

**MBA
USP
ESALQ**

**TÓPICOS ESPECIAIS –
LIDERANÇA EM DATA SCIENCE**

Mateus C. Gerolamo

*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.

Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98



Liderança em Data Science

Prof. Mateus C. Gerolamo

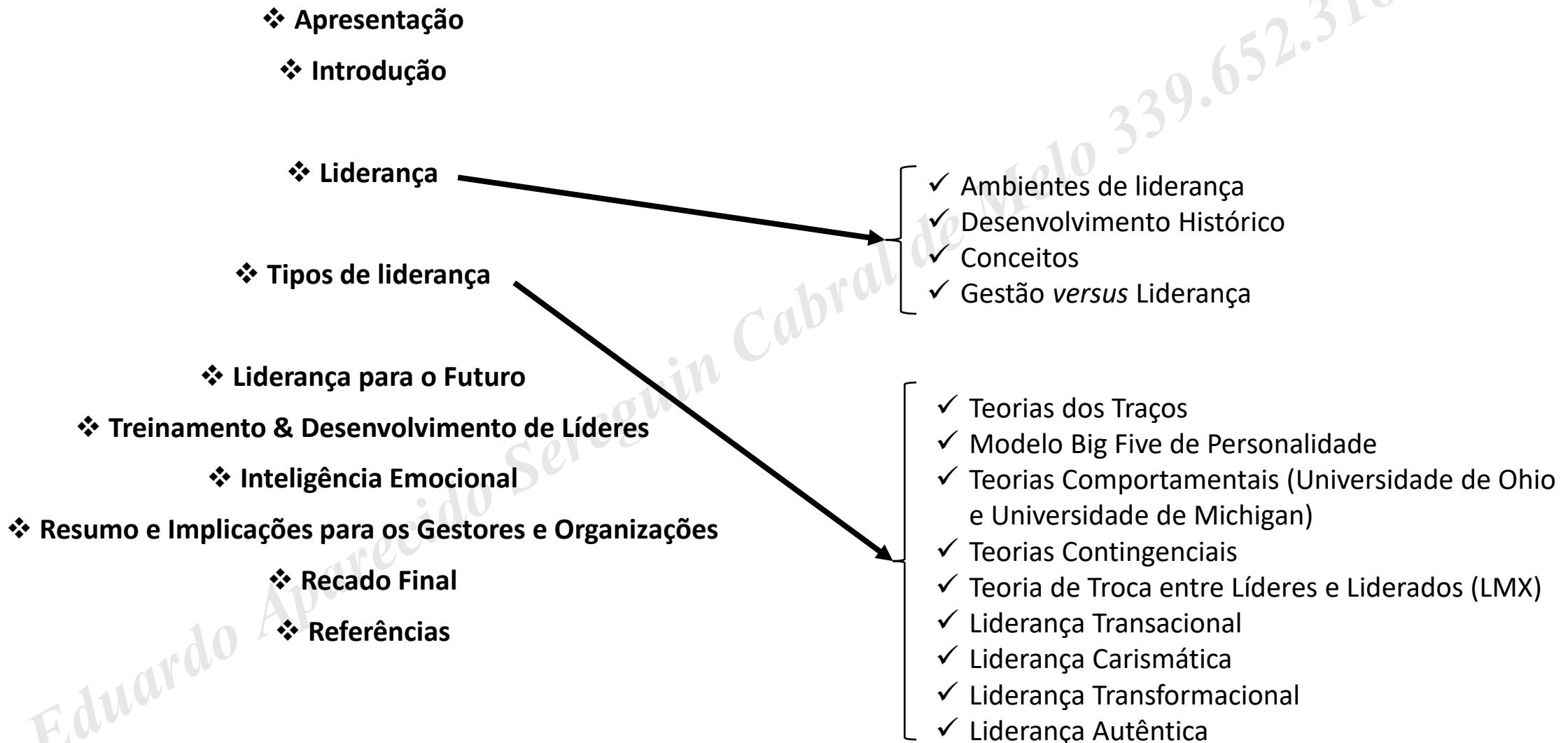
MBA USP
ESALQ

Data Science

04 de outubro de 2022



Agenda / conteúdo



Eduardo Aparecido Seregiutti | Central de Melo 339.652.318-04



A cartoon illustration of a man with brown hair, wearing a dark suit and tie, standing next to a large clipboard. The clipboard features a speedometer-like chart with a needle pointing towards the right side. The chart has three concentric rings: a yellow ring at the top, an orange ring in the middle, and a red ring at the bottom. The background is light blue.

Apresentação

Mateus C. Gerolamo

Professor Associado



GRUPO DE PESQUISA EM GESTÃO DA MUDANÇA E INOVAÇÃO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

- ❖ Professor da Universidade de São Paulo (USP).
- ❖ Área de atuação compreende Gestão da Qualidade, Mudança e Inovação.
- ❖ Livre-Docência pela USP e Pós-doutorado pelo Instituto de Tecnologia de Berlim (TUB).
- ❖ Doutor, Mestre e Engenheiro de Produção pela USP.
- ❖ Mais de 15 anos de experiência em pesquisa, docência e projetos de consultoria com ênfase em Gestão de Mudanças e Cultura Organizacional.
- ❖ Experiências em diversos setores: alimentos, automobilístico, construção civil, cosméticos, educação, saúde, serviços, têxtil, dentre outros, em pequenas, médias, grandes e empresas do terceiro setor.
- ❖ Responsável por aula na graduação, pós-graduação *lato* e *stricto sensu*, e MBA.
- ❖ Ministra cursos em MBAs da USP e UFSCar (Gestão da Mudança e da Inovação, Liderança, *Balanced Scorecard*, Gestão da Qualidade).
- ❖ Autor de livros, artigos nacionais e internacionais; revisor de periódicos internacionais, dentre eles o *Journal of Organizational Change Management*.
- ❖ Certificado CTT1 (*Cultural Transformations Tools*) – Richard Barrett Centre.

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/mateus-gerolamo-802b965/>

Curriculum Vitae Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3002611390279533>

Google Scholar: <https://scholar.google.com.br/citations?user=t5efBTUAAAAJ>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6535-0904>

Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=6504619454>

Research ID: <http://www.researcherid.com/rid/G-7182-2012>

Research Gate: https://www.researchgate.net/profile/Mateus_Gerolamo

Research team: <http://change.prod.eesc.usp.br>

Facebook: <https://www.facebook.com/groups/gestaodamudanca>

Curriculum Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3002611390279533>

EESC: <https://eesc.usp.br/>

USP: <https://www5.usp.br/>

Grupo de Pesquisa: <http://change.prod.eesc.usp.br>

The screenshot shows the homepage of the CHANGE website. At the top, there is a navigation bar with links to HOME, ABOUT US, RESEARCH FIELDS, PUBLICATIONS, and OUR CONNECTIONS. The main header features the word "CHANGE" in large letters, with "CHANGE AND INNOVATION MANAGEMENT" underneath. Below the header is a banner for the EESC-USP 65th anniversary, which includes the years 1953 and 2018, and the text "The soft side of Digital Transformation, Circular Economy, Industry 4.0 and Conscious Business". There are two buttons: "ABOUT US" (highlighted in blue) and "RESEARCH AREAS". To the right of the main content area is a QR code.

CHANGE AND INNOVATION MANAGEMENT

The soft side of Digital Transformation, Circular Economy, Industry 4.0 and Conscious Business

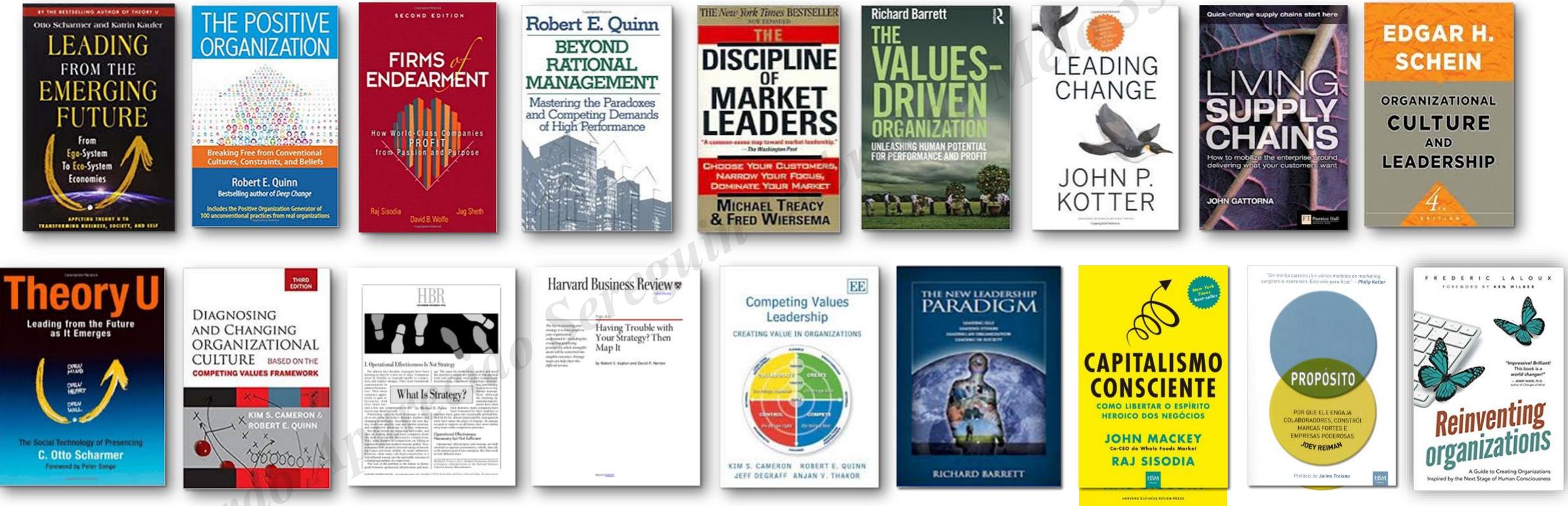
[ABOUT US](#) [RESEARCH AREAS](#)

ABOUT US

We are a group of Professors, Ph.D., Master, and Undergraduate students working together in order to develop and adapt Change and Innovation Management theories, methods, and techniques aiming at delivering to the academy, enterprises, government, and society knowledge and practical tools to conduct transformation journeys towards the new business trends such as Innovation, Digital Transformation, Circular Economy, Industry 4.0 and Conscious Business.



Principais fontes de Inspiração para Pesquisa, Aplicação e Ensino



Mateus C. Gerolamo, Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos (EESC), Universidade de São Paulo (USP), Gestão da Mudança

Leituras Recomendadas



Momento para um novo propósito

KRIS PEDERSON E MIGUEL DUARTE

EM 2011, O BEACH INSTITUTE desenvolveu uma pesquisa global em parceria com a Harvard Business Review Analytic Services para compreender como o conceito de propósito está envolvido na estratégia e no dia-a-dia das organizações. Esta pesquisa, feita com cerca de 500 executivos, conclui que mais de 80% dos entrevistados acreditam que uma organização com um propósito claro e conhecido é mais propensa ao sucesso na adesão das colaboradoras e stakeholders.

Ao mesmo tempo, as empresas reconhecidas como possuidoras de um propósito claramente articulado parecem apresentar maior propensão para crescer. Segundo a mesma pesquisa, 58% dessas empresas tiveram crescimento igual ou superior a 10% nos três anos anteriores ao estudo. Complementando o estudo, a 2012, uma pesquisa feita por Deloitte para a segunda edição do livro *Pioneers of Endurance*, revelou que empresas orientadas por propósito tiveram resultados dez vezes superior do que o S&P 500 entre 1996 e 2011.

Apesar dos benefícios reconhecidos por colocar propósito no centro do negócio, apenas 46% das empresas entrevistadas afirmaram ter hoje um propósito claro e conhecido.

DEZEMBRO 2017 HARVARD BUSINESS REVIEW 81



Danubius Hotels
Budapest



Explore Budapest with Danubius Hotels. Book now with up to 15% discount!

EXEMPLOS

"Falar que o dinheiro é o propósito do seu negócio é como dizer que respirar é o propósito da vida"

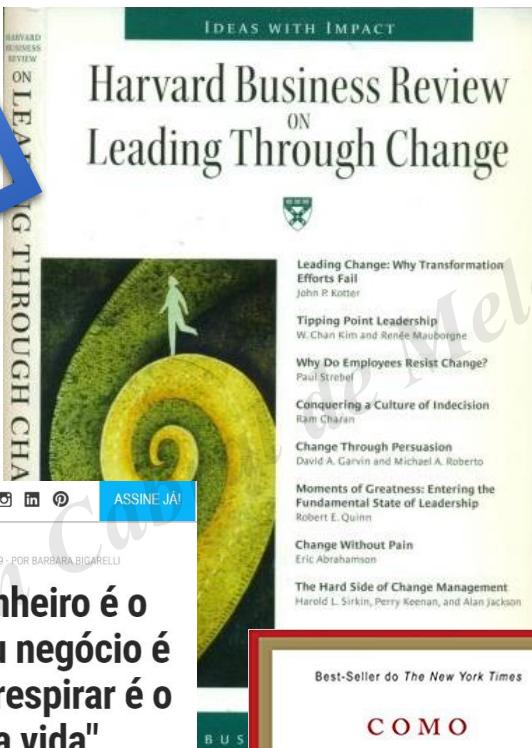
Edward Freeman, professor e filósofo americano, defende que levar em conta as preocupações dos stakeholders não é fundamental, como até mais lucrativo para a empresa

COMO AVALIAR SUA VIDA?

EM BUSCA DO SUCESSO PESSOAL E PROFISSIONAL

CLAYTON M. CHRISTENSEN

JAMES ALLWORTH & KAREN DILLON



Harvard Business Review on Leading Through Change

IDEAS WITH IMPACT



- Leading Change: Why Transformation Efforts Fail John P. Kotter
- Tipping Point Leadership W. Chan Kim and Renée Mauborgne
- Why Do Employees Resist Change? Paul Strebel
- Conquering a Culture of Indecision Ram Charan
- Change Through Persuasion David A. Garvin and Michael A. Roberto
- Moments of Greatness: Entering the Fundamental State of Leadership Robert E. Quinn
- Change Without Pain Eric Abrahamson
- The Hard Side of Change Management Harold L. Sirkin, Perry Keenan, and Alan Jackson



O melhor da teoria administrativa não serve só para a carreira.

[CLAYTON M. CHRISTENSEN]

NOTA DO EDITOR: quando os formandos da turma de 2010 da MBA da Harvard Business School (HBS) começaram o curso, a economia ia bem e não havia limites para sua ambição pós-graduação. Semana depois, a crise irrompeu com tudo. Nos últimos dois anos, a turma teve de recalcular sua visão de mundo e a definição de sucesso.

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NA MÍDIA

Maus chefes em abundância

A pesar de se esperar muito dos gestores em posição de chefia, o que surpreende é o fato de eles raramente apresentarem as características típicas de um líder eficaz. Esses gestores são conhecidos como "chefes tóxicos" por tornarem o clima do ambiente em que trabalham bastante desconfortável. Falando alto, sendo rudes, desrespeitando seus subordinados e buscando resultados de curto prazo a todo custo, esses chefes geram um grande mal-estar nas organizações, sendo respeitados apenas por sua posição hierárquica. Diante disso, é justo chamar esses chefes de líderes?

Comprovando a presença abundante desses "chefes tóxicos", um estudo recente conduzido nos Estados Unidos com 700 trabalhadores revelou que muitos subordinados acreditam que seus superiores não lhes dão o devido valor, fazem foco sobre elos às escondidas e não mantêm sua palavra. A situação é tão ruim que o autor principal do estudo disse que "os funcionários não deixam suas empresas, deixam seus chefes".

Outros resultados do estudo foram:

- 39 por cento disseram que seus supervisores não cumpriam promessas.
- 37 por cento disseram que seus supervisores não lhes davam o devido crédito.

Ses os subordinados têm essas opiniões sobre os chefes, por que as empresas promovem tais pessoas a posições de liderança? Uma razão pode ser o Princípio de Peter. Quando as pessoas são promovidas a um cargo — por exemplo, supervisor ou instrutor — com base no bom desempenho que tiveram em um cargo anterior — por exemplo, vendedor ou assistente — presume-se que as capacidades necessárias para um cargo são as mesmas para o outro.

De outra maneira, as pessoas só param de ser promovidas quando alcançam seu nível de incompetência. A julgar pelos resultados desse estudo, esse nível acontece com muita frequência quando as pessoas assumem posições de liderança.

Fontes: D. Fost, "Survey Finds Many Workers Mistrust Bosses", San Francisco Chronicle, 3 jan. 2007. Disponível em: <www.SFGate.com>. e Fernanda Bottino, "Como lidar com chefes tóxicos", Reuters Money S.A., ed. 173, Caixa, 8.1.2009.

Avaliação do Nível de Energia

Introdução

- Gerencie sua Energia, não o seu Tempo!

Você está próximo
de uma crise?

Como está a sua
energia?

Fonte: Schwartz and McCarthy (2007)

*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.
Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98

Harvard
Business
Review



Manage Your Energy, Not Your Time

by Tony Schwartz and Catherine McCarthy

FROM THE OCTOBER 2007 ISSUE

Steve Wanner is a highly respected 37-year-old partner at Ernst & Young, married with four young children. When we met him a year ago, he was working 12- to 14-hour days, felt perpetually exhausted, and found it difficult to fully engage with his family in the evenings, which left him feeling guilty and dissatisfied. He slept poorly, made no time to exercise, and seldom ate healthy meals, instead grabbing a bite to eat on the run or while working at his desk.

Wanner's experience is not uncommon. Most of us respond to rising demands in the workplace by putting in longer hours, which inevitably take a toll on us physically, mentally, and emotionally. That leads to declining levels of engagement, increasing levels of distraction, high turnover rates, and soaring medical costs among employees. We at the Energy Project have worked with thousands of leaders and managers in the course of doing consulting and coaching at large organizations during the past five years. With remarkable consistency, these executives tell us they're pushing themselves harder than ever to keep up and increasingly feel they are at a breaking point.



PRACTICE

8 minutos

Avaliação da sua Energia

- Responda as perguntas, colocando um “x” em tantas alternativas quanto achar que corresponde ao seu dia a dia;
- Avalie as seguintes dimensões:
 - Corporal,
 - Emocional,
 - Mental, e
 - Espiritual;

Exercício



Harvard Business Review

MANAGING YOURSELF

Manage Your Energy, Not Your Time

by Tony Schwartz and Catherine McCarthy

FROM THE OCTOBER 2007 ISSUE

Steve Wanner is a highly respected 37-year-old partner at Ernst & Young, married with four young children. When we met him a year ago, he was working 12- to 14-hour days, felt perpetually exhausted, and found it difficult to fully engage with his family in the evenings, which left him feeling guilty and dissatisfied. He slept poorly, made no time to exercise, and seldom ate healthy meals, instead grabbing a bite to eat on the run or while working at his desk.

Wanner's experience is not uncommon. Most of us respond to rising demands in the workplace by putting in longer hours, which inevitably take a toll on us physically, mentally, and emotionally. That leads to declining levels of engagement, increasing levels of distraction, high turnover rates, and soaring medical costs among employees. We at the Energy Project have worked with thousands of leaders and managers in the course of doing consulting and coaching at large organizations during the past five years. With remarkable consistency, these executives tell us they're pushing themselves harder than ever to keep up and increasingly feel they are at a breaking point.

Fonte: Schwartz and McCarthy (2007)



Avaliação da sua Energia

- Resultado Geral:

0 – 3: Excelente habilidade de gerenciar energia

4 – 6: Habilidade de gerenciar energia razoável

7 – 10: Déficit significante na habilidade de gerenciar energia

11 – 16: Déficit grave na habilidade de gerenciar energia

- Resultado por Categoria:

0: Excelente habilidade de gerenciar energia

1: Forte habilidade de gerenciar energia

2: Déficit significante na habilidade de gerenciar energia

3: Pouca habilidade de gerenciar energia

4: Déficit grave na habilidade de gerenciar energia



Harvard Business Review

Manage Your Energy, Not Your Time

by Tony Schwartz and Catherine McCarthy
FROM THE OCTOBER 2007 ISSUE

Steve Wanner is a highly respected 37-year-old partner at Ernst & Young, married with four young children. When we met him a year ago, he was working 12- to 14-hour days, felt perpetually exhausted, and found it difficult to fully engage with his family in the evenings, which left him feeling guilty and dissatisfied. He slept poorly, made no time to exercise, and seldom ate healthy meals, instead grabbing a bite to eat on the run or while working at his desk.

Wanner's experience is not uncommon. Most of us respond to rising demands in the workplace by putting in longer hours, which inevitably take a toll on us physically, mentally, and emotionally. That leads to declining levels of engagement, increasing levels of distraction, high turnover rates, and soaring medical costs among employees. We at the Energy Project have worked with thousands of leaders and managers in the course of doing consulting and coaching at large organizations during the past five years. With remarkable consistency, these executives tell us they're pushing themselves harder than ever to keep up and increasingly feel they are at a breaking point.

Fonte: Schwartz and McCarthy (2007)



Avaliação da sua Energia

- Plano de ação**

Documente o seu plano de ação para essa semana para melhorar a sua gestão de energia.

- Resultado**

Após uma semana, descreva o impacto da ação escolhida na sua capacidade de exercer autocontrole e na sua produtividade.

Exercício

Harvard Business Review

MANAGING YOURSELF

Manage Your Energy, Not Your Time

by Tony Schwartz and Catherine McCarthy
FROM THE OCTOBER 2007 ISSUE

Steve Wanner is a highly respected 37-year-old partner at Ernst & Young, married with four young children. When we met him a year ago, he was working 12- to 14-hour days, felt perpetually exhausted, and found it difficult to fully engage with his family in the evenings, which left him feeling guilty and dissatisfied. He slept poorly, made no time to exercise, and seldom ate healthy meals, instead grabbing a bite to eat on the run or while working at his desk.

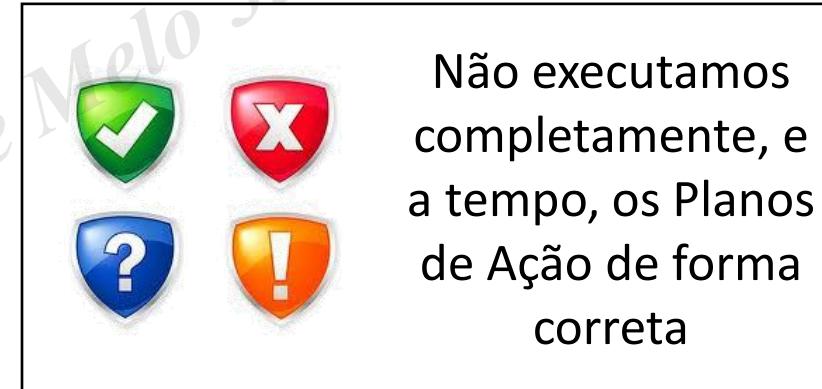
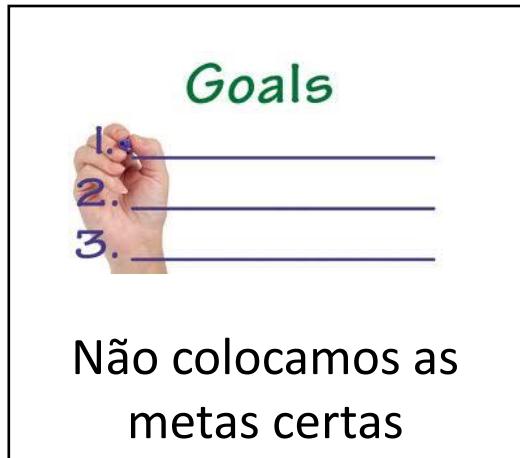
Wanner's experience is not uncommon. Most of us respond to rising demands in the workplace by putting in longer hours, which inevitably take a toll on us physically, mentally, and emotionally. That leads to declining levels of engagement, increasing levels of distraction, high turnover rates, and soaring medical costs among employees. We at the Energy Project have worked with thousands of leaders and managers in the course of doing consulting and coaching at large organizations during the past five years. With remarkable consistency, these executives tell us they're pushing themselves harder than ever to keep up and increasingly feel they are at a breaking point.

Fonte: Schwartz and McCarthy (2007)

Introdução

Introdução

- Por que falhamos?



Fonte: Falconi (2009), O Verdadeiro Poder, pág. 3.

Introdução

- O que Precisamos Fazer para **Não Falharmos?**



O gerenciamento é focado nos fins e, portanto,
na **missão** geral de qualquer organização...

Fonte: Falconi (2009), O Verdadeiro Poder, pág. 3.

Introdução

Qual é a Missão Geral de uma Organização?

*“Satisfazer as
necessidades
dos seres
humanos”*



Missions

Fonte: Falconi (2009), O Verdadeiro Poder, pág. 3.

*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.
Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98

Introdução

Quem são os Seres Humanos em uma Organização?

Existem quatro tipos de seres humanos que estão nos objetivos de qualquer organização e são chamados *stakeholders* ou “partes interessadas”:



Clientes



Acionistas



Colaboradores



Quem mais?

Fonte: Falconi (2009), O Verdadeiro Poder, pág. 3.

*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.
Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98

Introdução

- Uma boa **liderança** deveria considerar todas essas dimensões de métricas em todos os níveis de uma organização:



Foco Financeiro



Foco nos Colaboradores



Foco no Cliente



Foco na Sociedade

“Isto é raro, mas é como deveria ser!”

Fonte: Falconi (2009), O Verdadeiro Poder, pág. 4.

Introdução

- É preciso atender aos requisitos (necessidades e/ou desejos) dos principais *stakeholders* da organização! Uso de indicadores!



- Se os **Clientes** fossem os *stakeholders* mais importantes, qual seria o principal indicador?
- Se os **Empregados** fossem os *stakeholders* mais importantes, qual seria o principal indicador?
- Se a **Sociedade** fosse o *stakeholder* mais importante, qual seria o principal indicador?
- Se os **Acionistas** fossem os *stakeholders* mais importantes, qual seria o principal indicador?



Fonte: Falconi (2009), O Verdadeiro Poder, pág. 3.

Introdução

Sistema de Medição de Desempenho e uso de Indicadores:

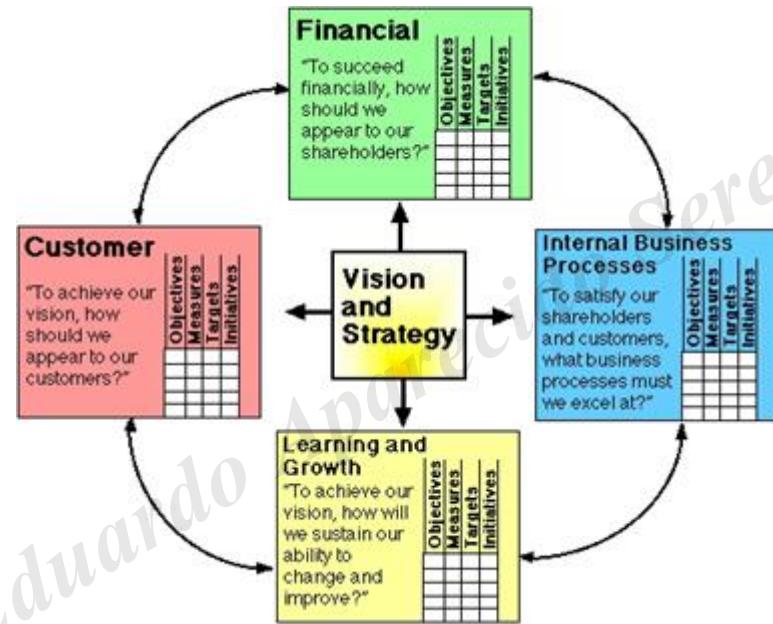
- A mensagem mais importante é que esses indicadores não podem ser acompanhados apenas pela alta administração;
- Eles devem ser desdobrados por toda a organização de forma que possam ser trabalhados continuamente;
- Indicadores estabelecidos em diferentes e importantes dimensões da organização dão origem a vários outros, num processo de desdobramento e, se todos os indicadores estiverem alinhados por meio de relacionamento de causa-efeito, a empresa estará alinhada para garantir a sua própria sobrevivência.

Fonte: Falconi (2009), O Verdadeiro Poder, pág. 7.

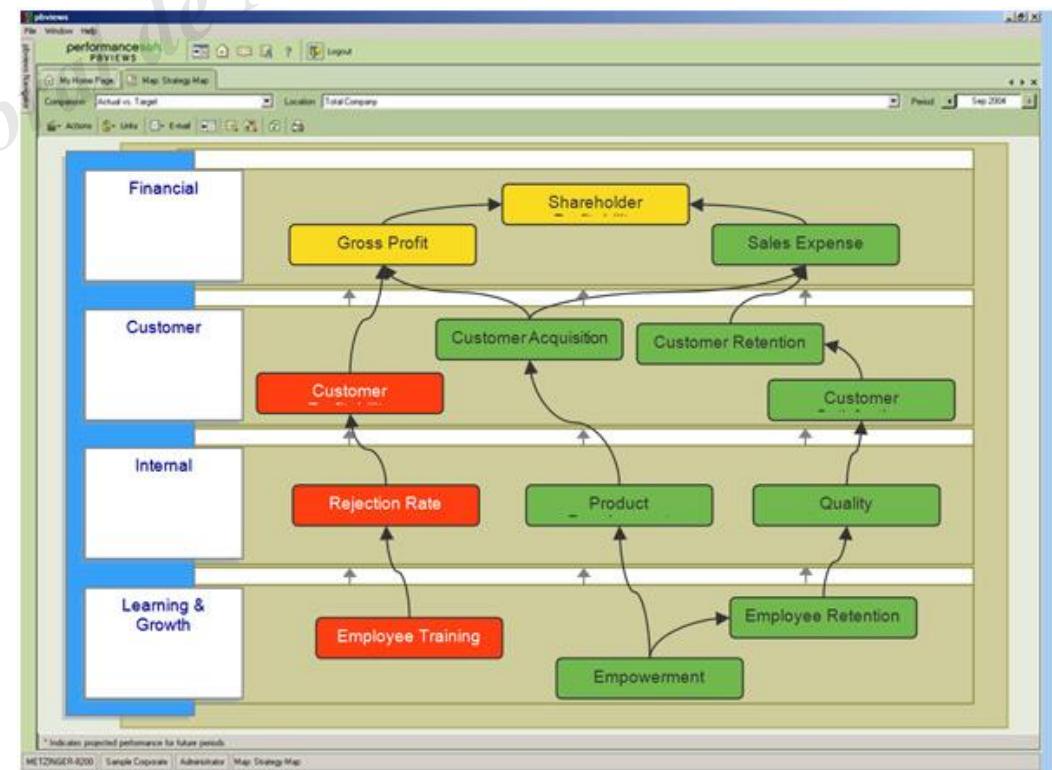
Introdução

- Sistema de Medição de Desempenho e uso de Indicadores:

Balanced Scorecard (BSC)



Balanced Scorecard (BSC) – Mapa Estratégico



“Assim como a paternidade, provavelmente a liderança nunca será uma ciência exata. Mas também não precisa ser um completo mistério para aqueles que a praticam... as pesquisas têm ajudado os pais a entenderem os componentes genéticos, psicológicos e comportamentais que afetam seus “desempenhos no trabalho”.... Assim como os pais, os líderes também podem obter uma clara fotografia daquilo que precisam para liderar eficazmente. E talvez tão importante, eles podem ver como fazer acontecer.”

“O ambiente de negócios está continuamente mudando e um líder deve responder em qualidade. Hora a hora, dia a dia, semana a semana, os executivos devem desempenhar seus estilos de liderança como um profissional, usando o que é certo, no tempo certo e na medida certa. O retorno será percebido por meio dos seus resultados.”

Fonte: Goleman, D. (2000), *Leadership that Gets Results*, p. 90.



More Science, Less Art

Like parenthood, leadership will never be an exact science. But neither should it be a complete mystery to those who practice it. In recent years, research has helped parents understand the genetic, psychological, and behavioral components that affect their “job performance.” With our new research, leaders, too, can get a clearer picture of what it takes to lead effectively. And perhaps as important, they can see how they can make that happen.

The business environment is continually changing, and a leader must respond in kind. Hour to hour, day to day, week to week, executives must play their leadership styles like a pro—using the right one at just the right time and in the right measure. The payoff is in the results.



Dois Mapas Mentais

*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.
Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98

Mapas Mentais

Liderança significa apenas uma posição de autoridade e superioridade em relação aos outros

Motivação segue instruções, recompensas e punições

Pessoas buscam interesse próprio

Pessoas preferem o status-quo

Pessoas limitam-se a suas responsabilidades

Líderes apresentam estilo único: ou focados na tarefa ou focados nas pessoas

Pessoas recebem privilégios com base em sua posição / seu status

Pessoas sentem medo

Pessoas competem por recursos limitados

A organização foca em burocracias desnecessárias

Cultura baseada em conflitos entre áreas

Mapa Mental # 1

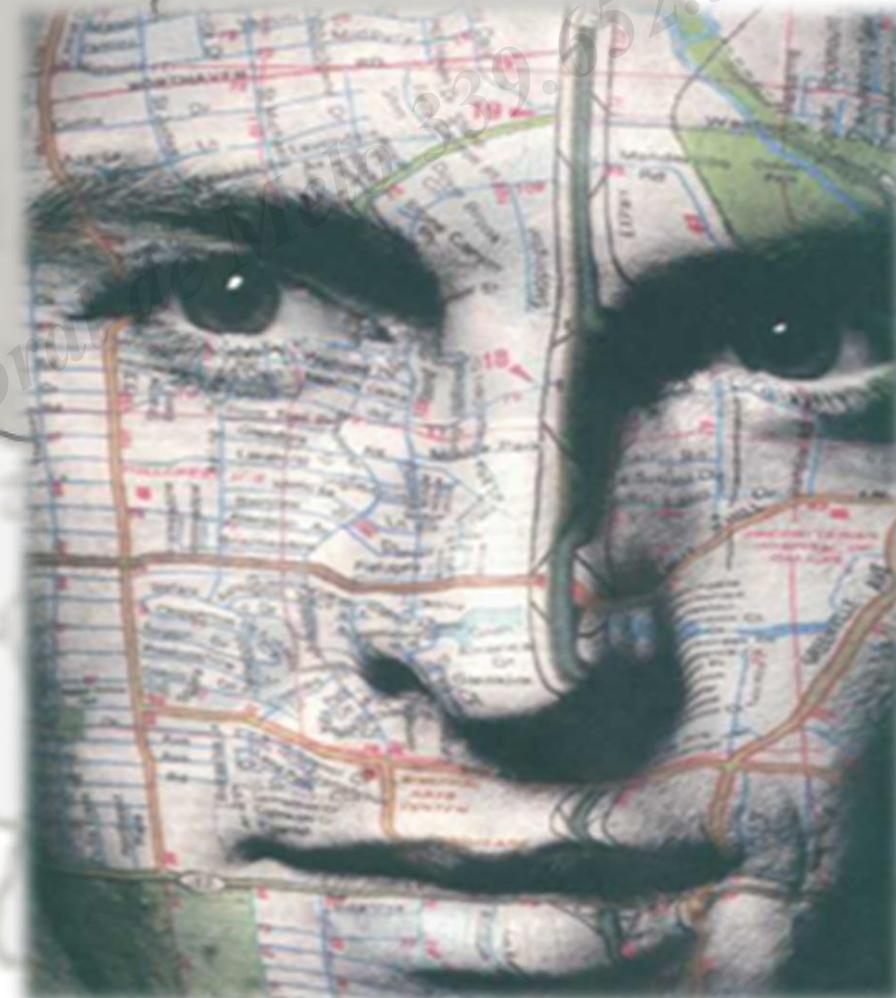
Fonte: Quinn, R. Positive Organization, 2015.

*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.
Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98

Mapas Mentais

(Source: Black and Gregersen, 2003, Leading Strategic Change, apud Robert Quinn)

“Se os líderes não podem mudar seus mapas mentais individuais, eles não poderão mudar os destinos que as pessoas seguem, nem os caminhos que as levarão até lá!”



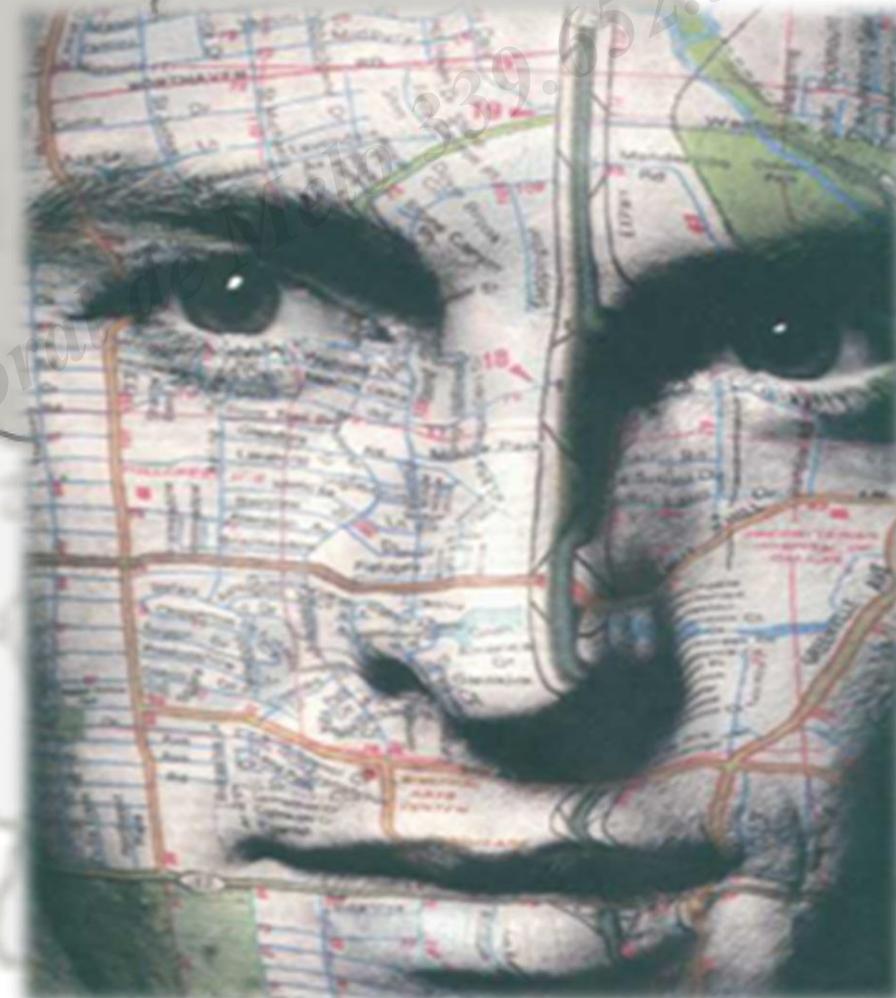
Fonte: Quinn, R. Positive Organization, 2015.

Source: greggfetter.blogspot.com

Mapas Mentais

(Source: Black and Gregersen, 2003, Leading Strategic Change, apud Robert Quinn)

“Se os líderes não podem ampliar seus mapas mentais individuais, eles não poderão mudar os destinos que as pessoas seguem, nem os caminhos que as levarão até lá!”



Fonte: Quinn, R. Positive Organization, 2015.

Source: greggfetter.blogspot.com

Mapas Mentais

Liderança significa apenas uma posição de autoridade e superioridade em relação aos outros

Motivação segue instruções, recompensas e punições

Pessoas buscam interesse próprio

Pessoas sentem medo

Pessoas preferem o status-quo

Pessoas limitam-se a suas responsabilidades

Mapa Mental # 1

Líderes apresentam estilo único: ou focados na tarefa ou focados nas pessoas

Pessoas recebem privilégios com base em sua posição / seu status

Pessoas competem por recursos limitados

A organização foca em burocracias desnecessárias

Cultura baseada em conflitos entre áreas

Liderança significa influência, independentemente da autoridade ou posição formal

Líderes apresentam ambos os estilos: focados na tarefa e focados nas pessoas

Pessoas são valorizadas independentemente de sua posição hierárquica ou status

Pessoas sentem-se confiantes

Pessoas expandem suas fontes de recursos

A organização tem agilidade para agir e decidir

Cultura Colaborativa

Motivação segue propósito, inspiração, e recompensas intrínsecas

Pessoas mostram compaixão / respeito

Pessoas buscam crescimento

Pessoas expandem seus papéis

Mapa Mental # 2

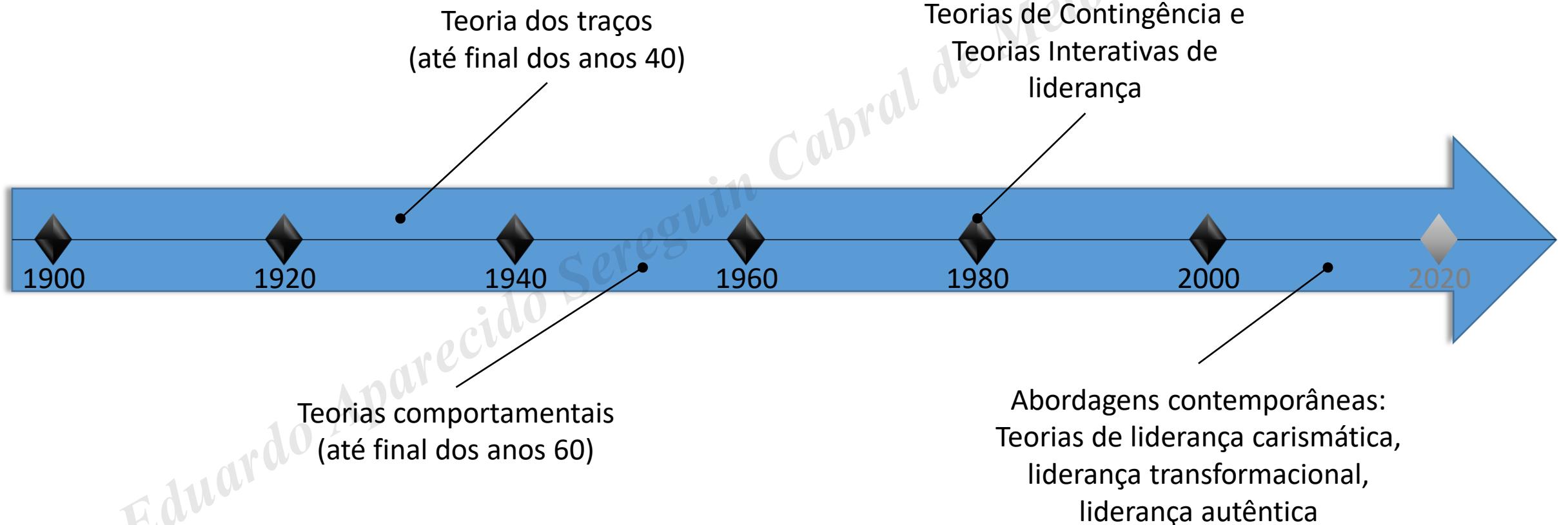


Desenvolvimento Histórico e Conceitos

*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.
Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98

Introdução

- Linha do tempo do desenvolvimento do conceito de **Liderança**



Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 358.

Introdução

Influência das Teorias de Psicologia no desenvolvimento do conceito

The infographic illustrates the influence of different psychological theories on the development of the concept of psychology. It features six sections: Neurocientífica (Neuroscientific), Comportamental (Behavioral), Psicodinâmica (Psychoanalytic), Cognitiva (Cognitive), Humanista (Humanistic), and a large title section at the bottom left.

Neurocientífica
Vê o comportamento da perspectiva do funcionamento biológico

Comportamental
Concentra-se no comportamento observável

Psicodinâmica
Acredita que o comportamento é motivado por forças internas inconscientes sobre as quais a pessoa tem pouco controle

Cognitiva
Examina como as pessoas entendem e pensam sobre o mundo

Humanista
Sustenta que as pessoas podem controlar seu comportamento e que tentam alcançar seu máximo potencial naturalmente

Principais perspectivas da psicologia

Fonte: Renner (2012), Psico, pág. 23.

*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.
Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98

Introdução

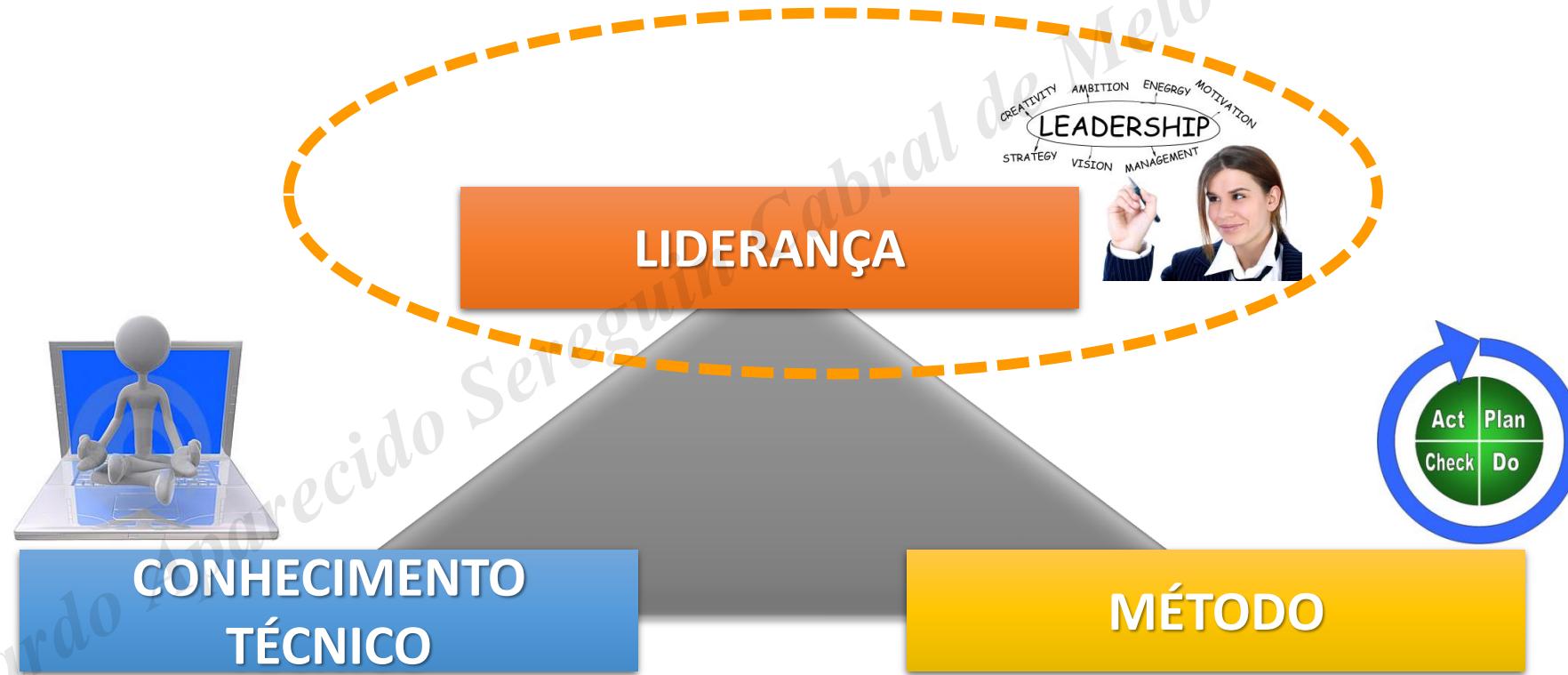
Influência das Teorias de Psicologia no desenvolvimento do conceito

Questões-chave na psicologia					
Questão	Neurocientífica	Cognitiva	Comportamental	Humanista	Psicodinâmica
<i>Natureza (hereditariedade) versus ambiente</i>	Natureza (hereditariedade)	Ambos	Ambiente	Ambiente	Natureza (hereditariedade)
<i>Determinantes conscientes versus Inconscientes do comportamento</i>	Inconsciente	Ambos	Consciente	Consciente	Inconsciente
<i>Comportamento observável versus Processos mentais internos</i>	Ênfase interna	Ênfase interna	Ênfase observável	Ênfase interna	Ênfase interna
<i>Livre arbítrio versus Determinismo</i>	Determinismo	Livre arbítrio	Determinismo	Livre arbítrio	Determinismo
<i>Diferenças individuais versus Princípios universais</i>	Ênfase universal	Ênfase individual	Ambos	Ênfase individual	Ênfase universal

Fonte: Renner (2012), Psico, pág. 25.

Introdução

Existem três fatores fundamentais para a obtenção de resultados em qualquer iniciativa humana:



Fonte: Falconi (2009), O Verdadeiro Poder, pág. 13-19.

*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.
Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98

Introdução

Entre os três fatores (liderança, conhecimento técnico e método), a **liderança** é o que há de mais importante numa organização;

Sem ela nada acontece;

De nada adianta método ou conhecimento técnico se não existe **liderança** para fazer acontecer.

LIDERANÇA



Fonte: Falconi (2009), O Verdadeiro Poder, pág. 13-19.

*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.
Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98

Conceito de Liderança

Liderança é a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos;

A **liderança** diz respeito ao gerenciamento do mudança;

Os **líderes** estabelecem direções por meio do desenvolvimento de uma visão de futuro; depois engajam as pessoas, comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar os obstáculos.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 359.

*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.
Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98

Agenda do Líder



“Liderar é bater metas

→ **Alcançar Metas**

Consistentemente,
com o time

→ **Com Time**

e fazendo certo.”

→ **Fazendo Certo**

Para desenvolver o conteúdo de liderança, é preciso definir a agenda do líder

- Atribuir metas baseadas em lacunas
- Promover o domínio do método pela equipe
- Promover a aquisição de conhecimento técnico do processo pela equipe

- Recrutar
- Treinar
- Inspirar
- Fazer *Coaching*
- Promover a Meritocracia
- Desenvolver as pessoas de formas que “expandam” sua zona de conforto
- Fazer uma avaliação de desempenho honesta e construtiva
- Demitir quando preciso
- Ter um sistema de incentivos alinhados com metas

- Promover cultura única
- Cultura de alto desempenho
- Cultura de fatos e dados
- Cultura de honestidade intelectual
- Cultura de enfrentamento dos fatos
- Alinhamento com valores da empresa

Fonte: Falconi (2009), O Verdadeiro Poder, pág. 14.

*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.
Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98



Gestão (Gestores) versus Liderança (Líderes)

*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.
Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98

Gestores versus Líderes



As organizações precisam de:

Gestores capazes de elaborar planos detalhados, criar estruturas organizacionais eficientes e gerenciar as operações do dia a dia.

Liderança e gestão fortes para atingir o nível ótimo de eficácia.

Líderes que desafiem o *status quo*, que criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar essas visões.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 360.

*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.
Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98

Gestores versus Líderes



Organizações hoje em dia são super-gerenciadas e sub-lideradas;

Não é uma questão de ser líder ao invés de gestor;

Liderança complementa o gerenciamento; ela não o substitui;

Empresas inteligentes valorizam ambos os tipos de profissionais – gestores e líderes – e trabalham duro para fazê-los parte do mesmo time;

Da mesma forma como as organizações precisam de bons gestores para lidar com seus problemas de complexidade nos ambientes atuais de negócios, as organizações também precisam desenvolver uma cultura para criar lideranças.

Fonte: Adaptado de Kotter, J. P. What Leaders Really Do; Harvard Business Review, May-Jun 1990, p. 102-111.

*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.
Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98

Gestores versus Líderes

Gestores

Complexidade

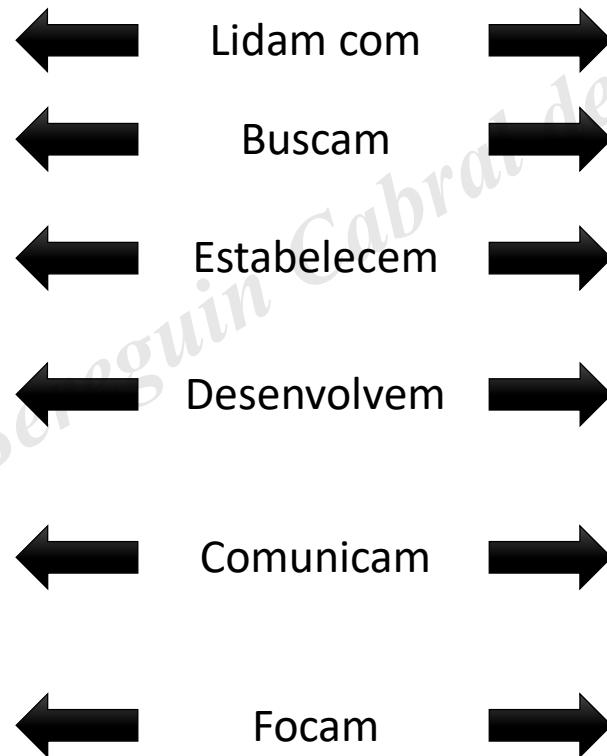
Ordem e consistência

Objetivos e metas

A estrutura organizacional e as funções p/ a realização dos planos estabelecidos

Os planos para as pessoas delegando responsabilidades para a implementação

No monitoramento detalhado dos resultados obtidos *versus* planejados



Líderes

Desafios de transformação

Mudanças organizacionais

Direção, visão de futuro

A organização focando no alinhamento das pessoas em direção à visão estabelecida

A visão para aqueles que podem criar coalizões comprometidas

Na motivação e inspiração, mantendo as pessoas no caminho certo, apoiando as pessoas na superação das barreiras

Fonte: Adaptado de Kotter, J. P. What Leaders Really Do; Harvard Business Review, May-Jun 1990, p. 102-111.

Gestores versus Líderes

Gestores	Líderes
Bons gestores lidam com a complexidade e trazem um grau de ordem e consistência para o negócio.	Líderes efetivos lidam com mudanças organizacionais.
Estabelecem objetivos e metas, desdobrando-os em passos detalhados para alcançar seus objetivos, e alocando recursos para realizar esses planos.	Estabelecem uma direção, ou seja, uma visão de futuro para a organização (normalmente um futuro mais distante).
Criam uma estrutura organizacional e um conjunto de funções para a realização dos planos estabelecidos, atribuindo às funções indivíduos qualificados, comunicando o plano para tais pessoas, delegando responsabilidade para realizar o plano, e desenvolvendo sistemas para monitorar a implementação.	Desenvolvem a organização focando no alinhamento das pessoas – comunicando a nova direção para aqueles que podem criar coalisões que entendam a visão e estejam comprometidas com seu alcance.
Monitoram em detalhes os resultados obtidos <i>versus</i> os resultados planejados, tanto formalmente quanto informalmente, utilizando relatórios, reuniões e outras ferramentas; identificando desvios; e planejando e organizando a resolução de problemas.	Buscam a motivação e inspiração – mantendo as pessoas no caminho certo, ainda que existam grandes barreiras para a mudança, apelando para suas necessidades humanas básicas (um senso de pertencimento, reconhecimento, autoestima, um sentimento de controle sobre as próprias vidas, e a habilidade de cumprir com as expectativas e ideais das pessoas), seus valores e suas emoções.

Fonte: Adaptado de Kotter, J. P. What Leaders Really Do; Harvard Business Review, May-Jun 1990, p. 102-111.

Gestores versus Líderes



As empresas precisam e muitas tentam desenvolver “gestores-líderes”;

Uma vez que as organizações entendam as diferenças fundamentais entre liderança e gerenciamento, elas podem começar a tratar suas pessoas chave para promover ambas as áreas de atuação: **gerenciamento e liderança!**

Segundo John Kotter, há uma teoria que argumenta que pessoas não podem, ao mesmo tempo, gerenciar e liderar;

Fonte: Adaptado de Kotter, J. P. What Leaders Really Do; Harvard Business Review, May-Jun 1990, p. 102-111.

*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.
Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98

Gestores versus Líderes



No entanto, quando as empresas começam a preparar as pessoas para seus cargos executivos, elas normalmente ignoram a teoria que argumenta que pessoas não podem, ao mesmo tempo, gerenciar e liderar. Elas tentam desenvolver gestores-líderes. Uma vez que as organizações entendam as diferenças fundamentais entre liderança e gerenciamento, elas podem começar a tratar suas pessoas chave para promover ambas as áreas de atuação: gerenciamento e liderança!

Fonte: Adaptado de Kotter, J. P. What Leaders Really Do; Harvard Business Review, May-Jun 1990, p. 102-111.

*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.
Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98



ESTUDO DE CASO EM LIDERANÇA

Caso: Sara e Davi



- Adaptado de ZF – Zenger Folkman –

Fonte: Fonte: ZF – Zenker Folgman Company, Leadership Case Study:
Inspires and Motivates Others to High Performance, 2012.

ESTUDO DE CASO EM LIDERANÇA

Caso: Sara e Davi

A ToU é uma empresa líder no desenvolvimento e fabricação de uma ampla gama de soluções customizadas de hardware. A empresa se orgulha por ser reconhecidamente honesta e direta em seus negócios com clientes e funcionários, e em sua capacidade de entregar, no prazo acordado, difíceis projetos. Sara é uma gerente sênior do ToU há quatro anos e lidera uma equipe na área de serviços personalizados da empresa. Em uma recente pesquisa de avaliação 360 graus, Sara pontuou acima da média (no 70º percentil) quanto a suas habilidades de liderança, mais especificamente na competência “inspira e motiva os outros para alta performance”. Seu relatório também indicava que seu gerente, colegas e subordinados diretos consideravam essa competência crítica para alguém em seu cargo. Alguns dos comentários escritos em sua pesquisa indicaram que, se ela demonstrasse e aplicasse essa competência com mais frequência, teria um impacto positivo e significativo em seu sucesso no trabalho. Por esses motivos, ela está focando seu desenvolvimento de liderança pessoal no próximo ano nessa competência.

Davi é um dos subordinados diretos de Sara, que trabalha na ToU por mais de nove anos e cujo desempenho histórico tem sido excelente. É geralmente conhecido entre a equipe que Davi não tem um histórico técnico tão forte quanto a maioria de seus colegas. Ao mesmo tempo, todos reconhecem que ele tem um estilo de trabalho muito eficiente e dedica-se a qualquer hora extra necessária para atender às metas pessoais e de equipe. Ele se transferiu de um grupo diferente e se juntou à equipe de Sara há quase dois anos.

Infelizmente, Davi teve vários contratemplos de desempenho no trabalho nos últimos três meses. Um deles girava em torno de algumas tarefas críticas perdidas e entregas atrasadas. Sara atribuía a ele dois projetos com algumas metas adicionais que não seriam fáceis para Davi atingir, mas tinha feito essas atribuições especificamente para lhe dar oportunidades de desenvolvimento que ele havia solicitado. Essa abordagem era típica para ela, já que ela geralmente tem uma abordagem positiva e demonstra confiança nos membros de sua equipe. Ela havia trabalhado junto com ele em seus planos, e fez follow-up regular com ele durante as semanas que antecederam as datas de entrega.

A todo momento ela tinha certeza de que tudo estava no caminho certo. Essas foram falhas muito visíveis que acabaram impactando o desempenho de toda a equipe de Sara. Os outros contratemplos foram relacionados a confrontos no local de trabalho que ele teve em momentos diferentes com vários de seus companheiros de equipe após as tarefas perdidas.

Sara se encontrou frequentemente com Davi durante estes últimos meses. Ela se posicionou rapidamente para chamar a atenção para suas responsabilidades perdidas e comportamento impróprio, querendo ser clara para ele e para a equipe que ela o estava responsabilizando por suas ações. Ela entrevistou os companheiros de equipe de Davi para entender o que aconteceu e o impacto que essas situações estavam causando nele e na equipe. Ela também passou muito tempo com Davi para obter a perspectiva dele, tentando entender o que estava por trás do comportamento incomum de Davi e ajudá-lo a voltar aos trilhos. Durante seus encontros com ele, ela às vezes minimizava a seriedade das situações para fazê-lo se sentir melhor consigo mesmo.

Durante as reuniões de coaching de Sara com Davi nas últimas duas semanas, ela aprendeu que há várias coisas que provavelmente contribuem para os problemas recentes de desempenho de Davi. Ele compartilhou alguns problemas pessoais (financeiros e familiares) que claramente o preocupavam. Ele também está preocupado com algumas mudanças de processo e papel na equipe que a Sara instituiu há alguns meses e que causou mudanças em suas responsabilidades diárias de trabalho.

Davi aceitou o feedback de Sara, reconheceu e assumiu a responsabilidade por suas ações. Embora seus problemas pessoais estejam melhorando, eles ainda são uma preocupação óbvia para ele. Ele também está claramente confuso em como lidar com as mudanças em seu trabalho. Uma das maiores preocupações de Sara agora é como trazer de volta o excelente desempenho que Davi apresentara em projetos anteriores e fazê-lo contribuir mais à equipe, apesar do seu óbvio desânimo e falta de confiança atuais.

Fonte: adaptado de ZF – Zenker Folgman Company, Leadership Case Study: Inspires and Motivates Others to High Performance, 2012.

*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.

Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98

ESTUDO DE CASO EM LIDERANÇA

Reflexão sobre o caso

Após ler o caso, cite:

1. Ao menos uma característica positiva de liderança que a Sara apresenta.
2. Ao menos uma característica negativa que afeta o desempenho da Sara enquanto líder.
3. Ao menos uma característica importante de liderança que a Sara não demonstrou.



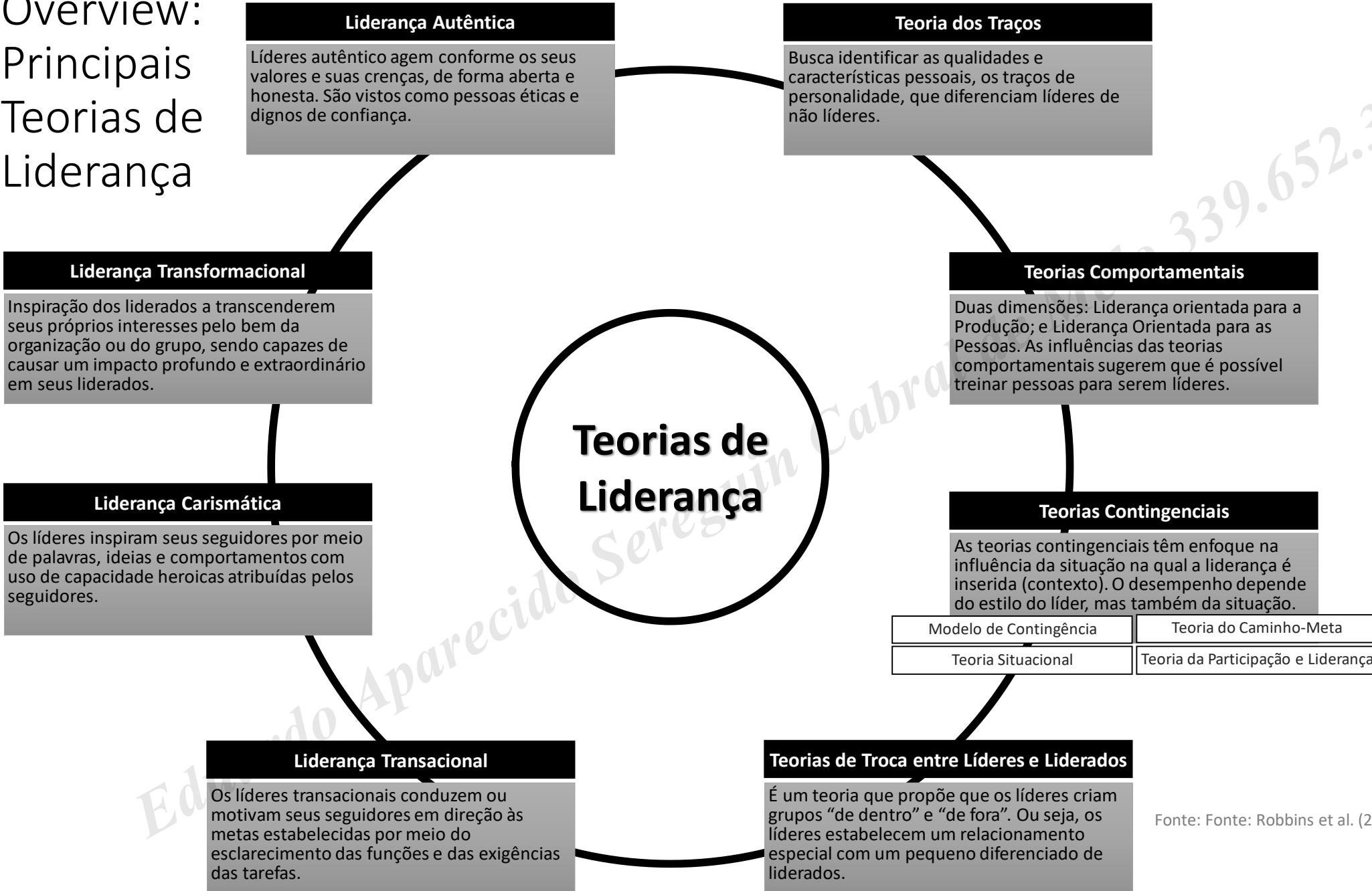
Fonte: adaptado de ZF – Zenker Folgman Company, Leadership Case Study: Inspires and Motivates Others to High Performance, 2012.

Tipos de Liderança

- Teorias dos Traços
- Teorias Comportamentais
- Teorias Contingenciais
- Teoria de Troca entre Líderes e Liderados
- Liderança Transacional
- Liderança Carismática
- Liderança Transformacional
- Liderança Autêntica



Overview: Principais Teorias de Liderança



Fonte: Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional.



Tipos de Liderança

Teorias dos Traços; Modelo Big Five de Personalidade

Teoria dos Traços

Definições

Teorias dos Traços

As **teorias dos traços** buscam identificar as qualidades e características pessoais que diferenciam líderes de não líderes. É um modelo da personalidade que busca identificar os traços básicos necessários para descrever a personalidade;

Traços são características e comportamentos consistentes exibidos em diferentes situações;



Traços de personalidade são características duradouras que podem descrever o comportamento de uma pessoa;

Algumas pesquisas permitem sustentar a ideia de que os traços são fortes **preditores de liderança**;

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 128; 360-361.

Fonte: Renner (2012), Psico, pág. 270; 276.

Teorias dos Traços



A **personalidade** é a soma das maneiras como uma pessoa reage e interage com as demais. É o padrão de características duradouras que produzem consistência e individualidade em determinada pessoa;

Um **traço de personalidade** é um atributo ou uma característica particular da personalidade de um indivíduo;

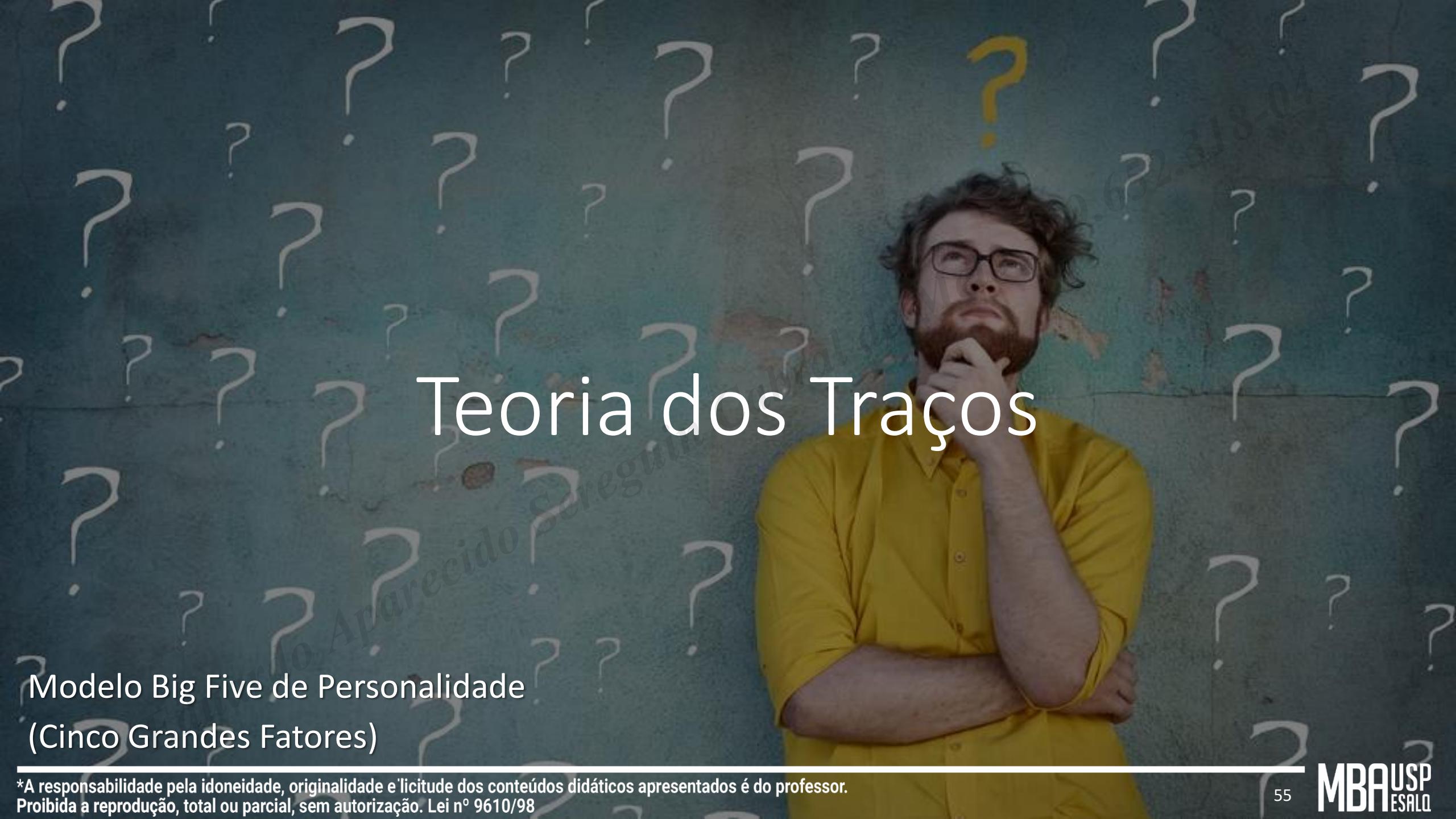
Origem do conceito: 1920

Grandes líderes como Buda, Napoleão, Churchill e Getúlio Vargas foram descritos com base em seus traços de personalidade;

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 127; 360-361.

Fonte: Renner (2012), Psico, pág. 270; 276.

Fonte: Oxford Living Dictionaries <https://en.oxforddictionaries.com/definition/personality_trait>.



Teoria dos Traços

Modelo Big Five de Personalidade
(Cinco Grandes Fatores)

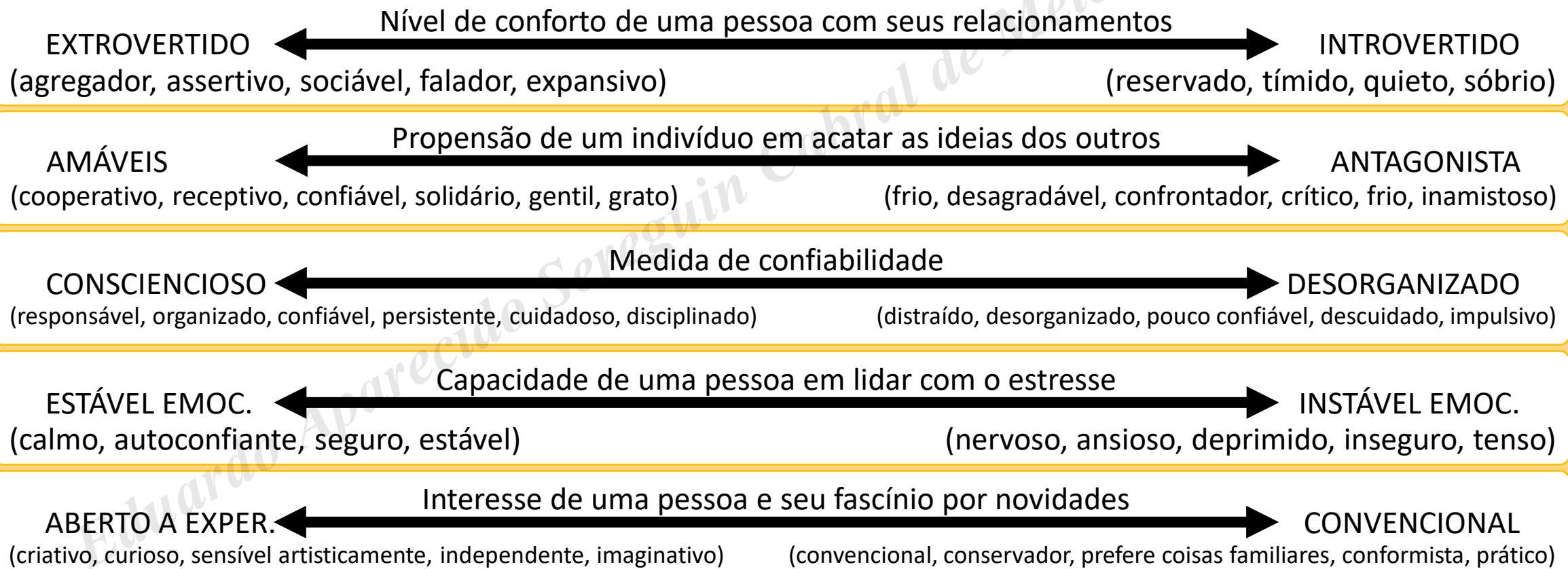
Teorias dos Traços

Traço do Modelo Big Five	Por que é importante?	O que afeta?
Extroversão	<ul style="list-style-type: none">Melhores habilidades interpessoaisMaior dominância socialMaior expressão emocional	<ul style="list-style-type: none">Desempenho melhor (trabalho em equipe)Liderança aumentadaMaior satisfação na vida e no trabalho
Socialização / Amabilidade	<ul style="list-style-type: none">Mais “amado”Menos contestador e mais conformado	<ul style="list-style-type: none">Melhor desempenho (trabalho em equipe)Níveis menores de desvios de comportamento no trabalho
Realização / Conscienciosidade	<ul style="list-style-type: none">Maior esforço e persistênciaMais energia e disciplinaMais organizado e planejador	<ul style="list-style-type: none">Melhor desempenhoLiderança aumentadaMaior longevidade
Estabilidade Emocional (Neuroticismo)	<ul style="list-style-type: none">Menos pensamentos e emoções negativosMenor hipervigilância	<ul style="list-style-type: none">Maior satisfação pessoal e no trabalhoMenores níveis de estresse
Abertura para Experiências	<ul style="list-style-type: none">Aumento do nível de aprendizagemMais criatividadeMaior flexibilidade e autonomia	<ul style="list-style-type: none">Desempenho no treinamentoLiderança aumentadaMais adaptável a mudanças

Teorias dos Traços



Fatores do Modelo Big Five (Cinco Grandes Fatores) de Personalidade



Teorias dos Traços



Fatores do Modelo Big Five (Cinco Grandes Fatores) de Personalidade

A maioria dos traços identificados nas pesquisas sobre liderança pode ser incluída em uma das dimensões do modelo Big Five, o que permite sustentar a ideia de que os traços são fortes preditores de liderança.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 360-361.

Teorias dos Traços



Fatores do Modelo Big Five (Cinco Grandes Fatores) de Personalidade

A **extroversão** é o traço mais importante do líder eficaz. No entanto, essa característica está mais associada ao surgimento do líder do que a sua eficácia. As pessoas mais sociáveis e dominantes costumam impor-se em situações de grupo;

A **conscienciosidade** e a **abertura a novas experiências** também se mostram fortemente associadas à liderança.

Teorias dos Traços



Fatores do Modelo Big Five (Cinco Grandes Fatores) de Personalidade

De modo geral, os líderes que:

- gostam de estar rodeados por pessoas,
- são assertivos (extrovertidos), disciplinados,
- conseguem manter os compromissos que assumem (conscienciosos), e
- são criativos e flexíveis (abertos a mudanças) ...

... realmente parecem levar vantagem quando a questão é liderança, sugerindo que os líderes eficazes de fato possuem alguns traços em comum.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 360-361.

Teorias dos Traços

Há duas conclusões em relação às teorias dos traços:

Os traços de personalidade podem auxiliar a identificação da liderança;

Os traços funcionam melhor para prever o surgimento da liderança do que para distinguir entre líderes eficazes e ineficazes (o fato de um indivíduo apresentar determinados traços e ser considerado um líder pelos demais não significa, necessariamente, que será bem-sucedido em liderar seu grupo no alcance dos objetivos).

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 360-361.

*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.
Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98



Tipos de Liderança

Teorias Comportamentais

Universidade de Ohio e Universidade de Michigan

Teorias Comportamentais

- **Teorias Comportamentais** propõem que *comportamentos* específicos diferenciam os líderes dos não líderes.
- As influências das **teorias comportamentais** sugerem que é possível **treinar pessoas para serem líderes**.
- Duas dimensões:
 - Dimensão Estrutura de Iniciação ou Liderança orientada para a Produção; e
 - Dimensão Consideração ou Liderança Orientada para as Pessoas.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 361-363.

Teorias Comportamentais

Duas dimensões independentes do comportamento do líder
(Universidade de Ohio, década de 1940):

Estrutura de Iniciação: refere-se ao grau com que um líder é capaz de definir e estruturar o próprio papel e o dos funcionários na busca do alcance dos objetivos.

Consideração: é o grau em que uma pessoa é capaz de manter relacionamentos de trabalho caracterizados por confiança mútua, respeito às ideias dos funcionários e cuidado com seus sentimentos.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 361-363.

Teorias Comportamentais

Duas dimensões comportamentais (*Universidade de Michigan*):

Líder orientado para a Produção: enfatiza os aspectos técnicos e práticos do trabalho, ou seja, revela uma preocupação direcionada à execução das tarefas e ao cumprimento das metas do grupo.

Líder Orientado para Pessoas: enfatiza relações interpessoais por meio do interesse pessoal pelas necessidades do funcionários e aceitação das diferenças pessoais entre os membros do grupo.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 361-363.

Teorias Comportamentais

A liderança orientada para as pessoas é semelhante à dimensão consideração, ao passo que a liderança orientada para a produção é semelhante à dimensão estrutura de iniciação.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 361-363.

*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.
Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98

Teorias Comportamentais (síntese)

Dimensão Estrutura de Iniciação | Liderança orientada para a Produção

- ✓ Refere-se ao grau com que um líder é capaz de definir e estruturar o próprio papel e o dos funcionários na busca do alcance dos objetivos (fonte: Universidade de Ohio);
- ✓ Enfatiza os aspectos técnicos e práticos do trabalho, ou seja, revela uma preocupação direcionada à execução das tarefas e ao cumprimento das metas do grupo (Universidade de Michigan);

Dimensão Consideração | Liderança Orientada para as Pessoas

- ✓ É o grau em que uma pessoa é capaz de manter relacionamentos de trabalho caracterizados por confiança mútua, respeito às ideias dos funcionários e cuidado com seus sentimentos (fonte: Universidade de Ohio);
- ✓ Enfatiza relações interpessoais por meio do interesse pessoal pelas necessidades do funcionários e aceitação das diferenças pessoais entre os membros do grupo (Universidade de Michigan);

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 361-363.

Teorias Comportamentais

Dimensão	Dimensão Estrutura de Iniciação Liderança orientada para a Produção	
Características	<ul style="list-style-type: none">✓ Aspectos técnicos e práticos do trabalho✓ Preocupação direcionada à execução das tarefas✓ Cumprimento das metas do grupo	<ul style="list-style-type: none">✓ Capacidade de definir e estruturar o próprio papel e o dos funcionários✓ Busca do alcance dos objetivos
Resultados Observados	<ul style="list-style-type: none">✓ Relacionada com níveis mais elevados de produtividade do grupo e da organização✓ Avaliações de desempenho mais positivas	
Dimensão	Dimensão Consideração Liderança Orientada para as Pessoas	
Características	<ul style="list-style-type: none">✓ Relações interpessoais✓ Interesse pessoal✓ Necessidades do funcionários✓ Aceitação das diferenças pessoais	<ul style="list-style-type: none">✓ Relacionamentos de trabalho✓ Confiança mútua✓ Respeito às ideias dos funcionários✓ Cuidado com seus sentimentos
Resultados Observados	<ul style="list-style-type: none">✓ Pessoas mais satisfeitas com os seus trabalhos✓ Pessoas mais motivadas✓ Mais respeito demonstrado para com os seus líderes	

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 361-363.

Teorias dos Traços & Teorias Comportamentais



Apesar de a **teoria dos traços** e as **teorias comportamentais** serem importantes para a identificação dos líderes eficazes elas não garantem que um líder tenha sucesso.

O **contexto** tem também muita relevância!

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 361-363.

Teorias dos Traços & Teorias Comportamentais



Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 361-363.



Tipos de Liderança

Teorias Contingenciais

Teorias Contingenciais

Prever o sucesso da **liderança** é muito mais complexo do que identificar alguns traços ou comportamentos;

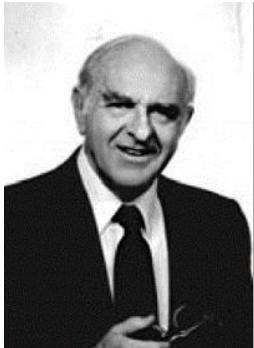
A impossibilidade de obter resultados consistentes levou os pesquisadores, na segunda metade do século XX, a focar nas *influências da situação* na qual a liderança é exercida.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 363-368.

*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.
Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98

Teorias Contingenciais

- Quatro abordagens que buscaram identificar a influência da situação na qual a liderança é exercida:



**Modelo de Contingência
de Fred Fiedler**



**Teoria do Caminho-Meta
(*Path-Goal Theory*)
de Robert House**

**Teoria Situacional
de Paul Hersey e
Keneth Blanchard**



Dr. Kenneth Blanchard

**Teoria da Participação e
Liderança de Victor Vroom e
Phillip Yetton**



Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 363-368.

Teorias Contingenciais

Modelo de Contingência de Fred Fiedler

Teorias Contingenciais

Modelo de Contingência de Fred Fiedler

Modelo de Contingência de Fred Fiedler

Understanding the Model

The Fiedler Contingency Model was created in the mid-1960s by Fred Fiedler, a scientist who studied the personality and characteristics of leaders.



Fred Fiedler

Teorias Contingenciais

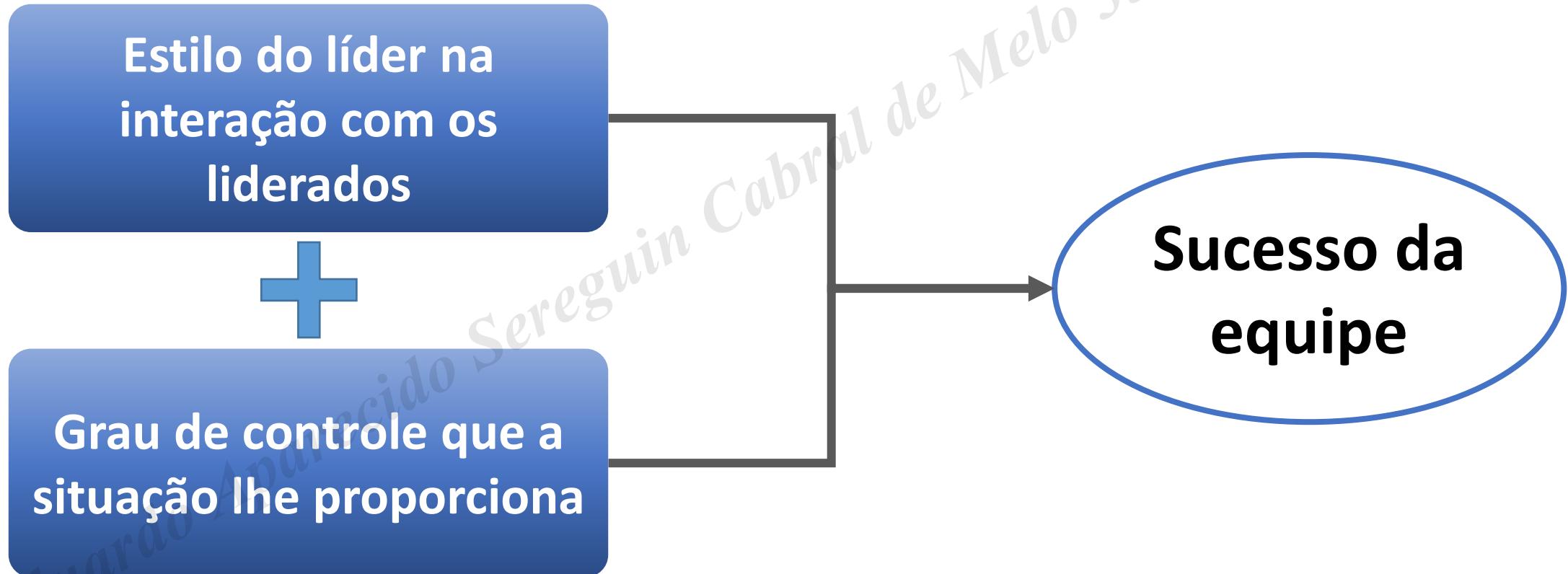
Modelo de Contingência de Fred Fiedler

- Propõe que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação lhe proporciona;
- Ou seja, é uma teoria que sustenta que os grupos eficazes dependem da adequação entre o estilo do líder na interação com os liderados e o grau de controle que a situação lhe proporciona.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 363-368.

Teorias Contingenciais

Modelo de Contingência de Fred Fiedler



Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 363-368.

Teorias Contingenciais

Modelo de Contingência de Fred Fiedler

Fiedler parte do princípio de que o estilo de liderança de uma pessoa é fixo: Isso significa que, se uma situação requer um líder orientado para a tarefa e a pessoa na posição de liderança é orientada para o relacionamento, ou se modifica a situação ou se substitui o líder, para que a liderança possa ser eficaz!

Há, no entanto, teóricos e praticantes que acreditam que uma pessoa pode mudar seu estilo!

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 363-368.

Teorias Contingenciais

Modelo de Contingência de Fred Fiedler

- Fiedler propõe três dimensões contingenciais ou situacionais que determinam a eficácia da liderança:

Relação Líder-Liderados

O grau de confiança, credibilidade e respeito que os membros do grupo têm pelo seu líder.

Estrutura da Tarefa

O grau de estruturação e formalização dos procedimentos e das tarefas no trabalho.

Poder da Posição

O grau de influência que um líder tem sobre variáveis como o poder de contratar, demitir, tomar ações disciplinares, conceder promoções e aumentos salariais.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 363-368.

Teorias Contingenciais

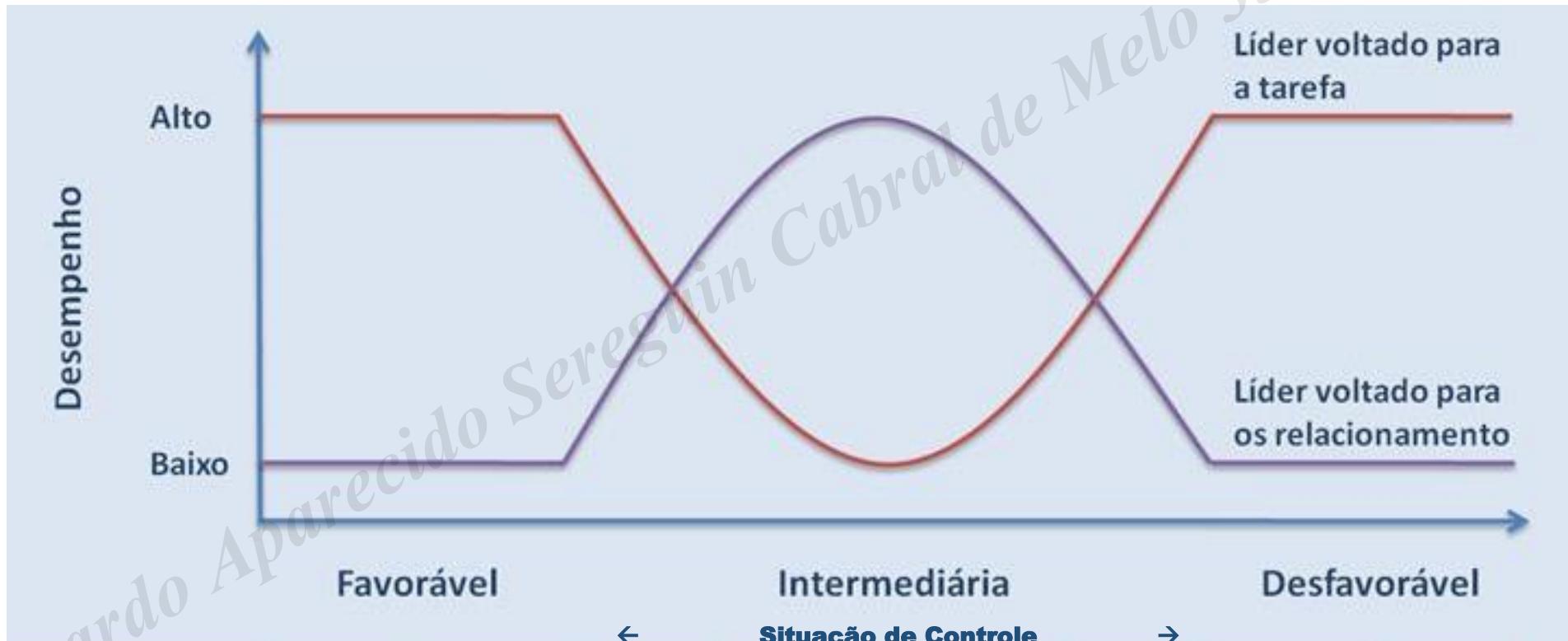
Modelo de Contingência de Fred Fiedler

- Qual a relação entre a preferência / orientação do líder e a situação?
 - Líderes orientados para a tarefa apresentam melhor desempenho em situações mais extremas de alto e baixo controle;
 - Líderes orientados para o relacionamento têm melhor desempenho nas situações de controle moderado.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 363-368.

Teorias Contingenciais

Modelo de Contingência de Fred Fiedler



© Sobral, F.; Peci, A. Administração, Pearson, 2008.

Teorias Contingenciais

Modelo de Contingência de Fred Fiedler

- Estudos que testaram a validade do modelo de Fiedler encontraram evidências consideráveis para sustentar os componentes substanciais desse modelo!



Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 363-368.

Teorias Contingenciais

Teoria Situacional de Paul Hersey e Kenneth Blanchard

Teorias Contingenciais

Teoria da Liderança Situacional de Paul Hersey e Kenneth Blanchard

**Teoria Situacional
de Paul Hersey e
Kenetth Blanchard**



Dr. Paul Hersey



Dr. Kenneth Blanchard

Teorias Contingenciais

Teoria da Liderança Situacional de Paul Hersey e Kenneth Blanchard

Esta teoria diz que a liderança bem-sucedida é adquirida por meio da escolha do estilo de liderança correto dependendo do nível de *prontidão* (*readiness*) ou *maturidade* dos seguidores, ou seja, o nível de desejo e habilidade para cumprir determinada tarefa.

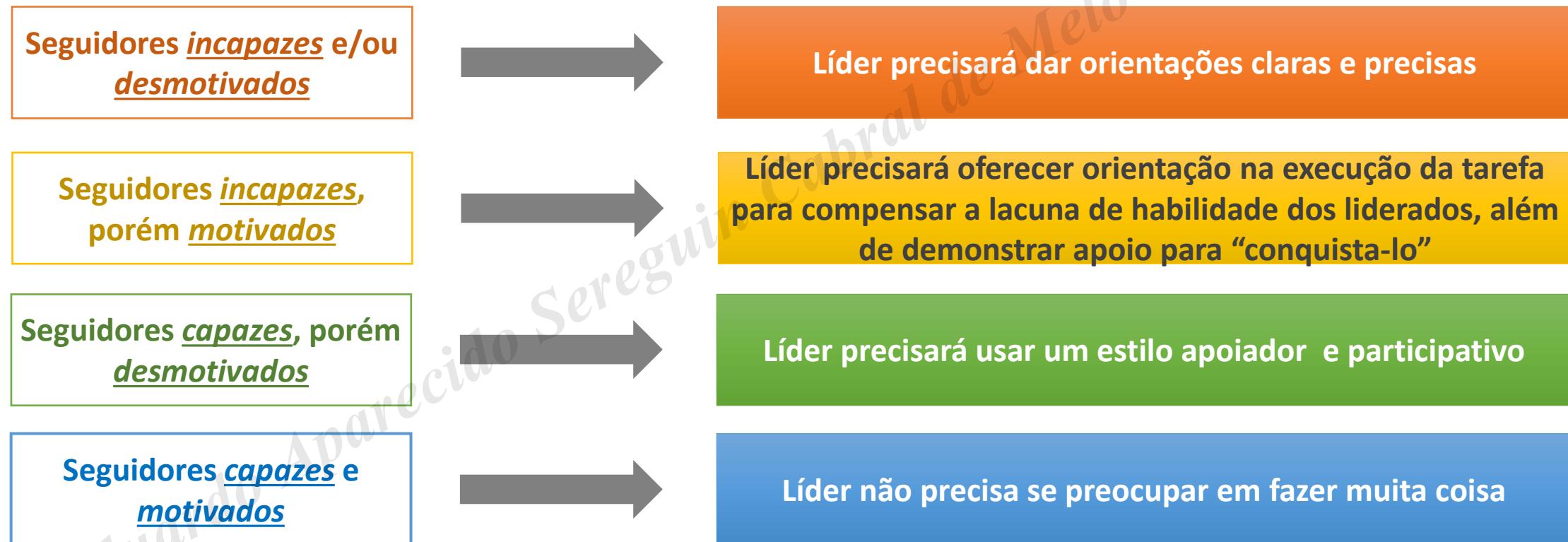
Enfoca no nível de *prontidão* ou *maturidade* dos liderados.

Um líder deve escolher um dos quatro comportamentos de acordo com a prontidão (ou maturidade) do liderado.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 363-368.

Teorias Contingenciais

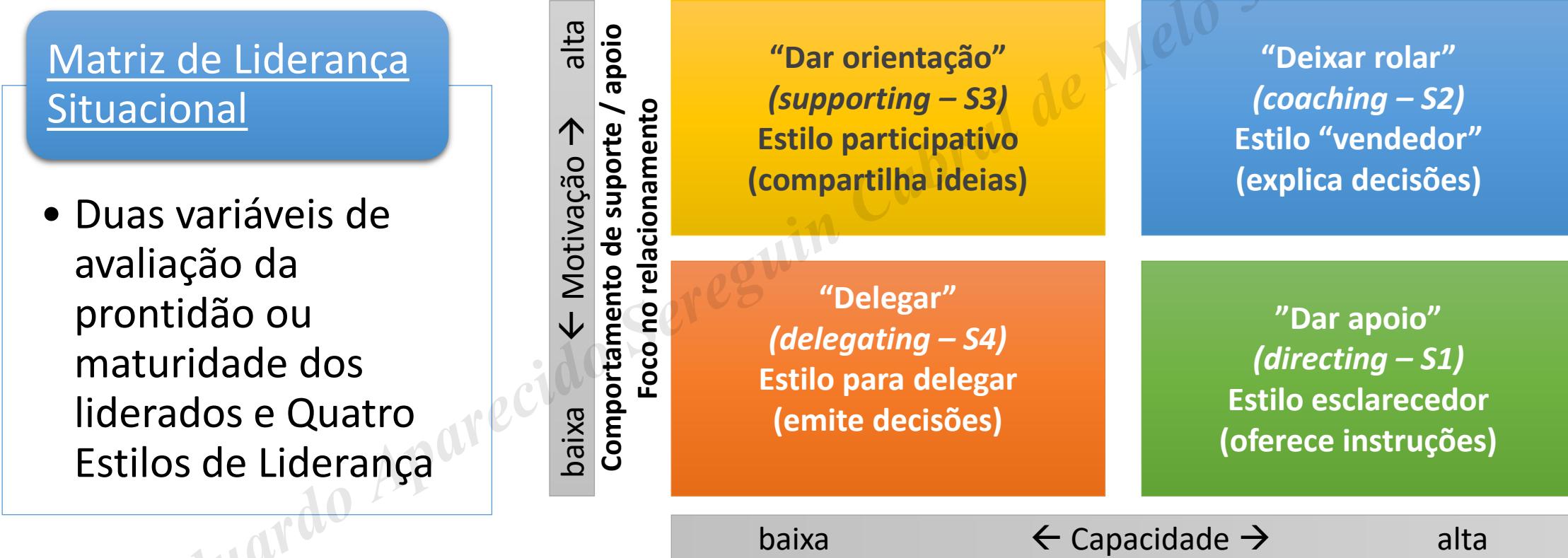
Teoria da Liderança Situacional de Paul Hersey e Kenneth Blanchard



Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 363-368.

Teorias Contingenciais

Teoria da Liderança Situacional de Paul Hersey e Kenneth Blanchard



Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 363-368.

Teorias Contingenciais

Teoria da Liderança Situacional de Paul Hersey e Kenneth Blanchard

Apesar do apelo intuitivo e da grande popularidade dessa teoria, devemos ter cautela e consciência em sua aplicação.

Os resultados de pesquisa que buscam testar e validar essa teoria ainda não têm sido muito animadores.



Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 363-368.

Teorias Contingenciais

Teoria do Caminho-Meta (*Path-Goal Theory*) de Robert House

*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.
Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98

Teorias Contingenciais

Teoria do Caminho-Meta (*Path-Goal Theory*) de Robert House



**Teoria do Caminho-Meta
(*Path-Goal Theory*)
de Robert House**



Teorias Contingenciais

Teoria do Caminho-Meta (*Path-Goal Theory*) de Robert House

- Teoria que sustenta que é função do líder ajudar os liderados no alcance de suas metas, fornecendo orientação e apoio necessários para assegurar que tais metas sejam compatíveis com os objetivos da organização.
- Ou seja, é função do líder ajudar os liderados a alcançar suas metas, fornecendo informações, apoio ou outros recursos necessários para tal.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 363-368.

Teorias Contingenciais

Teoria do Caminho-Meta (*Path-Goal Theory*) de Robert House

- A expressão “caminho-meta” implica que o líder eficaz deve esclarecer o caminho dos seguidores em direção aos objetivos de trabalho, tornando essa jornada mais fácil ao reduzir os obstáculos e barreiras.
- Um líder deverá ser diretivo ou apoiador, ou apresentar outro comportamento, dependendo de uma análise complexa da situação.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 363-368.

*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.
Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98

Teorias Contingenciais

Teoria do Caminho-Meta (*Path-Goal Theory*) de Robert House

- Premissas da teoria:



Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 363-368.

*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.
Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98

Teorias Contingenciais

Teoria do Caminho-Meta (*Path-Goal Theory*) de Robert House

- Premissas da teoria:
 - A **liderança diretiva** leva a uma maior satisfação quando as tarefas são ambíguas ou estressantes do que quando são altamente estruturadas e planejadas. A liderança diretiva pode ser percebida como redundante por funcionários com elevada capacidade ou com experiência considerável;
 - A **liderança apoiadora** leva a um melhor desempenho e a uma maior satisfação quando os funcionários realizam tarefas estruturadas;

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 363-368.

Teorias Contingenciais

Teoria do Caminho-Meta (*Path-Goal Theory*) de Robert House

- Testar a teoria do caminho-meta não tem sido algo fácil!
- É seguro dizer que ainda não foi decidida a validade da teoria do caminho meta!



Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 363-368.

*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.
Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98

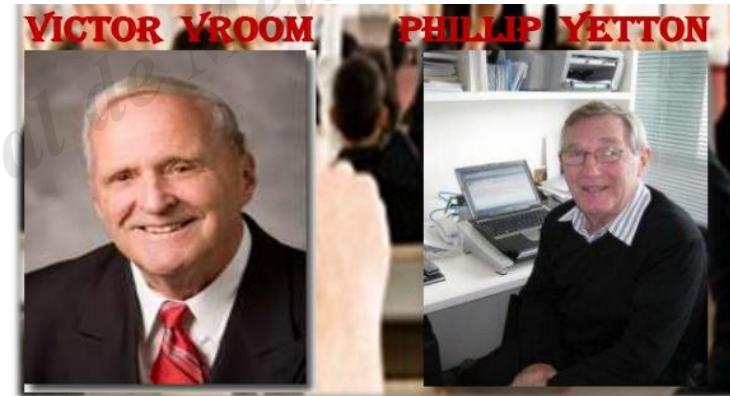
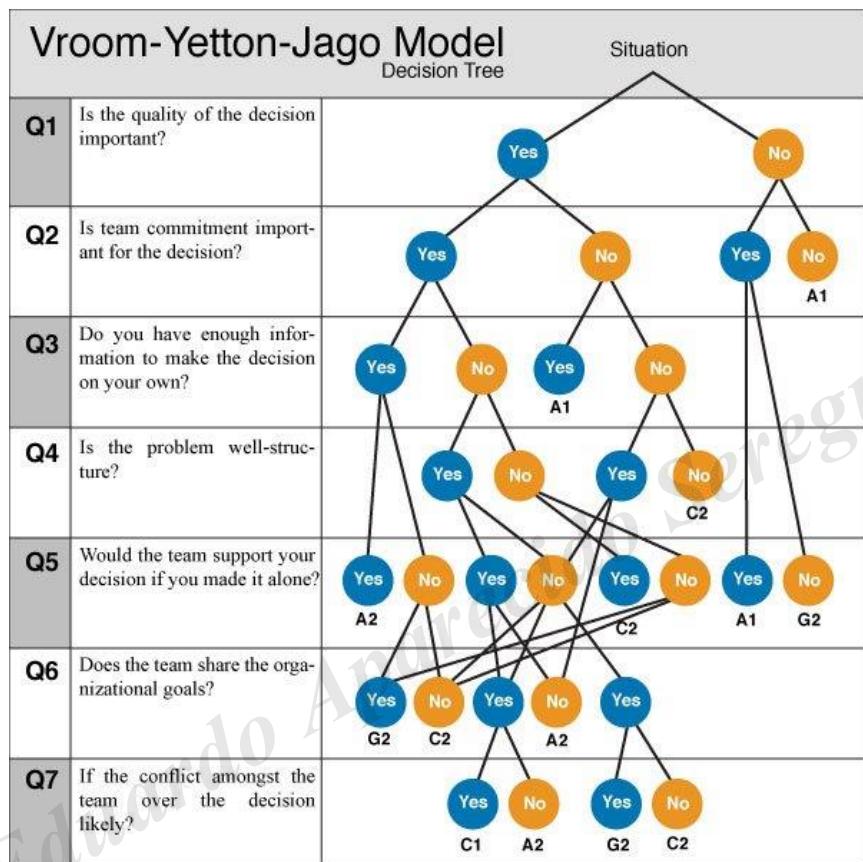
Teorias Contingenciais

Teoria da Participação e Liderança de Victor Vroom e Phillip Yetton

*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.
Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98

Teorias Contingenciais

Teoria da Participação e Liderança de Victor Vroom e Phillip Yetton



**Teoria da Participação e
Liderança de Victor Vroom e
Phillip Yetton**

Teorias Contingenciais

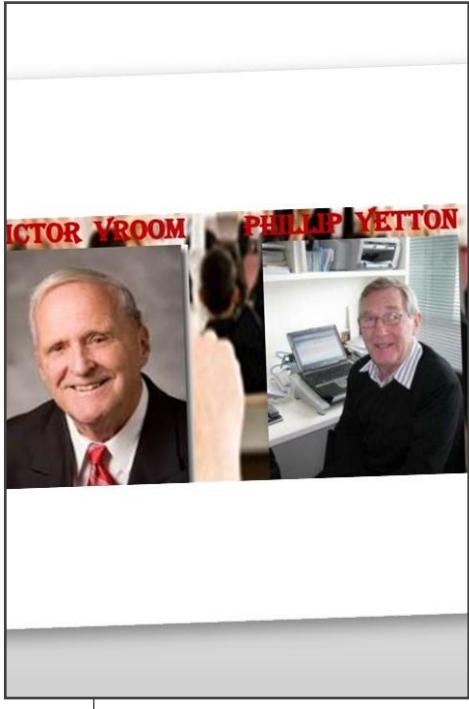


Teoria da Participação e Liderança de Victor Vroom e Phillip Yetton

- Teoria que oferece uma sequência de regras que devem ser seguidas para a determinação da forma e do volume de participação dos liderados no processo decisório de acordo com diferentes situações.
- Ou seja, essa teoria relaciona o comportamento da liderança com a participação dos liderados no processo decisório.
- Esse modelo sustenta que o comportamento do líder deve se ajustar à estrutura da tarefa.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 363-368.

Teorias Contingenciais



Teoria da Participação e Liderança de Victor Vroom e Phillip Yetton

- Esse modelo é normativo. Ele oferece uma árvore decisória que incorpora:
 - sete contingências, e
 - cinco estilos alternativos de liderança
- para determinar a forma e o volume de participação dos liderados no processo decisório.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 363-368.

Teorias Contingenciais



Teoria da Participação e Liderança de Victor Vroom e Phillip Yetton

- Sete contingências:
 - A qualidade da decisão é importante? (*sim / não*)
 - A equipe está compromissada com a decisão? (*sim / não*)
 - Você tem informações suficientes para tomar a decisão sozinho? (*sim / não*)
 - O problema é bem estruturado? (*sim / não*)
 - Se você decidir sozinho, terá o apoio da equipe? (*sim / não*)
 - A equipe compartilha os mesmos objetivos organizacionais? (*sim / não*)
 - A decisão provavelmente gerará conflito na equipe? (*sim / não*)

Teorias Contingenciais

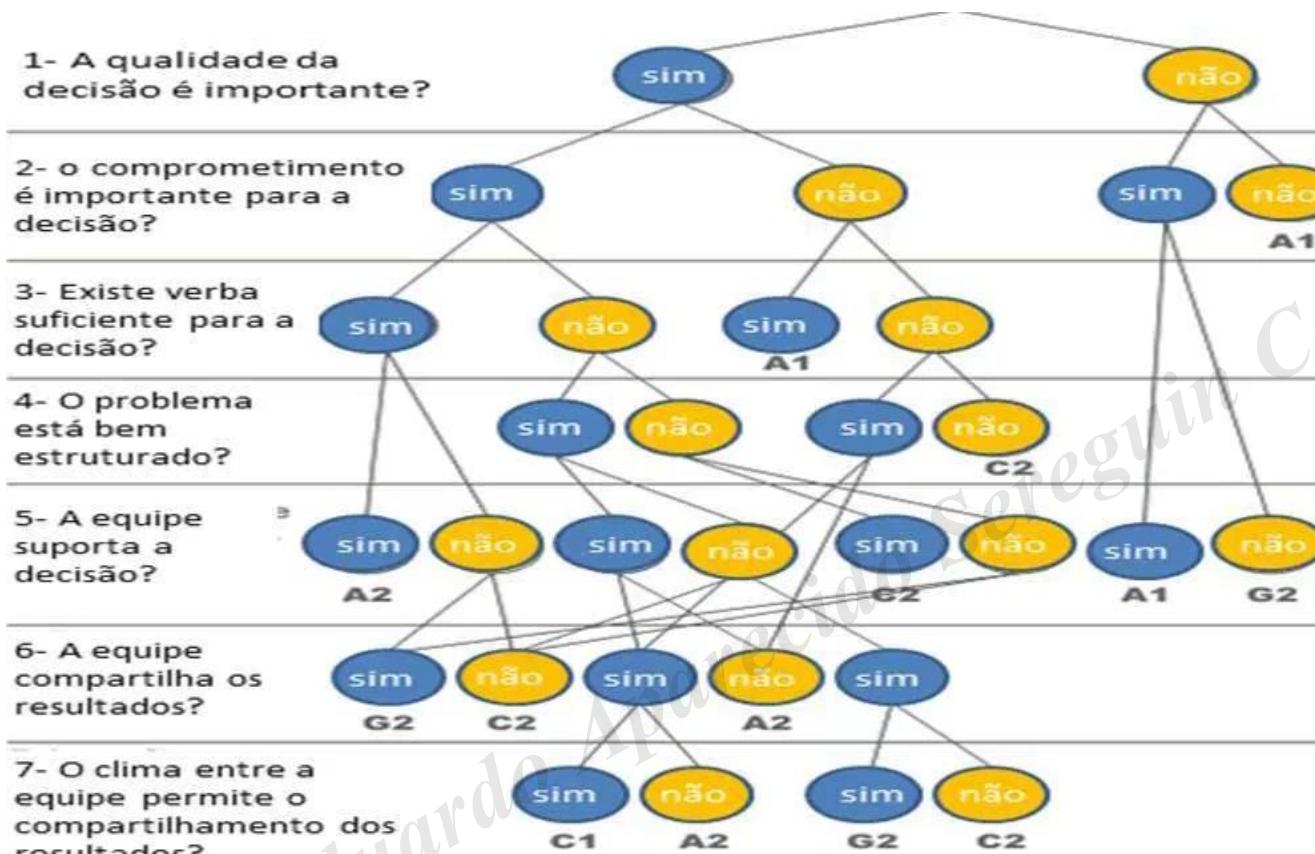
Teoria da Participação e Liderança de Victor Vroom e Phillip Yetton

Cinco Estilos de Liderança:

<u>Estilo</u>	<u>Sigla</u>	<u>Processo</u>
Autocrático você toma a decisão e informa os outros da mesma; existem duas formas	AI	Você usa as informações que você já tem e toma a decisão.
	All	Você consulta os membros da equipe sobre informações específicas e uma vez que você as tem, você toma a decisão. Você não precisa se justificar.
Consultivo você coleta informações do time e então toma a decisão; duas formas	CI	Você informa os membros da equipe o que você está fazendo e pode, individualmente, pedir opiniões, no entanto, o grupo não é reunido para discussão.
	CII	Você é responsável pela tomada de decisão, no entanto, vocês se reúnem como um grupo para discutir a situação, ouvir outras perspectivas, e solicitar sugestões.
Colaborativo você e sua equipe trabalham em conjunto para chegar a um consenso.	GII	A equipe toma uma decisão em conjunto. O seu papel é principalmente facilitador e ajudar a equipe a chegar a uma decisão final que todos concordem.

Teorias Contingenciais

Teoria da Participação e Liderança de Victor Vroom e Phillip Yetton



Estilo	Caracterização
Autocrático I	O líder resolve o problema ou toma a decisão, socorrendo-se da informação disponível.
Autocrático II	O líder obtém a informação necessária dos subordinados e depois decide.
Consultivo I	O líder partilha o problema com os subordinados de modo individual, consultando a sua opinião.
Consultivo II	O líder partilha o problema com os subordinados como grupo.
Grupo II	O líder partilha o problema com os subordinados como grupo, avaliando e decidindo em conjunto.

Teorias Contingenciais



Teoria da Participação e Liderança de Victor Vroom e Phillip Yetton

- As críticas têm focado as variáveis omitidas e complexidade geral do modelo.
- Não é muito realista esperar que um gestor, na prática, considere 7 variáveis contingenciais e 5 estilos de liderança antes de selecionar o processo decisório mais adequado a determinado problema.



Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 363-368.

Teorias Contingenciais

Conclusões

*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.
Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98

Teorias Contingenciais

A liderança é uma relação simbiótica entre líderes e liderados!

Essas teorias anteriores pressupõem, de certa forma, que os líderes usam um estilo homogêneo com todos os seus seguidores.

Mas isso é razoável? Pense sobre suas experiências como grupo!

Os líderes costumam agir de maneira diferente com diversas pessoas?

É preciso também considerar as diferenças na forma como o líder se relacionado com seus vários liderados.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 363-368.

Tipos de Liderança?

Teoria de Troca entre Líderes e Liderados (LMX)

Teoria de Troca entre Líderes e Liderados (LMX)

Leader Member Exchange (LMX) / Relationship-Based Approach

É um teoria que propõe que os líderes criam grupos “de dentro” e “de fora”, e os liderados do grupo “de dentro” recebem avaliações de desempenho melhores, apresentam menor rotatividade e maior satisfação com o trabalho.

Ou seja, os líderes estabelecem um relacionamento especial com um pequeno diferenciado de liderados, o grupo “de dentro”.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 368-369.

*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.
Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98

Teoria de Troca entre Líderes e Liderados (LMX)

Grupo “de dentro”

- Os indivíduos nesse grupo têm toda a confiança, recebem atenção desproporcional do líder e costumam ser alvos de privilégios especiais.

Grupo “de fora”

- Os demais membros pertencentes a esse grupo recebem menos tempo do líder, menos recompensas controladas por eles (por exemplo: bônus, promoções etc.) E seu relacionamento baseia-se nas interações formais de autoridade.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 368-369.

*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.
Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98

Teoria de Troca entre Líderes e Liderados (LMX)

Os líderes endossam a LMX quando:

recompensam aqueles funcionários com os quais querem manter maior contato, e/ou

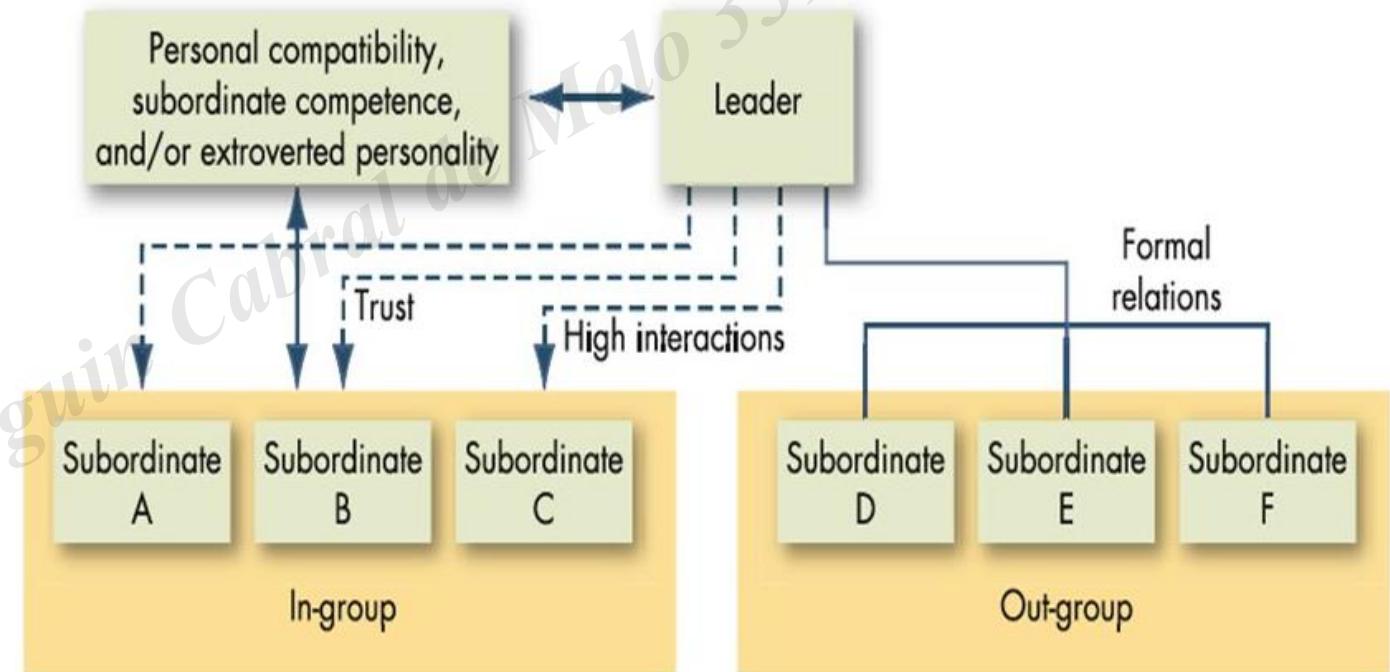
punem aqueles funcionários com os quais não querem se relacionar;

Para o relacionamento de troca entre líderes e liderados se manter intacto, ambos, líder e liderado, têm de investir no relacionamento.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 368-369.

Teoria de Troca entre Líderes e Liderados (LMX)

Evidências sugerem que os membros “de dentro” são escolhidos porque têm atitudes e características de personalidade semelhantes às do líder e/ou por possuírem um nível de competência superior aos demais membros.



Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 368-369.

Teoria de Troca entre Líderes e Liderados (LMX)

Embora quem faça a escolha seja o líder, são, na verdade, as características dos liderados que conduzem a essa decisão.

Os líderes acabam por investir recursos em quem acreditam que terá maior desempenho.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 368-369.

*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.
Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98

Teoria de Troca entre Líderes e Liderados (LMX)

Considerações Finais

- As pesquisas têm oferecido boa sustentação para essa teoria.
- Os líderes realmente parecem diferenciar seus liderados.
- Essas diferenciações não são aleatórias.
- Os membros do grupo “de dentro”, de maneira geral:
 - recebem avaliações melhores,
 - possuem um comportamento maior de cidadania organizacional, e
 - mostram maior satisfação com seus superiores.



Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 368-369.

Tipos de Liderança

Liderança Transacional

(Estudos da Uni de Ohio, modelo de Fiedler, e teoria do caminho-meta)

Liderança Transacional

- A **liderança transacional** é um estilo de liderança que se concentra na supervisão, organização e desempenho.
- Os **líderes transacionais** promovem o cumprimento dos seguidores através de recompensas e punições.
- Esses líderes não estão olhando para mudar o futuro, ao contrário, procuram manter as coisas iguais.
- Líderes que usam a liderança transacional como modelo prestam atenção ao trabalho dos seguidores para encontrar falhas e desvios.

Fonte: https://en.wikipedia.org/wiki/Transactional_leadership

Liderança Transacional

- Os **líderes transacionais** conduzem ou motivam seus seguidores em direção às metas estabelecidas por meio do esclarecimento das funções e das exigências das tarefas.
- Os estudos das Universidades de Ohio e Michigan, o modelo de Fiedler e a teoria do caminho-meta (*path-goal theory*) descrevem **líderes transacionais**.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 374.

Liderança Transacional



Com base nas Teorias Comportamentais

- **Estrutura de Iniciação:** refere-se ao grau com que um líder é capaz de definir e estruturar o próprio papel e o dos funcionários na busca do alcance dos objetivos (*Universidade de Ohio, década de 1940*).
- **Líder orientado para a Produção:** enfatiza os aspectos técnicos e práticos do trabalho, ou seja, revela uma preocupação direcionada à execução das tarefas e ao cumprimento das metas do grupo (*Universidade de Michigan*).

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 361-363.

Liderança Transacional



Com base nas Teorias Comportamentais

Liderança orientada para a Produção & Dimensão Estrutura de Iniciação

- | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">✓ aspectos técnicos e práticos do trabalho✓ preocupação direcionada à execução das tarefas✓ cumprimento das metas do grupo | <ul style="list-style-type: none">✓ capacidade de definir e estruturar o próprio papel e o dos funcionários✓ busca do alcance dos objetivos |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Liderança orientada para a Produção & Dimensão Estrutura de Iniciação

Resultados observados:

- ✓ Relacionada com níveis mais elevados de produtividade do grupo e da organização
- ✓ Avaliações de desempenho mais positivas

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 361-363.

Liderança Transacional



Com base nas Teorias Contingenciais

Modelo de Contingência de Fred Fiedler

Relação Líder-Liderados

O grau de confiança, credibilidade e respeito que os membros do grupo têm pelo seu líder.

Estrutura da Tarefa

O grau de estruturação e formalização dos procedimentos e das tarefas no trabalho.

Poder da Posição

O grau de influência que um líder tem sobre variáveis como o poder de contratar, demitir, tomar ações disciplinares, conceder promoções e aumentos salariais.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 363-368.

Liderança Transacional



Com base nas Teorias Contingenciais

Teoria do Caminho-Meta (*Path-Goal Theory*) de Robert House

- A expressão “caminho-meta” implica que o líder eficaz deve esclarecer o caminho dos seguidores em direção aos objetivos de trabalho, tornando essa jornada mais fácil ao reduzir os obstáculos e barreiras.
- Um líder deverá ser diretivo ou apoiador, ou apresentar outro comportamento, dependendo de uma análise complexa da situação.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 363-368.

Liderança Transacional

Os líderes transacionais conduzem ou motivam seus seguidores em direção às metas estabelecidas por meio do esclarecimento das funções e das exigências das tarefas

Quatro características que definem a liderança transacional:

Recompensa contingente	Negocia a troca de recompensas por esforço, promete recompensas pelo bom desempenho, reconhece conquistas.
Administração por exceção (ativa)	Procura e observa desvios das regras e padrões, tomando as atitudes corretivas necessárias.
Administração por exceção (passiva)	Intervém apenas quando os padrões não são alcançados.
<i>Laissez-faire</i>	Abdica das responsabilidades, evita tomar decisões.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 369-377.

Tipos de Liderança

Liderança Carismática e Liderança Transformacional

Liderança Carismática e Liderança Transformacional

Há duas teorias contemporâneas de liderança que compartilham de um tema comum: elas veem os líderes como indivíduos que inspiram seus seguidores por meio de *palavras, ideias e comportamentos*.

Essas duas teorias são:

- **Teoria da Liderança Carismática, e**
- **Teoria da Liderança Transformacional**

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 369-377.



Liderança Carismática e Liderança Transformacional

Teoria da Liderança Carismática

Teoria da Liderança Carismática

- O primeiro pesquisador a considerar a liderança carismática foi Robert House, também conhecido pela teoria (contingencial) do caminho-meta (*path-goal theory*).
- A **teoria da Liderança Carismática** defende que os seguidores atribuem capacidades heróicas ou extraordinárias a seus líderes quando observam determinados comportamentos.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 369-377.

Teoria da Liderança Carismática

- As organizações com CEOs carismáticos são mais rentáveis!
- Os professores de faculdade que são mais carismáticos recebem melhores avaliações em seus cursos!

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 369-377.

Teoria da Liderança Carismática

- Diversos estudos tentaram identificar as características pessoais dos **líderes carismáticos**. Ele têm:
 1. visão,
 2. estão dispostos a correr riscos pessoais por ela,
 3. são sensíveis às necessidades de seis liderados, e
 4. exibem comportamentos não convencionais.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 369-377.

Liderança Carismática e Liderança Transformacional

Teoria da Liderança Carismática

A teoria da Liderança Carismática defende que os seguidores atribuem capacidades heroicas ou extraordinárias a seus líderes quando observam determinados comportamentos

- Características-chave dos Líderes Carismáticos

1	Visão e Articulação	Eles têm uma visão – expressa como uma meta idealizada – que propõe um futuro melhor do que o <i>status quo</i> . São capazes de esclarecer a importância da visão em termos compreensíveis para os demais.
2	Risco Pessoal	Estão dispostos a correr riscos pessoais, assumem os cursos de suas atitudes e sacrificam-se para atingir sua visão.
3	Sensibilidade às Necessidades dos Liderados	São perceptivos com relação às capacidades dos outros e sensíveis as suas necessidades e sentimentos.
4	Comportamentos não Convencionais	Apresentam comportamentos vistos como inovadores e que vão contra as normas.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 369-377.

Teoria da Liderança Carismática

- Os indivíduos nascem com traços. A personalidade também está relacionada à liderança carismática: os líderes carismáticos são descritos como extrovertidos, autoconfiantes e ambiciosos.
- A maioria dos especialistas também acredita que as pessoas podem ser treinadas para exibir comportamentos carismáticos.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 369-377.

Liderança Carismática e Liderança Transformacional

Teoria da Liderança Carismática

- Então, como é possível se tornar mais carismático?

Processo de três etapas:

1

Desenvolver uma aura de carisma, mantendo-se uma visão otimista, usando a paixão como um catalisador para gerar entusiasmo e utilizando todo o corpo no processo de comunicação, não apenas palavras.

2

Deve-se rodear de pessoas, criando vínculos que as inspirem.

3

Deve-se trazer à tona o potencial dos demais seguidores, mexendo com seus sentimentos e emoções.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 369-377.

Liderança Carismática e Liderança Transformacional

Teoria da Liderança Carismática

- Como os líderes carismáticos influenciam seus liderados?

Processo de quatro etapas:

1

Articulação de uma visão atraente, uma estratégia de longo prazo (visão tão desafiadora quanto realizável).

2

Formalização e comunicação da visão para imprimir aos seguidores uma meta ou um objetivo abrangente.

3

Transmissão de um novo conjunto de valores e exemplos para que os seguidores os imitem, incluindo cooperação e apoio mútuo.

4

Preocupação em influenciar as emoções, demonstrando coragem e sendo convincentes sobre sua visão.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 369-377.

Teoria da Liderança Carismática

- A liderança carismática eficaz depende da situação?
 - O carisma não funciona de modo generalizado: sua eficácia pode depender da situação.
 - O carisma parece ser mais apropriado quando a tarefa dos liderados possui um componente ideológico ou quando o ambiente envolve certo grau de incerteza ou tensão.
 - Em geral, o líder carismático surge na política, na religião, em tempos de guerra ou quando uma empresa está iniciando ou enfrentando uma crise.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 369-377.

Teoria da Liderança Carismática

- De fato, as pessoas são especialmente receptivas à liderança carismática quando percebem a existência de uma crise, quando estão sob estresse ou quando temem por sua vida.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 369-377.

Teoria da Liderança Carismática

O lado obscuro da liderança carismática



- Nem sempre líderes carismáticos agem visando o melhor para suas organizações.
- Líderes carismáticos (CEOs) podem usar seu carisma para alavancar melhores salários, mesmo quando seu desempenho é medíocre.
- Alguns podem ser demasiadamente bem-sucedidos em convencer seus seguidores a perseguir uma visão que pode ser desastrosa (ex.: Hitler).

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 369-377.



Liderança Carismática e Liderança Transformacional

Teoria da Liderança Transformacional

*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.
Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98

Liderança Transformacional

- Os **líderes transformacionais** inspiram seus liderados a transcenderem seus próprios interesses pelo bem da organização ou do grupo, sendo capazes de causar um impacto profundo e extraordinário em seus liderados.



Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 369-377.

Liderança Transformacional

- Os **líderes transformacionais**:
 - prestam atenção às preocupações e às necessidades de seus liderados;
 - modificam a maneira de seus seguidores verem as coisas, ajudando-os a pensar nos velhos problemas de uma nova forma; e
 - são capazes de entusiasmar, incitar e inspirar as pessoas a darem o máximo de si na busca dos objetivos do grupo.

Liderança Carismática e Liderança Transformacional

Liderança Transformacional

- Quatro características que definem a liderança transformacional:

Influência idealizada	Oferece uma visão de sentido da missão, estimula o orgulho, ganha respeito e confiança.
Motivação inspiracional	Comunica suas altas expectativas, utiliza símbolos para focar os esforços, expressa propósitos importantes de maneira simples.
Estímulo intelectual	Promove a inteligência, a racionalidade e a cuidados na resolução de problemas.
Consideração individualizada	Dá atenção personalizada, trata cada funcionários individualmente, aconselha, orienta.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 369-377.

Liderança Carismática e Liderança Transformacional

Liderança Transformacional

- Algumas características que destacam empresas com **líderes transformacionais**:



Fonte: Robbins et al. (2010),
Comportamento Organizacional, pág. 369-377.

Liderança Carismática e Liderança Transformacional



Liderança Transformacional

- A validade da teoria da liderança transformacional tem sido impressionantemente corroborada em diferentes níveis organizacionais e em diversas profissões (diretores de escola, professores, presidentes de empresas, representante de vendas, etc.).
- Empresas com lideranças transformacionais produzem bens / serviços de melhor qualidade e são mais lucrativas.
- Relação direta com a motivação e com a satisfação dos seguidores e ao melhor desempenho e maior eficácia dos líderes.

Fonte: Robbins et al. (2010),
Comportamento Organizacional, pág. 369-377.

Liderança Carismática e Liderança Transformacional



Liderança Transformacional

- A liderança transformacional está mais fortemente associada a menores taxas de rotatividade, maior produtividade, menor estresse e maior satisfação do empregado do que a liderança transacional.
- A liderança transformacional pode ser aprendida! Pessoas que passam por treinamentos em liderança transformacional tendem a apresentar melhor desempenho do que aqueles membros da organização que não passam por esse treinamento.



Fonte: Robbins et al. (2010),
Comportamento Organizacional, pág. 369-377.

Liderança Carismática e Liderança Transformacional



Liderança Transformacional

Implicações Globais

- Os resultados de um projeto de pesquisa internacional (Projeto GLOBE – Liderança Global e Eficácia no Comportamento Organizacional) feito com 18 mil líderes de 825 organizações em 62 países revela que há alguns aspectos universais da liderança.
- E a **Liderança Transformacional** aparece associada à liderança eficaz, independente do país.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 381-382.

Liderança Carismática e Liderança Transformacional



Liderança Transformacional

Implicações Globais

- Dentre os elementos da liderança transformacional que se apresentam como universais estão: visão, confiabilidade, dinamismo, positividade e pro-atividade, dentre outros
- Os pesquisadores do Projeto GLOBE concluíram que “*os seguidores dos líderes de negócios eficazes esperam que eles tenham visão proativa para guiar a empresa para o futuro, fortes habilidades de motivação para estimular todos os colaboradores a cumprir a visão, e excelente habilidade de planejamento para implementá-la*”.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 381-382.

Liderança Carismática e Liderança Transformacional



Liderança Transformacional

- A liderança transformacional não é eficaz em todas as situações.
- Parece ser mais eficaz quando os líderes interagem diretamente com os trabalhadores do que quando se limitam a relatar suas ações a um conselho de diretores externos ou quando lidam com uma estrutura burocrática complexa.
- Quando os membros do grupo são muito individualistas e não outorgam facilmente autoridade para a tomada de decisões, a liderança transformacional pode não ter muito impacto.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 369-377.



Liderança Carismática e Liderança Transformacional

Liderança Transformacional *versus* Liderança Carismática

Liderança Carismática e Liderança Transformacional

Liderança Transformacional ‘versus’ Liderança Carismática

- Liderança transformacional e liderança carismática são a mesma coisa?
 - Alguns especialistas e estudiosos argumentam que sim; outros discordam!
- Apesar de muitos pesquisadores acreditarem que a liderança transformacional seja mais ampla que a carismática, um líder que obtém uma pontuação alta em liderança transformacional provavelmente também a terá em carisma.
- Portanto, na prática da liderança, essas medidas podem ser consideradas quase como equivalentes.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 369-377.

Tipos de Liderança

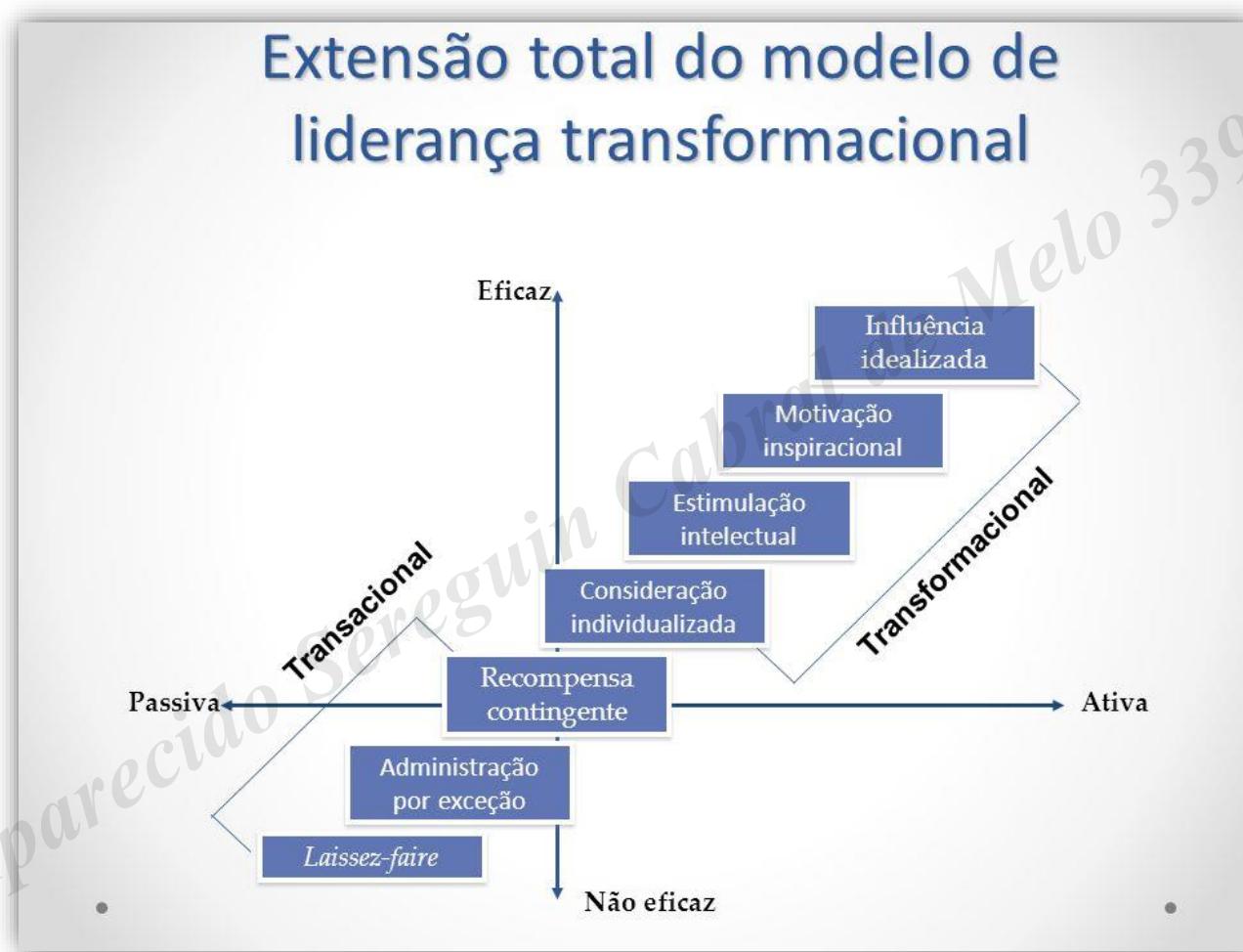
Liderança Transacional e Liderança Transformacional

Liderança Transacional e Liderança Transformacional

**Os melhores líderes são
transacionais e transformacionais!**

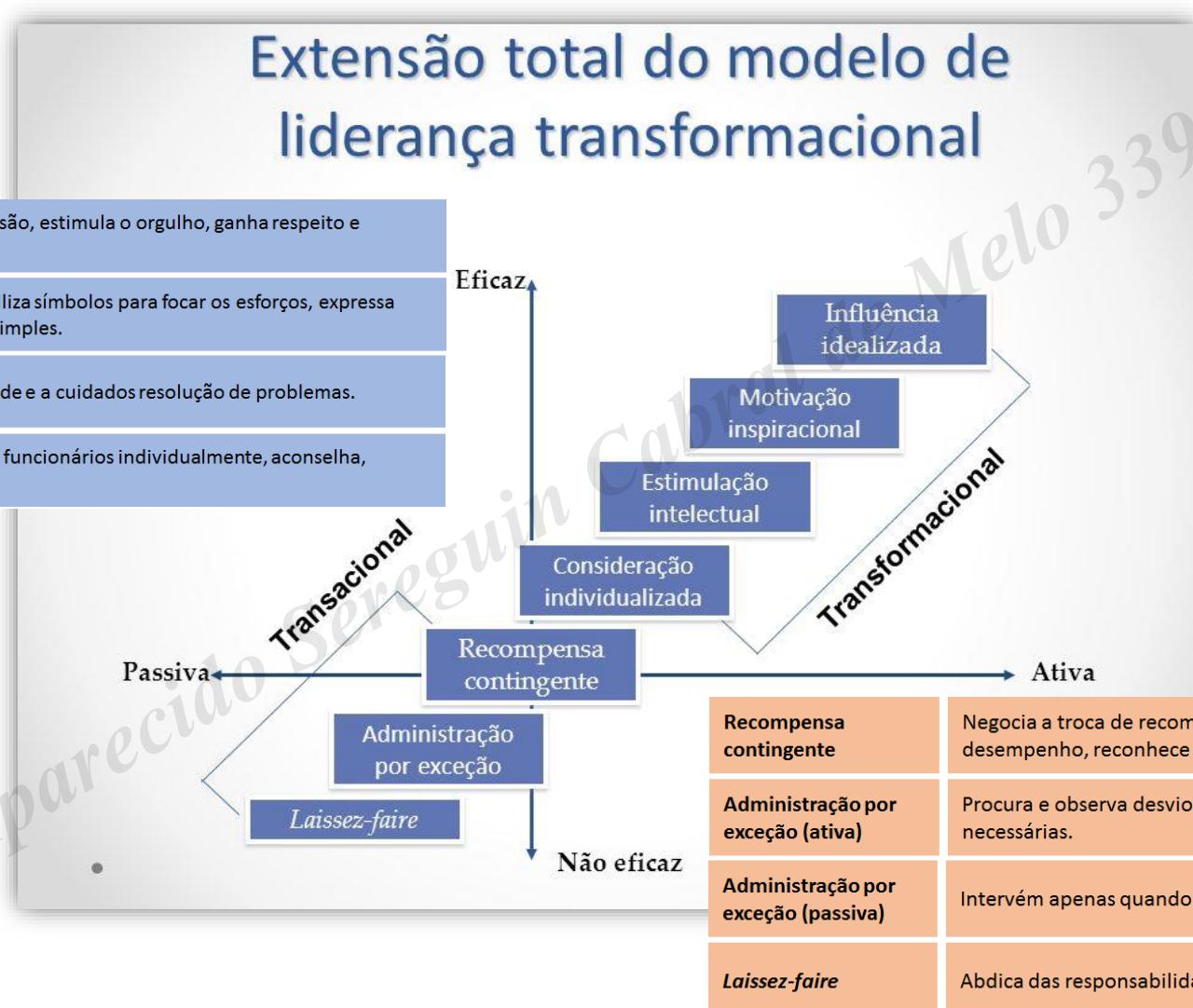
Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 369-377.

Liderança Transacional e Liderança Transformacional



Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 374;375.

Liderança Transacional e Liderança Transformacional



Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 374;375.

Liderança Transacional e Liderança Transformacional



- O ***laissez-faire*** é o estilo de liderança mais passivo e, portanto, o menos eficaz.
- A **administração por exceção (ativa ou passiva)** é um pouco melhor que o *laissez-faire*, mas ainda é considerada um estilo de liderança ineficaz. Esses líderes tendem a estar disponíveis somente quando acontece um problema, quando geralmente já é tarde demais.
- A **liderança por recompensa contingente** costuma ser um estilo eficaz de liderança, porém os líderes dificilmente conseguirão que seus liderados se superem ao praticá-la.

Abdica das responsabilidades, evita tomar decisões (*laissez-faire*).

Procura e observa desvios das regras e padrões, tomando as atitudes corretivas necessárias (*administração por exceção - ativa*).

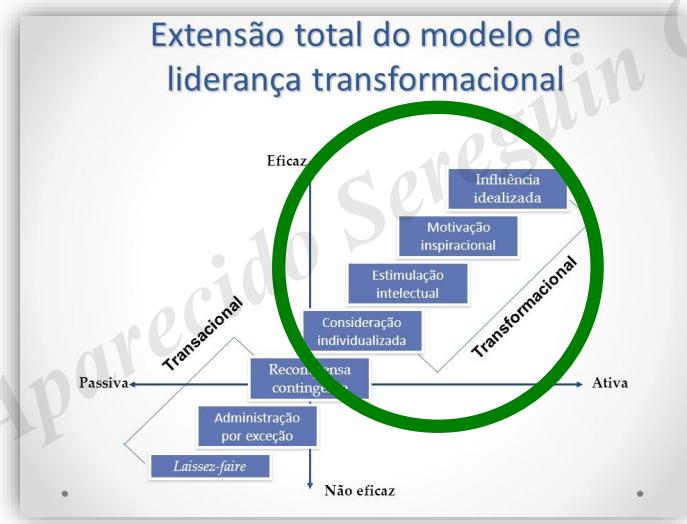
Intervém apenas quando os padrões não são alcançados (*administração por exceção - passiva*).

Negocia a troca de recompensas por esforço, promete recompensas pelo bom desempenho, reconhece conquistas (*recompensa contingente*).

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 369-377.

Liderança Transacional e Liderança Transformacional

É também necessário o uso dos quatro estilos da dimensão de **liderança transformacional** para que os líderes possam motivar os seus seguidores a ter um desempenho acima das expectativas e transcender seus interesses pessoais em prol da organização.



Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 369-377.

Liderança Transacional e Liderança Transformacional



- A **consideração individualizada**, o **estímulo intelectual**, a **motivação inspiracional**, e a **influência idealizada** resultam todos em esforço extra por parte dos seguidores, melhor desempenho, maior motivação e satisfação, maior eficácia organizacional, menor rotatividade e maior adaptabilidade organizacional.

Dá atenção personalizada, trata cada funcionários individualmente, aconselha, orienta (*consideração individualizada*).

Promove a inteligência, a racionalidade e a cuidados resolução de problemas (*estímulo intelectual*).

Comunica suas altas expectativas, utiliza símbolos para focar os esforços, expressa propósitos importantes de maneira simples (*motivação inspiracional*).

Oferece uma visão de sentido da missão, estimula o orgulho, ganha respeito e confiança (*influência idealizada*).

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 369-377.

Liderança Transacional e Liderança Transformacional

Liderança Transformacional versus Liderança Transacional

- A liderança transformacional está mais fortemente associada a menores taxas de rotatividade, maior produtividade, menor estresse e maior satisfação do empregado do que a liderança transacional.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 369-377.

Liderança Transacional e Liderança Transformacional

Transacional

- Determina as tarefas
- Inicia a estrutura
- Promove recompensas
- Melhora produtividade
- Valoriza o trabalho duro
- Tolerância e Justiça
- Foca no gerenciamento

Transformacional

- Inovação
- Reconhece as necessidade dos seguidores
- Inspira os seguidores
- Cria um futuro melhor
- Promove mudança significativa

Gestores versus Líderes



Gestores

Complexidade

← Lidam com →

Ordem e consistência

← Buscam →

Objetivos e metas

← Estabelecem →

A estrutura organizacional e as funções p/
a realização dos planos estabelecidos

← Desenvolvem →

Os planos para as pessoas delegando
responsabilidades para a implementação

← Comunicam →

No monitoramento detalhado dos
resultados obtidos *versus* planejados

← Focam →

Líderes

Desafios de transformação

Mudanças organizacionais

Direção, visão de futuro

A organização focando no alinhamento das
pessoas em direção à visão estabelecida

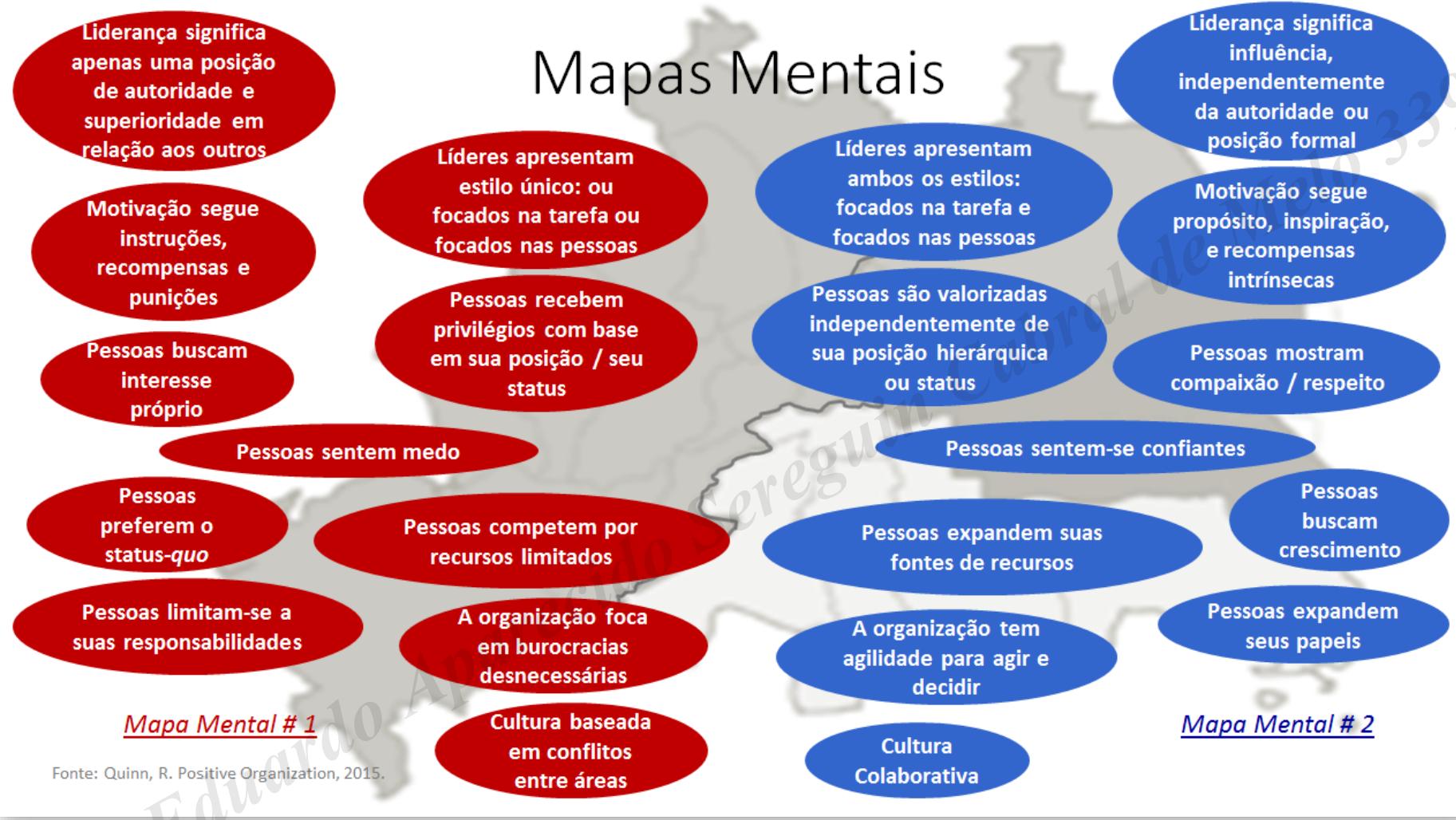
A visão para aqueles que podem criar
coalizões comprometidas

Na motivação e inspiração, mantendo as
pessoas no caminho certo, apoiando as
pessoas na superação das barreiras

Fonte: Adaptado de Kotter, J. P. What Leaders Really Do; Harvard Business Review, May-Jun 1990, p. 102-111.

*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.
Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98

Mapas Mentais



Tipos de Liderança

Liderança Autêntica:
A Ética e a Confiança como Fundamentos

Liderança Autêntica: Ética e Confiança

Embora as diferentes teorias ajudem a entender o conceito de liderança, elas não lidam explicitamente com o papel da **ética** e da **confiança**

Esses dois conceitos (**ética** e **confiança**) podem ser explorados dentro do tópico **Liderança Autêntica**.



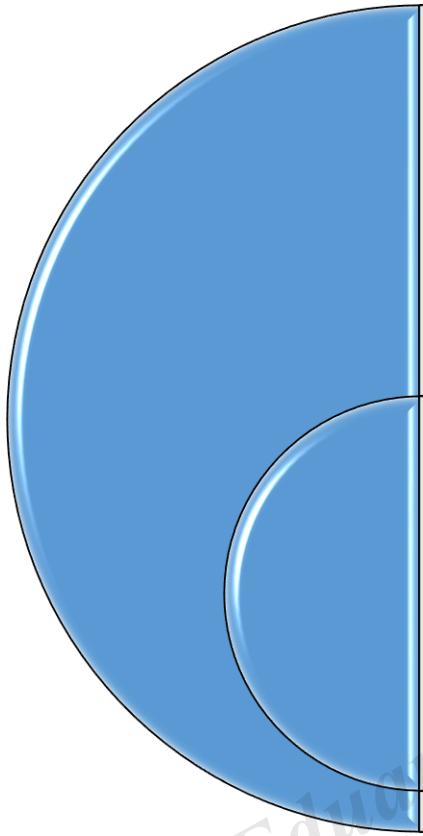
Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 377-381.

Liderança Autêntica: Ética e Confiança

O que é Liderança Autêntica?

*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.
Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98

Liderança Autêntica: O que é?



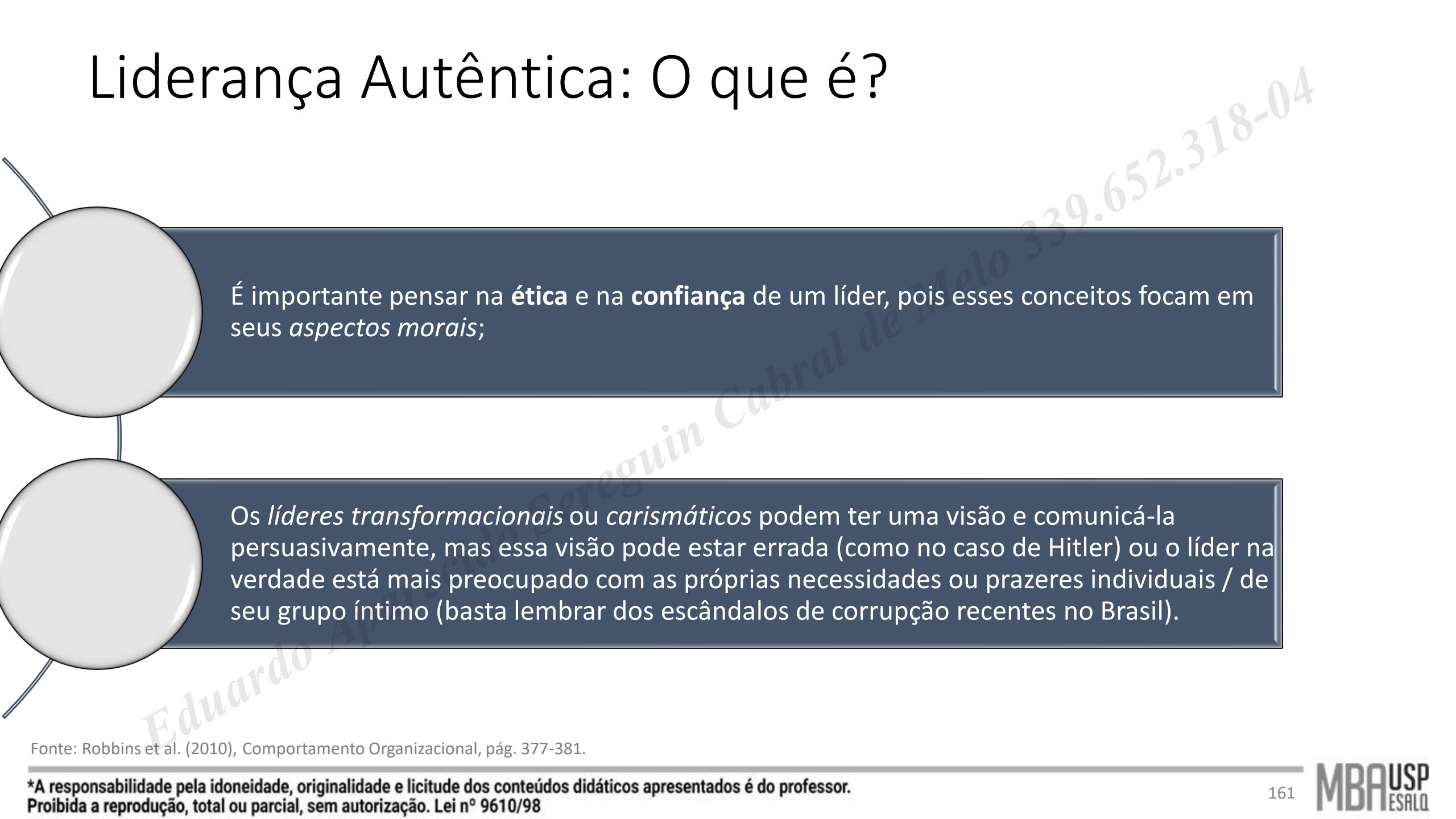
Líderes autênticos sabem quem são, no que acreditam e o que valorizam e agem conforme os seus valores e suas crenças, de forma *aberta* e *honesto*.

Seus liderados os consideram *pessoas éticas*. A principal qualidade produzida por uma liderança autêntica é, portanto, a *confiança*;

Os **líderes autênticos** compartilham informações, encorajam a comunicação aberta e são fiéis a seus ideais. Espera-se que eles sejam *abnegados, bons ouvintes e honestos*. Como resultado, as pessoas passam a ter fé neles.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 377-381.

Liderança Autêntica: O que é?



É importante pensar na **ética** e na **confiança** de um líder, pois esses conceitos focam em seus *aspectos morais*;

Os *líderes transformacionais* ou *carismáticos* podem ter uma visão e comunicá-la persuasivamente, mas essa visão pode estar errada (como no caso de Hitler) ou o líder na verdade está mais preocupado com as próprias necessidades ou prazeres individuais / de seu grupo íntimo (basta lembrar dos escândalos de corrupção recentes no Brasil).

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 377-381.

Liderança Autêntica: Ética e Confiança

Ética e Liderança

*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.
Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98

Liderança Autêntica: Ética e Liderança

É importante considerar as implicações éticas da liderança.

Alguns *líderes transformacionais* já foram acusados de enaltecer a virtude moral ao mesmo tempo que tentam manipular as atitudes e o comportamento de seus liderados.

O carisma também tem um forte componente ético: os *líderes carismáticos* sem ética têm maior probabilidade de utilizar o carisma para aumentar o poder sobre suas liderados em proveito próprio.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 377-381.

Liderança Autêntica: Ética e Liderança

Os líderes éticos devem utilizar seu carisma de maneira socialmente construtiva, para servir aos outros!

Os líderes que tratam seus liderados com imparcialidade, principalmente fornecendo informações honestas, regulares e corretas, são vistos como líderes mais eficazes.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 377-381.

Liderança Autêntica: Ética e Liderança

“Pelo fato de os altos executivos (CEOs, Diretores, Empreendedores, etc.) ditarem o tom moral de uma organização, eles precisam estabelecer altos padrões éticos, demonstrar comprometimento com tais padrões em seu próprio comportamento e estimular e recompensar a integridade de seus subordinados ao mesmo tempo que evitam abusos de poder, como dar a si mesmos grandes aumentos e bônus enquanto procuram cortar custos por meio da demissão de funcionários mais antigos, por exemplo.”

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 377-381.

Liderança Autêntica: Ética e Liderança

A **ética** não é desprovida de **valores**. Precisamos avaliar os *meios (valores)* utilizados pelos líderes para atingir suas metas.

Os líderes devem ser modelos de conduta ética!

Devem ser capazes de transmitir valores aos funcionários de acordo com os próprios valores, por meio de suas palavras e ações (*walking the talk*).

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 377-381.

Liderança Autêntica: Ética e Confiança

Confiança e Liderança

Liderança Autêntica: Confiança e Liderança

Quais são as principais características que nos levam a acreditar que um líder é confiável?

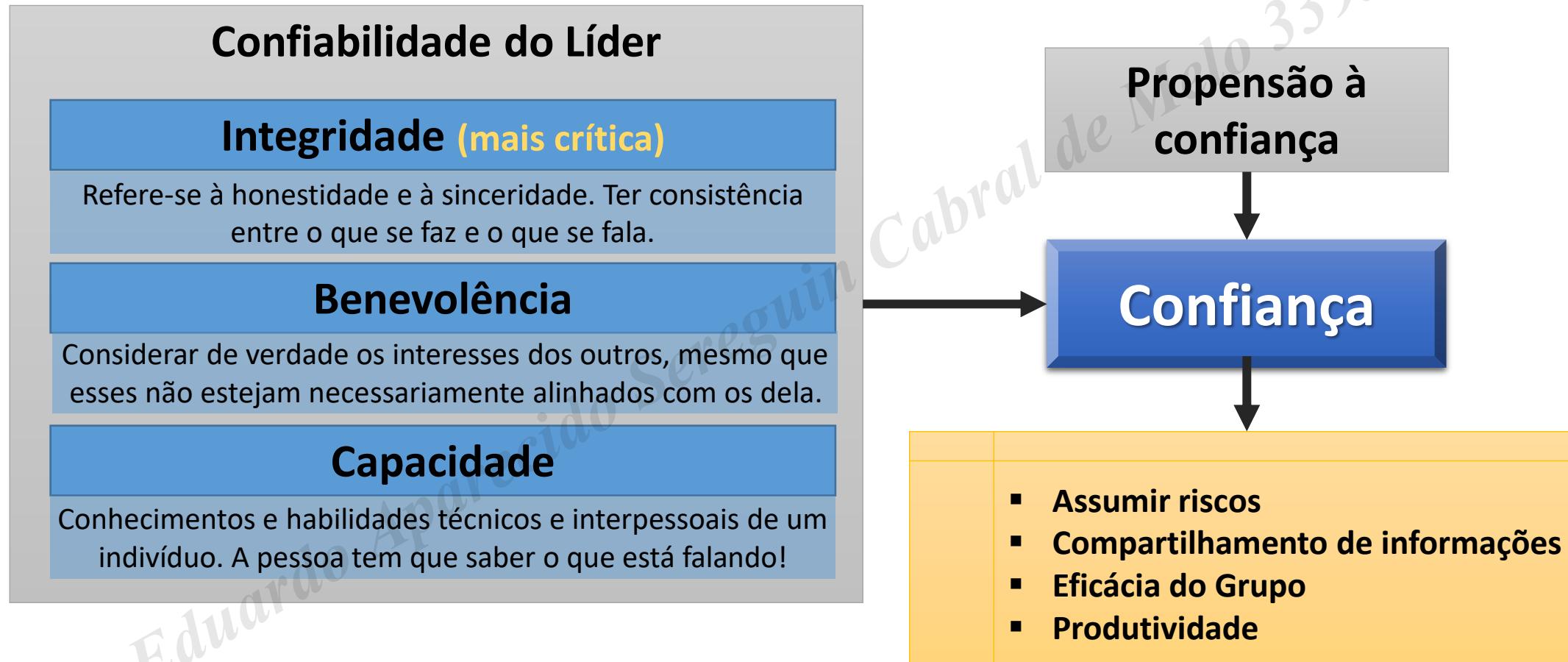
Os estudos sobre liderança e evidências apontam três principais elementos que determinam a natureza da confiança:

- Integridade,
- Benevolência, e
- Capacidade.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 377-381.

Liderança Autêntica: Confiança e Liderança

A natureza da confiança



Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 377-381.

Liderança Autêntica: Ética e Confiança

Confiança como Processo

Liderança Autêntica: Confiança como Processo

A *propensão à confiança* refere-se à predisposição que determinado indivíduo tem para confiar em outras pessoas.

Algumas pessoas simplesmente acreditam que os outros são dignos de confiança, ao passo que outras desconfiam de todos os que as rodeiam.

A *propensão à confiança* está fortemente associada ao traço pessoal de amabilidade, ao passo que a baixa autoestima está associada a uma baixa propensão à confiança.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 377-381.

Liderança Autêntica: Confiança como Processo

O tempo é o último ingrediente na receita da confiança.

Os líderes precisam demonstrar que têm integridade, benevolência e capacidade em situações em que a confiança é importante, ou seja, em situações em que poderiam se comportar de maneira oportunista ou desapontar os funcionários, mas não o fizeram.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 377-381.

Liderança Autêntica: Confiança como Processo

Líderes que rompem o contrato psicológico com os trabalhadores, demonstrando que não são dignos de confiança, encontrarão:

- funcionários menos satisfeitos e menos comprometidos,
- com intenções de deixar a empresa,
- menos envolvidos em um comportamento de cidadania organizacional, e
- apresentando desempenho ruim.



Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 377-381.

Liderança Autêntica: Confiança como Processo



Uma vez violada, a confiança pode ser readquirida, mas apenas em certas situações, dependendo do tipo de violação.

Entretanto, se o transgressor enganou seus subordinados ou mentiu para eles, a confiança nunca será totalmente restaurada, nem mesmo após pedidos de desculpas, promessas ou um padrão consistente de ações que inspirem confiança.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 377-381.

Liderança Autêntica: Ética e Confiança

Consequências da Confiança

*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.
Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98

Liderança Autêntica: Consequências da Confiança

A confiança entre supervisores e funcionários, entre líderes e liderados, está relacionada a vários resultados positivos no trabalho.

Quatro das mais importantes consequências da confiança demonstradas em pesquisa são:

- *A confiança encoraja a assumir riscos;*
- *A confiança facilita o compartilhamento de informações;*
- *Grupos confiáveis são mais eficazes; e*
- *A confiança melhora a produtividade.*

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 377-381.

Liderança Autêntica: Consequências da Confiança

Quatro importantes consequências da confiança:

Por que Investir na Confiança?

Durante o Processo	<i>A confiança encoraja a assumir riscos</i>	Sempre que os funcionários decidem divergir do modo usual de fazer as coisas ou as fazem de maneira diferente da orientação do supervisor, eles estão assumindo riscos. Em ambos os casos, uma relação de confiança pode facilitar a ação.
	<i>A confiança facilita o compartilhamento de informações</i>	É comum os funcionários não se sentirem psicologicamente seguros para revelar seu ponto de vista. Quando os gerentes demonstram aos funcionários que suas ideias são ouvidas e mostram que têm bastante interesse em realizar a mudança, os funcionários sentem-se mais dispostos a manifestar suas opiniões livremente.
Resultados	<i>Grupos confiáveis são mais eficazes</i>	Quando um líder estabelece um tom confiável dentro de um grupo, os membros sentem-se mais motivados a ajudar uns aos outros e a realizar um esforço extra nesse sentido, o que aumenta ainda mais a confiança. Essas ações tendem a valorizar e aumentar o desempenho do grupo.
	<i>A confiança melhora a produtividade</i>	Funcionários que confiam em seus supervisores tendem a apresentar melhores taxas de desempenho. A falta de confiança torna difícil para as pessoas visualizarem objetivos em comum. Ficam suscetíveis a esconder informações e buscar seus próprios interesses, gerando um clima de falta de confiança.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 377-381.

*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.
Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98

Liderando para o Futuro

Desenvolvimento de Líderes; *Mentoring; Coaching*

Liderando para o Futuro



- Os **líderes assumem (ou deveriam assumir)** a responsabilidade pelo desenvolvimento dos futuros líderes. Deveria ser, talvez, a principal tarefa de um líder!
- O **mentoring** é uma prática que permite aos líderes o desenvolvimento de seus liderados para desafios futuros em posições de liderança na organização.
- Como **mentores**, os líderes ajudam a preservar e a desenvolver a cultura da organização ao mesmo tempo em que transmitem seus conhecimentos.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 381-383.

Liderando para o Futuro



Mentoring é um programa de desenvolvimento de colaboradores sob o qual um indivíduo sênior ou mais experiente (o **mentor**) é designado para atuar como um conselheiro, orientador ou guia para um colaborador mais júnior (**mentee / mentorado**). O **mentor** é responsável por fornecer suporte e *feedback* para seu **mentee** em temas que o ajudem em seus desafios de desenvolvimento e crescimento na organização.

Portanto, um **mentor** é um colaborador sênior que patrocina e apoia um colaborador menos experiente, seu “protegido”. Os mentores bem-sucedidos são bons professores. Eles apresentam ideias com clareza, são bons ouvintes e demonstram empatia para com os problemas e sentimentos de seus protegidos. Esses relacionamentos são válidos tanto para as funções profissionais como psicossociais.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 381-383.

Liderando para o Futuro



Os relacionamentos mentor-mentorado abordam tanto as funções profissionais como psicossociais, conforme quadro:

Funções da Relação de *Mentoring* (mentor→mentorado)

Funções Profissionais (do mentor)	Funções Psicossociais (do mentor)
<ul style="list-style-type: none">○ Pressiona a organização para conseguir tarefas desafiantes e com impacto para o seu “protegido”.○ Prepara o “protegido” para desenvolver sua habilidades e atingir seus objetivos do trabalho.○ Dá assistência ao “protegido” ao fornecer-lhe exposição a pessoas influentes dentro da organização.○ Defende o “protegido” de possíveis riscos a sua reputação.○ Patrocina o “protegido” ao indicá-lo para possíveis contatos ou promoções.○ Age como um propagador das ideias que o “protegido” hesita em compartilhar com seu supervisor direto.	<ul style="list-style-type: none">○ Aconselha o “protegido” a respeito de ansiedades ou incertezas para ajudar a melhorar sua autoconfiança.○ Age como modelo de conduta (ética).○ Oferece amizade e aceitação.○ Compartilha experiências pessoais com o “protegido”.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 381-383.

*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.
Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98

Liderando para o Futuro



O **mentor** desenvolverá a relação, mostrando informalmente ao **mentorado** como a organização *de fato* funciona fora dos procedimentos e estruturas formais.

Muito **mentores** sentem a necessidade de compartilhar seus aprendizados com as gerações mais jovens e querem deixar um legado. O programa de *mentoring* é uma oportunidade.

O programa também proporciona acesso “sem filtros” a informações de funcionários de níveis inferiores, permitindo a identificação de potenciais problemas dentro da organização.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 381-383.

Liderando para o Futuro



Os programas formais de *mentoring* têm mais chances de sucesso se combinarem apropriadamente o estilo, as necessidades e a experiência do **mentor** e do **mentorado**.

Os mentores podem ajudar muito no progresso do “protegido”, pois podem obter recursos e acionar suas redes de relacionamentos.

Cuidado deve ser tomado com o risco de reforçar um estilo “preferido” da organização, o que pode deixar pessoas de diferentes perfis isoladas do processo de *mentoring* e das oportunidades na organização.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 381-383.

Liderando para o Futuro

Diferença entre *Mentoring* e *Coaching*



- As duas abordagens possuem a mesma finalidade: ajudar pessoas a conseguirem superar suas limitações e alcançarem os seus objetivos.
- Porém, possuem características que as tornam diferentes entre si.
- Combiná-las muitas vezes é a melhor forma de conseguir os melhores resultados.
- Um líder poderia desenvolver as competências de *Coaching* e *Mentoring*.
- O domínio das duas abordagens permite que o *Coach / Mentor* consiga fazer com que o *coachee / mentee* se desenvolva ainda mais, já que ele já passou pelas mesmas situações que o seu “pupilo”.

Fonte: <http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/o-que-e-coaching-e-mentoring/>

Liderando para o Futuro

Diferença entre *Mentoring* e *Coaching*



Mentoring

- É uma espécie de tutoria onde um profissional mais velho e mais experiente orienta e compartilha com profissionais mais jovens, que estão iniciando no mercado de trabalho ou numa empresa, experiências e conhecimentos no sentido de dar-lhes orientações e conselhos para o desenvolvimento de suas carreiras. O responsável por conduzir um processo de *mentoring* é denominado Mentor.
- Embora também possam ter um viés mais pessoal, esses ensinamentos vão ser focados na vida profissional do mentorado.
- O *mentoring* não possui qualquer artifício que limite o tempo em que as sessões serão realizadas.

Coaching

- É um processo de aceleração de resultados que consiste no desenvolvimento de competências e habilidades para o alcance de resultados planejados, e para serem alcançados com êxito necessitam de: empenho, foco e ações efetivas por parte do *coachee*. O responsável por conduzir um processo de *coaching* é denominado *Coach* ou na tradução literal, “treinador”.
- Um *Coach* apoia e auxilia através de perguntas e técnicas poderosas seu *coachee* a sair do estado atual para o estado desejado.
- O processo é conduzido através de sessões que podem ser semanais, quinzenais ou mensais, com tarefas definidas para que o *coachee* atue no sentido de alcançar as metas definidas, dentro de seu prazo pré-determinado.

Fonte: <http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/o-que-e-coaching-e-mentoring/>

*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.
Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98

Encontrar e Desenvolver Líderes

Seleção; Treinamento & Desenvolvimento

Encontrar e Desenvolver Líderes Eficazes

Seleção

- Identificar líderes eficazes é ao mesmo tempo difícil e importante!
- Essa busca pode começar pela análise de conhecimentos, habilidades e capacidades necessários para uma liderança de modo eficaz.
- As organizações parecem não investir tempo adequado na sucessão da liderança e se surpreendem quando sua seleção se mostra ineficiente!

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 386-387.

Encontrar e Desenvolver Líderes Eficazes

Seleção

- Podem ser utilizados, por exemplo, testes de personalidade para detectar traços associados à liderança – *extroversão, conscienciosidade, e abertura a novas experiências (big five)*.
- Também é importante testar o grau de automonitoramento (autogerenciamento) do candidato à líder. Quanto mais habilidade de autogestão possuir, mais indicado ele é, pois essa característica o torna capaz de compreender melhor as situações e de ajustar seu comportamento a elas.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 386-387.

Encontrar e Desenvolver Líderes Eficazes

Seleção

- *Entrevistas* também podem ser realizadas para avaliar se experiências anteriores do candidato podem ser úteis à situação em que ele terá que agir e também para verificar se o candidato possui determinados traços de personalidade como *extroversão, autoconfiança, visão, oratória e carisma*, por exemplo.



Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 386-387.

Encontrar e Desenvolver Líderes Eficazes

Treinamento & Desenvolvimento (T&D)

- Empresas gastam milhões de dólares com programas de treinamento e desenvolvimento de líderes.
- Para maximizar os resultados de tamanho investimento, as organizações devem reconhecer que o treinamento de liderança tende a ter mais sucesso se o indivíduo tiver um elevado grau de autogerenciamento, pois esse tipo de pessoa possui flexibilidade para mudar o próprio comportamento.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 386-387.

Encontrar e Desenvolver Líderes Eficazes

Potenciais Resultados de um Programa de T&D

- Desenvolvimento de uma compreensão sobre conteúdos críticos para uma visão eficaz;
- Desenvolvimento de habilidades para a implementação de uma visão;
- Desenvolvimento de habilidades como a construção da confiança e a função do mentor;
- As pessoas também podem aprender a avaliar melhor as situações, modificá-las para que se ajustem melhor ao seu estilo e determinar qual comportamento de liderança é mais eficaz para cada situação.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 386-387.

Inteligência Emocional

Conceitos e Definições; Componentes da I.E; Estilos de Liderança; Estágios de Desenvolvimento para a I.E.

Conceitos e Definições

Inteligência Emocional

Inteligência Emocional (IE)

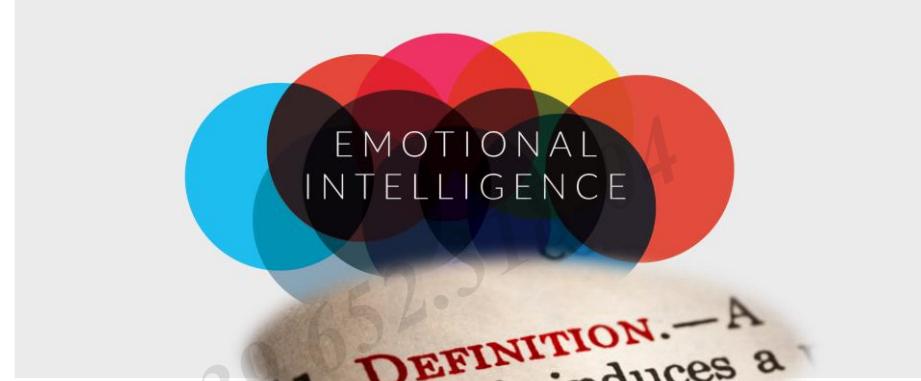


Uma pessoa pode ter uma educação notável, um pensamento bastante analítico, uma visão convincente e uma fonte inesgotável de ideias geniais, mas, mesmo assim, pode ainda não ser necessariamente um grande líder.

Uma forma de avaliar se uma liderança é eficaz é por meio de sua **inteligência emocional (IE)**.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 360-361.

Inteligência Emocional (IE)



- “*A Inteligência Emocional inclui a capacidade de participar de um processamento sofisticado de informações sobre as próprias emoções e também sobre as emoções de outras pessoas e a capacidade de usar essas informações como um guia para o pensamento e para o comportamento. Ou seja, indivíduos com alto nível de inteligência emocional prestam atenção, usam, compreendem e gerenciam suas emoções, e essas habilidades servem a funções adaptativas que potencialmente se beneficiam a si mesmas e aos outros.*”

Fonte: Mayer; Salovey; Caruso. Emotional Intelligence: New Ability or Eclectic Traits? American Psychologist, 2008.

Inteligência Emocional (IE)



Como você pode dizer para uma pessoa se ela tem alta Inteligência Emocional?

E como você pode reconhecer essa competência em você mesmo?

Daniel Goleman nos apresenta os **componentes da IE...**

Fonte: Goleman, D. (1998), *What Makes a Leader?* p. 93-102.

Componentes da Inteligência Emocional

Inteligência Emocional

Inteligência Emocional (IE)



Cinco Componentes da Inteligência Emocional (IE)

<u>Componente</u>	<u>Descrição</u>	<u>Marca</u>	<u>Grupos</u>
Autoconsciência	Habilidade de reconhecer e entender seu temperamento, suas emoções e iniciativas, assim como seus efeitos nos outros.	✓ Auto confiança ✓ Autoavaliação realista ✓ Senso de humor com próprios defeitos	habilidades de autogerenciamento / automonitoramento
Autodisciplina Autogerenciamento	Habilidade de controlar ou redirecionar impulsos e temperamentos desordenados. A propensão a protelar julgamentos, pensar antes de agir.	✓ Confiança e integridade ✓ Conforto com a incerteza ✓ Abertura para a mudança	
Motivação	Uma paixão pelo trabalho por razões que vão além do dinheiro ou posição. Uma propensão a perseguir metas com energia e persistência.	✓ Motivação p/ execução de atividades ✓ Otimismo, mesmo com o fracasso ✓ Compromisso organizacional	
Empatia Consciência Social	Capacidade de entender o modo de ser emocional das outras pessoas. Habilidade em treinar pessoas de acordo com suas reações emocionais.	✓ Especialista em construir e reter talentos ✓ Sensibilidade a diferentes culturas ✓ Serviço aos clientes	habilidades em gerenciar sua relação com as demais pessoas
Habilidade Social Gestão do Relacionamento	Capacidade de gerenciar relacionamentos e desenvolver <i>networks</i> . Habilidade para encontrar fundamento comum e construir entendimento.	✓ Eficácia em liderar mudanças ✓ Persuasão ✓ Especialista em construir/liderar equipes	

Inteligência Emocional (IE)

(Classes, Capacidades Fundamentais e Grupos de Competências)



Habilidade de dirigir eficazmente a nós mesmos		Habilidade de dirigir eficazmente nossos relacionamentos	
Autoconsciência	Autogerenciamento	Consciência Social	Habilidades Sociais
Habilidade de reconhecer e entender seu temperamento, suas emoções e iniciativas, assim como seus efeitos nos outros.	Habilidade de controlar ou redirecionar impulsos e temperamentos desordenados. A propensão a protelar julgamentos, pensar antes de agir.	Capacidade de entender o modo de ser emocional das outras pessoas. Habilidade em entender as pessoas de acordo com suas reações emocionais.	Capacidade de gerenciar relacionamentos e desenvolver <i>networks</i> . Habilidade para encontrar fundamento comum e construir entendimento.
<ul style="list-style-type: none">✓ <i>Autoconsciência emocional</i>✓ <i>Auto avaliação</i>✓ <i>Autoconfiança</i>	<ul style="list-style-type: none">✓ <i>Autocontrole</i>✓ <i>Confiança</i>✓ <i>Estado consciente (consciensiosidade)</i>✓ <i>Adaptabilidade</i>✓ <i>Orientação a resultados</i>✓ <i>Iniciativa</i>	<ul style="list-style-type: none">✓ <i>Empatia</i>✓ <i>Consciência Organizacional</i>✓ <i>Orientação a serviços</i>	<ul style="list-style-type: none">✓ <i>Liderança visionária</i>✓ <i>Influência</i>✓ <i>Desenvolver os outros</i>✓ <i>Comunicação</i>✓ <i>Mudança catalisadora</i>✓ <i>Gerenciamento de conflitos</i>✓ <i>Construção de laços</i>✓ <i>Trabalho de equipe e colaboração</i>

Inteligência Emocional (IE)



Um componente primordial da IE é a **empatia**. Os líderes que têm empatia podem perceber as necessidades e sentimentos dos outros;

A característica de cuidar, que é própria da empatia, especialmente com relação às pessoas com quem se trabalha, é o que as inspira a permanecerem com um líder quando surgem problemas. O mero fato de alguém se importar com você costuma ser frequentemente recompensado com lealdade.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 360-361.

Inteligência Emocional (IE)



A **empatia** pode ser definida como:

- (PSICOL) Habilidade de imaginar-se no lugar de outra pessoa;
- (PSICOL) Compreensão dos sentimentos, desejos, ideias e ações de outrem;
- Qualquer ato de envolvimento emocional em relação a uma pessoa, a um grupo e a uma cultura;
- Capacidade de interpretar padrões não verbais de comunicação;
- Sentimento que objetos externos provocam em uma pessoa.

Estilos de Liderança & Inteligência Emocional

Inteligência Emocional

Inteligência Emocional (IE)



- Executivos, Diretores, Líderes em geral usam **seis estilos de liderança**.
- Cada um se originando dos componentes da Inteligência Emocional.
- Daniel Goleman e demais pesquisadores observaram que cada estilo tem diferente impacto no clima organizacional (*flexibilidade, responsabilidade, padrões, recompensas, clareza, comprometimento*).

Fonte: Goleman, D. (2000), *Leadership that Gets Results*, p. 78-90.

Inteligência Emocional (IE)



Seis Estilos de Liderança – Inteligência Emocional (IE)

	<u>Coercivo</u>	<u>Agressivo</u>	<u>Conselheiro</u>	<u>Democrático</u>	<u>Agregador</u>	<u>Confiável</u>
Os modos de ação dos líderes	Exige imediata obediência	Estabelece altos padrões de desempenho	Desenvolve pessoas para o futuro	Forja consenso através da participação	Cria harmonia e constrói laços emocionais	Mobiliza pessoas em direção de uma visão
O estilo em uma frase	<i>“faça o que eu digo”</i>	<i>“faça como eu faço, agora”</i>	<i>“tente isso”</i>	<i>“o que você pensa?”</i>	<i>“As pessoas vêm primeiro”</i>	<i>“Venha comigo”</i>
Implícita competência da Intel. Emocional	Conduzir à execução, iniciativa, autocontrole	Consciência, conduzir à execução, iniciativa	Desenvolver os outros, empatia, autoconsciência	Colaboração, liderança de equipe, comunicação	Empatia, construção de relacionamentos, comunicação	Autoconfiança, empatia, mudança estimulante
Quando os estilos funcionam melhor	Em uma crise e/ou no início dela, ou com problemas de funcionários	Na obtenção de resultados de uma equipe motivada e competente	Na ajuda de um funcionário a melhorar o desempenho ou desenvolver força a longo prazo	Na consolidação ou no consenso, ou para obter contribuição de funcionários de valor	Na cura de rupturas em uma equipe ou na motivação de pessoas durante circunstâncias de estresse	Quando as mudanças requerem nova visão ou quando é necessária uma clara direção
Impacto abrangente no clima org.	Negativo	Negativo	Positivo	Positivo	Positivo	Muito Positivo



Inteligência Emocional (IE)



Perspectiva detalhada

O Impacto dos Estilos de Liderança nos Condutores de Clima

Nossa pesquisa investigou como cada estilo de liderança afetou os seis condutores de clima, ou a atmosfera de trabalho. Os dados abaixo mostram a correlação entre cada estilo de liderança e cada aspecto do clima. Assim, por exemplo, se considerarmos o clima condutor de flexibilidade, veremos que o estilo coercivo tem uma correlação -0,28, enquanto que o estilo democrático tem uma correlação 0,28, igualmente forte na direção oposta. Focando no estilo de liderança confiável, descobrimos que tem uma correlação 0,54 com recompensas, fortemente positivas, e uma correlação 0,21 com responsabilidade, positivo, mas não tão forte. Em outras palavras, a correlação de estilos com recompensas foi mais do que duas vezes maior do que o de responsabilidades.

De acordo com os dados, o estilo de liderança confiável tem o mais positivo efeito no clima, mas os três outros, agregador, democrático e conselheiros seguem próximos, logo atrás. Assim, a pesquisa indica que nenhum estilo deve ser confiável com exclusividade, e todos têm uso ao menos no curto prazo.

	Coercivo	Confiável	Agregador	Democrático	Agressivo	Conselheiro
Flexibilidade	-0,28	0,32	0,27	0,28	-0,07	0,17
Responsabilidade	-0,37	0,21	0,16	0,23	0,04	0,08
Padrões	0,02	0,38	0,31	0,22	-0,27	0,39
Recompensas	-0,18	0,54	0,48	0,42	-0,29	0,43
Clareza	-0,11	0,44	0,37	0,35	-0,28	0,38
Compromisso	-0,13	0,35	0,34	0,26	-0,20	0,27
Impacto Completo no Clima	-0,26	0,54	0,46	0,43	-0,25	0,42

Fonte: Goleman, D. (2000), *Leadership that Gets Results*, p. 78-90.

*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.
Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98

Inteligência Emocional (IE)



Poucos líderes têm todos os seis estilos em seu acervo e menos ainda sabem quando e como usá-los.

Um líder pode construir uma equipe com membros que empregam estilos diferentes.

Os líderes podem expandir seus próprios acervos de estilos. Para isso, devem entender qual a competência de inteligência emocional que fundamenta os estilos de liderança de que eles carecem. Podem então trabalhar assiduamente para melhorar seus quocientes.

Fonte: Goleman, D. (2000), *Leadership that Gets Results*, p. 78-90.

Estágios de Desenvolvimento da Inteligência Emocional

Inteligência Emocional

Inteligência Emocional (IE)



Processo de Cinco Etapas para Reprogramar o Cérebro e Obter + I.E.

- Um líder com Inteligência Emocional pode monitorar seu estado de humor por meio de *auto consciência*, mudá-lo para melhor através de seu *auto gerenciamento*, entender o impacto usando a *empatia*, e agir de forma a influencia o estado de humor dos outros por meio do *gerenciamento das relações*;
- Goleman, Boyatzis e McKee propõem um processo de cinco estágios projetado para reprogramar o cérebro para mais comportamentos de inteligência emocional.

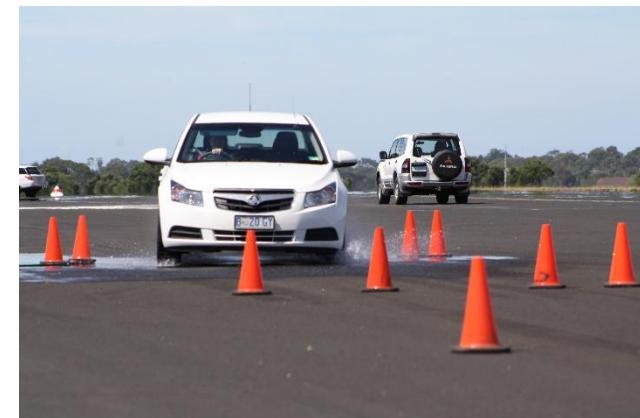
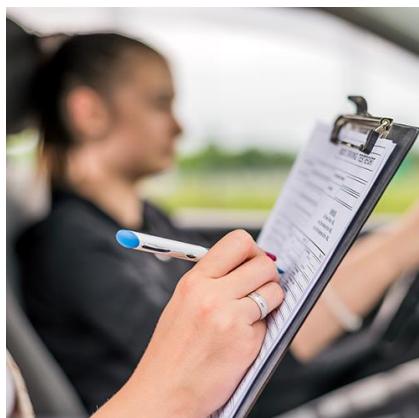
Fonte: Goleman, et al. (2001), *Primal Leadership*, p. 42-51.

Inteligência Emocional (IE)



Processo de Cinco Etapas para Reprogramar o Cérebro e Obter + I.E.

1. Quem eu desejo ser?
2. Quem eu sou agora?
3. Como eu chego lá?
4. O que eu faço para que a mudança perdure?
5. Quem pode me ajudar?



Fonte: Goleman, et al. (2001), *Primal Leadership*, p. 42-51.

*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.
Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98

Inteligência Emocional (IE)



Processo de Cinco Etapas para Reprogramar o Cérebro e Obter + I.E.

1) Quem eu desejo ser?

2) Quem eu sou agora?

3) Como eu chego lá?

4) O que eu faço para que a mudança perdure?

5) Quem pode me ajudar?

Fonte: Goleman, et al. (2001), *Primal Leadership*, p. 42-51.

*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.
Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98

Resumo e Implicações para os Gestores e Organizações

Fechamento e Retomada das Teorias e Tipos de Liderança

Implicações para os Gestores e Organizações

A liderança tem um papel central para a compreensão do comportamento do grupo, pois é o líder quem, geralmente, oferece a direção para alcançar os objetivos.

Saber o que define um líder eficaz pode ser valioso para a melhoria de desempenho do grupo e, consequentemente da organização.

E pode ter impactos em um melhor clima organizacional e na qualidade de vida dos colaboradores!

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 389.

*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.
Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98

Implicações para os Gestores e Organizações

Importância da Teoria dos Traços

Estudos recentes e com validações têm mostrado resultados animadores no que tange ao uso de dimensões de personalidade (teoria dos traços), principalmente na aplicação do modelo *Big Five*. A **extroversão, a conscienciosidade, e a abertura a novas experiências** mostraram uma relação forte com a eficácia da liderança.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 389.

*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.
Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98

Implicações para os Gestores e Organizações

Importância da Abordagem Comportamental

- A principal contribuição da abordagem comportamental foi a classificação da liderança em duas categorias:
 - **orientada para a tarefa (estrutura de iniciação)**, e
 - **orientada para as pessoas (consideração)**.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 389.

*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.
Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98

Implicações para os Gestores e Organizações

Importância de Abordagens Contingenciais

- Ao considerar a situação na qual o líder está inserido, as teorias contingenciais prometiam um avanço na compreensão da liderança.
- No entanto, apenas o modelo de Contingência de Fiedler apresentaram resultados mais satisfatórios.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 389.

*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.
Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98

Implicações para os Gestores e Organizações

Importância de Abordagens Contingenciais

Modelo de Contingência de Fred Fiedler

três dimensões contingenciais ou situacionais que determinam a eficácia da liderança

Relação Líder-Liderados

O grau de confiança, credibilidade e respeito que os membros do grupo têm pelo seu líder.

Líдерes orientados para o relacionamento têm melhor desempenho nas situações de controle moderado.

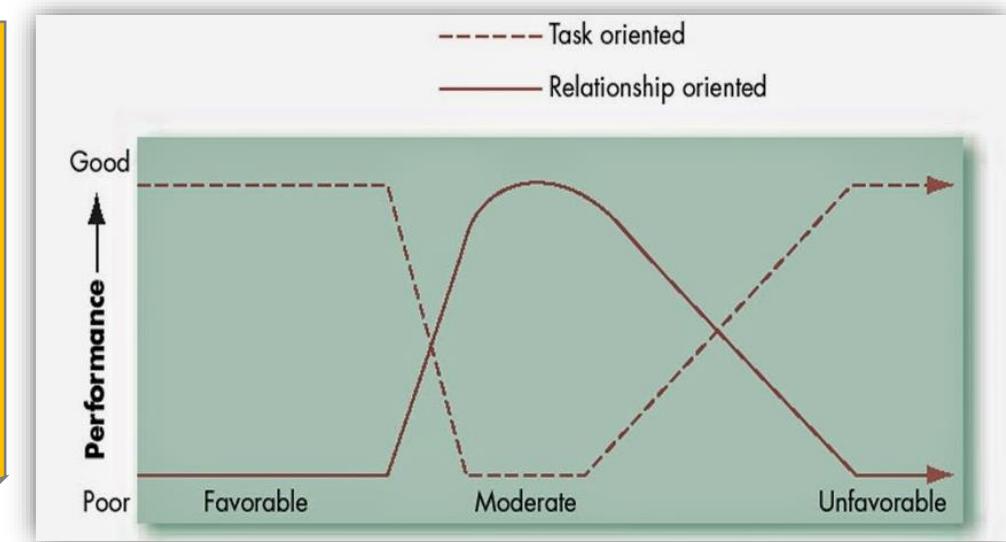
Estrutura da Tarefa

O grau de estruturação e formalização dos procedimentos e das tarefas no trabalho.

Líderes orientados para a tarefa apresentam melhor desempenho em situações mais extremas de alto e baixo controle.

Poder da Posição

O grau de influência que um líder tem sobre variáveis como o poder de contratar, demitir, tomar ações disciplinares, conceder promoções e aumentos salariais.



Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 389.

*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.
Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98

Implicações para os Gestores e Organizações

Importância da Liderança Carismática e Transformacional

- As organizações estão cada vez mais procurando dirigentes que exibam qualidades de liderança transformacional.
- Elas querem líderes com visão e com o carisma necessário para implementá-la.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 389.

*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.
Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98

Implicações para os Gestores e Organizações

Importância da Liderança Autêntica

- Os líderes eficazes devem também ser autênticos e desenvolver relacionamentos de confiança com aqueles que desejam liderar.
- A confiança entre líderes e liderados pode ajudar na redução de regras burocráticas quanto à definição de expectativas e relacionamentos.
- Os gestores não confiáveis não são considerados *líderes eficazes!*

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 389.

*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.
Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98

Implicações para os Gestores e Organizações

Importância da Sucessão

- É fundamental a preocupação e o investimento de tempo e recursos na identificação dos líderes do futuro (sucessão).
- A alta administração também deve considerar o investimento em treinamento e desenvolvimento da liderança por meio de cursos, *workshops*, rodízio de responsabilidade (*job rotation*), treinamentos em programas de *mentoring* e *coaching*, dentre outros.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 389.

*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.
Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98



Recado Final

Seja o Líder da Transformação





Anybody can be a leader. Anyone can choose to make deep change and become a more transformational influence. All they have to do is ask these four questions:

- What result do I want to create?
- Am I internally driven?
- Am I other focused?
- Am I externally open?

Você está no estado normal ou fundamental de liderança?

- **Estou na minha “zona de conforto”?** (prendendo-me aquilo que já conheço);
- **Estou mais voltado ao que as pessoas pensam ou querem de mim?** (atendendo aos desejos dos outros no esforço de ‘manter a paz’);
- **Estou mais fechado no meu próprio mundo, no meu ego?** (colocando meus interesses próprios acima dos interesses do coletivo);
- **Estou internamente fechado, sem ouvir os sinais do ambiente externo?** (bloqueando os estímulos externos, concentrando-me mais nas tarefas e assim evitando riscos).

Fonte: Robert E. Quinn (2005). Moments of greatness - fundamental state of leadership, HBR, Jul-Aug_2005.

*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.
Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98

Estado Fundamental da Liderança

Ficar no zona de conforto
(mesmos resultados)

Estou **focado no bem coletivo**, nas necessidades da minha organização, dos *stakeholders*, da minha comunidade?

Eu estou **orientado aos meus valores internos**, por aquilo que me pauta (conectados com quem Eu sou, com qual é o meu Trabalho)?

Fechado no próprio mundo, sem ouvir os sinais do ambiente externo.

Orientado ao que os outros querem ou esperam de mim.

Eu estou **aberto aos estímulos externos** que me permitem aprender continuamente?

Eu estou **orientado a resultados** (que façam sentido para mim, conectados com quem Eu sou, com qual é o meu Trabalho)?

Foco nos próprios interesses, no próprio ego.

Fonte: Robert E. Quinn (2005). Moments of greatness - fundamental state of leadership, HBR, Jul-Aug_2005.

*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.
Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98

“Pessoas ‘normais’ que acham sua vida entediante, ou sem inspiração, são assim, pois nunca tentaram ganhar conhecimento que as inspirassem. Estão tão hipnotizadas pelos seus ambientes, pela mídia, pela televisão, por pessoas que ditam ideias e parâmetros que todos lutam para imitar, mas que ninguém consegue alcançar em termos de aparência física, definições de beleza e valor que são ilusões pelas quais as pessoas se rendem e vivemmediocremente. E vivendo essa ilusão suas almas podem nunca aparecer para que possam mudar. Mas se alma vier à tona, a pessoa passa a se perguntar se existe algo além disso, ou por que estamos aqui, qual é o propósito da vida, para onde iremos, o que acontece quando morremos. Se começarem a fazer tais perguntas, podem começar a flertar e interagir com a percepção de que estão tendo um colapso nervoso. Mas na verdade são os seus velhos conceitos que estão começando a desmoronar.”



DR. Joe Dispenza, D.C
Doctor of Chiropractic Medicine, Life
University, Atlanta Georgia
Formado em bioquímica, Pós-graduação
em anatomia e fisiologia, neuroquímica,
neurofisiologia e genética



Why good leaders make you feel safe

- March 2014 | TED2014 (12 minutes)
- This talk was presented at an official TED conference, and was featured by our editors on the home page
- *What makes a great leader? Management theorist Simon Sinek suggests, it's someone who makes their employees feel secure, who draws staffers into a circle of trust. But creating trust and safety — especially in an uneven economy — means taking on big responsibility.*
- **Simon Sinek** – Leadership expert – explores how leaders can inspire cooperation, trust and change. He's the author of the classic "Start With Why"; his latest book is "Leaders Eat Last."

Fonte: https://www.ted.com/talks/simon_sinek_why_good_leaders_make_you_feel_safe

The screenshot shows the TED talk page for 'Why good leaders make you feel safe' by Simon Sinek from TED2014. The video player displays Simon Sinek speaking on stage, wearing glasses and a plaid shirt, with his hands raised. The title 'Why good leaders make you feel safe' is overlaid in white text. Below the video, there are tabs for 'Details', 'Transcript', 'Reading List', and 'Comments'. The 'Details' tab is selected, showing a summary of the talk: 'What makes a great leader? Management theorist Simon Sinek suggests, it's someone who makes their employees feel secure, who draws staffers into a circle of trust. But creating trust and safety — especially in an uneven economy — means taking on big responsibility.' Below this summary, a note states: 'This talk was presented at an official TED conference, and was featured by our editors on the home page.' On the right side of the screen, there are social sharing icons (Share, Add to list, Like, Rate), the view count (7,828,827 views), the date (March 2014 | TED2014), and related tags (Business, Leadership, Military).

Referências

Referências Principais

Dicas de Livros em Liderança e Educação

Vídeos

Referências Utilizadas



Falconi, V. *O Verdadeiro Poder: práticas de gestão que conduzem a resultados revolucionários*, Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2009.

Goleman, D. *Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*, Rio de Janeiro: Editora Objetiva Ltda. 35ª Edição, 1995.

Goleman, D. Leadership that Gets Results, *Harvard Business Review*, Mar-Apr, 2000, p. 78-90.

Goleman, D. *Liderança: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso*, Rio de Janeiro: Editora Objetiva Ltda. 1ª Edição, 2015.

Goleman, D. What Makes a Leader? *Harvard Business Review*, Nov-Dec, 1998, p. 93-102.

Goleman, D.; Boyatzis, R. E.; McKee, A. Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance, *Harvard Business Review*, Dec, 2001, p. 42-51.

Herzberg, F. One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, vol.46, no.1, 1968, pp.53–62.

Hitt, M. A.; Miller, C. C.; Colella, A. *Comportamento Organizacional*, [tradução e revisão técnica Teresa Cristina Padilha de Souza], 3ª Edição, Rio de Janeiro: LTC, 2016.

Referências Utilizadas



Kotter, J. P. What Leaders Really Do, *Harvard Business Review*, May-June, 1990, p. 103-111.

Mayer, J. D.; Salovey, P.; Caruso, D. R. Emotional Intelligence: New Ability or Eclectic Traits? *American Psychologist*, September 2008, Vol. 63, No. 6, pages 503 - 517.

Oxford Living Dictionaries, https://en.oxforddictionaries.com/definition/personality_trait.

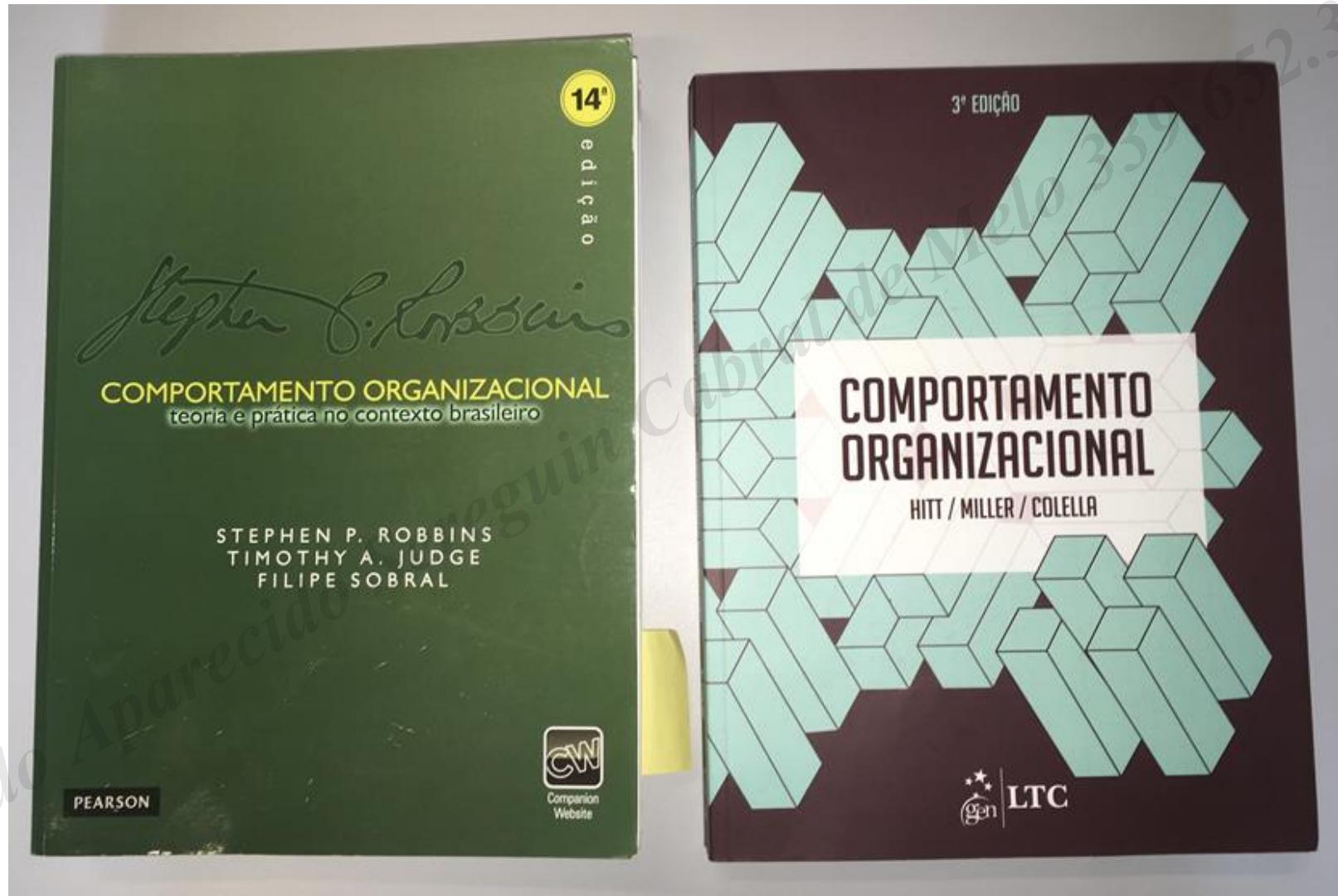
Renner, T. *Psico*, [tradução Marcelo de Abreu; revisão técnica Silvia H. Koller], Porto Alegre: AMGH, 2012.

Robbins, S. P.; Judge, T. A.; SOBRAL, F. *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*, [tradução Rita de Cássia Gomes], 14ª Edição, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

Schwartz, T.; McCarthy, C. Manage Your Energy, Not Your Time, *Harvard Business Review*, October, 2007.

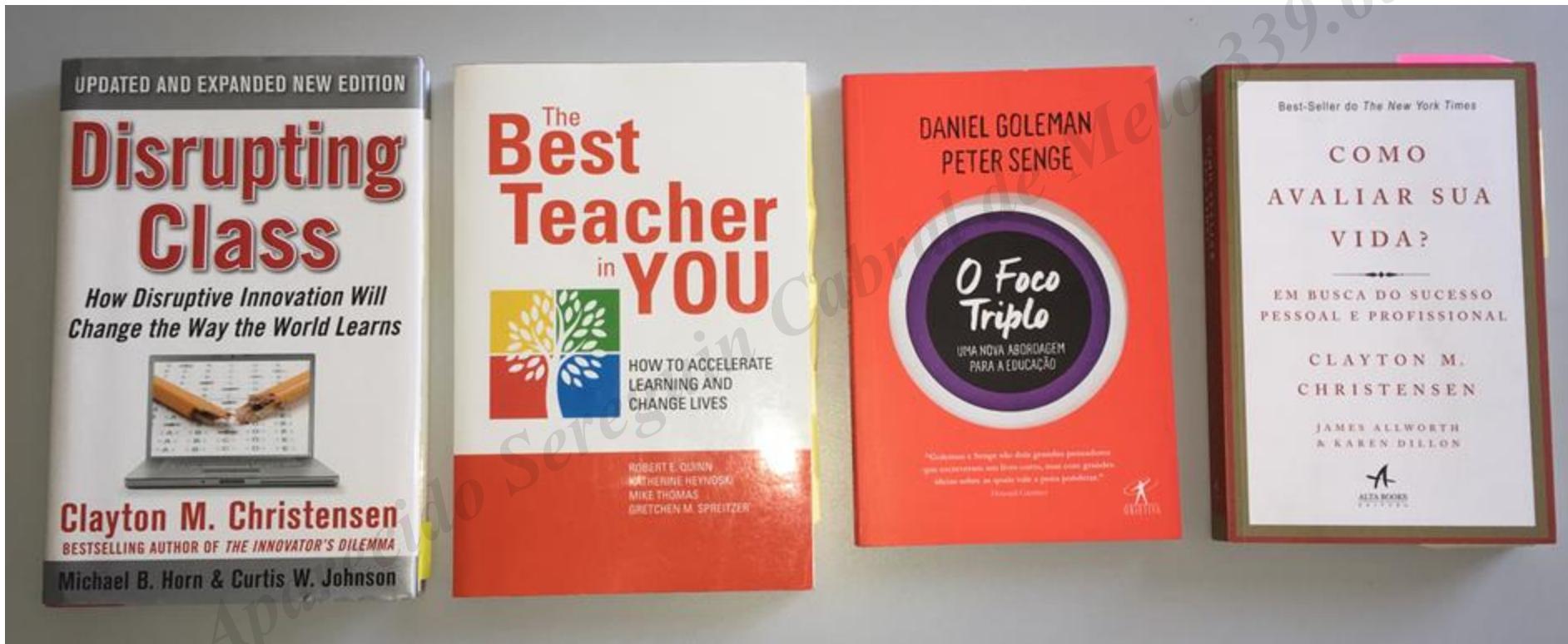
Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). ABNT NBR 15.419:2006 – *Sistemas de Gestão da Qualidade – diretrizes para a aplicação da ABNT NBR ISO 9001:2000 nas organizações educacionais*, 1ª edição, 2006.

Livros Recomendados – Comportamento Organizacional



*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.
Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98

Livros Recomendados - Educação



*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.
Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98

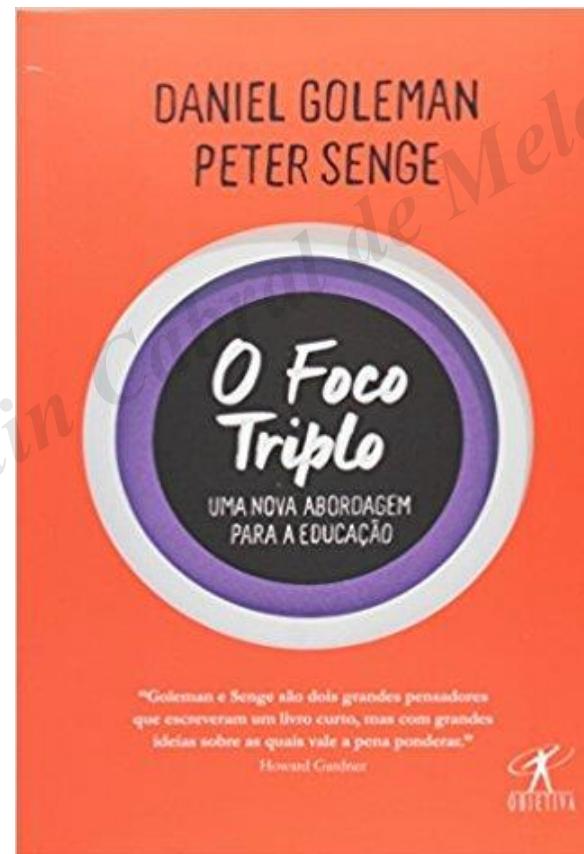
Livros Recomendados

- **Inovação Na Sala De Aula - Como A Inovação Disruptiva Muda A Forma De Aprender.**
- Por Clayton M. Christensen, Michael B. Horn, Curtis W. Johnson.
- Bookman, Edição: 1, 2012.



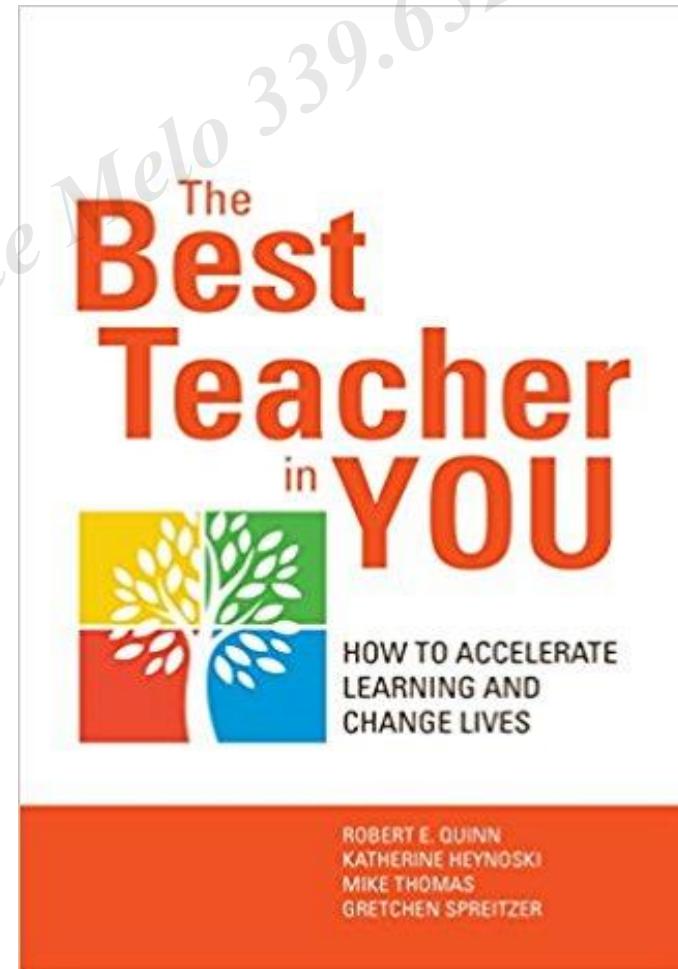
Livros Recomendados

- **O Foco Triplo.**
- Por Daniel Goleman e Peter Senge.
- Objetiva, Edição: 1^a, 2016.



Livros Recomendados

- ***The Best Teacher in You: How to Accelerate Learning and Change Lives.***
- Por Robert Quinn, Kate Heynoski, Michael Thomas, Gretchen Spreitzer.
- Berrett-Koehler Publishers, 1 edition, 2014.

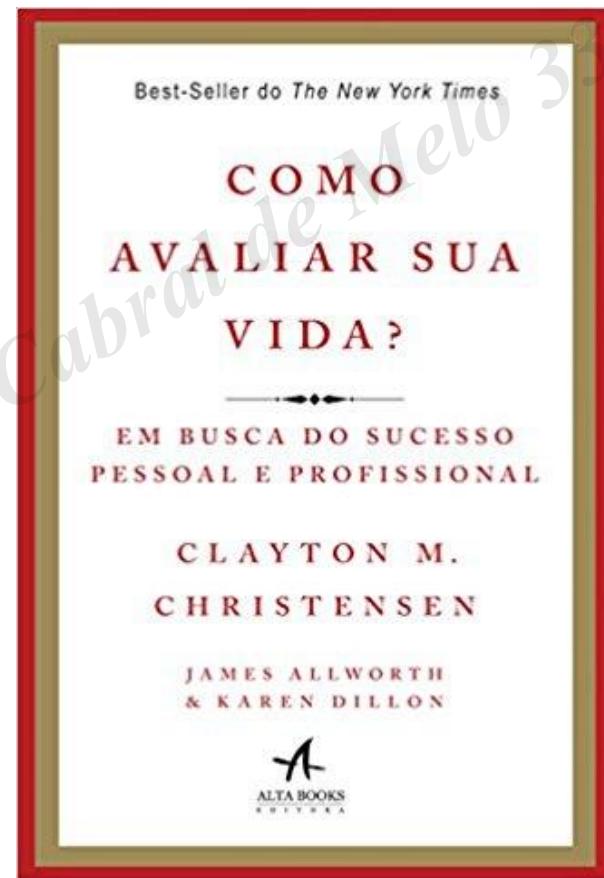


Livros Recomendados - Liderança



Livros Recomendados

- **Como Avaliar Sua Vida?**
- por Clayton Christensen, James Allworth, Karen Dillon.
- Alta Books, Edição: 1ª, 2012.



Vídeos Recomendados



- TED palestra de Simon Sinek “Why good leaders make you feel safe” (12 minutos)
✓ https://www.ted.com/talks/simon_sinek_why_good_leaders_make_you_feel_safe
- TED palestra de Simon Sinek “Como os grandes líderes inspiram a ação” Legendado em Português Tav (18 minutos)
<https://www.youtube.com/watch?v=1mQieoaZVu8&feature=youtu.be>
- TED palestra de Roselinde Torres “What it takes to be a great leader” (9 minutos)
✓ https://www.ted.com/talks/roselinde_torres_what_it_takes_to_be_a_great_leader?utm_content=awesmpublisher&utm_campaign=&awesm=on.ted.com_Torres&utm_source=linkedin.com&utm_medium=on.ted.com-static



Liderança em Data Science



EESC • USP
Escola de Engenharia de São Carlos
Universidade de São Paulo



Prof. Mateus C. Gerolamo

linkedin.com/in/mateus-gerolamo-802b965/

Muito Obrigado