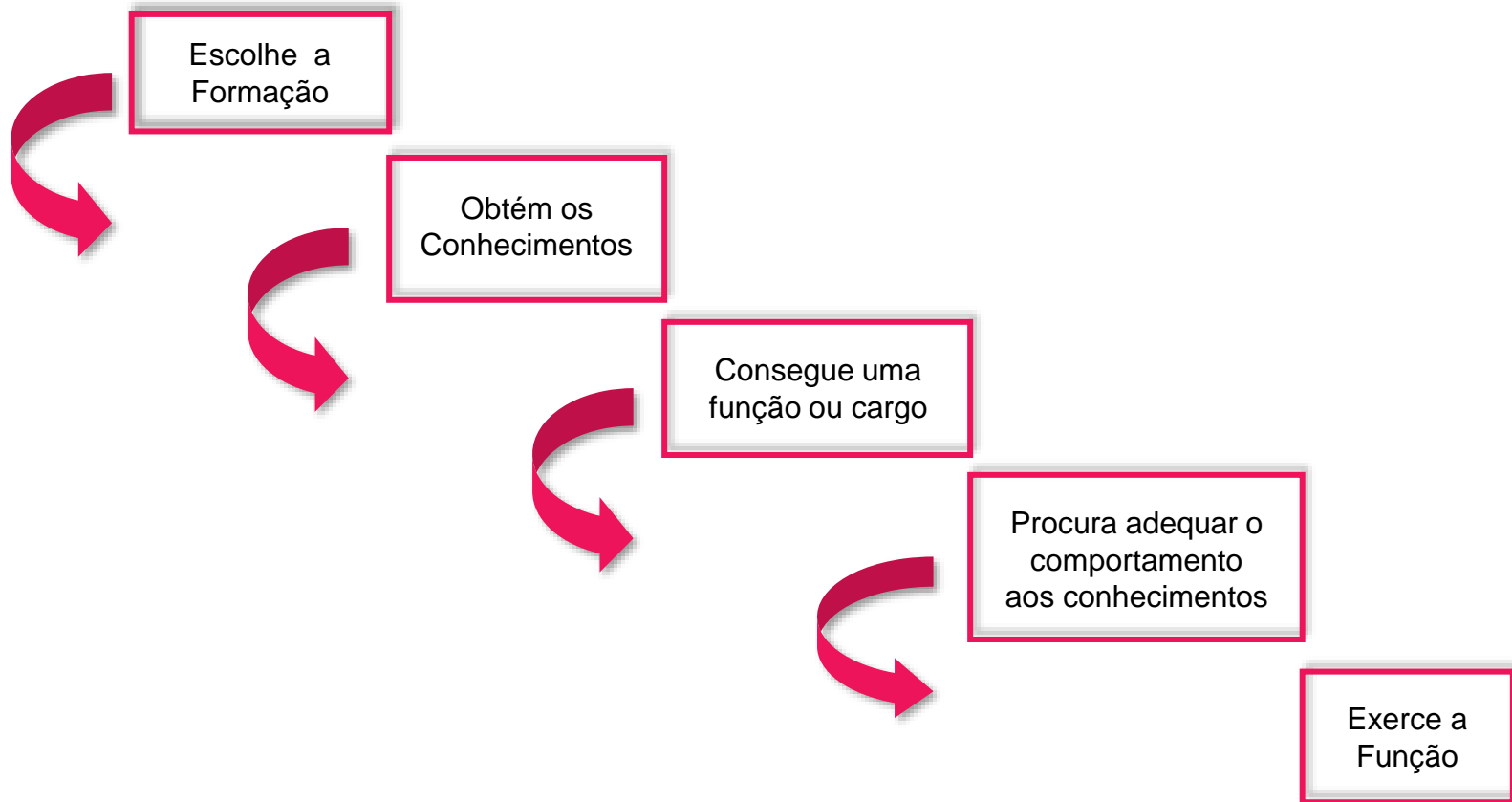
III – Desperdício;

IV – Alta performance.



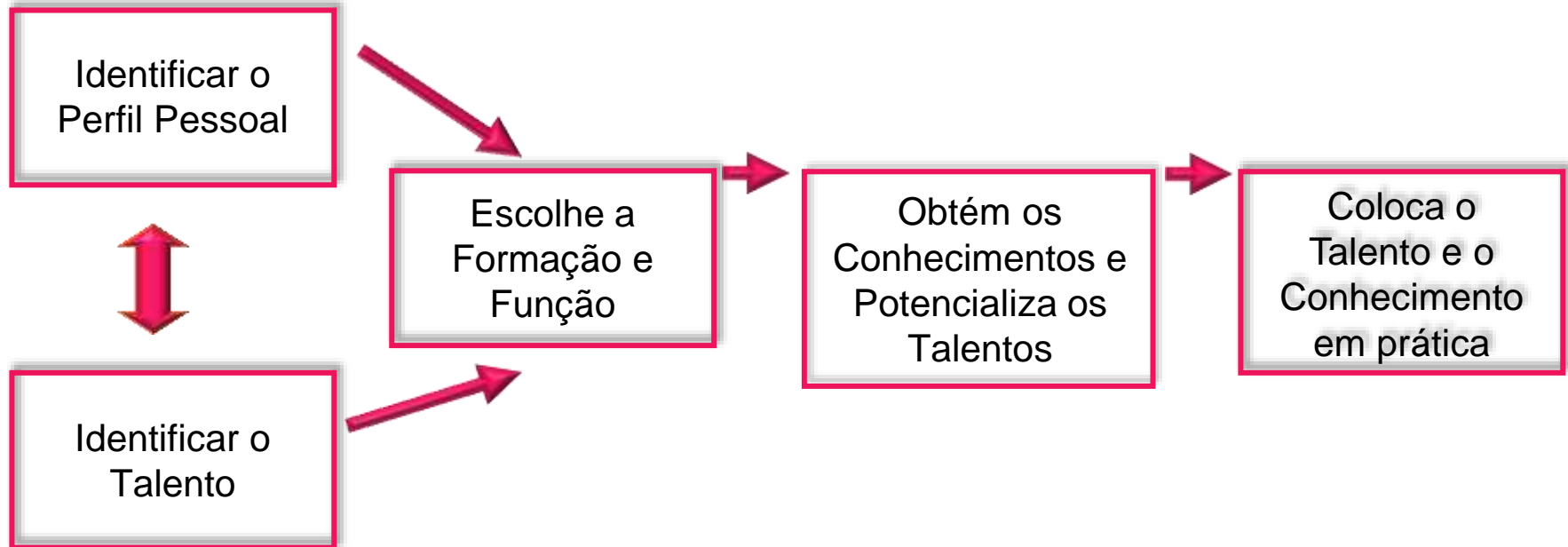
## POSSIBILIDADES

## 1) Caminho do desperdício



## POSSIBILIDADES

## 2) Caminho da alta performance





PERFIS COMPORTAMENTAIS

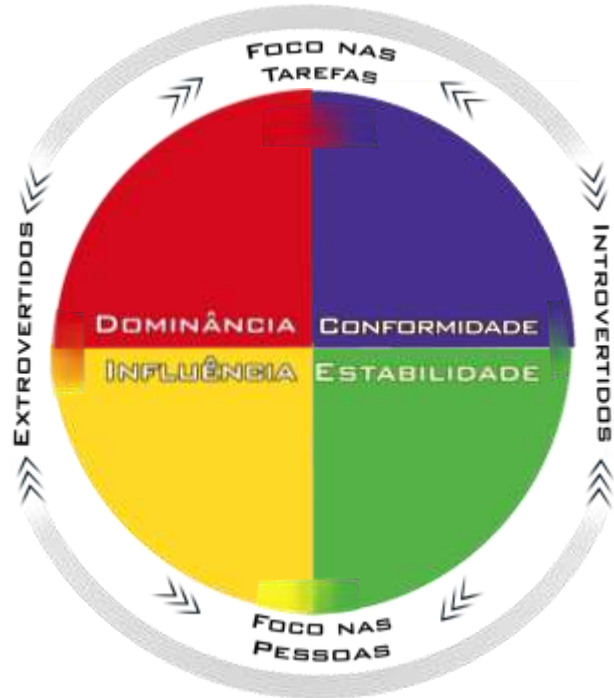
MARSTON, W. MOULTON, (1928)  
"EMOTIONS OF NORMAL PEOPLE"

Visão de mundo não favorável  
Pensamento antagônico

Dirigir e dominar

FACILIDADE  
PARA  
INICIAR

Interagir e verbalizar



Estar em conformidade  
com normas e  
procedimentos

FACILIDADE  
PARA  
TERMINAR

Servir

Visão de mundo favorável  
Sentimentos e emoções

## COMO IDENTIFICAR



- Provavelmente atrasado, com pressa;
- Procura estar sempre dominando as pessoas e situações;
- Ansioso, impaciente, quer tudo para ontem;
  - Sem rodeios, fala o que pensa;
- Competitivo e agressivo na busca por resultados;
  - Aperto de mão forte e assertivo;
- Escritório e mesa estão provavelmente
  - desorganizados;
  - O local é funcional;
- Olha no olho, direto, firme ao se expressar;
- Não se afastará de conflitos, podendo até mesmo gostar deles.

## COMO IDENTIFICAR



- Aperto de mão muito amigável;
- Esta sempre conversando com alguém;
  - Alegre e comunicativo;
- Sua atenção está nas pessoas e relacionamentos, não necessariamente em detalhes;
- Pode ter dificuldade em manter o foco ao se comunicar;
  - Gesticula quando fala;
  - Esta sempre sorrindo;
  - Pode ter grande necessidade de agradar os outros;
- Escritório desorganizado, com prêmios e fotos de festas.

## COMO IDENTIFICAR



- Possui facilidade para ouvir;
- Valoriza relacionamentos de longo-prazo;
  - Termina o que começa;
- Pode ser resistente a mudanças, quando não há razões claras para isto;
- Pensa bastante antes de decidir, falar e agir;
- Valoriza união, lealdade e trabalho em equipe;
- Aborda as pessoas de forma calma e amigável;
  - Pode ser muito indireto nas comunicações;
  - Aperto de mão amigável, firme, porém não ostensivo;
- Guarda certificados de competência, fotos da família;
  - Mesa bem organizada.

## COMO IDENTIFICAR



- Prepara-se bem para reuniões e apresentações;
- Aprecia ambientes com regras e procedimentos claros e definidos;
- Sentimentos e emoções são guardados e dificilmente compartilhados no trabalho;
  - Diplomático, pensa bem antes de falar;
  - Tende a ser preocupado;
- Ter dificuldade para lidar com erros no trabalho;
  - Foco em qualidade;
  - Toma decisões com sólida base de dados;
  - Aperto de mão solto e curto;
- Escritório muito bem organizado, talvez impessoal.



## EXERCÍCIO

- Motivação do perfil
- Pontos fortes na equipe
- Pontos de desenvolvimento na equipe
- Como delegar
- Como dar feedback
- Como negociar

## COMO IDENTIFICAR

**Alto D**

- Rápidos, impacientes e objetivos;
- Competitivos, orientados para superação de metas;
- Corajosos, tomam decisões rápidas;
- Olham no olho, sem rodeios;
- Necessidade de dirigir e controlar.

**Alto I**

- Comunicativos, influentes e sociáveis;
- Inspiradores, motivam pessoas;
- Otimistas e alegres;
- Confiantes;
- Procuram interagir e verbalizar intensamente;
- Sorridentes, causam boa impressão.

**Alto S**

- Possuem uma forma definida de realizar tarefas;
- Trabalham em equipe, sempre dispostos a servir;
- Querem sempre terminar o que começam;
- Levam estabilidade e previsibilidade para o ambiente de trabalho.

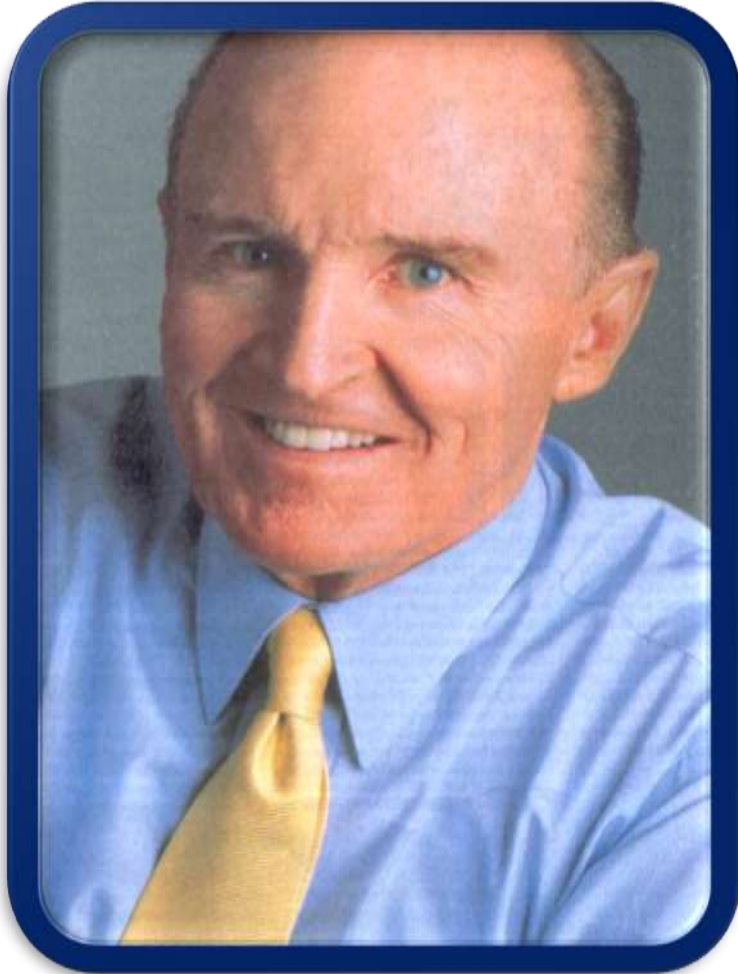
**Alto C**

- Foco na perfeição e na qualidade em tudo o que fazem;
- Detalhistas e minuciosos;
- Necessidade de regras e procedimentos bem definidos;
- Mente analítica;
- Buscam informações para a tomada de decisões.

## TEORIA DISC



1. Um padrão comportamental NÃO é melhor do que outro.
2. Um DISC adequado a um cargo não é garantia de sucesso, apenas aumenta a probabilidade de uma alta performance.
3. A finalidade do modelo DISC é criar um relacionamento ganha-ganha, nunca manipular ou rotular uma pessoa.
4. Este instrumento não é classificado como um “teste de personalidade”.
5. Traz informações a respeito da facilidade ou dificuldade de realizar algo.



“Muitas vezes fui desafiado com a afirmação de que não poderia chefiar uma rede de televisão se não entendo de dramas e comédias. Minha resposta é simples: também não entendo nada de turbinas ou máquinas de lavar”, diz Welch, “entendo o funcionamento da alma humana. Isso basta para gerir qualquer negócio.”

Jack Welch,  
Ex-Presidente da GE

|   | D   | I   | S   | C   |
|---|---|---|---|---|
| Motivadores                             | Resultado   | Relacionamento  | Segurança   | Regras e procedimentos  |
| Melhor gestor                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• direto</li> <li>• objetivo</li> <li>• negocia</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• democrático</li> <li>• amigo</li> <li>• reconhece seu trabalho</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• relaxado</li> <li>• amigável</li> <li>• interessado</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• dá apoio</li> <li>• disposto a discutir decisões importantes</li> <li>• especifica informações</li> </ul>  |
| Espera e quer                           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Liberdade</li> <li>2) Saber o resultado desejado</li> <li>3) Tarefas novas e variadas</li> <li>4) Fazer resultados</li> <li>5) Direcionar outros</li> </ol>                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Liberdade para falar o que pensa</li> <li>2) Renda psicológica</li> <li>3) Interagir com outras pessoas</li> <li>4) Trabalhar com e através das pessoas</li> <li>5) Reconhecimento</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Pouca pressão e deadlines largos</li> <li>2) Um ambiente de trabalho estável</li> <li>3) Ser parte da equipe</li> <li>4) Trabalho que domina</li> <li>5) Sinceridade</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Instruções claras e detalhadas</li> <li>2) Procedimentos</li> <li>3) Trabalho especializado de alto nível</li> <li>4) Ambiente ordenado</li> <li>5) Todos os fatos</li> </ol> |
| Seu desafio de mudança de comportamento | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Ser empático</li> <li>2) Ser participativo</li> <li>3) Team player</li> <li>4) Entender os outros</li> <li>5) Paciência</li> <li>6) Escutar</li> <li>7) Ir até o fim</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Controle emocional</li> <li>2) Objetividade</li> <li>3) Seriedade</li> <li>4) Cumprir deadlines</li> <li>5) Escutar</li> <li>6) Ir até o fim</li> </ol>                                       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Adaptação a mudanças</li> <li>2) Velocidade</li> <li>3) Várias tarefas ao mesmo tempo</li> <li>4) Iniciativa</li> <li>5) Lidar com conflitos</li> </ol>                         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Visão estratégica</li> <li>2) Independência</li> <li>3) Deixar detalhes não importantes de lado</li> <li>4) Tomar atalhos</li> <li>5) Flexibilidade</li> </ol>                |

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. São Paulo, Ed. Manole, 2014.

ROBBINS, S.P. Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro: CTC – Livros Técnicos e Científicos Editora, 1998.

Varios autores. As pessoas na organização. Apresentação de Maria Tereza Leme Fleury. São Paulo, Ed. Gente, 2002.

WILLIAMS, R. Preciso saber se estou indo bem. Rio de Janeiro, Sextante, 2005.

# OBRIGADO



Copyright © 2018 | Professora Veronica Ahrens  
Todos os direitos reservados. Reprodução ou divulgação total ou parcial deste documento, é expressamente proibido sem consentimento formal, por escrito, do professor/autor.

FIAP