



# Liderança, poder e autoridade

Você vai conhecer as bases do poder e sua relação com a autoridade nas organizações, explorar as teorias e tipos de liderança, e aprender sobre as práticas da liderança transformadora.

Prof.ª Elaine Cristina Grecchi Gonçalves

## Propósito

Aprender sobre a liderança e o contexto em que ela ocorre permitirá ao gestor identificar estratégias de intervenção para o alinhamento dos objetivos pessoais aos organizacionais.

## Objetivos

- Identificar os conceitos fundamentais de poder e autoridade nas organizações.
- Descrever os princípios fundamentais e as teorias que fundamentam a liderança, demonstrando compreensão dos conceitos essenciais.
- Identificar as práticas da liderança transformadora.

## Introdução

Em um mundo empresarial em constante transformação, dominar os conceitos de poder, autoridade e liderança é uma necessidade imperativa para o sucesso sustentável das organizações. À medida que enfrentamos desafios cada vez mais complexos e dinâmicos, a capacidade de compreender e aplicar esses princípios torna-se essencial para gerenciar os desafios do mercado e alcançar os melhores resultados.

O poder, como uma força que emerge nas interações organizacionais, representa a capacidade de influenciar e moldar decisões e comportamentos. Desde os líderes carismáticos até os especialistas altamente qualificados, o poder permeia as interações, moldando o curso das ações em direção aos objetivos organizacionais.

Por sua vez, a autoridade transcende o poder, fornecendo uma estrutura formal de legitimidade e ordem. Como o alicerce sobre o qual se baseia a hierarquia organizacional, a autoridade é o reconhecimento oficial que delega responsabilidades e orienta o fluxo de trabalho de maneira eficiente.

Surge então a liderança como o catalisador que direciona o poder e a autoridade em busca de um propósito comum. Em um ambiente dinâmico e incerto, a habilidade de liderar com visão, empatia e integridade se torna crucial para orientar a equipe em direção aos objetivos estratégicos da organização.

Este conteúdo se propõe a enriquecer sua compreensão desses importantes fundamentos do comportamento humano nas organizações e a entender como prosperar em um cenário no qual a liderança é uma competência essencial para o profissional do século XXI.

## Poder nas organizações

Neste vídeo, fomos às ruas para ouvir a opinião da população e contamos com a explicação da professora Sabrina Petrola sobre os tipos de poder.



### Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

O poder é uma força essencial no contexto organizacional, determinando as relações de influência e tomada de decisão. Definido como a capacidade de uma pessoa ou grupo influenciar o comportamento de outros, ele desempenha um papel central na dinâmica das organizações.

Além disso, é um conceito central na área de comportamento organizacional, com diversas definições e nuances. Apresentamos aqui **três definições de poder**:

- “Poder é a habilidade de persuadir outros a fazerem o que você quer, mesmo que eles não queiram” (Raven, 1998).
- “Poder é a aceitação social da autoridade de uma pessoa ou grupo para influenciar as ações ou decisões de outros” (Weber, 1947).
- “Poder é a capacidade que A tem de influenciar o comportamento de B, de maneira que B aja de acordo com a vontade de A. Essa influência pode ser exercida de diversas formas, como por meio de recompensas, punições, legitimidade, expertise ou coerção” (Robbins, 2010).

Segundo Robbins (2010), o poder é um recurso potencial, ou seja, nem sempre é utilizado. Para que seja exercido, a pessoa com poder deve ter a intenção de influenciar o comportamento de outra e essa outra pessoa deve estar disposta a ser influenciada.

Novos estudos sobre poder nas organizações refletem uma visão mais complexa e contextualizada do conceito. O poder não seria apenas uma força hierárquica, mas também um processo dinâmico que se manifesta de diversas formas e em diferentes níveis da organização.

Para Grant e Gino (2010), o poder não se limita à capacidade de controlar ou dominar os outros, mas também pode ser utilizado para empoderar e inspirar as pessoas a alcançarem seus objetivos.

## Tipos de poder nas organizações

Para uma compreensão abrangente, é fundamental explorar os **diferentes tipos de poder** nas organizações (Robbins, 2018). Acompanhe!

### Coercitivo

---

É a capacidade de uma pessoa ou grupo impor **punições ou ameaças** para influenciar o comportamento dos outros. Por exemplo: um gerente que ameaça demitir um funcionário caso ele não cumpra uma tarefa dentro do prazo estabelecido.

### Recompensa

---

Refere-se à capacidade de conceder **incentivos ou benefícios** para influenciar o comportamento dos outros. Por exemplo: um líder que promete um bônus financeiro para a equipe caso ela atinja determinadas metas de desempenho.

### Legítimo

---

É derivado da posição formal dentro da **hierarquia organizacional**, sendo reconhecido como legítimo pelos membros da organização. Por exemplo: um diretor de departamento que possui autoridade para tomar decisões e delegar tarefas aos membros de sua equipe.

### Especialista

---

Baseia-se no **conhecimento** ou nas **habilidades específicas** de uma pessoa, tornando-a uma fonte de autoridade em determinadas áreas. Por exemplo: um engenheiro sênior que possui expertise técnica em um determinado campo e é consultado regularmente pelos colegas em questões relacionadas a esse campo.

### Referência

---

Relaciona-se à **admiração** ou ao **respeito** inspirado por uma pessoa, fazendo com que os outros desejem ser semelhantes a ela. Por exemplo: um líder carismático que conquista a lealdade e o apoio de sua equipe devido ao seu carisma e às habilidades de comunicação.

## Teorias do poder

O estudo do poder nas organizações é um campo rico e complexo, com diversas teorias que oferecem diferentes perspectivas sobre como o poder se manifesta, é exercido e impacta as relações interpessoais e organizacionais.

A seguir, apresentamos algumas das **principais teorias do poder**. Vamos conferi-las!

### Abordagem posicional

Enfatiza a distribuição do poder dentro da organização, de acordo com a posição hierárquica dos indivíduos. Por exemplo: em uma empresa tradicional, o presidente possui mais poder formal do que um gerente de departamento. Esse, por sua vez, possui mais poder do que um funcionário da área operacional.



### Abordagem baseada em recursos

Destaca a posse de recursos valiosos como fonte de poder. Por exemplo: um especialista em dados possui poder sobre aqueles que dependem de suas análises para tomar decisões estratégicas.



### Abordagem comportamental

Enfatiza as táticas de influência utilizadas pelos indivíduos para exercer poder. Por exemplo: um líder carismático utiliza a persuasão e a inspiração para motivar sua equipe a alcançar seus objetivos.



### Abordagem discursiva

Realça o papel da linguagem e do discurso na construção e na manutenção do poder. Por exemplo: um líder utiliza discursos motivacionais para aumentar a confiança e a autoestima de sua equipe.



As teorias do poder não são estanques, mas **complementares**, oferecendo diferentes perspectivas sobre um mesmo fenômeno.

Além disso, outros fatores podem influenciar a dinâmica do poder nas organizações, como:

- **Cultura organizacional:** Os valores, normas e crenças da organização moldam como o poder é percebido e exercido.
- **Contexto externo:** Fatores externos como a competição no mercado, as leis trabalhistas e as normas sociais podem influenciar o poder de uma organização.
- **Características individuais:** As habilidades, a personalidade e as experiências dos indivíduos podem influenciar sua capacidade de exercer poder.

## O poder e seus impactos nas organizações

As teorias do poder trazem informações importantes sobre como o poder impacta as organizações de diversas maneiras. Vejamos!

### Liderança

---

O poder é um elemento essencial da liderança, pois permite aos líderes influenciarem e motivarem suas equipes.

### Tomada de decisão

---

O poder influencia quem toma as decisões, quais informações são consideradas e quais alternativas são escolhidas.

### Conflito e cooperação

---

O poder pode ser usado para resolver conflitos, negociar acordos e promover a cooperação entre diferentes grupos dentro da organização.

### Cultura organizacional

---

O tipo e a distribuição do poder dentro da organização moldam sua cultura e influenciam o comportamento dos membros.

## Mudanças organizacionais

O poder é fundamental para implementar mudanças organizacionais, pois envolve a capacidade de influenciar e mobilizar os stakeholders.

As teorias do poder trazem conhecimentos valiosos para a análise e a compreensão das dinâmicas organizacionais. Ao entendermos como o poder se manifesta, é exercido e impacta as relações, podemos tomar decisões mais conscientes, promover um ambiente de trabalho mais produtivo, justo e contribuir para o sucesso da organização.

## O que é o poder e como ele se manifesta nas organizações?

Fomos à rua ouvir a opinião da população e a explicação da professora Sabrina Petrola sobre os tipos de poder.



### Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

## Autoridade

É um conceito fundamental no estudo do comportamento organizacional, definido como o direito de uma pessoa ou grupo de exercer influência sobre outros membros da organização. Mas que se difere do conceito de poder. Vamos entender melhor!:

### Poder

Se refere à capacidade de influenciar as ações, decisões e comportamentos de outras pessoas.



### Autoridade

Associada à legitimidade e ao reconhecimento formal da capacidade de influenciar outras pessoas.

No contexto organizacional, a autoridade desempenha um papel fundamental na coordenação de esforços, na tomada de decisões e na manutenção da ordem e eficiência.

## Definições contemporâneas de autoridade

As definições apresentadas a seguir refletem uma visão mais moderna e complexa do conceito, reconhecendo que a autoridade não se limita apenas ao poder formal, mas também envolve aspectos **sociais e psicológicos**. Vamos conferi-las!

1

### Autoridade como poder legítimo

“Autoridade é o poder formal e legítimo que um indivíduo possui dentro de uma organização para tomar decisões, dar ordens e cobrar responsabilidades dos outros” (Robbins; Judge, 2018).

2

### Autoridade como função da estrutura organizacional

“Autoridade é um elemento fundamental da estrutura organizacional, definindo quem tem o poder de tomar decisões e quais são suas responsabilidades dentro da organização” (Stoner; Freeman; Gilbert, 2019).

### 3 Autoridade como relação social

“Autoridade não é apenas um poder formal, mas também uma relação social complexa que envolve aceitação, confiança e legitimidade por parte dos subordinados” (Pfeffer, 2018).

No estudo do comportamento humano nas organizações, é muito importante saber distinguir poder e autoridade. A seguir, apresentamos um quadro comparativo para facilitar os seus estudos.

Característica	Poder	Autoridade
Definição	A capacidade de influenciar o comportamento de outros, mesmo que resistam.	O poder formal e legítimo que um indivíduo possui dentro de uma organização para tomar decisões, dar ordens e cobrar responsabilidades dos outros.
Fonte	Pode vir de diversas fontes, como recursos, habilidades, posição hierárquica, carisma, expertise etc.	Deriva da estrutura organizacional e das regras e normas da organização.
Natureza	Pode ser formal ou informal, explícito ou implícito.	Formal e explícita, definida pela estrutura organizacional.
Foco	Influenciar o comportamento e as decisões dos outros.	Tomar decisões, dar ordens e cobrar responsabilidades.
Exemplos	Um líder carismático que inspira seus seguidores, um especialista que detém conhecimento crucial, um indivíduo com uma grande rede de contatos.	Um gerente que toma decisões sobre o trabalho de sua equipe, um supervisor que dá instruções aos seus funcionários, um diretor que define as políticas da organização.

Tabela: Quadro comparativo entre poder e autoridade.  
Vitor Pires dos Santos.

## Compreendendo a autoridade: definições e implicações

Neste vídeo, vamos descobrir os fundamentos da autoridade no contexto organizacional, destacando suas definições contemporâneas e diferenças em relação ao poder.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

## Teoria autoridade de Weber – desafios e dilemas

Max Weber, renomado sociólogo, classificou a autoridade em **três tipos principais**, cada um correlacionado com diferentes tipos de sociedade. Vejamos!

### 1 Autoridade tradicional

Esta forma está enraizada em sociedades tradicionais, nas quais a estrutura social é baseada em costumes e crenças transmitidos de geração em geração. Nesse contexto, os líderes são reconhecidos e obedecidos devido à sua linhagem familiar ou à conformidade com práticas estabelecidas ao longo do tempo.

2

### Autoridade carismática

Presente em sociedades nas quais o carisma e a devoção pessoal são valorizados, esta forma de autoridade está vinculada à figura de líderes carismáticos que inspiram seguidores através de sua personalidade magnética e visão convincente.

3

### Autoridade legal-racional

Presente em sociedades nas quais o carisma e a devoção pessoal são valorizados, esta forma de autoridade está vinculada à figura de líderes carismáticos que inspiram seguidores através de sua personalidade magnética e visão convincente.

Vejamos agora uma síntese das características e implicações de cada tipo de autoridade, destacando como cada um pode afetar as organizações de forma diferente.

#### Tradicional

---

**Características:** Se fundamenta em costumes, tradições e herança familiar.

**Implicações:** Promove estabilidade, mas pode resistir à mudança.

#### Carismática

---

**Características:** Baseada no carisma pessoal do líder e na capacidade desse líder de inspirar seguidores.

**Implicações:** Gera entusiasmo, mas pode gerar dependência excessiva da personalidade do líder.

#### Legal-racional

---

**Características:** Se baseia em regras, regulamentos e estruturas burocráticas.

**Implicações:** Oferece previsibilidade e eficiência, mas pode ser rígida e ter falta de flexibilidade.

## Desafios e dilemas da autoridade

A liderança eficaz requer equilibrar **autoridade e autonomia**, promovendo iniciativa e alinhamento organizacional. Vejamos agora as estratégias para enfrentar desafios à autoridade, delegar responsabilidades e construir credibilidade e confiança.



#### Autoridade vs. autonomia dos colaboradores

---

Encontrar um equilíbrio entre exercer autoridade e promover a autonomia dos colaboradores é crucial. Embora a autoridade seja necessária, uma excessiva centralização do poder pode sufocar a criatividade e a inovação. Os líderes devem incentivar a iniciativa e responsabilidade dos colaboradores, mantendo supervisão para garantir o alinhamento com os objetivos organizacionais.

#### Autoridade em ambientes de mudança e incerteza

---

A incerteza pode minar a legitimidade do líder e a eficácia de suas decisões, levando à resistência e desconfiança por parte dos colaboradores. Nesses cenários, os líderes precisam adaptar suas abordagens, sendo transparentes sobre as mudanças, envolvendo os colaboradores no processo de tomada de decisões e comunicando claramente a visão e objetivos organizacionais.

#### Estratégias para lidar com desafios à autoridade

---

A resistência dos subordinados e conflitos de interesse são desafios comuns enfrentados pelos líderes. Para lidar com esses desafios, eles podem estabelecer canais abertos de comunicação, estimular o feedback e a colaboração, negociar soluções mutuamente benéficas e demonstrar empatia e respeito pelos pontos de vista dos colaboradores.

#### Estratégias para delegação de autoridade e responsabilidade

---

A delegação é um processo crucial para o funcionamento eficiente das organizações, permitindo que os líderes distribuam autoridade e responsabilidade entre os membros da equipe. Ao delegar tarefas, os líderes capacitam os colaboradores a tomarem decisões e contribuem para o aumento do nível de engajamento e motivação dos seus colaboradores.

#### Estratégias para a construção de legitimidade e credibilidade

---

A legitimidade deriva do reconhecimento formal da posição de liderança dentro da organização, enquanto a credibilidade é conquistada por meio do comportamento consistente, competência técnica e integridade pessoal.

Os líderes podem estabelecer relações de confiança, sendo transparentes em suas comunicações, assumindo responsabilidade por suas ações e demonstrando consistência entre palavras e ações.

### Autoridade organizacional: tipos e estratégias de gestão

Neste vídeo, vamos analisar os diferentes tipos de autoridade e os desafios enfrentados pelos líderes na gestão eficaz do poder organizacional.



#### Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

## Verificando o aprendizado

### Questão 1

João não entende o motivo pelo qual Pedro, seu colega de trabalho, ainda que não seja o gestor da equipe, exerce poder sobre os demais membros. O fato é que Pedro tem uma imagem altamente favorável entre os colegas, o que faz com que os outros admirem suas ideias e opiniões. O poder exercido por ele pode ser chamado corretamente de:

A

poder de competência.

B

poder legítimo.

C

poder carismático.

D

poder de recompensa.

E

poder de informação.



A alternativa C está correta.

O tipo de poder carismático tem relação direta com a devoção pessoal, fundamentando-se na influência e na devoção efetiva por meio da identificação com valores, ideias e propósitos.

## Questão 2

Uma executiva do mercado financeiro exerce o cargo de vice-presidente em uma corretora de valores mobiliários. Suas decisões se refletem nas atividades de todas as pessoas sob sua liderança. De acordo com o caso narrado, o poder exercido por ela baseia-se na(o):

A

dependência que ela possui com os acionistas.

B

posição que a executiva ocupa na organização.

C

experiência vivida em outras organizações.

D

carisma demonstrado pela executiva.

E

cargo que ela ocupa.



A alternativa B está correta.

O poder de legitimidade tem como base o cargo ou a posição ocupada por alguém dentro de uma estrutura hierárquica.

### Conceito de liderança

A liderança é a arte de influenciar e motivar pessoas a trabalharem em conjunto para alcançar objetivos comuns. Mais do que apenas ocupar um cargo de chefia, ser um líder significa inspirar, empoderar e direcionar o potencial humano para o sucesso da organização.

Vejamos algumas definições de liderança.

- “Liderança é a capacidade de influenciar pessoas para que sigam um curso de ação comum para alcançar um objetivo comum” (Robbins; Judge, 2018).
- “Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo no sentido de alcançar objetivos em uma dada situação” (Stoner; Freeman; Gilbert, 2019).
- “Liderança é definir uma direção e mobilizar pessoas para que a sigam” (Kotter, 1990).
- “Liderança é um processo de influência que visa a um objetivo ou conjunto de objetivos específicos” (Bass, 1990).

### Características essenciais dos líderes

A liderança eficaz é composta por diversas qualidades que inspiram e guiam uma equipe rumo à excelência. A seguir, destacamos as principais características de líderes excepcionais.

#### Visão inspiradora

---

Possuem uma visão clara e inspiradora do futuro da organização, compartilhando-a com entusiasmo e motivando a equipe a seguir em frente.

#### Comunicação clara e eficaz

---

Transmitem suas ideias e objetivos de forma clara, concisa e inspiradora, criando um ambiente de comunicação aberta e transparente.

#### Inteligência emocional elevada

---

Compreendem e gerenciam suas próprias emoções e as dos outros, criando um ambiente de trabalho positivo e empático.

#### Habilidade de motivar e empoderar

---

Inspiram e motivam seus colaboradores a darem o seu melhor, delegando responsabilidades e criando oportunidades para o desenvolvimento profissional.

### Tomada de decisão

---

Analisam informações com clareza e tomam decisões assertivas, guiando a organização por um caminho seguro e estratégico.

### Integridade e honestidade

---

Agem com ética e transparência, construindo confiança e respeito entre os colaboradores e stakeholders.

### Humildade e autoconsciência

---

Reconhecem seus pontos fortes e fracos, buscando feedback constante e aprendendo com seus erros.

### Responsabilidade e comprometimento

---

Assumem a responsabilidade por suas ações e pelo sucesso da equipe, demonstrando total comprometimento com os objetivos da organização.

## Liderança nas organizações

No mundo organizacional em constante transformação, a liderança se torna um elemento crucial para a sobrevivência e o fortalecimento das empresas. Um líder eficaz é capaz de:

- Liderar com sabedoria e resiliência em meio a desafios e incertezas.
- Cultivar um ambiente de trabalho colaborativo, inclusivo e engajador.
- Motivar e inspirar equipes a superarem obstáculos e a alcançarem seus objetivos.
- Identificar, desenvolver e aproveitar o potencial máximo de cada membro da equipe.
- Estimular a busca por novas ideias e soluções, impulsionando a organização para o futuro.
- Liderar com foco em resultados, impulsionando o crescimento, a lucratividade e a sustentabilidade da organização.

## Exemplos de grandes líderes do século XX e XXI

No mundo organizacional em constante transformação, a liderança se torna um elemento crucial para a sobrevivência e o fortalecimento das empresas. Um líder eficaz é capaz de:

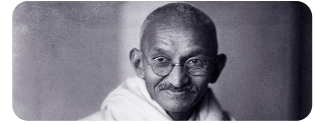
### Winston Churchill (1874-1965)

Foi o primeiro-ministro do Reino Unido durante a Segunda Guerra Mundial. Sua liderança inspiradora e determinação foram fundamentais para manter a moral britânica durante os momentos mais sombrios da guerra.



### Mahatma Gandhi (1869-1948)

Foi um líder indiano que lutou pela independência da Índia do domínio britânico através de métodos não violentos. Sua liderança pacífica e compromisso com a justiça social inspiraram movimentos de libertação em todo o mundo.



### Nelson Mandela (1918-2013)

Foi o primeiro presidente negro da África do Sul, eleito democraticamente após décadas de luta contra o apartheid. Sua habilidade de reconciliação e busca pela verdadeira unidade nacional fez dele um símbolo global de resistência, liberdade e perdão.



### Steve Jobs (1955-2011)

Foi cofundador da Apple Inc. e é reconhecido como um dos visionários da era digital. Sua liderança inovadora e capacidade de inspirar e motivar equipes resultaram em produtos revolucionários, que transformaram a indústria da tecnologia.



### Elon Musk (1971 - presente)

É um empreendedor e visionário conhecido por fundar empresas como SpaceX, Tesla e Neuralink. Sua liderança disruptiva e visão de futuro têm impulsionado avanços significativos em áreas como transporte espacial, veículos elétricos e inteligência artificial.



## Desvendando a arte da liderança

Neste vídeo, vamos explorar os fundamentos da liderança e entender como os líderes eficazes moldam organizações e comunidades.



#### Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

## Teorias e tipos de liderança

Neste vídeo, vamos ver as principais teorias e estilos de liderança e entender como essas abordagens moldam a prática da liderança e influenciam o sucesso das organizações.



#### Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

## 1º - Teoria dos traços de liderança

Nas primeiras palavras deste módulo, destacamos quatro grandes líderes de diferentes momentos da história mundial. Eles eram homens e mulheres que, à sua maneira, mudaram o curso dos acontecimentos nos locais onde viviam graças à influência que exerciam sobre outras pessoas.

Essa teoria defende que as pessoas já nascem com certos atributos que lhes conferem a capacidade de liderar. Segundo Vergara (2005), os traços estão divididos em:

#### Físicos

---

Análise de aparência, estatura, energia e força física.

#### Sociais

---

Envolvem as habilidades interpessoais e administrativas, além da cooperação.

#### Relacionados com as tarefas

---

Englobam a persistência, a persuasão, o grau de iniciativa e o impulso de realização.

#### Intelectuais

---

Tanto o QI (quociente de inteligência) quanto o grau de adaptabilidade, autoconfiança e entusiasmo têm potencial para determinar a capacidade de liderar.

No fim dos anos 1960, seus teóricos chegaram à conclusão de que certos traços eram mais comuns em grandes líderes, embora ressaltassem que o fato de possuí-los não determinava que tais pessoas seriam líderes um dia. Alguém pode demonstrar motivação, energia, autoconfiança, desejo de liderar e ambição (alguns dos traços mais comuns nos líderes) mesmo sem exercer uma liderança sobre outras pessoas. Esses traços, em suma, indicam a capacidade de liderar, mas não a determinam.

## 2º - Teoria dos estilos de liderança

Os estudos sobre comportamento humano reconhecem a existência de cinco estilos diferentes de liderança:

Apesar de nenhuma teoria ter sustentação por si só para explicar a liderança, a união das descobertas de cada uma delas possibilitou o conhecimento sobre alguns aspectos da liderança.



### Autocrática

Centrada em si mesmo, ou seja, o superior hierárquico decide e depois informa aos seus subordinados, ou nem informa. **Exemplo:** gestor centralizador, que quer que tudo passe por ele, para decidir sozinho.



### Democrática



### Liberal (laissez-faire)

Centrada no empoderamento dos subordinados, que decidem e informam ao seu gestor. **Exemplo:** gestor que descentraliza muitas tomadas de decisão para seus seguidores em uma empresa start up de tecnologia.



### Paternalista

Centrado na autoridade e no cuidado, busca orientar e proteger os subordinados, criando um ambiente de confiança e lealdade. **Exemplo:** gestor que toma as decisões importantes em uma empresa familiar, enquanto oferece suporte pessoal e benefícios aos membros da equipe.





shutterstock.com

Baseado na expertise, busca liderar a equipe pelo conhecimento técnico especializado, garantindo precisão e qualidade. **Exemplo:** gestor que orienta uma equipe de desenvolvimento de software com base em sua profunda experiência técnica, tomando decisões críticas para o sucesso do projeto.

Após analisar os estilos de liderança, qual você acha que seria o **ideal**?

#### Autocrática

---

Talvez você tenha pensado que a **liderança autocrática** seja a ideal em todas as situações. Sua aplicação, porém, funciona em casos específicos.

Afinal, momentos de crise iminente ou de urgência, como uma evacuação do prédio onde você trabalha, por exemplo, exigem uma postura autocrática. O líder ordena, os outros obedecem. É preciso colocar ordem no caos-e não gerar pânico.

#### Democrática

---

Talvez você tenha pensado que a **liderança democrática** seja a ideal em todas as situações. Afinal, as outras duas são muito extremas: uma impõe medo (autocrática), enquanto a outra é tolerante demais, sendo até ausente. Mas esse tipo de liderança se aplica a casos específicos.

Equipes com pouca experiência, por exemplo, demandam uma liderança mais presente. Nesse caso, uma liderança democrática tende a criar a motivação e o engajamento necessários.

#### Liberal (laissez-faire)

---

Talvez você tenha pensado que a **liderança liberal** seja a ideal em todas as situações, pois ela confere maior autonomia de trabalho aos colaboradores. Esse tipo de liderança é adequado para equipes experientes e automotivadas. Entretanto, isso não é necessariamente verdade para todos os casos.

Nós temos inclinações para exercer a liderança de determinada forma, porém isso não quer dizer que precisamos agir da mesma maneira em todas as situações possíveis. Equipes experientes e já automotivadas, por exemplo, requerem uma liderança liberal que ofereça mais autonomia de trabalho aos colaboradores.



### Atenção

Embora a teoria dos estilos de liderança não se sustente por ter bases frágeis, ela não foi descartada por completo, já que ressalta a existência de variações de possibilidade de ação em situações diferentes.

## 3º - Teoria situacional

Com base nos estudos de Hersey e Blanchard (*apud* Bateman; Snell, 2012), a teoria situacional concentra sua atenção nos liderados, afirmando que o sucesso de um líder se baseia na escolha de um estilo adequado para a condução de cada equipe. São eles que aceitam ou rejeitam um líder; portanto, o estilo de liderança deve adaptar-se para atender às necessidades de cada equipe, assim como à sua habilidade e à disposição para realização das tarefas.

As equipes são diferentes em seus níveis de habilidade e disposição. Quanto mais autônomas para realizar as tarefas e mais motivadas elas estiverem, menos o líder precisará interferir. Por outro lado, quanto menor for a capacidade para realizá-las, bem como a motivação delas, maior será a necessidade de orientação e acompanhamento dele.

Observe o gráfico abaixo:



Gráfico: Liderança situacional. Adaptado do modelo de Hersey e Blanchard.

Vejamos agora as características de cada tipo:

#### E1 - Direção

A equipe necessita de direção, pois não sabe realizar a tarefa com autonomia. Possui elevado comprometimento, precisando de baixo apoio.

#### E2 - Treinamento

Não há segurança dos liderados para executar tarefas. Também existe a necessidade de orientação e o apoio da liderança para criar um ambiente estimulante.

### E3 - Apoio

As pessoas conhecem muito bem a atividade a ser realizada, mas não estão motivadas e necessitam de uma atuação apoiadora e participativa.

### E4 - Delegação

As equipes já possuem autonomia e segurança para realizar suas tarefas; assim, precisam de pouco suporte de apoio, pois já estão motivadas para seguir por conta própria.

Chegamos então à conclusão de que o grau de maturidade da equipe e a situação encontrada definem o estilo de liderança a ser adotado. Críticos dessa teoria, porém, afirmam que ela tem um apelo intuitivo e que suas bases não são sólidas para sustentar resultados em longo prazo.

Apesar de nenhuma teoria ter sustentação por si só para explicar a liderança, a união das descobertas de cada uma delas possibilitou o conhecimento sobre alguns aspectos da liderança.

## Desenvolvendo a habilidade de liderança

Neste vídeo, vamos explorar as estratégias práticas para desenvolver habilidades de liderança, desde a identificação de áreas de crescimento até a importância do feedback e da autorreflexão.



### Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Agora, vamos estudar como desenvolver as habilidades de liderança.

## Identificação de áreas de desenvolvimento pessoal

O primeiro passo é realizar um **diagnóstico** das **habilidades e competências**, que pode ser realizado por meio das seguintes ações:

1

### Autoavaliação

Para desenvolver as habilidades de liderança, é essencial realizar uma avaliação honesta de si mesmo. Isso envolve refletir sobre suas próprias habilidades, pontos fortes e áreas de melhoria.

2

### Feedback externo

Buscar um retorno de outras pessoas é fundamental. Colegas, supervisores e mentores podem oferecer uma perspectiva externa valiosa sobre seu desempenho e comportamento como líder.

3

### Avaliação de competências

Avalie suas próprias competências em relação a esses aspectos e identifique áreas em que você deseja crescer e melhorar.

## Estratégias para aprimorar habilidades de liderança

É fundamental adotar uma **abordagem multifacetada** para aprimorar suas habilidades, que inclua diversas estratégias, como:

### Participação em programas de desenvolvimento

Matricular-se em cursos, workshops e treinamentos voltados especificamente para o desenvolvimento de habilidades de liderança.



### Mentorias e coaching

Receber orientação de líderes experientes proporciona conselhos personalizados e dados importantes para o seu crescimento como líder.



### Aprendizado experiencial

Envolver-se em projetos desafiadores, assumir novas responsabilidades e enfrentar situações de liderança no mundo real são essenciais nesse processo.



### Leitura e estudo

Ler livros, artigos e estudos de caso sobre liderança oferece uma fonte inesgotável de conhecimento e informações sobre melhores práticas.



## Importância do feedback e da autorreflexão

Esses itens são fundamentais para o desenvolvimento de habilidades de liderança.

### Recebimento de feedback

Aceitar feedback construtivo promove uma cultura de aprendizado contínuo e fortalece relacionamentos.

### Reflexão pessoal

Identificar lições aprendidas e áreas de melhoria a partir de experiências passadas é essencial para o crescimento como líder.

### Ajustes de comportamento

Utilizar feedback e reflexões para fazer ajustes em abordagens de liderança contribui para um desempenho mais eficaz.

## Desenvolvimento contínuo

Reconhecer que o desenvolvimento de habilidades de liderança é um processo contínuo promove uma mentalidade de aprendizado e adaptação constante.

# Verificando o aprendizado

## Questão 1

Leia o caso hipotético a seguir:

João não promove a participação efetiva da equipe nos projetos, toma sozinho todas as decisões necessárias e costuma oprimir seus subordinados, enxergando neles concorrentes em vez de colaboradores. Ele dificilmente valoriza as competências, os conhecimentos e os resultados de seus subordinados, além de defender um ambiente de trabalho no qual os profissionais são cobrados excessivamente.

Com base no caso descrito, o tipo de liderança exercido por João é:

A

democrática

B

situacional

C

autocrática

D

liberal

E

servidora



A alternativa C está correta.

A liderança autocrática caracteriza-se pela centralização da autoridade e do processo de tomada de decisão. O líder a toma por conta própria e a anuncia sem abrir espaço para a discussão de ideias e opiniões, impondo-a aos demais membros do grupo.

## Questão 2

A liderança é um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre as pessoas, um tema extraordinário que remete às questões mais subjetivas dos seres humanos. Não é por acaso, portanto, que a

literatura sobre o tema seja tão vasta, uma vez que ela se tornou umas das principais competências requeridas nos novos tempos. O que não se pode discordar, no entanto, é que o líder:

- I. Tem assumido novos perfis, deixando de ser controlador e passando a ser um facilitador;
- II. Precisa cultivar a disciplina e a obediência às ordens na sua equipe;
- III. Deve levar em consideração o nível de maturidade da equipe para decidir como deve agir.

Aponte qual(is) item(ns) está(ão) correto(s).

A

I

B

I e II

C

I e III

D

I, II e III

E

II e III



A alternativa C está correta.

O modelo de liderança situacional recomenda a análise das características dos empregados para determinar o comportamento de liderança mais adequado. Cabe ao líder analisar a maturidade, a experiência, a atitude de trabalho e as competências dos liderados para definir como ele deve agir.

## O desafio da liderança e o papel do líder como agente de mudanças na dinâmica organizacional

Clique no depoimento a seguir para ouvir o caso de Nathalia, uma funcionária antiga da empresa XYZ Comunicações.

### Depoimento

---

Lembro-me até hoje do dia em que assumi minha primeira equipe como líder. Se, alguma vez na vida, senti medo, pavor e angústia ao mesmo tempo, posso afirmar que foi no momento em que recebi a notícia da minha promoção.

Nunca imaginei que não fosse capaz de conduzir a equipe para que alcançássemos nossas metas e nossos objetivos; afinal, eu sabia realizar as tarefas e a equipe era muito qualificada. O que me amedrontava, sem dúvida, era o tamanho da responsabilidade que eu assumiria com vinte e poucos anos de idade.

A partir daquele momento, eu seria a referência para aquelas pessoas – e não poderia nunca as decepcionar. Se você já assumiu um cargo de gestão e não sentiu nada parecido com isso, certamente é porque sua “ficha ainda não caiu”.

O líder exerce influência sobre todas as atividades da unidade que comanda e todas as pessoas que fazem parte de uma equipe. O papel da liderança está intimamente ligado ao caminho que elas, juntas, vão seguir e aos feitos que vão ou não realizar. Eu me perguntava se seria capaz de inspirá-las a agir de forma íntegra e verdadeira, mantendo a garra e a determinação necessárias para o alcance dos nossos objetivos comuns.

Eu me preocupava com a forma como eu seria lembrada após ter saído da vida daquelas pessoas anos mais tarde. Seria como a chefe implacável, que superava todas as metas e não tinha limites morais para chegar a um resultado almejado, ou como uma líder corajosa, capaz de inspirar e envolver pessoas em torno de objetivos comuns alcançados legitimamente com o apoio de toda a equipe?

Quando olho para trás, sinto orgulho das decisões que tomei e do caminho que trilhei como líder. Errei inúmeras vezes, mas aprendi com meus erros. Tive sabedoria e discernimento para diferenciar os conselhos sábios das tentativas de manipulações vindas de pessoas sem caráter.

Por fim, entendi que minha maior conquista não foram as medalhas e os troféus que ganhei representando as pessoas com as quais trabalhei, e sim a marca que deixei na vida de cada uma delas e o que elas se tornaram como profissionais.

O que você acredita que levou Nathalia Freitas a se tornar uma líder de sucesso? Veremos a seguir algumas práticas da liderança transformadora.

Liderança, **dom** ou **virtude**?



Líder falando com sua equipe em uma sala de reunião.

Algumas pessoas nascem com alguns dons e habilidades especiais que podem ser observados por todos. A liderança, no entanto, não é nata como os dons: ela pode, assim como qualquer outra virtude, ser desenvolvida. Afinal, é possível estudá-la, aprendê-la e colocá-la em prática no dia a dia, transformando-a em uma competência.

Esse é o **desafio** de qualquer gestor. Tendo isso em vista, reuniremos agora as definições de alguns autores sobre liderança:

## Cortella e Mussak

Cortella e Mussak (2009) a entendem como uma competência construída a partir de um horizonte positivo como intenção. Trata-se, portanto, de uma atitude capaz de inspirar alguém, “recreando ou divertindo o espírito”.



O líder comprometido é aquele que traz a alegria para o mundo do trabalho sem que essa alegria se transforme em descompromisso, em frouxidão daquilo que precisa ser feito.

(CORTELLA; MUSSAK, 2009)

Para ambos, inspirar é um verbo comum no exercício da liderança. E o que isso significa? Que os líderes precisam ser uma fonte de energia, vida, direcionamento e orientação para seus liderados. Um trabalho sério, afinal, não precisa ser triste, sem alegria, ou muito menos representar uma falta de compromisso.

Os autores também defendem:

- A posição de estabelecer limites, definindo comportamentos e objetivos aceitáveis que precisam ser observados por todos.
- A negociação e o compartilhamento de tais limites para que as pessoas não os interpretem como uma ordem ou imposição.



Líder conversando com sua equipe.

## Bennis

Sua definição contém pontos essenciais que fortalecem a prática da liderança:

### Comunicar a intenção

O líder tem de indicar o caminho a ser seguido pelos membros de sua equipe.

### Empreender para o futuro

O líder deve apontar o futuro, identificando oportunidades de negócios, sendo, portanto, um visionário.

Você não gostaria de ter um líder que transmitisse a confiança de que as decisões tomadas levam a organização para um lugar seguro? Provavelmente, você deve ter dito que sim.





O líder sabe o que quer, comunica essas intenções, posiciona-se corretamente e transfere poder à sua equipe de trabalho.

(BENNIS apud CARVALHAL; FERREIRA, 2001)

Diversos livros apresentam as características desejáveis em um líder. Quando as analisamos em um primeiro momento, percebemos que são muitas: dificilmente, alguém seria capaz de demonstrar tal perfil em todas as situações às quais fosse exposto. Essa constatação pode nos levar a uma triste conclusão: é impossível ser um líder!

Mas isso não é verdade: **ninguém** consegue representar um papel de super-herói o tempo inteiro.

A competência da liderança deve ser aprimorada a todo momento, constituindo um aprendizado diário. Afinal, os líderes não nascem prontos. Ao contrário: eles estão em um constante processo de aperfeiçoamento.

Ainda que não reúna todas as características listadas na maior parte da bibliografia que discute o assunto, você pode muito bem reconhecer e aplicar, no dia a dia, práticas fundamentais para legitimá-lo como um excelente líder.



### Atenção

Cargo não é liderança. Você não precisa promover uma pessoa para que ela exerça influência sobre as demais.

## Liderança: competência em evolução

Neste vídeo, falaremos sobre a verdadeira natureza da liderança: não um domínio, mas uma competência desenvolvível. Vamos explorar as definições de autores renomados e aprender como se tornar um líder.



### Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

## Práticas da liderança transformadora

Neste vídeo, vamos apresentar as cinco práticas fundamentais da liderança transformadora, para inspirar mudanças positivas e promover o crescimento organizacional.



### Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Kouzes e Posner (2018) realizaram uma pesquisa cujo objetivo, a princípio, era avaliar o perfil de liderança das empresas que possuíam uma excelente performance. As respostas encontradas foram agrupadas e categorizadas em cinco práticas que formam a liderança transformadora:

## 1º - Desafiar permanentemente o processo

Deve-se compreender que o mundo está em constante processo de mudança, mantendo-se atualizado para identificar novas oportunidades no mercado. É importante se abrir para um processo de aprendizado contínuo, levantando espaços para a dúvida e questionando tanto os processos existentes quanto a relação da organização com os seguintes grupos de interesse:



Clientes



Empregados



Sociedade

A ideia é liberar a mente para o conflito construtivo, a diversidade de ideias e o debate entre perspectivas diferentes. Isso abre espaço na organização para a inovação e muda a lógica da execução das atividades. Trata-se, enfim, de um processo disruptivo.

### Disruptivo

Provoca ou causa a disrupção, interrompendo o andamento normal de um processo. Pessoas disruptivas têm a capacidade de romper ou alterar padrões consagrados.

O que isso significa? Que é preciso pensar fora da caixa.

Aprenda com as experiências dos outros e os próprios erros, estimulando a conexão com conhecimentos já existentes dentro ou fora da organização.



#### Dica

A experiência não tem relação apenas com a idade, e sim com a intensidade: trata-se de tudo aquilo que aprendemos e praticamos, além de indicar como podemos melhorar nossos processos.

Você sabia que a inovação é favorecida nas empresas que estimulam a descoberta? Por isso, exponha-se ao risco calculado! É assim que a economia gira, a inovação acontece e o emprego é gerado.

## 2º - Inspirar uma visão compartilhada

Você já deve ter usado as duas expressões adiante em seu dia a dia. No entanto, já pensou realmente no significado delas?

#### COMPARTILHAR

O verbo “compartilhar” indica partilhar com alguém.

#### VISÃO

A palavra “visão” significa o estado futuro mental desejado: algo que se pretende alcançar no futuro.

Ao defendermos que líderes devem inspirar uma visão, estamos dizendo que eles precisam:

- Apontar direções;
- Contagiar a todos;
- Partilhar essa visão com seu time;
- Descrever um futuro para que todos possam seguir na mesma direção.



#### Exemplo

A campanha da rede de lojas Reserva sobre a gratidão é muito interessante. Rony Meisler inspirou em seu time tal postura, compartilhando-a não apenas internamente, mas também com toda a sociedade. Isso indica liderança, consciência visionária e influência social.

## 3º - Permitir que os outros possam agir

Atualmente, já é indiscutível o papel de uma liderança educadora que fomenta a aprendizagem da sua equipe e a torna capaz de enfrentar as mudanças. É preciso estimular verdadeiramente a participação das pessoas em programas de treinamento, desenvolvimento e educação, pois são os líderes que promovem o espírito de um eterno aprendiz em colaboradores.



## Exemplo

A empresária Luiza Helena Trajano, que comanda a Magazine Luiza, reuniu 120 vendedores em um auditório. Cada um deles foi escolhido para liderar, por quatro meses, a seção de brinquedos de suas lojas. Durante sua palestra, ela convocou a plateia a se manifestar, lançando uma pergunta: “O que devemos fazer para que a Magazine Luiza venda mais brinquedos neste ano?”. Respostas chegaram de todos os cantos do auditório. Ela pediu que cada sugestão fosse anotada, discutindo todas elas. Em seguida, passou a falar de coisas, como valores, ética, atitude no trabalho, família, legado espiritual, felicidade, liderança e sucesso. “Este é o primeiro ensaio de liderança de cada um de vocês”, afirmou. “E só há uma forma de ter sucesso: tragam toda a equipe para o seu lado, sejam empreendedores, peçam ajuda, ajudem, acreditem em vocês. Nós acreditamos. É por isso que vocês estão aqui hoje.”

Favorecer e criar espaços que estimulem a aprendizagem em qualquer hora e lugar fazem parte da agenda de um líder educador. Afinal, uma atitude proativa de aprendizado permanente torna as pessoas preparadas para receber poder, tomar decisões e assumir novas responsabilidades.

Pergunte-se: estou aprendendo de forma rápida, acompanhando as mudanças do mercado e cuidando do aprendizado daqueles que trabalham comigo?

## 4º - Mostrar o caminho sendo um exemplo

Leia o diálogo a seguir:



Três diferentes maneiras de informar a um membro da equipe que um relatório com erros deve ser descartado.

A que conclusão você chegou?

Determinados comportamentos são socializados pelos membros que compõem uma equipe. Como eles são aprendidos por meio da observação, é muito importante praticar o que se diz. A maneira como você age pode ser um modelo para outras pessoas – entre elas, seus liderados.

Um ditado diz: “Palavras convencem, mas exemplos arrastam”.

Modelar o caminho dos outros pelo nosso exemplo é ter um discurso coerente e alinhado com nossas ações. Não se trata de apenas informar os valores que direcionam o comportamento de uma equipe ou empresa, mas também de agir de acordo com eles.



### Atenção

Honestidade é um dos principais valores reconhecidos pelos membros de uma equipe. Posicionar-se como exemplo, incentivando as melhores práticas de trabalho, fará, sem dúvida, a diferença em seu comportamento como líder.

Como você pode ser um exemplo?

- Coloque a mão na massa;
- Tenha cuidado com o que você diz;
- Respeite a cadeia de comando;
- Ouça a equipe;
- Assuma responsabilidades;
- Deixe a sua equipe trabalhar;
- Cuide de si mesmo.

## 5º - Encorajar a vontade

O reconhecimento é uma das necessidades do ser humano. Em estudos sobre motivação e liderança, vários autores, como Vergara (2005), Bergamini (2013), Robbins e Judge (2014), o apontam como um fator essencial para o engajamento das pessoas em seu trabalho.

Desse modo, cabe ao líder ser criativo a fim de desenvolver ações que, de forma autêntica e genuína, reconheçam as contribuições das pessoas, estimulando-as a entregar mais resultados. Entre essas ações, sugerimos as seguintes:

- Elevar a equipe;
- Acompanhar os resultados;
- Corrigir os erros de percurso;
- Divulgar as conquistas adquiridas.

Esse encorajamento, sem dúvida, vai aumentar o comprometimento das pessoas ao permitir que elas também consigam alcançar seus objetivos e sonhos individuais.

O crescimento deve ser coletivo para que os empregados não sintam que estão sendo usados. Além disso, com os estímulos corretos, as recompensas ainda servem para reforçar valores e comportamentos alinhados com as demandas da organização.

Elencaremos agora algumas boas práticas de reconhecimento:



### Reconhecimento em mídias sociais

Use as mídias sociais (Facebook, Twitter ou LinkedIn, entre outras) para reconhecer seus funcionários em um ambiente público. Destaque quem eles são, o que fizeram e por que sua ação foi importante.



### Bônus com premiação

Os colaboradores que se destacarem no alcance das metas ganham uma viagem como premiação. É importante deixar os critérios bem estabelecidos no lançamento da campanha.



### Prêmio por trás das câmeras

Parabenize as pessoas envolvidas em projetos e ações que não tiveram tanta visibilidade, mas que foram essenciais para o seu sucesso. O prêmio pode ser uma nota de destaque no jornal interno e/ou no mural da empresa.

Toda política de reconhecimento tem de correlacionar as recompensas às metas estabelecidas. Esse processo precisa ser claro e transparente. Por isso, o diálogo é fundamental, gerando credibilidade e abertura para comportamentos colaborativos e comprometidos com os resultados.

## O desafio da liderança inspiradora

Neste vídeo, vamos apresentar as cinco práticas fundamentais da liderança transformadora, na visão de Bass e Avolio (1994), para inspirar mudanças positivas e promover o crescimento organizacional.



#### Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Chefes considerados ditadores fazem parte de diversas empresas, o que leva muitas pessoas a desenvolver até doenças no ambiente de trabalho.



### Exemplo

Miranda Priestly é uma personagem de ficção do romance *The devil wears Prada*, de Lauren Weisberger. O sucesso do livro de 2003 deu origem à película *O diabo veste Prada*, exibida nas telas de cinema três anos depois. Interpretada por Meryl Streep, Miranda é mostrada como uma líder autocrática que impõe sua vontade de maneira coercitiva. Sem mais spoilers, pode-se afirmar que esse filme oferece uma verdadeira aula de liderança.

Alguns fatores realmente desencadeiam sentimentos negativos e, conseqüentemente, infelicidade:

- Desafios desestruturados;
- Falta de transparência;
- Ausência de incentivo ao aprendizado;
- Autonomia em excesso sem qualificação necessária, o que gera ansiedade e estresse;
- Inexistência de programas de reconhecimento por mérito.

Essa melancolia corporativa é uma consequência de líderes incapacitados para conduzir seus times da forma correta. **Clima também vem de cima.** Há ainda questões que não podem mais passar despercebidas, como a falta de significado no trabalho e a ausência de propósito.

A crise identitária e moral, além do vazio que assola as pessoas, é um problema de propósito, ou melhor, da falta dele. Uma das grandes descobertas da vida é encontrar o significado em nosso trabalho.

Surge então, no meio corporativo, o líder que desenvolve em seu liderado os níveis de confiança essenciais, direcionando-os em torno de um propósito. Segundo Erlich (2018), esses níveis são:

#### Confiança ética

Confiança na integridade do líder, que segue um conjunto de princípios que o liderado considera aceitável.

#### Confiança emocional

O liderado nota que o líder deseja fazer o bem para ele sem a intenção de obter qualquer vantagem.

#### Confiança técnica

O liderado percebe que o líder tem conhecimento e habilidade no que faz e é capaz de desenvolver o liderado em seu campo de ação.

Uma liderança inspiradora que nos guie nesse caminho aumenta consideravelmente o nosso compromisso. O futuro é criado por pessoas entusiasmadas e motivadas que queiram muito fazer algo – e o fazem por acreditar nisso.

Lembre-se de que a liderança deste milênio exige:

Alinhamento

O que fazer?

Propósito

Qual é o motivo da missão?

Empoderamento

Por que você?

Responsabilização

Qual é seu papel, sua responsabilidade e seu compromisso com o trabalho que realiza?

## Verificando o aprendizado

### Questão 1

Pesquisas recentes revelam a importância da liderança transformacional nos ambientes organizacionais. Diversas características compõem o seu modelo. Entre elas, destacam-se as seguintes:

- I. O líder como um agente de mudanças e seu papel para criar uma organização adaptativa, empreendedora e inovadora.
- II. A manutenção dos processos existentes.
- III. Os líderes são sensíveis às necessidades da equipe de trabalho em vez de assumirem um papel de ditadores.
- IV. A orientação por valores que serão os norteadores de comportamento.
- V. Na aprendizagem contínua, os líderes tendem a visualizar os erros como experiências de aprendizado.

Marque as alternativas corretas.

A

I, II e III

B

I, II e IV

C



I, III, IV e V

D

II, IV e V

E

I, III e IV



A alternativa C está correta.

A liderança transformadora exige a capacidade de ser flexível para rever e melhorar os processos existentes, trazendo inovação para o ambiente de trabalho. O aprendizado contínuo permite a aquisição de novos conhecimentos, habilidades e atitudes com o objetivo de atender aos desafios que se impõem, à definição e à manutenção dos valores que devem ser adotados por todos.

## Questão 2

O exercício da liderança exige a capacidade de energizar pessoas, obtendo adesão e resultados por parte dos liderados, sensibilizando-os para a luta por um projeto individual...

## Porque

... Líderes aliam interesses coletivos aos interesses pessoais por meio da visão isolada dos objetivos organizacionais.

Analisando as duas afirmações, conclui-se que:

A

as duas afirmações são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira.

B

as duas afirmações são falsas.

C

a primeira afirmação é verdadeira; a segunda, falsa.

D

a primeira afirmação é falsa; a segunda, verdadeira.

E

as duas afirmações são verdadeiras, e a primeira justifica a segunda.



A alternativa B está correta.

Os líderes devem procurar alinhar os objetivos individuais aos organizacionais. Cabe a eles inspirar uma visão, transformando-a em coletiva para que todos possam caminhar na mesma direção.

## Considerações finais

Novas arquiteturas organizacionais, em que o poder é diluído e descentralizado, têm caracterizado os cenários contemporâneos e o ambiente de negócios. Em decorrência dessas mudanças, o papel de um líder torna-se essencial para que os resultados possam ser alcançados.

A liderança requerida nesse contexto exige a formação de valores e crenças dignificantes. Além disso, os líderes devem apresentar um propósito claro e uma habilidade para a solução de problemas, investindo no desenvolvimento das pessoas ao seu redor e reconhecendo o trabalho daqueles que efetivamente contribuem para o sucesso de todos.

### Explore +

- Assista à conferência da TEDGlobal **Como grandes líderes inspiram ação** (2011), de Simon Sinek, que explica a importância do alinhamento entre ação e propósito.
- Assista à conferência da TEDGlobal **Como iniciar um movimento** (2010), de Derek Sivers, que apresenta a forma de iniciar movimentos por meio das pessoas.
- Para observar um exemplo de sociedade tradicional, assista ao filme **Cruzada**, de 2005, dirigido por Ridley Scott.
- Para conhecer um exemplo de liderança transformadora, assista ao filme **A teoria de tudo**, de James Marsh, lançado em 2014.

## Referências

BASS, B. M. **Leadership**: Theory and applications. Boston: Houghton Mifflin Company, 1990.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Thousand Oaks (CA): Sage Publications, 1994.

FRENCH, J. R. P.; RAVEN, B. H. **The bases of social power**. In: CARTWRIGHT, D. Studies in social power. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1959.

GRANT, H.; GINO, F. **Rebel with a cause**: Why rebels make excellent leaders. New York: Penguin Random House, 2010.

KOTTER, J. P. **A verdadeira liderança**. Rio de Janeiro: Rocco, 1990.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **The leadership challenge**: how to make extraordinary things happen in organizations. 6. ed. Hoboken (NJ): Jossey-Bass, 2018.

PFEFFER, J. **Poder**: por que algumas pessoas têm mais influência que outras. Harvard Business Press, 2018.

RAVEN, B. H. **Power bases and tactics in the negotiation process**. In: MESSICK, D. M.; DOUGLAS, R. E. Negotiation: A process perspective. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1998.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2018.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 18. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2018.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E.; GILBERT, D. R. **Administração**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2019.

WEBER, M. **The theory of social and economic organization**. New York: Free Press, 1947.