

DELEGAÇÃO E EQUIPES



O que define uma equipe?



Grupos de trabalho

Dois ou mais indivíduos, em interação e interdependência, que interagem basicamente para compartilhar informações e tomar decisões para ajudar cada membro em seu desempenho na sua área de responsabilidade.



Grupos de trabalho

Os grupos de trabalho não têm necessidade nem oportunidade de se engajar em um trabalho coletivo que requeira esforço conjunto.

Seu desempenho é apenas a somatória das contribuições individuais de seus membros.

Não existe uma sinergia positiva que possa criar um nível geral de desempenho maior do que a soma das partes.

Grupos

- **Formais:** definidos pela estrutura e pelas lideranças da organização.
- **Informais:** definidos por interesses comuns ou afinidades entre os integrantes.

Diferenças entre Grupo e Equipe

Um grupo é considerado equipe quando compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los de forma compartilhada. As principais diferenças são qualitativas e funcionais.

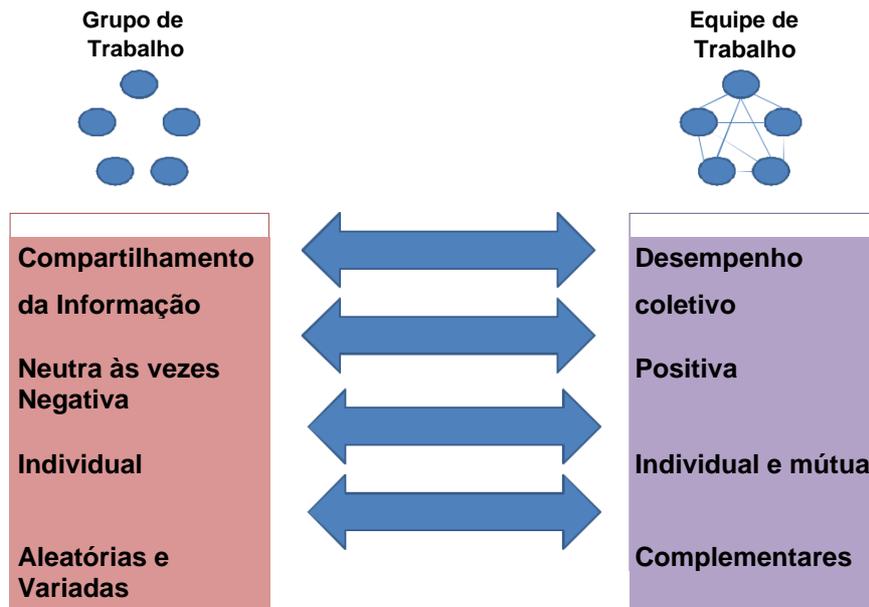
(Moscovici)

Diferenças entre Grupo e Equipe

Para Vergara um grupo se torna equipe quando começa a observar sua própria forma de operar, quando há um elemento de natureza simbólica que une as pessoas, estando próximas ou não. Um link.



Diferenças entre Grupo e Equipe



(Moscovici)



Equipe - características

- Os **objetivos** são **compartilhados**.
- A **comunicação** é **verdadeira**, opiniões divergentes são aceitas.
- A **confiança** é **grande**, assumem-se riscos.
- As **habilidades** são **complementares**.
- Existe **respeito**, mente aberta e cooperação.
- Os integrantes investem em seu **crescimento** - diagnose e resolução de problemas.



Equipes – habilidades básicas

- **Constituição da equipe:** os participantes constroem as regras em conjunto e as cumprem, estão comprometidos.
- **Colaboração da equipe:** os integrantes participam de todas as discussões e incentivam todos a participar e colaborar com suas ideias sem críticas.
- **Consenso em equipe:** Quando uma equipe chega a um consenso significa que todos os membros estão de acordo com o resultado e que cada um é capaz de desempenhar seu papel na equipe.
- **Cooperação da equipe ao lidar com conflitos:** Todos trabalham o conflito para aprender e ninguém está na discussão para ganhar ou perder e sim para aprender e crescer.

As utilidades das equipes incluem:

- Aumentar as fontes para a solução de problemas.
- Fomentar a criatividade e a inovação.
- Melhorar a qualidade da tomada de decisão.
- Realçar o comprometimento dos membros em relação às tarefas.
- Aumentar a motivação por meio da ação coletiva.
- Ajudar a controlar e disciplinar os membros.
- Satisfazer necessidades individuais, à medida que as organizações crescem de tamanho.

Trabalho em Equipe e Sinergia

Um benefício especial do trabalho em equipe diz respeito à sinergia:

A criação de um todo que é maior do que a soma de suas partes.

Ela ocorre quando as equipes **utilizam** seus **recursos** no seu **pleno potencial** e alcançam, por meio do desempenho coletivo, muito mais do que seria possível se não fosse o trabalho em equipe.

Equipes

Dificuldades para trabalhar em equipe:

- Falta de convicção;
- Risco e desconforto pessoal;
- Valores individuais;
- Ética de trabalho enfraquecida.

Equipes - classificação

- **Pseudo-Equipe:** o grupo não se preocupa com o desempenho coletivo.
- **Grupo de Trabalho:** o grupo partilha informações entre si.
- **Equipe potencial:** o grupo quer produzir um trabalho conjunto.
- **Equipe real:** missão e objetivos comuns, comprometimento e confiança.
- **Equipe de alto desempenho:** atende a todos os requisitos de uma equipe real e preocupam-se com o sucesso uns dos outros.

Equipes: classificação > objetivo

- **Equipes de resolução de problemas** - para tratar problemas imediatos, tais como crises financeiras, fusões tempestivas, demissão em massa.
- **Equipes de projetos** - para promover eventos especiais, relacionados ao atendimento da satisfação dos clientes, lançamento de novos produtos, teste de mercado, ampliação da carteira de clientes.
- **Equipes de oportunidades** - vinculadas às mudanças no trabalho, no modelo de gestão, que podem ser alterações de políticas, procedimentos ou regulamentos da empresa.
- **Equipes de ligação** - formadas quando há necessidade de coordenação entre diferentes áreas da empresa, fortalecendo parcerias, associações e consórcios.

Equipes: classificação>relação entre os membros

- Funcionais
- Multifuncionais
- Autogerenciadas
- Virtuais

Equipes: classificação> relação entre os membros

Equipes de trabalho autogerenciadas:

Autônomas, que podem não apenas solucionar os problemas, mas também implementar as soluções e assumir total responsabilidade pelos resultados.

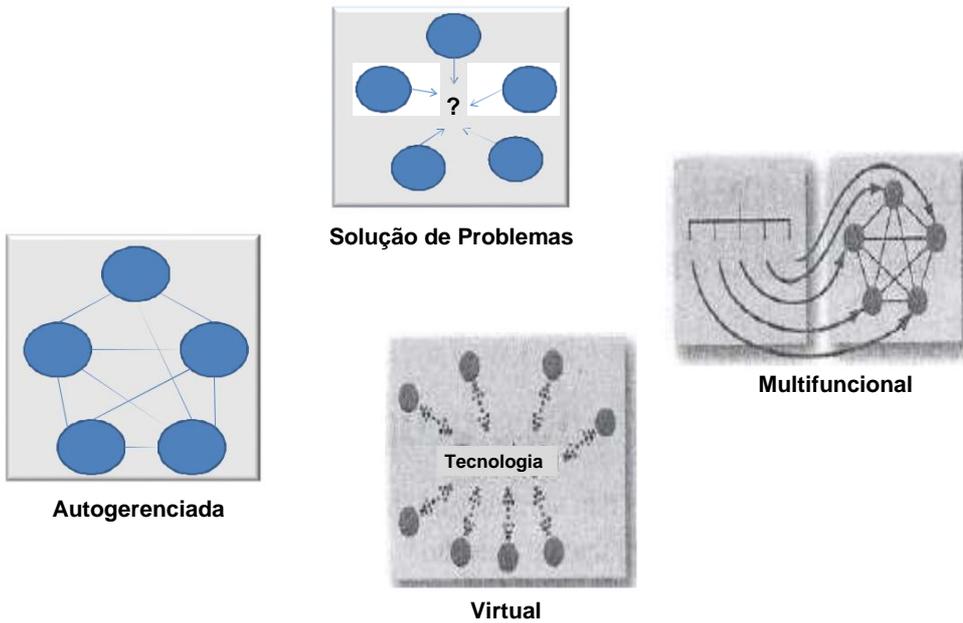


Equipes: classificação> relação entre os membros

Equipes multifuncionais:

- Formadas por funcionários do mesmo nível hierárquico, mas de diferentes setores da empresa, que se juntam para cumprir uma tarefa.
- Desempenham várias funções (multifunções), ao mesmo tempo.
- Não há especificação para cada membro. O sentido de equipe é exatamente esse, os membros compensam entre si as competências e as carências, num aprendizado contínuo.

Equipes: classificação > relação entre os membros

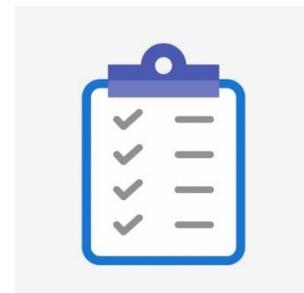


Definir - antes de começar a trabalhar

Missão da equipe - porque a equipe existe.

Objetivos da equipe - o que a equipe espera conseguir.

Regras - como a equipe será administrada, como os objetivos serão alcançados e o progresso medido.



Pressupostos para o funcionamento da equipe

Organizacionais

- Compromisso da direção/cultura da alta direção.
- Sistema de desenvolvimento e reconhecimento.
- Sistemas informativos.
- Definição papéis/sistema de delegação.
- Sistema coerente (comunicação interna, processos operacionais, etc.).

Pressupostos para o funcionamento da equipe

Equipe

- Diversidade de estilos interpessoais.
- Capacidades/competências técnicas complementares.
- Normas/valores compartilhados.
- Finalidade e objetivo comum.
- Processos de elaboração das informações funcionais sobre os resultados.
- Apoio recíproco.
- Processos de comunicação funcionais sobre os resultados.
- Tensão sobre o tempo.

Pressupostos para o funcionamento da equipe

Individuais

- Competência técnica.
- Defender as próprias ideias.
- Compartilhar responsabilidades.
- Saber ouvir e indagar.
- Gestão do conflito (não negação).
- Liderança.
- Valorizar perspectivas diversas.
- Consciência de si mesmo.

Fases da Equipe

Taxonomias - Visão Comparativa

Autor	Taxonomia				
Goldbarg	Estruturação		Adaptação/ Qualificação	Desempenho	
Schutz	Inclusão		Controle	União ou Abertura	
Osborn	Formação	Turbulência	Normatização	Desempenho	Dissolução
Bovett	Formação	Confusão	Normatização	Execução	Conclusão

Fases da Equipe - Inclusão

- Primeira fase, é a necessidade de estabelecer e manter relacionamento satisfatório com as pessoas, considerando sua interação e associação.
- Esta fase se estabelece quando todos os membros sentem que ocupam um papel no grupo e que os demais participantes perceberão sua ausência.



Fases da Equipe - Controle

- Está relacionada com a atitude de criar e sustentar relações satisfatórias com as pessoas considerando controle e força.
- Os participantes têm como garantida sua presença no grupo e por isso se relacionam com respeito mútuo.
- O indivíduo evidencia suas competências pessoais e assume responsabilidade pelo papel apresentado ao grupo

Fases da Equipe - Abertura

A última fase, sua característica também é a necessidade de criar e sustentar relacionamentos satisfatórios com outras pessoas, mas o foco é o amor e a afeição.



Fases das Equipes - Schutz

FASE	INCLUSÃO	CONTROLE	ABERTURA
Comportamento	Estabelecer e manter relacionamento satisfatório, visando interação e associação	Estabelecer e manter relações satisfatórias – controle e força	Estabelecer e manter relacionamentos satisfatórios – amor e afeição
Sentimento	Mútuo interesse	Sentimento de respeito mútuo por competência e responsabilidade	Mútua afeição
Autoconceito	Própria pessoa é significativa, tem valor	Exercer controle e ser controlado	Sentir que se é digno de ser amado

Desempenho

JUÍZO DE VALOR:

- **desempenho como produtividade:** o foco está em todas as ações que são realizadas e também no comportamento intencional dos envolvidos.
- **desempenho como competências/capacidade.**
- **desempenho como bons resultados.**
- **desempenho como resultados sustentáveis.**

- Já pela perspectiva da **qualidade dos resultados** é conceituado como competência ou capacidade. O desempenho, sobre a qualidade dos resultados e não tanto sobre a qualidade das ações, é percebido como os próprios resultados.



Desempenho – Eficácia da equipe

Utilizar **todos os recursos disponíveis** para apresentar o **melhor trabalho possível** e, conseqüentemente, gerar **resultados positivos** para a sua empresa — ou seja, **fazer o que deve ser feito**.



Fatores relacionados à eficácia das equipes



Desempenho – Eficiência da equipe

Produzir **exatamente o que era esperado** dela, entregando um trabalho de **qualidade, no prazo exigido e dentro do orçamento.**



Desempenho – Efetividade da equipe

A otimização dos recursos disponibilizados, gerando um impacto positivo para a empresa e possibilitando o alcance das metas traçadas inicialmente — garantindo que **os resultados alcançados sejam, de fato, reconhecidos.**



Ou seja...

- **eficiência**= ‘fazer certo a “coisa”’
- **eficácia**= ‘fazer a “coisa” certa’
- **efetividade** = ‘fazer a “coisa” que tem que ser feita’

Papéis desempenhados nas Equipes - Freire

O Líder da Mudança

- Leva adiante as tarefas, enfrentando conflitos, buscando soluções, arriscando-se diante do novo.
- Defende uma ideia até o final.
- Empurra o grupo para a solução de problemas.
- Tira a equipe da zona de conforto.



Papeis desempenhados nas Equipes - Freire

O Líder da Resistência

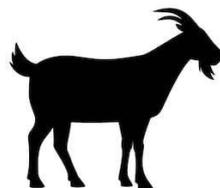
- Faz o Líder da Mudança buscar fortes argumentos para suas ideias.
- “Puxa” o grupo para trás, freia avanços, depois de intensa discussão faz uma pergunta que leva o grupo para o início, voltando ao já discutido.
- Sabota as tarefas, está sempre com as melhores intenções de desenvolvê-las, mas poucas vezes as cumpre, assume o papel de “advogado do diabo”.
- Quando o Líder da Mudança dá uma acelerada saindo da realidade, maior será a breca do Líder da Resistência, trazendo o grupo à realidade e o equilíbrio necessário.



Papeis desempenhados nas Equipes - Freire

O Bode Expiatório

- Assume as culpas do grupo.
- Serve de depósito a esses conteúdos livrando o grupo do que lhe provoca mal-estar, medo, ansiedade, etc.
- Em muitas situações vai ajudar o grupo a enfrentar melhor situações difíceis.



Papeis desempenhados nas Equipes - Freire

O Silencioso

- Assume as dificuldades dos demais para estabelecer comunicação, fazendo com que o resto do grupo se sinta obrigado a falar.



- Representa a parte de cada um de nós que desejaria calar, mas não pode.
- São os elementos mais difíceis de lidar, pois podem estar falando silenciosamente ou se omitindo.
- O coordenador do grupo deve ter muito cuidado para não marginalizá-los com “eles não falam mesmo” e ter habilidade para ler o silêncio deles.

Papéis desempenhados nas Equipes - Freire

O Porta-voz

- É quem representa e se responsabiliza pelas ansiedades do grupo. Através de uma sensibilidade apurada, o porta-voz expressa as ansiedades do grupo e também os conflitos, às vezes latentes no grupo.
- O Porta-voz é uma espécie de imã que capta de longe o que está por acontecer. O coordenador deve observar se o Porta-voz está trazendo algum sentimento relevante ao grupo ou se está trazendo algum sentimento próprio. Para identificar este detalhe o coordenador deve estar atento ao grupo.



Tendências do Ambiente Organizacional

Ambientes Organizacionais:

- Mais relacionais;
- Maior diversidade;
- Mais flexíveis;
- Maior intensidade.

Algumas características do cenário desejado

Uma nova perspectiva para as pessoas:

- Contexto de oportunidades;
- Novo ambiente organizacional;
- Novas competências;
- Mais compromisso com resultados.

Qual o perfil profissional adequado?

Soft skills: são as competências que competem a personalidade e comportamento do profissional. Envolve aptidões mentais, emocionais e sociais. Podemos dizer que são habilidades particulares, pois nascem de acordo com as experiências, cultura, criação e educação de cada pessoa, entre outros fatores. Também estão relacionadas à sua forma de se relacionar e interagir com as pessoas e afetam os relacionamentos no ambiente corporativo e, por consequência, a produtividade da equipe. Além de serem difíceis de avaliar, não são adquiridas com capacitação técnica.



Hard Skills: as competências técnicas que acrescentamos ao currículo são as habilidades que podem ser ensinadas em uma capacitação. Por exemplo: o uso de ferramentas e conhecimentos profissionais. Elas são desenvolvidas nos treinamentos corporativos para melhorar a qualificação profissional.



Visão dos Novos Profissionais

- Saber o porquê, para quê isso, qual o ganho disso e como será feito.
As coisas precisam fazer sentido.
- Que o aprendizado ocorra a partir do problema e não de conteúdos oferecidos.
O valor da experiência, do aprender fazendo.

- Que seu aprendizado gere resultados concretos para o seu dia-a-dia
Em busca de benefícios e ganhos tangíveis, claros.
- Que sua autoestima seja preservada, sua satisfação e ou sua qualidade de vida.
A escala de importância para algumas coisas foi alterada.



O que as empresas buscam?

Segundo a pesquisa global (2017/ 1250 executivos) Capgemini Digital Transformations Institute 60% das empresas estão em uma crise de *soft skills* entre seus funcionários.

A busca por profissionais com ***soft skills*** vem aumentando.

- Foco no Cliente (65%): prestar bom atendimento e dedicar-se ao cliente.
- Colaboração (64%): cooperar com a equipe e na rotina de trabalho.
- Paixão por aprender (64%): sair da zona de conforto e ir em busca de novos conhecimentos.
- Habilidade Organizacional (61%): conhecimentos que o gestor precisa para compreender a complexidade da organização.

Perfil do gestor - desenvolvimento

- Técnico: conhecimento
- Técnico/Administrativo:
 -  Conhecimento;
 -  Habilidade;
 -  Gestão;
 -  Resultados administrativos.

- Gerencial:
 - ✚ Visão de negócios;
 - ✚ Gestão de pessoas.
- Liderança
 - ✚ Visão integrada de: pessoas, processos e clientes.
 - ✚ Gestão.

Maneira de pensar do Gestor

Passado

- Empregados são subordinados.
- É preciso aprender.
- As informações tenderão a dobrar a cada 14 meses.
- Quem sabe mais, ganha mais.
- A empresa maior vence a menos.
- O funcionário trabalha para e empresa.

Maneira de pensar do Gestor

Atual

- Empregados são parceiros.
- É preciso aprender, desaprender e reaprender.
- As informações tenderão a dobrar a cada 80 dias.
- Quem sabe antes, ganha mais.
- A mais ágil vence a mais lenta.
- O funcionário trabalha para o cliente.

Autogerenciamento, Protagonismo e Empreendedorismo

- Propósito e sentido andam juntos
- Vida sem propósito = vida sem sentido
- **Propósito** está para o indivíduo assim como **Missão** está para a Instituição.

Para que você serve?

Autogerenciamento, Protagonismo e Empreendedorismo

Autoconhecimento por quê?

- Gestão de si mesmo é o primeiro passo para uma boa gestão.
- Autocontrole e prevenção.



Pipeline de Liderança - Ram Charam

O *Pipeline* de Liderança permite identificar futuros líderes, avaliar suas competências, planejar sua evolução e medir resultados, norteando as ações das organizações e construindo um time alinhado em todos os níveis da empresa.



Pipeline de Liderança - Ram Charam



3 dimensões do Pipeline de Liderança - Ram Charam

- **Administração do tempo:** nova divisão do tempo que direciona a forma de trabalhar.
- **Habilidades:** novas capacidades requeridas para realizar novas responsabilidades.
- **Interesse de Trabalho:** o que as pessoas consideram importante e, portanto, torna-se o foco da energia.

3 ações do Pipeline de Liderança - Ram Charam

A chave para conscientizar o líder sobre o seu papel dentro da estrutura do *Pipeline*.

1ª) Solicitar um relato sobre o seu último mês de trabalho.

5 atividades (rotina, oportunidade, desenvolvimento, ativação e relacionamento) como ele divide o tempo de trabalho das suas 4 últimas semanas.

3 ações do Pipeline de Liderança - Ram Charam

2ª) Perguntar: Quais são as capacidades requeridas para realizar as suas responsabilidades?

O que você precisa saber fazer no cargo em que está na empresa?

- identifica as principais habilidades daquele líder dentro da estrutura da empresa
- possibilita comparar com as habilidades necessárias para exercer a plenitude daquela função.
(descritivo de competências para os seus diferentes cargos)

3 ações do Pipeline de Liderança - Ram Charam

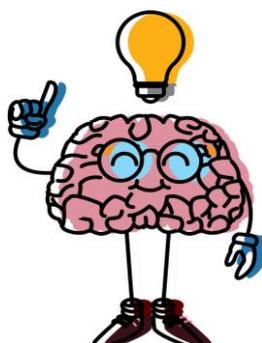
3ª) Descobrir o que ele prioriza na sua responsabilidade.

O que é o seu foco de energia diário?

Quais são os seus principais interesses?

Autogerenciamento

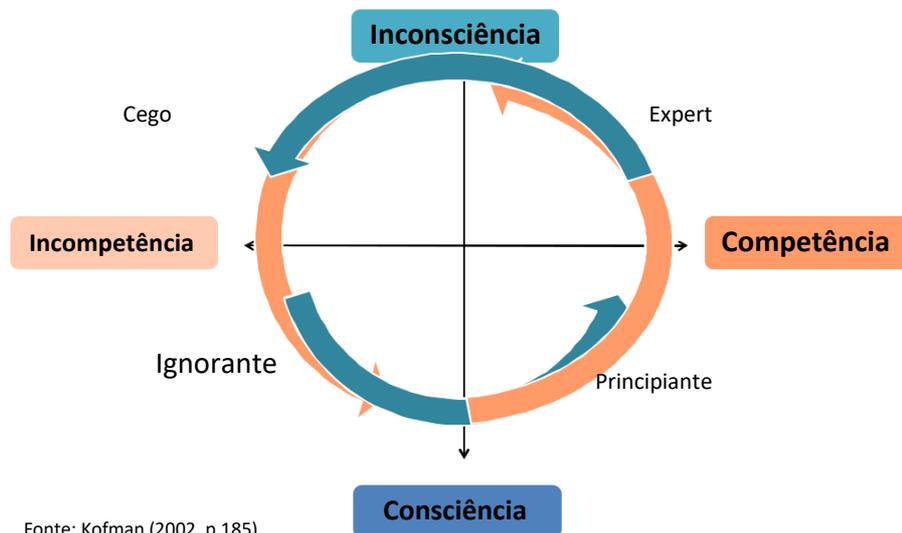
Gerenciar a si mesmo, conhecendo suas forças e seus pontos fracos, tendo disciplina, comprometimento e organização para cumprir obrigações e controlar emoções.



Níveis de Aprendizagem

- **Incompetência inconsciente:** Você não sabe e não sabe que não sabe.
- **Incompetência consciente:** Agora você treina a habilidade, mas não é muito bom nela.
- **Competência consciente:** Neste estágio, você tem a habilidade, mas ainda não é consciente e habitual. Você precisa se concentrar.
- **Competência inconsciente:** sua habilidade é habitual e automática. Você não precisa pensar nela. Essa é a meta da aprendizagem. Apropriação.
- **Maestria:** é mais do que competência inconsciente; possui uma dimensão estética adicional. Tal estágio exige tempo e esforço para ser alcançado

Consciência e Competência Níveis de Aprendizagem



Níveis de Aprendizagem



Inimigos da aprendizagem

- Todos temos inimigos, limitadores, obstáculos para a aprendizagem.
- Às vezes alguns inimigos se complementam com outros.
- Identificar os inimigos permite que a aprendizagem se potencialize e se expandam as possibilidades de ação.



Protagonismo

Você se considera o protagonista da sua vida?



Protagonismo

Do grego *protagonistés*, é o primeiro ator do drama grego; a personagem principal de uma peça teatral, de um filme ou de um romance; a pessoa que desempenha ou ocupa o primeiro lugar num acontecimento.

A palavra é formada pela junção dos termos *proto*, que significa primeiro ou principal, mais *agon*, que significa luta.

Protagonismo

Você é considerado protagonista quando se destaca pela determinação em impedir situações desfavoráveis, quando tem confiança em tomar decisões na sua organização e também comprometimento na hora de entregar resultados ímpares.



Protagonismo – 5 etapas

- **Atitude:** fruto da disciplina e da visão inspiradora de futuro; quando você sabe exatamente aonde quer chegar e o que fazer para chegar lá, a atitude é o impulso necessário para transformar ideias em ações concretas; a atitude é um dos principais pilares do protagonismo.
- **Proatividade:** a necessidade de manter-se ativo, antecipando-se aos fatos, sempre vigilante, atento aos acontecimentos e de olho nas oportunidades; no ser humano proativo, a ação é sempre mais forte do que a reação.

Protagonismo – 5 etapas

- **Necessidade e paixão:** a natureza extremamente competitiva do ser humano desperta nele o instinto de sobrevivência, mas a vida é mais do que isso; o prêmio deve ser o reconhecimento pela paixão e a dedicação a uma causa.
- **Significado:** a vida não é só trabalho e o trabalho não é toda a sua vida, portanto, sentido de contribuição e sentido de realização são componentes essenciais para quem deseja ir além da sobrevivência pura e simples.
- **Repensar:** a realidade é o que ela é, nem sempre o que você gostaria que fosse, portanto, é necessário repensar continuamente suas ideias e suas ações; se você não está contente com o que está recebendo, deve repensar sobre o que está oferecendo.

Incentivando o Protagonismo

- 3 principais formas de incentivar o protagonismo:

- ✚ Desenvolvimento de pessoas.
- ✚ Metas e Desafios.
- ✚ Feedback constante

Praticando o Protagonismo

- Usar a primeira pessoa - Eu
- Considerar que – se você não é parte do problema, não será parte da solução!
- Você sofre as consequências? Caso afirmativo o problema é seu!

Na organização:

- A reunião se arrastou
- O sistema caiu
- Houve erros

Onde está o sujeito? E que tal?
Nós arrastamos a reunião
Nós não construímos uma programação sólida. Eu errei.

Empreendedorismo

“Empreendedorismo é a disposição para identificar problemas e oportunidades. E investir recursos e competências na criação de um negócio, projeto ou movimento que seja capaz de alavancar mudanças e gerar impacto positivo.” (Instituto Endeavor)



A organização com perfil empreendedor

Geração de estratégias

- a) **É dominada pela busca ativa de novas oportunidades** - o foco principal da organização empreendedora é a busca incansável por oportunidades, sem se deter na solução de problemas.
- b) **O poder é centralizado nas mãos do executivo principal** – esse poder pode se caracterizar por poder pessoal, liderança ou carisma. A autoridade está associada exclusivamente a um indivíduo que influencia toda a organização com suas ideias e visões.

A organização com perfil empreendedor

c) A **geração de estratégia na empresa empreendedora é caracterizada por grandes saltos para a frente** – o executivo principal procura condições de incerteza nas quais a organização poderá obter considerável ganho e tomar as grandes decisões necessárias.

d) O **crescimento é a meta dominante da organização empreendedora** – a necessidade de realização pessoal se confunde muitas vezes com as metas da organização e o crescimento dessa parece ser uma manifestação daquela realização.

Mintzberg et al. (2000) e Mintzberg e Quinn (2001)

A organização com perfil empreendedor

- A **inovação** é o resultado de uma administração empreendedora que segue algumas diretrizes e práticas internas:
 - a organização deve ter uma estrutura receptiva à inovação;
 - a mensuração sistemática do desempenho é necessária e
 - a empresa deve implementar práticas coerentes com sua estrutura organizacional em termos de:
 - ✚ pessoas,
 - ✚ remuneração,
 - ✚ incentivos e recompensas que possibilitem e estimulem a busca incessante de inovações.

Ferreira et al. (2002)

Ambiente de *performance superior*

A cultura de alto **desempenho** pode ser definida como o conjunto de comportamentos que levam a organização a ter resultados superiores.

Por meio dela, a organização é impulsionada à alta performance, conquistando melhores resultados tangíveis (financeiros) e intangíveis (satisfação do cliente, retenção de talentos, desempenho superior na produção, entre outros).

Para atingir a cultura de alta performance, é preciso que:

- as ações estejam alinhadas aos objetivos da empresa;
- às demandas do mercado moderno.
- ter eficácia ao lidar com as questões humanas na gestão de pessoas
- trabalhar para que os colaboradores atuem em prol da construção de uma organização de alto valor.

Liderança Compartilhada

A partir da década de 1970

- Mudanças econômicas
- Mudanças na forma de gestão
- Surgem modelos alternativos ao da liderança absoluta
- Modificando a forma de gerir e organizar as empresas

Na liderança compartilhada as organizações não precisam apenas de um líder para gerenciar toda uma equipe, mas uma equipe inteira de líderes para gerenciar a eles mesmos.

Liderança Compartilhada

Organizações das mais variadas áreas já perceberam como o uso de uma estratégia de liderança adequada influenciou na performance da empresa, elevando os resultados a níveis excepcionais.

Trazendo isso para a prática, quer dizer que o papel de liderar, seja equipes ou projetos, não fica somente nas mãos das pessoas que ocupam cargos de gestão, mas de todos os colaboradores, que passam a ter autonomia para tomar decisões e se responsabilizar por suas consequências no dia a dia organizacional..

Liderança Compartilhada

- ✚ O ato de compartilhar a liderança promove comportamento inovador e empolgante entre os membros das equipes.
- ✚ A liderança compartilhada transforma positivamente a composição de organizações verticalizadas, reintegrando as equipes.
- ✚ Os colaboradores criam laços de interdependência por meio da liderança compartilhada, favorecendo o trabalho em equipe.

Liderança Compartilhada

- ✚ A liberdade e a voz ativa na execução de atividades compartilhadas aumenta o ânimo e o reconhecimento da organização entre os seus colaboradores.
- ✚ O exemplo de comportamentos positivos e a proatividade da liderança compartilhada afeta a todos dentro da organização, colaborando com a motivação das equipes.
- ✚ O sucesso dos resultados alcançados por meio da liderança compartilhada acaba por gerar um reconhecimento que também é compartilhado por todos, fazendo com que as equipes almejem o crescimento da organização.

Liderança Compartilhada

Certamente, o modelo de liderança compartilhada oferece algumas vantagens, especialmente no contexto do trabalho intelectual.

No entanto ela é mais indicada na presença de cinco fatores:

- o nível de urgência,
- a importância de comprometimento por parte dos colaboradores,
- a necessidade de criatividade e inovação, dependendo do nível de interdependência, e
- o grau de complexidade (PEARCE & MANZ, 2005).

Delegação

Conceitualmente delegação é a atribuição a um subordinado da responsabilidade de planejar, decidir ou executar uma tarefa. O ato de delegar é sempre exercido por uma autoridade, ou seja, por um superior do colaborador escolhido para receber a missão.

Delegação

Se você quer delegar poder às pessoas, sua tarefa é encontrar meios de mudar o maior número delas de uma posição onde

“Fazem o que lhes mandam e não apresentam nenhum questionamento”

para uma outra

“Trabalhar ao seu lado, assumindo maiores responsabilidades”.

Delegação - etapas

- Análise criteriosa das ações e tarefas a serem delegadas.
- Identificação do perfil de competências requerido para o bom desempenho.
- Identificação do profissional/ prestador de serviços com o perfil desejado.
- Orientação profissional: informação e treinamento.

Delegação - etapas

- Estabelecimento de indicadores de controle
- Definição do contrato
- Controle de prazos e da qualidade final do trabalho.
- Avaliação de resultados e empreendimento de ações corretivas

Delegação

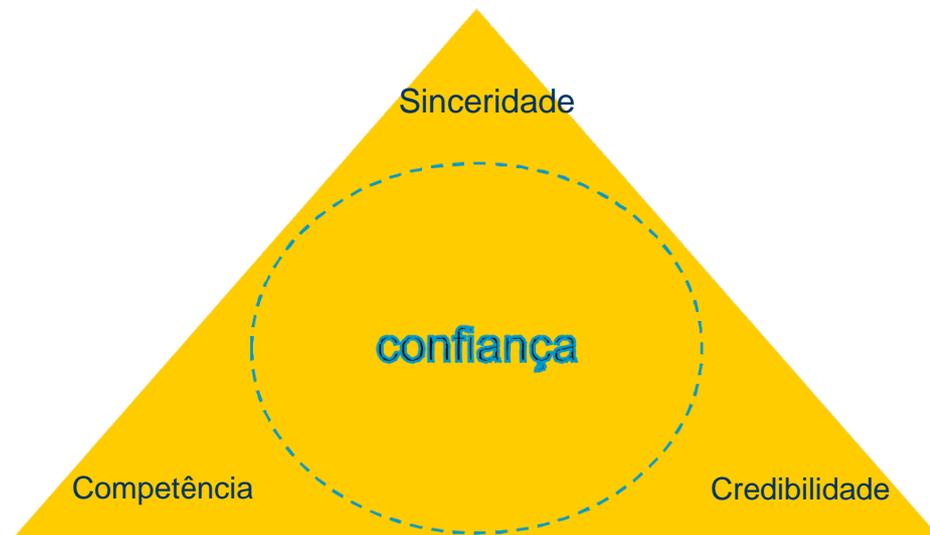
- **Delegação plena 100%:** São atividades que não agregam valor para a sua função e que podem ser realizadas por um terceiro, desde que atenda às expectativas de resultado.

Também são atividades que não são da sua competência e que, ao serem realizadas por outro colaborador, trarão melhores resultados para a organização. Aqui reside um princípio de humildade ao reconhecer que existem outras pessoas melhores em áreas que não dominamos com a qualidade desejada.

Delegação

- **Delegação parcial:** Parte da atividade é realizada por você e parte pelo colaborador. Aqui é um exercício de compartilhar tempo e experiência.
- **Delegação 0%:** São atividades nas quais sua equipe ainda não possui as competências necessárias para realizar e que devem ser feitas por você. Por exemplo, atividades técnicas e específicas onde o conhecimento profundo afeta a entrega, prazo de entrega e especificações ou normas legais.

Dimensões da Confiança



Confiança

- **Baixa:** debilita relacionamentos, causa atritos, aumenta custos, gera agendas ocultas, politicagem, conflitos interpessoais, rivalidade interdepartamental, mentalidade perde-ganha e comunicações defensivas e autoprotetoras.
- **Alta:** produz agilidade e rapidez nas decisões, cimeta a lealdade e confere qualidade sustentável a todos os relacionamentos.

Confiança

Construção

- Cumprir as promessas;
- Dar lugar à reclamação quando não cumpridas;
- Distinguir expectativas e promessas.

Sustentação

- Agradecer;
- Reclamar.

Reconstrução

- Pedir desculpas;
- Desculpar.

Fonte: O Poder da Confiança
Stephen Covey

Delegação – dificuldades para delegar

- Falta de Confiança
- Nunca fiz isto antes
- Já tive esta experiência e não funcionou
- Meus colaboradores são inexperientes
- Leva mais tempo para explicar do que para fazer o trabalho

Delegação – dificuldades para delegar

- Os erros podem ser dispendiosos
- Minha posição me capacita a obter ação mais rápida
- Meus colaboradores já são ocupados demais
- Meus colaboradores não estão prontos para aceitar mais responsabilidades
- Por que mudar? As coisas estão bem como estão

Acrescente a sua ...

Delegação - Vantagens

- Resgatar o sentimento de confiança nas pessoas e com isto a motivação interna pode se tornar maior para aprender algo novo.
- A equipe vai mais longe quando a delegação é bem-feita.
- Equilibrar a carga de trabalho entre todos evitando estresse desnecessário e sentimento de injustiça.
- O líder e seus liderados poderão focar em estratégias de crescimento, atendimento melhor ao cliente, enfim pensar mais na organização como um todo e não apenas em rotinas.
- Utilização das competências específicas de cada colaborador.
- Aumentar a criatividade, inovação a partir das contribuições dos subordinados.
- Ter tempo para execução de atividades mais estratégicas.
- Aumentar o compartilhamento do conhecimento.

Delegação

Quando se delega algo a alguém, deve-se certificar que a pessoa:

- Compreendeu o que foi pedido.
- Tem a autoridade necessária para satisfazer o pedido (ou então que lhe seja concedida).

Sabe como atender esse pedido.

Delegação - Erros

Delegar o **que** fazer, mas dizer também **como** deve ser feita a tarefa, impedindo o subordinado de escolher seus próprios caminhos, em muitos casos mais adequados que os anteriormente usados.

Delegar responsabilidade (o quê), mas não a autoridade correspondente. Admite-se a delegação gradual de autoridade, mas sempre existindo um mínimo de autoridade.

Indefinição dos limites quanto a prazo, início e término da tarefa, grau de autoridade.

Delegação - Erros

- Abdicação: **Não quero ver mais isso.** A chefia impede a colocação de dúvidas por parte do subordinado, aumentando a possibilidade de eventuais problemas na fase inicial da delegação.
- Não definir previamente formas de controle. É preciso definir o controle como uma forma de ajuda, não como sintoma de desconfiança, em relação ao subordinado.
- Expectativa ideais/perfeccionismo. Esperar algo do subordinado, mas não clarificar isso com ele; depois cobrar, como se tudo já fosse do seu conhecimento.

Esperar que o subordinado execute a tarefa igual ou melhor que a chefia (a curto prazo).

Pedidos

- Nascem de uma carência, uma insatisfação a ser resolvida com a ajuda dos outros.
- Expõe aquele que pede - medo de expor fraqueza, autoestima.
- Podem ser tácitos – estalar dedos, comentar que gosta de um objeto perto do aniversário.
- Dependem do contexto

Elementos para um pedido eficaz

- 1 – Alguém que pede
- 2 – Alguém que escuta
- 3 – Uma mensagem clara/concreta
- 4 – Condições de satisfação
- 5 – Prazo (fator tempo)

Elementos para um pedido eficaz

Alguém que pede e Alguém que escuta

- A pede para B
Verifica se B tem poder e capacidade para fazer/resolver
- Evitar pedidos “ao ar” ou sem destinatário: “Os relatórios devem ser feitos...”
“Não se esqueçam de convidar o fulano...”

Elementos para um pedido eficaz

Emitir uma mensagem clara/concreta

- Fazer um pedido claro/concreto: “Eu lhe peço que...”
- Evitar o uso de:
“Tem que...”; “Preciso que...”; “Está me faltando...”
- Evitar declarações esperando a interpretação:
“estou com fome...” (esperando que lhe deem o que comer)
“estou com frio...” (esperando que desliguem o ar condicionado)
- Evitar suposições. Não tomar o pedido como óbvio

Elementos para um pedido eficaz

Condições de satisfação

- Considerar o contexto no qual o pedido está sendo feito. Adequar a linguagem.
- Usar dados concretos, quantidades, especificações acordadas, de entendimento comum.
“Me manda as vermelhas...” (Quantas? Quais? Onde? Quando?)
- Usar os critérios e sentidos comuns respeitando usos e costumes evitando redundâncias:
“É comum imprimir em papel branco A4...”

Elementos para um pedido eficaz

Prazo

- Estabelecer um momento no qual saberemos se o pedido foi ou não realizado.
- Combinar o tempo (consenso)
- Os pedidos “abertos” nos quais não definimos o tempo de realização, dão lugar a insatisfação pelo descumprimento. Se o prazo não for pré-estabelecido pode gerar insatisfação para uns e pressão para outros.

Componentes dos pedidos

1. Quem pede
2. A quem é pedido
3. Ação futura
4. Tempo (sempre falta)
5. Pressuposto de competência
6. Condições de satisfação (sempre falta)
7. Compartilhamento de obviedade
8. Sinceridade
9. Algo que falta, o que gera o pedido

Promessas

Quando fazemos um PEDIDO ou uma OFERTA temos que negociar até escutar uma aceitação ou uma recusa.

Se minha OFERTA for aceita, eu estou COMPROMETIDO.
Se meu PEDIDO é aceito, quem o aceitou está COMPROMETIDO comigo.

Se meu PEDIDO não é aceito, tenho que buscar outras possibilidades para resolver, mas já sei com quem NÃO posso contar.

Quando os pedidos ficam “abertos”, sem aceitação ou recusa, geram falsas expectativas: ficamos esperando algo que nunca foi prometido.

Quando não se cumpre o prometido

Temos o direito de fazer uma reclamação

Estrutura para uma reclamação eficaz:

- 1 – Revisar o que foi prometido.
- 2 – Checar o que aconteceu (o que impediu).
- 3 – Os danos e inconvenientes que isso causou.
- 4 – Novo pedido

Queixa	Reclamação
Se faz para qualquer um.	Se faz diretamente para a pessoa que não cumpriu.
É infinita. Se prolonga no tempo indefinidamente.	Se faz imediatamente e numa única vez.
Nos coloca como vítimas. Geralmente é sobre as pessoas.	Nos dá protagonismo. Aponta os fatos, o problema.
O foco está nas emoções.	O foco está em resolver o problema.
Gera distanciamento e fecha possibilidades.	Preserva as relações, abrindo possibilidades.
Gera RESENTIMENTO.	Gera APRENDIZAGEM.

Empowerment

- Ação da gestão estratégica que visa o melhor aproveitamento do capital humano nas organizações por meio da delegação de poder, incentivo à participação e em dar autonomia para que os colaboradores possam participar, mais efetivamente, da administração da organização.
- Significa delegar responsabilidade pelos resultados e não somente pelas funções.

Empowerment

Não pode ser aplicado somente para um colaborador, e sim para um grupo de colaboradores, com o intuito de "empoderá-los" e torna-los parceiros no negócio que determinam o sucesso das organizações, ou seja, o local de trabalho com *Empowerment* é caracterizado por:

- Enriquecimento do conteúdo do trabalho;
- Expansão das habilidades e das tarefas que compõem uma função;
- Liberação de criatividade e inovação;
- Expansão do controle sobre as decisões em relação ao trabalho;
- Realização de uma tarefa inteira ao invés de apenas parte dela;
- Satisfação do cliente;
- Orientação para o mercado.

Empowerment – como implementar

- Um profundo compartilhamento das informações com todos os envolvidos.
- A abertura para uma real autonomia dando às pessoas não somente as informações, mas o apoio e a liberdade necessária para agirem.
- Redução dos níveis hierárquicos e da burocracia que tornam as empresas lentas e rígidas.
- Confiar nos colaboradores.
- Corrigir falhas.
- Fornecer feedbacks.

Empowerment - vantagens

- Motivação dos profissionais.
- Envolvimento de todos os colaboradores.
- Aumento da produtividade.

O que é ser flexível?

Ser flexível é fazer escolhas, portanto, entre discutir e ter razão, sorrir e cerrar os dentes, não tenha dúvida: a razão é a melhor das escolhas e o sorriso é o melhor dos antídotos. Em diferentes fases da minha vida profissional, eu posso dizer que já fui do céu ao inferno e vice-versa.

O que fazer para ser flexível no trabalho?

- Maximize sua capacidade de ouvir novas ideias e opiniões;
- Saiba lidar com as adversidades e mudanças de forma assertiva;
- Identifique aquilo que o motiva;
- Aumente suas habilidades de comunicação;
- Mobilize os recursos presentes na organização;
- Tenha empatia pelo outro;
- Transmita e compartilhe conhecimento.

Flexibilidade e adaptabilidade no trabalho

“Há uma tendência para sairmos do modelo tradicional de “comando-controle”, onde a liderança manda fazer e controla o que está sendo feito, e entramos em um modelo que de “relacional-processual”, mais flexível, onde o líder deixa de ser um comandante ou um capataz para se tornar um gestor estratégico do conhecimento”.

Eduardo Carmello

Flexibilidade e adaptabilidade no trabalho

No Brasil, algumas empresas utilizaram a flexibilidade e atingiram sucesso. Isso ocorreu porque os projetos, tarefas e prazos eram muito bem definidos e acompanhados on-line por gestores capacitados a orientar, monitorar e subsidiar de conhecimento as equipes.

Outro fenômeno constatado foi o nível de maturidade e responsabilidade da equipe por fazer acontecer os projetos do jeito acordado.

As empresas que não tiveram tanto sucesso com a flexibilidade pecaram por não planejarem bem a “nova forma de atuar” e por utilizarem a flexibilidade como uma “moda” ou porque faltava mesmo espaço para todos os trabalhadores.

Flexibilidade e adaptabilidade no trabalho

- O que acontece geralmente são equipes que clamam por maior autonomia e depois não sabem utilizá-la.
- Soma-se a isso gestores que delegam de forma excessiva, sem desenvolvimento e acompanhamento das fases do projeto que levam aos resultados.
- Flexibilidade no trabalho exige um alto compromisso com a produtividade, quem implantar sem considerar essas questões terá prejuízo.

Interação humana nas organizações

Níveis

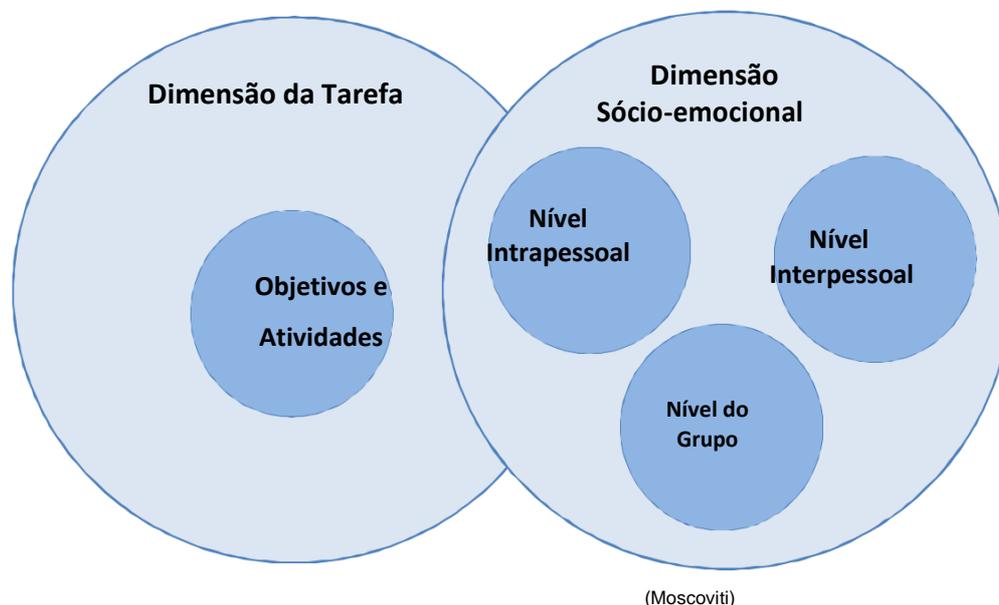
- Sócio emocional
- Tarefa

Interação humana nas organizações

O nível socioemocional - é o das sensações e sentimentos variados, já existentes ou gerados pela própria convivência e atividades no grupo. É responsável pela manutenção da equipe, por seu crescimento e amadurecimento e pela produtividade e satisfação de cada participante.

O nível de tarefa - todos os esforços para a produção de resultados em direção aos objetivos definidos. Para trabalhar bem e produzir em grupo, as pessoas precisam possuir mais do que competência técnica para as funções.

O Processo de interação humana nas organizações



Processo de Interação – dimensão socioemocional



Dimensão Intrapessoal

- Nossa história



Dimensão Interpessoal

- Relação com o outro



Dimensão Grupal

- Cooperação; Conflitos.

O SUCESSO É SEU!

