

**MINISTÉRIO DA DEFESA  
COMANDO DA AERONÁUTICA  
ESCOLA DE ESPECIALISTAS DE AERONÁUTICA**



**CURSO DE APERFEIÇOAMENTO AVANÇADO**

LIDERANÇA E EQUIPES  
VOLUME ÚNICO

**CAA**



**MINISTÉRIO DA DEFESA  
COMANDO DA AERONÁUTICA  
ESCOLA DE ESPECIALISTAS DE AERONÁUTICA**



**CURSO DE APERFEIÇOAMENTO AVANÇADO  
LIDERANÇA E EQUIPES  
VOLUME ÚNICO**

Apostila da Disciplina de Liderança e Equipes do Curso de Aperfeiçoamento Avançado (CAA)

**Edições(es):**

3<sup>a</sup> Edição:

1S QSS BMA ELEUTÉRIO – 2025 (CAP. 1)  
SO QSS BMA R1 DE LIMA – 2024 (CAP. 2)

**Revisor(es) Pedagógico(s):**

2T QOCON PED CAROLINE – 2024

**Revisor(es) Estilístico – gramatical:**

2T QOCON MRM G. CHAGAS – 2024

**Revisor(es) de Diagramação:**

3S QESA SAD M. CARVALHO – 2024

**GUARATINGUETÁ – SP  
2024**

**DOCUMENTO DE PROPRIEDADE DA EEAR**  
**Todos os Direitos Reservados**

Nos termos da legislação sobre direitos autorais, é proibida a reprodução total ou parcial deste documento, utilizando-se de qualquer forma ou meio eletrônico ou mecânico, inclusive processos xerográficos de fotocópias e de gravação, sem a permissão, expressa e por escrito, da Escola de Especialistas de Aeronáutica – Guaratinguetá – SP.

## **SUMÁRIO**

1 LIDERANÇA.....	11
1.1 TEORIAS COM FOCO NO LÍDER.....	12
1.1.1 TEORIA DOS TRAÇOS.....	12
1.1.2 TEORIA DOS ESTILOS E A TEORIA DAS HABILIDADES.....	13
1.2 TEORIAS CENTRADAS NO CONTEXTO.....	13
1.3 TEORIAS COM FOCO NOS RELACIONAMENTOS DO GRUPO.....	16
1.3.1 A LIDERANÇA DISTRIBUÍDA.....	16
1.3.2 A LIDERANÇA COMO MOBILIZAÇÃO DO GRUPO PARA O TRABALHO ADAPTATIVO (LIDERANÇA ADAPTATIVA).....	16
1.4 TEORIAS COM FOCO NA DÍADE LÍDER-LIDERADO.....	17
1.4.1 MODELO DE LIDERANÇA <i>FULL RANGE</i> .....	18
1.5 LIDERADOS.....	21
2 PRÁTICAS DE LIDERANÇA DE EQUIPES.....	31
2.1 CONCEITO DE EQUIPE.....	31
2.2 DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES.....	36
2.3 PONTOS DE ALINHAMENTO DE EQUIPES.....	39
2.4 RECOMENDAÇÕES PARA PRÁTICAS DE LIDERANÇA DE EQUIPES.....	42
3 CONCLUSÃO.....	53
4 REFERÊNCIAS.....	55



## APRESENTAÇÃO

Prezado aluno, parabéns por sua matrícula no Curso de Aperfeiçoamento Avançado! Trata-se de um grande momento em sua carreira.

Possivelmente, você já teve contato com parte dos assuntos que serão tratados nesta apostila, entretanto o que se pretende é sistematizar esse conhecimento de forma a capacitá-lo para exercer as atribuições de um graduado em sua posição hierárquica, em que serão exigidos conhecimentos e habilidades para assessorar superiores e orientar equipes compostas por militares mais modernos.

O primeiro capítulo abordará as teorias da liderança, distinguindo-se as teorias centradas no contexto, as teorias com foco nos relacionamentos do grupo e com foco na diáde líder-liderado.

No segundo capítulo, aprofundaremos o estudo sobre as práticas de liderança de equipes, abordando os aspectos conceituais além do desenvolvimento e pontos de alinhamento de equipes. Nossos estudos apresentarão ainda recomendações práticas para a liderança de equipes.

**Parabéns novamente e votos de sucesso em seus estudos!**

**AD ASTRA ET ULTRA!**



## ESTRUTURA DA DISCIPLINA

A disciplina “Liderança e Equipes”, pertencente ao Campo Técnico Especializado e à área de Ciências Sociais Aplicadas tem como objetivos específicos:

- a) reafirmar o exercício da liderança nas Organizações da Força Aérea Brasileira. (Cp);
- b) identificar as boas práticas no processo de liderança de equipes. (Cp).

Buscando atingir os objetivos específicos, a disciplina contará com as seguintes unidades didáticas:

- 1) Liderança; e
- 2) Práticas de Liderança de Equipes.



## 1 LIDERANÇA



*Para iniciarmos a disciplina, estudaremos no primeiro capítulo as teorias da liderança, distinguindo-se as teorias centradas no contexto, as teorias com foco nos relacionamentos do grupo e com foco na diáde líder-liderado.*

*Ao final do capítulo, você deverá ser capaz de reafirmar o exercício da liderança nas organizações da Força Aérea Brasileira (FAB).*



*O capítulo 1 desta apostila tem como base textual (com adequações didáticas do conteúdo) o MCA 2-1, que dispõe sobre o Manual de Liderança da FAB (BRASIL, 2016).*

### INTRODUÇÃO

Em pleno século XXI, os indivíduos estão completamente inseridos em um novo cenário permeado de complexidades. Pink (2010) destaca que o homem não pode mais ser entendido a partir da perspectiva da era industrial, em que a motivação era compreendida, essencialmente, como algo extrínseco, ou seja, era atingida apenas por meio de recompensas e punições, que costumam funcionar bem diante de tarefas consideradas repetitivas.

A era do conhecimento surge atendendo a uma demanda crescente de inovação em todos os setores da cadeia produtiva valorizando, sobremaneira, a criatividade necessária para aperfeiçoar constantemente os processos. Portanto, segundo Pink (2010), o homem do conhecimento precisa de propósito, excelência e autonomia para desenvolver seu pleno potencial.

Diante disso, percebe-se que essas mudanças sofridas pela sociedade contemporânea, a exemplo da rápida revolução tecnológica e da expansão dos meios de comunicação, criaram uma realidade organizacional que passa a valorizar, cada vez mais, a construção de equipes multidisciplinares para gerar inovação e alcançar os objetivos institucionais.

É visando a essa capacidade do gestor de influenciar pessoas que esta apostila apresentará conceitos importantes para o exercício da liderança nas organizações da FAB bem como ferramentas que um líder poderá utilizar para influenciar a sua equipe. Dessa forma, no próximo tópico serão apresentadas as teorias de liderança.

## TEORIAS DE LIDERANÇA



*Você já ouviu falar sobre as teorias de liderança? Já as estudou em algum outro curso? Acredito que você já conheça esse assunto, mas vamos juntos aprofundar um pouco mais!*

Os líderes precisam conhecer as principais abordagens teóricas sobre liderança, pois várias teorias foram criadas para explicar esse fenômeno. Esse arcabouço conceitual está agrupado nesta apostila de acordo com o nível de análise que utilizam como foco principal. Inicialmente serão abordadas as teorias com foco no líder, após, as teorias centradas no contexto e as com foco nos relacionamentos do grupo e, por fim, as fundamentadas nos relacionamentos líder/seguidor.

### **1.1 TEORIAS COM FOCO NO LÍDER**

Nesse nível de análise estão as teorias da liderança que focalizam os atributos ou os comportamentos do líder como centrais para o exercício da liderança. Essas teorias evidenciam apenas o líder, sem considerar a relevância dos outros elementos necessários para o exercício da liderança. A seguir serão apresentados dois exemplos incluídos nessa classificação.

#### **1.1.1 TEORIA DOS TRAÇOS**

Essa abordagem, também conhecida como “Teoria do Grande Homem”, define como ponto central da teoria a tentativa de identificar os principais traços físicos e de personalidade que mais influenciam o exercício da liderança (STOGDILL, 1974). A premissa básica por trás dela é a de que as pessoas são líderes naturais porque possuem certas características que as demais pessoas não têm (YUKL, 2006).

De acordo com Northouse (2007), entre todos os traços que resultaram dos estudos, cinco deles são centrais, por aparecerem em todos os trabalhos: inteligência, autoconfiança, determinação, integridade e sociabilidade.

Contudo, a Teoria dos Traços foi fortemente criticada pela sua simplicidade teórica e por desconsiderar outros fatores importantes, como o contexto ou os liderados (NORTHOUSE, 2007; YUKL, 2006). Dessa forma, embora as evidências apontem na direção de que existem traços associados à liderança, também existem evidências que demonstram a limitação da teoria dos traços em sua forma “pura”. Sendo assim, conhecer outras teorias faz-se necessário para que o líder possa obter um embasamento sólido para tomar suas decisões. Por isso, serão conceituadas no próximo tópico as seguintes Teorias: dos Estilos e das Habilidades.

Nesse contexto, a capacidade que um gestor possui para influenciar as pessoas que estão ao seu redor e motivá-las a trabalhar em equipe passa a ser uma competência essencial para o sucesso profissional.

### **1.1.2 TEORIA DOS ESTILOS E A TEORIA DAS HABILIDADES**

A Teoria dos Estilos e a Teoria das Habilidades fizeram com que o foco sobre os traços, geralmente encarados como inatos, fosse alterado para ênfase em habilidades e estilos que podem ser aprendidos e desenvolvidos (BLAKE; MOUTON, 1964; KATZ, 1955).

A ênfase dessa abordagem está no comportamento dos líderes, concentrando-se apenas nas habilidades que o líder possui. Por essa perspectiva, o comportamento do líder poderia ser dividido em duas categorias: orientação à tarefa e orientação aos relacionamentos. Diante disso, Blake e Mouton (1964) sugeriram que os melhores líderes seriam aqueles que apresentassem alta preocupação com a produção e alta preocupação com as pessoas. Entretanto, as evidências empíricas não sustentam essa proposição (NORTHOUSE, 2007; YUKL, 2006).

## **1.2 TEORIAS CENTRADAS NO CONTEXTO**

O surgimento de teorias com foco no contexto é considerado uma ruptura, pois sugere que os fatores situacionais determinam quem vai emergir como líder (BASS, 1990). O modelo Situacional será abordado como representante principal desse nível de análise.

### **1.2.1 MODELO DE LIDERANÇA SITUACIONAL**

Esse modelo sugere que o comportamento dos líderes depende das variáveis situacionais (NORTHOUSE, 2007; YUKL, 2006).

Isso significa que líderes que adaptam seu estilo de liderança a essas variáveis têm maiores chances de sucesso. Portanto, diferentes situações criam a necessidade de estilos diferentes de liderança (NORTHOUSE, 2007).

Hersey e Blanchard (1988) desenvolveram uma teoria que identifica quatro estilos de liderança, representados por quatro quadrantes, a partir da combinação da orientação à tarefa e da orientação às relações, associados a quatro níveis diferentes de maturidade dos liderados. Para estes autores, o conceito de maturidade refere-se à capacidade e à disposição/segurança dos liderados para realizar determinada tarefa.

Ao confrontar os estilos de liderança com o nível de maturidade dos subordinados, os referidos autores cunharam quatro estilos de liderança situacional, de forma a destacar quatro comportamentos possíveis do líder, conforme quadros 1 e 2:

**Quadro 1 – Estilos do líder de acordo com o modelo situacional**

ESTILO DO PODER	CARACTERÍSTICAS
DETERMINAR (E <sub>1</sub> )	Ênfase no comportamento diretivo. O líder decide, fornece instruções específicas e supervisiona o seu cumprimento, ou seja, diz o que e como deve ser feito.
PERSUADIR (E <sub>2</sub> )	O líder explica suas decisões e oferece oportunidades de esclarecimento, ou seja, fornece tanto direção quanto apoio.
COMPARTILHAR (E <sub>3</sub> )	O líder e o subordinado trocam ideias e partilham a tomada de decisões, ou seja, o papel do líder é facilitar e comunicar.
DELEGAR (E <sub>4</sub> )	O líder transfere as decisões e sua execução ao subordinado, ou seja, fornece pouca direção e apoio.

Fonte: Adaptado de Lobato (2013).

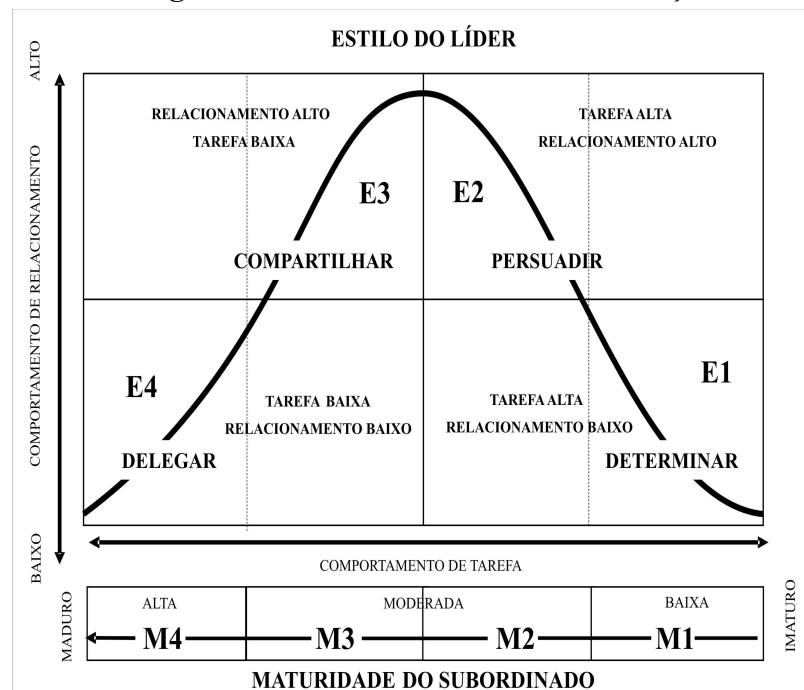
**Quadro 2 – Definição dos níveis de maturidade dos subordinados**

MATURIDADE DO SUBORDINADO	DEFINIÇÃO
MATURIDADE BAIXA (M1)	O subordinado não tem capacidade nem disposição ou é inseguro.
MATURIDADE BAIXA E MODERADA (M2)	O subordinado não tem capacidade, mas tem disposição ou confiança em si.
MATURIDADE ENTRE MODERADA E ALTA (M3)	O subordinado tem a capacidade, mas não tem disposição ou é inseguro.
MATURIDADE ALTA (M4)	O subordinado é capaz (competente) e disposto/seguro.

Fonte: Adaptado de Lobato (2013)

Portanto, o Modelo Situacional baseia-se na relação entre a quantidade de orientação e de direção fornecida, na quantidade de apoio aos relacionamentos e no nível de maturidade dos liderados. A figura 1 conjuga todos esses elementos.

**Figura 1 – Modelo situacional de liderança**



Fonte: Lobato (2013).

No entanto, apesar da pertinência e da fácil aplicabilidade desse modelo, as evidências sugerem que apenas o quadrante E1 (em concordância com o texto e também de acordo com a Tabela 1) apresenta índices aceitáveis de efetividade. (NORTHOUSE, 2007; YUKL, 2006).

Além disso, não há uma indicação clara sobre quais os recursos e as atitudes utilizadas pelo líder para contribuir com o aprimoramento dos subordinados, de forma que eles possam avançar pelos demais quadrantes. No próximo tópico, serão abordadas as teorias voltadas para o relacionamento de grupo.



Vamos fazer  
algumas anotações!

- ➔ Procure no conteúdo estudado as palavras-chave que melhor representam o que foi estudado até aqui.
- ➔ Faça uma lista dessas palavras-chave seguida de um breve comentário.
- ➔ A partir da leitura delas, tente reconstruir o que foi visto.

### **1.3 TEORIAS COM FOCO NOS RELACIONAMENTOS DO GRUPO**

Para preencher algumas lacunas, surgiram as teorias com foco nos grupos, que visam dar relevância aos processos de liderança centrados na coletividade. Com isso, a unidade de análise passa a ser o grupo (YUKL, 2006). Com o objetivo de expandir ainda mais as teorias sobre liderança, no próximo tópico será abordada a liderança distribuída.

#### **1.3.1 A LIDERANÇA DISTRIBUÍDA**

Gronn (2000) propõe uma liderança baseada em propriedades distribuídas, ou seja, uma abordagem que enfatiza uma visão dinâmica de papéis múltiplos, emergentes e orientados a tarefas. O referido autor sugere que é possível haver mais de um indivíduo exercendo influência no grupo, desde que seja em momentos diferentes, com alternância de líderes. No modelo de liderança distribuída, um conjunto de pessoas conduz simultaneamente os processos de influência, ou seja, todas as pessoas influenciam o grupo e são influenciadas por ele, sem distinções de nenhum tipo. A liderança passa a ser um atributo coletivo em vez de individual (GRONN, 2000; YUKL, 2006).

A liderança distribuída como resultado de práticas institucionalizadas tem relação com a normatização de estruturas organizacionais e procedimentos de trabalho. As relações de trabalho são previstas e documentadas para que os agentes adotem a prática compartilhada sob a forma de procedimentos já previstos e normatizados. Outra perspectiva sobre liderança organizacional trata a liderança como um processo de mobilização de um grupo de pessoas em direção ao trabalho adaptativo, que será conceituada no próximo tópico.

#### **1.3.2 A LIDERANÇA COMO MOBILIZAÇÃO DO GRUPO PARA O TRABALHO ADAPTATIVO (LIDERANÇA ADAPTATIVA)**

Influenciado pelos conceitos da medicina, da biologia, sobretudo da teoria evolucionista de Darwin, Heifetz (1994) coloca o exercício da liderança sob a ótica da capacidade de adaptação.

Sendo assim, a Liderança Adaptativa envolve a mobilização de pessoas para enfrentar problemas difíceis por meio da adaptação às novas realidades em ambientes de trabalho e culturas sociais de rápida mutação, que produzem lacunas entre os valores existentes e a realidade. São situações que desafiam o grupo a adaptar-se, a partir da criação de novas normas e valores, desde que não sejam contrários, contribuindo para alcançar os objetivos da coletividade (HEIFETZ, 1994).

O trabalho adaptativo consiste no conhecimento necessário para lidar com os conflitos de valores existentes nos grupos que seus membros participam. A essência para o sucesso do trabalho adaptativo consiste em moldar esses valores, aperfeiçoá-los e torná-los capazes de dar conta de problemas reais (HEIFETZ, 1994).

Esse esforço se faz necessário porque as pessoas interpretam seus problemas de acordo com os valores que possuem e, dependendo da situação, é imprescindível a adoção de novos valores para que os componentes do grupo consigam se adaptar a uma situação incomum ou desafiadora.

A inclusão da perspectiva de valores concorrentes pode ser considerada como essencial ao sucesso do trabalho adaptativo. Um exemplo interessante é considerar a seguinte situação: os valores dos proprietários de uma empresa podem não ser compatíveis com os valores da sociedade quando ordenam que a produção seja aumentada, visando aumentar seus lucros, porém trazendo um grande impacto ao meio ambiente.

Dentro da perspectiva da liderança adaptativa, a empresa precisa encontrar uma forma de conciliar esses dois valores conflitantes para continuar viva, ou seja, aumentar a produtividade e, ao mesmo tempo, não comprometer a preservação da natureza.

O líder, então, deve envolver as pessoas para enfrentar desafios, mudar suas perspectivas e aprender novas formas de trabalhar coletivamente. Além disso, como mostra o exemplo acima, o líder tem o papel estratégico de administrar o surgimento de valores conflitantes (YUKL, 2006). Como consequência desse posicionamento, torna-se possível o exercício da liderança por pessoas diferentes, desde que elas auxiliem o grupo na realização do trabalho adaptativo (HEIFETZ, 1994; LINSKY, 2002).

#### **1.4 TEORIAS COM FOCO NA DÍADE LÍDER-LIDERADO**

Em contraste com as teorias centradas no contexto, que consideram a adequação do líder às variações situacionais, as teorias fundamentadas nos relacionamentos entre o líder e seus liderados conceituam a liderança a partir das interações recíprocas entre eles. A Teoria *Leader-Member Exchange* (LMX) e Teoria da Liderança Carismática são alguns exemplos de teorias com este foco de análise.

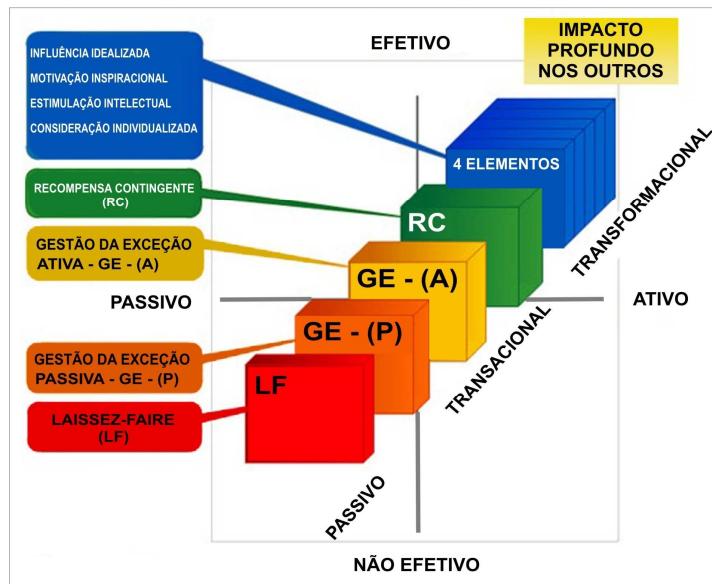
#### 1.4.1 MODELO DE LIDERANÇA FULL RANGE

Para contemplar o nível de análise centrado na diáde líder-liderado, esta apostila abordará e aprofundará os ensinamentos de um modelo que entende o processo de liderança como uma faixa de possibilidades (*Full Range Leadership Model*), que se inicia na postura *laissez-faire*, passa pelo modelo transacional e atinge a postura transformacional, de forma que o líder possa transitar entre um extremo e outro, dependendo do que estiver acontecendo na relação entre ele e os subordinados no contexto institucional.

Por causa dessa característica de flutuação, o líder, seja ele Comandante, Chefe ou Diretor, pode influenciar seus liderados utilizando-se, ao mesmo tempo, de medidas disciplinares e/ou recompensa, enquanto busca desenvolver moralmente seus liderados por meio das ferramentas da liderança transformacional.

Na figura 2 está ilustrado o modelo de liderança *Full Range* e suas ramificações.

**Figura 2 – Modelo de liderança full range**



Fonte: Adaptado de Sosik e Jung (2010)

Este modelo de liderança estabelece uma faixa de atuação distribuída em três níveis (BRASIL, 2016), conforme modelos a seguir:

- **Modelo *Laissez-Faire***

O comportamento *laissez-faire* é caracterizado por uma postura de ausência de liderança, observada quando o líder abdica da sua responsabilidade, prorroga a tomada de

decisões, adia a resposta diante de questões urgentes, não acompanha de perto os problemas emergentes e não faz nenhum esforço para que os liderados alcancem as suas necessidades pessoais (NORTHOUSE, 2007).

Quando os problemas surgem, o chefe deixa que eles se resolvam com o passar do tempo, sem interferir. A preocupação principal é com os seus interesses pessoais, e não é incomum que se envolvam em eventos sociais ou atividades esportivas com o único objetivo de realizar contatos que possam beneficiá-los de alguma forma. Diante dessa configuração, a sua gestão é caracterizada por um baixo nível de desempenho de suas equipes e por alto índice de insatisfação das pessoas envolvidas.

Diante do exposto, fica evidente que esse extremo da faixa de possibilidades do exercício da liderança não contribui para o alcance da missão, pois, por melhor que uma equipe possa ser, nada justifica a falta de compromisso do líder com o seu trabalho e com a sua equipe.

Portanto, pode-se concluir que o estilo *laissez-faire* não condiz com aquilo que a FAB espera dos seus líderes.

### ●      **Modelo de Liderança Transacional**

A liderança transacional ocorre quando o contato entre o líder e seus liderados existe com o propósito de efetuar trocas de valor, podendo envolver aspectos econômicos, políticos ou psicológicos (BASS, 1990). Nesse caso, o líder apenas realiza trocas de interesses para cumprir a sua própria agenda e a de seus liderados.

A liderança transacional pode ser usada quando for pertinente para corrigir rumos, acertar arestas e, principalmente, quando os liderados continuarem adotando comportamentos inadequados, apesar das tentativas de influência por outras vias. O líder pode utilizar tanto a punição quanto a recompensa para exercer influência, desde que a situação seja adequada a cada caso.

### ●      **Modelo de Liderança Transformacional**

A liderança transformacional se constrói quando existe o engajamento dos envolvidos de tal forma que líderes e liderados evoluem juntos para níveis superiores de motivação e moralidade (BURNS, 1978, 2003). Para atingir essa condição, o líder fica atento às necessidades do subordinado e faz o possível para que ele consiga alcançar seu pleno potencial.

Northouse (2007) ressalta que a liderança transformacional produz resultados mais promissores do que a liderança transacional. Enquanto a liderança transacional gera os resultados esperados, a liderança transformacional apresenta performances muito superiores. Outrossim, um bom líder não deve utilizar somente o modelo transacional, pois com esse modelo o líder alcança os seus objetivos com mais facilidade, porém os liderados passam a agir somente para criar o seu bem-estar individual, em detrimento do grupo ou da organização.



*Os estudos sobre o Modelo de Liderança Full Range serão  
aprofundados no CEAG.*



*Parabéns! Você fez grandes avanços até aqui. Vamos continuar estudando e aprofundando nosso conhecimento sobre as teorias de liderança.*

*Vamos lá!*

## **1.5 LIDERADOS**

O processo de liderança, conforme já apresentado, a partir do foco de análise no relacionamento líder-liderado ou líder-grupo, somente será eficaz quando ambas as partes puderem interagir no nível esperado, ou seja, para que a liderança de fato tenha significado, não somente o líder deve acertar suas ações no sentido da boa execução da liderança, como também o indivíduo liderado, ou o grupo liderado, deve sentir e receber a influência dessas ações.

Os líderes devem compreender que cada indivíduo é, antes de tudo, um liderado que assumirá o papel de líder em determinadas situações. Segundo John Maxwell, raros são os grandes líderes que não aprenderam antes a serem bons subordinados. Se o líder souber identificar o perfil e atributos de bons liderados, poderá exercer a liderança de uma maneira mais completa e eficaz, adequando as orientações e ações conforme a necessidade das tarefas e características dos recursos humanos disponíveis, buscando desenvolver os subordinados, individual e coletivamente.

Para tanto, dois fatores são fundamentais:

- a) que o líder identifique o perfil ou comportamento do indivíduo/grupo liderado;
- b) que próprio subordinado se perceba como liderado e atue como tal.

Isso quer dizer que, caso o liderado não aceite ou receba a liderança, ou seja, caso não aja como um indivíduo ou grupo disposto ou consciente para receber a influência da liderança aplicada pelo líder, a liderança poderá ser ineficaz.

Cabe ao líder, portanto, identificar comportamentos e perfis dos liderados e adequar suas ações para cada condição de modo a buscar que a influência do processo de liderança ocorra, mesmo quando houver resistência ou falta de aceitação em relação às ações de influência.

Diversas teorias comportamentais buscaram entender e explicar tal relação. Ainda que tenham trazido grande contribuição para os estudos de liderança, elas nunca atingiram seu objetivo de determinar um comportamento ou estilo universal; em outras palavras, não há um estilo ideal de liderança para todas as situações (LOBATO, 2005).

A experiência demonstrou que o comportamento ou perfil dos liderados também não é estanque e, dessa forma, um modelo de liderança que tivesse uma ação delimitada ao nível de maturidade do subordinado não levaria em conta a capacidade de pensamento crítico e iniciativa de ação dos liderados, isto é, considerar somente o nível de maturidade do liderado não engloba o fato de que as ações e o pensamento crítico podem variar e oscilar, ou até mesmo que o subordinado possa escolher ser mais ativo ou passivo em suas iniciativas, independente da sua maturidade, levando em conta seu interesse com a tarefa, seu alinhamento com os valores e a missão da Organização Militar.

Kelley (1992) propôs um modelo de comportamento de liderados que leva em conta duas variáveis: níveis de ação do liderado (iniciativa) e de pensamento crítico. Esse modelo bidimensional divide os liderados em cinco tipos, classificados quanto à iniciativa e quanto ao nível de pensamento crítico. Nesse contexto, o conceito de “iniciativa” determina a vontade de responder à direção ou à tarefa apresentada e a responsabilidade assumida na solução do desafio proposto. Desta forma, liderados poderiam ser classificados em duas dimensões:

- a) ATIVO – toma iniciativa e sente-se responsável pela tarefa;
- b) PASSIVO – aguarda orientação sobre o que fazer e como realizar as tarefas, sem se sentir responsável por elas.

Por outro lado, Kelley (1992) também relata que o conceito de Pensamento Crítico avalia a capacidade ou vontade de analisar de forma independente as decisões e orientações recebidas do líder. Dessa forma, ainda liderados poderiam ser classificados em duas dimensões:

- c) INDEPENDENTE – tem entendimento do impacto de suas ações, propõe soluções para as tarefas, busca inovar e oferecer *feedback*;
- d) DEPENDENTE – faz somente o que lhe é ordenado e acata somente as decisões do chefe, sem oferecer soluções ou dar *feedback*.

Segundo Kelley (1992), unindo-se os conceitos supramencionados, obtém-se as cinco possíveis classificações de liderados conforme a taxonomia proposta. Essa caracterização, conforme o nível de iniciativa e de pensamento crítico, pode ser facilmente visualizada em cada quadrante da Figura 3.

**Figura 3 – Taxonomia do modelo de liderados de kelley**



Fonte: Adaptado de Kelley (1992)

a) Alienado: passivo nas ações com alta capacidade (ou intenção) de pensamento crítico. Pode destacar-se como um sub-líder negativo na instituição. Não se comporta como um membro de equipe, colocando seus interesses pessoais acima dos valores e da missão organizacional. Geralmente atua como um participante solitário e/ou cínico dentro do grupo.

b) Passivo: passivo nas ações e com baixa capacidade de pensamento crítico. Dependente das ordens do líder para execução das tarefas. Somente faz o que lhe é mandado e precisa de constante supervisão. Segue o grupo, sem questionamentos. Também chamado de “Maria-vai-com-as-outras”.

c) Conformista: baixa capacidade de pensamento crítico, mas demonstra iniciativa e boa vontade. Não apresenta ideias ou soluções próprias. Avesso a conflitos, dificilmente assume posições impopulares e comumente tem postura subserviente (bajulador). Também conhecido como o “Homem-Sim-Senhor”.

d) Pragmático: assume comportamento mediano tanto nas ações quanto na demonstração de pensamento crítico, mesmo que tenha capacidade de explorar o comportamento dos outros quadrantes. Também conhecido como “Sobrevivente”, é o membro que joga conforme as regras do jogo. Não assume risco, não se expõe e assume somente posições que possam lhe beneficiar.

Busca permanecer na sua zona de conforto, sem muita exposição ou comprometimento. Cumpre a tarefa, mas não demonstra entusiasmo ou cooperação com a instituição.

e) Exemplar: tem alta capacidade de pensamento crítico e demonstra iniciativa nas ações. É cumpridor de ordens, mas tem capacidade de tomar decisões independentes na falta de

orientações claras. É o subordinado que assume ocasionalmente a função de colíder do grupo, assumindo atribuições e responsabilidades do grupo. Tem objetivos alinhados com os valores e a missão da organização e atua de forma a promover o crescimento individual e do grupo. Assessoria o líder, apresentando soluções e *feedback* das tarefas solicitadas.



*Ufa! Quantos assuntos vimos até aqui não é mesmo? Você percebe a importância de aprimorarmos nosso conhecimento sobre temas tão importantes na FAB?*

*Então vamos em frente!*

É importante que o líder saiba identificar o perfil dos subordinados em cada situação e possa, ainda, desenvolver o autoconhecimento para identificar suas próprias características enquanto liderado. Tanto subordinados quanto líderes devem desenvolver os atributos e qualidades na busca do perfil do “Liderado Exemplar” – de elevado senso crítico e iniciativa nas ações. Para tanto, o líder deve estimular e auxiliar seus subordinados nesse processo de desenvolvimento.

Dessa forma, liderados com pensamento crítico dependente – passivos e conformistas –, devem ser estimulados a pensar, a propor soluções e serem mais críticos e questionadores, sem, obviamente, agirem de maneira insubordinada. Por outro lado, liderados com baixa iniciativa – passivos e alienados –, devem ser envolvidos na tarefa, devem sentir-se parte do grupo e responsáveis pela tarefa, de modo a sentirem-se motivados a colaborar com o grupo e a instituição.

A capacidade de compreensão de cada nível de desenvolvimento do subordinado é uma arte que deve ser treinada e aperfeiçoada constantemente pelo líder, sem haver uma fórmula pronta para as diversas possíveis diádias “líder-liderado”. A experiência demonstra, no entanto, que algumas ações podem ser mais eficazes na condução ao perfil de liderado exemplar.

Em relação ao subordinado do tipo “alienado”, o líder deve buscar engajá-lo na missão da organização. Ele deve ser estimulado a comportar-se como membro da equipe e a sentir que esta depende dele para o sucesso das metas ou soluções necessárias. O líder deve mostrar interesse em suas ideias e propostas e, quando possível, implementá-las e valorizá-las frente à equipe.

Para estimular o subordinado “conformista”, o líder pode criar situações ou ambiente seguro e amistoso de modo que possa expor ideias diferentes, devendo ser encorajado mesmo quando propuser soluções incompletas ou inócuas. O liderado conformista deve se sentir seguro para inovar e se expor.

Ao subordinado “passivo”, além das ações sugeridas ao “conformista”, o líder pode buscar reforçar o comportamento de iniciativa, elogiando-o quando resolver por si próprio uma determinada tarefa, ainda que simples, de modo que o liderado se sinta cada vez mais motivado a arriscar e a realizar ações que possam auxiliar a equipe como um todo.

Em relação ao liderado “pragmático”, deve-se buscar que se posicione e assuma responsabilidades fazendo, por exemplo, com que exerça função de gerente ou supervisor dentro do grupo.

Ao liderado “exemplar”, o líder pode delegar as tarefas e estipular os objetivos e prazos a serem perseguidos, pois, de modo geral, tal subordinado é autogerenciável.

Na busca pelo modelo exemplar de liderado, os subordinados devem perseguir uma série de características e valores, entre as quais podemos destacar: lealdade, comprometimento, disciplina, ética, iniciativa, dedicação, coragem, tenacidade, capacidade e consciência para assumir riscos, integridade, independência, prática da escuta ativa, criatividade, patriotismo, confiabilidade, flexibilidade, adaptabilidade, motivação, conhecimento e domínio do seu trabalho.

Além disso, o liderado exemplar deve saber discordar ou apresentar opiniões contrárias de maneira respeitosa, servir de exemplo positivo aos pares e subordinados, preocupar-se em dar *feedback* ao chefe e mantê-lo informado e, ainda, ter a nobreza de colocar o grupo, a instituição e o cumprimento das tarefas acima dos seus interesses pessoais.

Dificilmente um subordinado será um liderado exemplar nato ou apresentará tantas dessas características de forma natural. Sendo assim, compete ao líder auxiliá-lo no desenvolvimento dessas qualidades, disseminar a missão e visão da instituição, compartilhar os valores organizacionais, valorizar os exemplos positivos e estimular o crescimento individual e coletivo dos membros do grupo em direção ao perfil exemplar supramencionado.



*A tabela a seguir apresenta um resumo das abordagens sobre Liderança vistas neste Capítulo.*

**Tabela 1:** Resumo das abordagens teóricas sobre Liderança

<b>Tabela com resumo das abordagens teóricas sobre Liderança</b>			
<b>Foco de Análise</b>	<b>Nome da Teoria</b>	<b>Premissas básicas</b>	<b>Pontos fracos (críticas)</b>
Teorias com foco no líder (em seus atributos ou comportamentos)	Teoria dos traços ou Teoria do Grande Homem (Stogdill, 1974)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Tentativa de identificar os principais atributos (traços físicos e de personalidade) que mais influenciam o exercício da liderança;</li> <li>b) Considera que o indivíduo já “nasce” ou não como um líder, por ter certas características que as demais pessoas não têm.</li> <li>c) Estudos mostraram cinco traços pessoais centrais para um líder: inteligência, autoconfiança, determinação, integridade e sociabilidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Simplicidade teórica, já que considera o líder como elemento central no exercício da liderança e desconsidera outros fatores importantes, como o contexto ou os liderados.</li> </ul>
	Teoria dos Estilos e a Teoria das Habilidades (Blake e Mouton, 1964)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Ênfase em comportamentos (habilidades e estilos) que podem ser aprendidos e desenvolvidos.</li> <li>b) Habilidades poderiam se manifestar de três formas: técnicas, humanas e conceituais.</li> <li>c) Estabelece o conceito de grid gerencial ou grid da liderança que mapeou o comportamento dos líderes, dividindo-os em duas possibilidades: preocupação com a produção ou preocupação com as pessoas.</li> <li>d) Melhores líderes seriam aqueles que apresentam alta preocupação com a produção e alta preocupação com as pessoas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Evidências empíricas não sustentam esta proposição.</li> <li>b) Nas pesquisas realizadas com esta abordagem utilizavam metodologias que não consideravam nenhum tipo de variável situacional.</li> </ul>
Teorias centradas no contexto	Modelo de Liderança Situacional (Hersey Blanchard, 1988)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Ênfase em fatores situacionais que determinam quem vai emergir como líder, ao invés de características inatas ao líder;</li> <li>b) Diferentes situações criam a necessidade de estilos diferentes de liderança, de acordo com o nível de maturidade do liderado.</li> <li>c) Estabelece quatro estilos de liderança, associados a quatro níveis diferentes de maturidade dos seguidores. O conceito de maturidade adotado pelos autores refere-se à capacidade e à disposição/segurança dos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Evidências sugerem que apenas o primeiro quadrante desta teoria (estilo Determinar/diretivo) apresenta índices aceitáveis de efetividade. Nos demais casos, os resultados empíricos são inconclusivos.</li> <li>b) Apesar de fácil aplicabilidade, este modelo de liderança não se preocupa em</li> </ul>

		<p>seguidores para realizar determinada tarefa.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinar (maturidade baixa);</li> <li>2. Persuadir (maturidade baixa a moderada);</li> <li>3. Compartilhar (maturidade moderada a alta);</li> <li>4. Delegar (maturidade alta).</li> </ol>	<p>desenvolver seus subordinados, fazendo com que elevem seu nível de maturidade, tampouco apresenta ferramentas/recursos para tal. O foco está apenas em identificar e classificar os subordinados quanto ao nível de maturidade. Tal classificação pode, inclusive, ser feita equivocadamente e limitar as possibilidades de atuação dos seguidores.</p>
Teorias centradas nos relacionamentos do grupo	Liderança Distribuída (Gronn, 2000) – a Liderança como mobilização do grupo para o trabalho adaptativo	<p>a) Processos de liderança centrados na coletividade, não mais na figura do líder ou do liderado; todas as pessoas influenciam o grupo e são influenciadas por ele, sem distinções de nenhum tipo.</p> <p>b) Resultado de processos desenvolvidos pelo time, em conjunto, promovendo um ciclo de desenvolvimento da liderança no time, simultâneo ao desenvolvimento individual.</p> <p>c) Três formas principais para que a liderança distribuída gere resultados: colaboração espontânea, relações intuitivas de trabalho e práticas institucionalizadas.</p> <p>d) Relações de trabalho são previstas e documentadas para que os agentes adotem a prática compartilhada sob a forma de procedimentos já previstos e normatizados.</p>	<p>Apesar da grande vantagem de observação da liderança em termos recíprocos, resultante de processos de influência com origens variadas em um contexto sistêmico, ainda não tem a consistência teórica necessária para compreender a dinâmica que ocorre no grupo, para negociar a participação dos membros da equipe nos processos de liderança inerentes à equipe.</p>
	Liderança Adaptativa (Heifetz, 1994)	<p>a) Inspirado na teoria Darwinista, concebe liderança como um processo que envolve a mobilização de pessoas (qualquer um dentro do grupo) para enfrentar problemas difíceis por meio da adaptação às novas realidades. O trabalho adaptativo difere do puramente técnico, pois requer a mudança de valores defendidos por um grupo de pessoas.</p> <p>b) Desenvolve-se em ambientes de trabalho e cultura sociais de rápida mutação, que produzem uma lacuna entre os valores existentes e a realidade, situações que desafiam o grupo a adaptar-se, construindo novas normas e valores.</p> <p>c) A liderança atua como autoridade formal ou informal, exercida por qualquer indivíduo para auxiliar os seguidores no trato de valores conflitantes.</p>	<p>Apresenta consistência teórica, pois busca conceitos da medicina e da biologia para avaliar a adaptação de grupos de pessoas diante de seus desafios, mas faltam dados empíricos que descrevam a dinâmica do trabalho adaptativo na realidade organizacional.</p>

		d) Diagnostica a natureza da situação e do problema, além de sugerir diretrizes para experimentar e improvisar cursos de ação.	
Teorias centradas na diáde líder-liderado (relacionamento líder-seguidor)	Modelo de Liderança “Full Range” (Bass e Riggio, 2006)	<p>Estabelece uma faixa de atuação para o líder, subdividida em três níveis, conforme segue:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Laissez Faire: Não há intervenção/influência do líder, o grupo anda por si só.</li> <li>2. Liderança Transacional: Influência no comportamento do grupo se estabelece a partir de trocas com os subordinados, usando a gestão da exceção passiva ou ativa (punções/feedbacks e críticas corretivas), além do uso da recompensa contingente (feedbacks, reforços positivos, prêmios, elogios).</li> <li>3. Liderança Transformacional: Influência na atitude e percepção dos liderados, estimulando-os a compartilhar os valores da organização, a partir de quatro elementos: Influência Idealizada, Motivação Inspiracional, Estimulação Intelectual e Consideração Individualizada.</li> </ol>	<p>a) Laissez-Faire: Não estabelece influência, refletindo ausência de liderança.</p> <p>b) Liderança Transacional: Traz resultados rápidos, porém seu uso excessivo pode acarretar num impacto negativo na cultura organizacional (egoísmo ético).</p> <p>c) Liderança Transformacional: Traz resultados duradouros e profundos, porém demanda tempo para ser estabelecida.</p>

Fonte: Adaptado do MCA 2-1 (BRASIL, 2015, p. 52).



**Vamos fazer algumas anotações!**

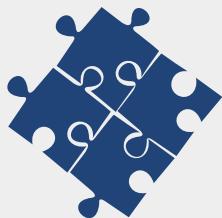
- ➔ Procure no conteúdo estudado as palavras-chave que melhor representam o que foi estudado até aqui.
- ➔ Faça uma lista dessas palavras-chave seguida de um breve comentário.
- ➔ A partir da leitura delas, tente reconstruir o que foi visto.



**Agora, que tal uma pausa?**

Parabéns por ter avançado até aqui! Está na hora de fazer uma pausa.

Lembre-se de que o descanso e a reflexão fazem parte do estudo.



**Está na hora de resumir!**

A partir de suas anotações, reconstrua, com suas palavras, todo o estudo em um ou dois parágrafos, ou, se preferir, elabore um mapa mental ou um infográfico sobre o texto.



### *Exercícios para aprendizagem do capítulo*



*Bem, agora que você já cumpriu uma etapa da missão, que tal avaliar seu grau de assimilação em relação ao conteúdo que foi visto neste capítulo? Não se preocupe caso não saiba responder prontamente. A proposta é que você consulte as suas anotações ou produza um debate com algum companheiro. Vale consultar o texto dialogado. O importante é que você resolva as questões a seguir.*

1 O que você compreendeu sobre as teorias centradas no contexto? Como você descreveria esse conceito para alguém? Quais argumentos e quais partes do texto você usaria para firmar seu parecer? Use o espaço abaixo para colocar suas ideias.

2 Como você exemplificaria as diferenças e similaridades entre a teoria centrada no contexto e a teoria com foco no relacionamento do grupo? Utilize o espaço abaixo.

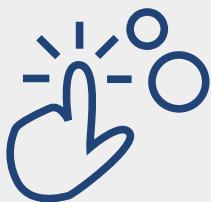
3 Apresente no fórum dessa disciplina as teorias com foco na diáde líder-liderado? Aponte as características de cada uma das teorias. Indique outras teorias já estudadas para comparações e construa uma argumentação coerente em suas contribuições no fórum.

## 2 PRÁTICAS DE LIDERANÇA DE EQUIPES



Neste capítulo serão vistas algumas orientações para práticas de liderança de equipes. Na atualidade, sabe-se ser necessário que a liderança esteja distribuída nos diversos níveis decisórios. Portanto, considerando sua posição hierárquica, é esperado que você seja capaz de liderar uma pequena fração de efetivo. Um exemplo disso pode ser sua atuação como encarregado de uma seção ou de uma linha de manutenção em suas múltiplas formas, e isso ocorre (ou ocorrerá) independentemente de sua especialidade.

Que tal, então, conhecer algumas orientações que poderão lhe ser úteis para superar esse desafio em sua carreira? Ah, sem contar que diversos pontos deste capítulo poderão contribuir com seu crescimento pessoal. Vamos juntos?



Veja isto!



Grupos x Equipes: Saiba diferenciar (Conceitos e Exemplos).

Disponível em:

<https://www.youtube.com/watch?v=yholSMbac40>



Diferenças entre Grupo x Equipe. Disponível em:

[https://www.youtube.com/watch?v=NkCy0ddYX\\_I](https://www.youtube.com/watch?v=NkCy0ddYX_I)

### 2.1 CONCEITO DE EQUIPE

Mudanças culturais nas organizações têm levado ao estabelecimento de diferenças entre os conceitos de trabalho em equipe e trabalho em grupo. Todavia, nem sempre essa diferença é percebida na prática. Luecke (2010, p. 16) afirma que “As ORGANIZAÇÕES usam a palavra equipe de forma frouxa” (Destaque conforme original). Prossegue o mesmo autor: “Equipe implica unidade de propósito, colaboração e, para alguns, certa igualdade” (Luecke, 2010. p. 16).

Esse autor expande o conceito com estas palavras:

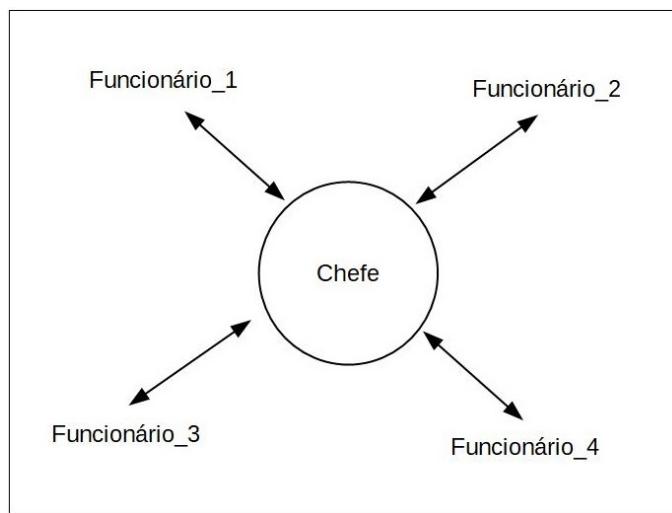
*Ao contrário de um grupo de trabalho tradicional, uma equipe é mais do que um conjunto de pessoas que trabalham no mesmo ambiente ou sob a orientação de um gerente. Uma equipe é um pequeno número de pessoas com habilidades complementares que são comprometidas com uma meta comum, pela qual se consideram mutuamente responsáveis. (LUECKE, 2010, p. 17).*

Na abordagem contemporânea, quando se fala de trabalho em equipe, deve ficar claro que se está propondo uma visão de “time”, em que todos os integrantes estejam atuando de forma interdependente, com metas e objetivos em comum. O foco de uma equipe deve ser o “resultado obtido pelo time”, devendo ser compreendido que não basta boas atuações individuais, o que importa é o resultado ser atingido pela equipe dentro daquilo que foi planejado.

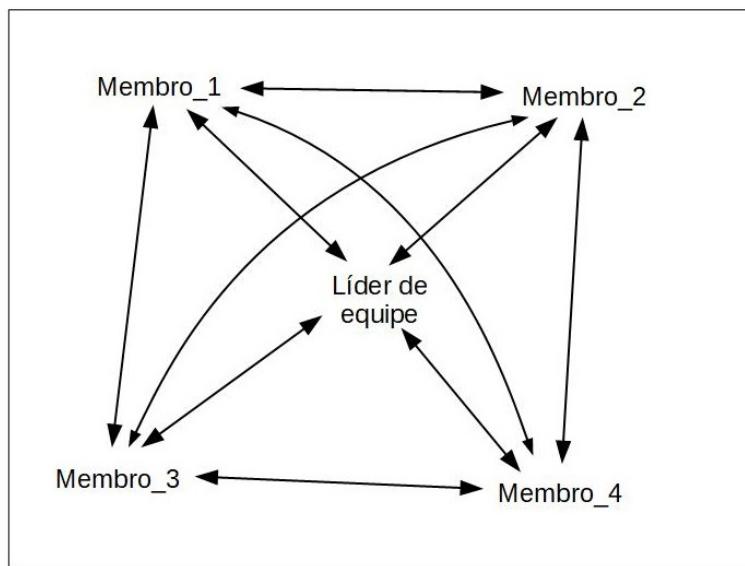
A interdependência de uma equipe deve ser compreendida como um binômio em que, ao mesmo tempo que há forte dependência de um em relação ao outro, há independência, isso significa haver um forte vínculo entre os membros participantes. Para que haja um bom equilíbrio nessa relação é necessário maturidade por parte dos integrantes e boa coordenação de quem estiver liderando, para evitar que se caia no modelo de atuação de grupo e não de equipe.

Quando se fala em equipe, deve-se evitar uma visão departamentalizada, visto que todos estão focados no “resultado” a ser obtido. Isso se constitui em visão sistêmica, quer seja do processo, quer seja da missão. Esse “resultado” refere-se à “entrega” de um produto ou serviço em conformidade com os requisitos que foram estabelecidos, o que significa que seja observado e cumprido, no mínimo, o prazo, o custo e a qualidade esperada pelo cliente.

As Figuras 4 e 5 representam o modelo de interação entre um grupo de trabalho tradicional e o modelo de interação de uma equipe.

**Figura 4** – Representação de grupo de trabalho (tradicional)

Fonte: Próprio autor – adaptado de Luecke (2010, p. 17).

**Figura 5** – Representação de equipe

Fonte: Próprio autor – adaptado de Luecke (2010, p. 18).

Observe que essa representação de equipe, de certa forma, contém uma quebra de paradigma que precisa ser compreendida no contexto da profissão militar: as diversas formas de comunicação seguem um modelo distribuído (as interações acontecem de forma não hierarquizada), entretanto isso não deve ser entendido como ausência de hierarquia.

A Tabela 2, baseada em Cardozo (2003, p. 21) amplia a compreensão do conceito de equipe mediante comparação das características entre grupo tradicional e equipe.

**Tabela 2** – Comparação das características entre grupo tradicional e equipe

GRUPO TRADICIONAL	EQUIPE
Forte influência e poder do líder.	A liderança é compartilhada.
Responsabilidade individual.	Responsabilidade individual e coletiva.
O objetivo do grupo é o mesmo definido na missão da empresa.	O objetivo é específico e definido pela equipe.
Resultados individuais.	Resultados individuais e coletivos.
Reuniões eficientes e rápidas.	Encorajam a abertura de discussões referentes a assuntos trazidos de qualquer membro. Reuniões frequentes sobre problemas/soluções.
Métricas indiretas sobre o resultado global (exemplo: performance financeira do negócio).	Métricas diretas sobre o resultado da equipe para a organização.
Discute, decide e delega.	Discute, decide e todos executam tarefas.

Fonte: Próprio autor – adaptado de Cardozo (2003, p. 21)

Um ponto-chave que deve ser destacado dentro do conceito de equipe é a importância da comunicação entre seus membros. A comunicação é uma das principais formas de fomentar envolvimento entre os integrantes. Por isso é fundamental que todos tenham compreensão dos seguintes aspectos em relação ao entrosamento entre os componentes:

1) Papéis e funções (quem é quem). É necessário que cada componente saiba como o time interage entre si, minimizando atritos e desvios na comunicação.

2) Responsabilidades (o que é esperado de cada componente). Todos devem conhecer qual é o resultado esperado, e qual é a contribuição de sua participação individual nesse resultado. Devido à elasticidade dos sinônimos da Língua Portuguesa, nem sempre fica claro o significado do termo “responsabilidade”, por isso recorreremos aos termos utilizados na Língua Inglesa. Ambos os vocábulos “*responsible*” e “*accountable*” muitas vezes são traduzidos por “responsabilidade”. Todavia, quando se está tratando em um contexto corporativo, deve-se distinguir que *responsible* faz menção à responsabilidade no sentido de “atribuição”. Essa palavra é utilizada para indicar quem é o responsável por executar determinada tarefa ou atividade (o executante), enquanto que o vocábulo *accountable* é empregado para indicar quem é o responsável por dar a palavra final sobre determinada tarefa ou atividade, normalmente o membro que arca com o peso de fiscalizar a execução, de decidir e de se reportar ao escalão

superior, tornando-se o responsável pelo “aceite” da atividade ou tarefa. Refere-se a “quem será cobrado” pela entrega ou pelo resultado.

3) Relações de hierarquia (a quem se reportar). No trabalho em equipe, toda atividade deve ser reportada a alguém. Isso seguirá o padrão acordado com o time, podendo ser ao líder ou diretamente aos elementos envolvidos na cadeia de atividades. No caso do ambiente militar, nem sempre esse reporte será a alguém de graduação ou posto superior, devendo ser compreendido como uma relação de hierarquia funcional.



*Identificou a profundidade do conceito de trabalho em equipe? Tendo visto a conceituação de trabalho em equipe, passaremos ao próximo tópico que abordará as principais medidas que contribuem para o desenvolvimento de uma equipe. Vamos juntos?*

## 2.2 DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES



*Em sua posição hierárquica, é quase certo que você venha a desempenhar (ou esteja desempenhando) uma função em que seja necessário liderar uma pequena equipe, e para isso é mister conhecer algumas medidas que contribuem para o desenvolvimento de seu time. São medidas que precisam ser trabalhadas por todos, especialmente pela liderança, sendo que, muitas vezes, exigirá estudos para implementação ou consulta e anuência de escalão superior. Vamos a elas.*

- a) Ambiente de atuação – é fundamental que se compreenda o quanto o “ambiente” (no sentido de clima organizacional) afeta o desempenho de uma equipe. Muitas vezes, o estresse que se percebe decorre do ambiente e não necessariamente do volume de trabalho. É importante que se monitore a “temperatura” do ambiente de atuação de sua equipe e fazer intervenções sempre que julgar necessário. Incentive seu time a trabalhar em prol de um “bom ambiente de atuação”.
- b) Pertença, dinamismo e coesão – toda a equipe precisa se sentir parte do todo, percebendo a força do dinamismo e da coesão. É preciso que haja a sensação daquilo que alguns denominam “ganha-ganha”, ou seja, existe a percepção e o reconhecimento da importância daquilo que é feito por parte de cada um dos integrantes do time. Abrashoff (2002, p. 17) compartilha o êxito de seu comando sob o lema “Este barco também é seu. Vocês são responsáveis por ele”. Esse senso de responsabilidade compartilhada deve ser desenvolvido em cada um dos membros da equipe.
- c) Plano de comunicações – conforme a complexidade daquilo que é esperado da equipe, pode ser necessário que se estabeleça um plano de comunicações, especialmente quando se está trabalhando em atividades de risco ou quando há trocas de turno. Hoje, há muitos recursos digitais que podem ser utilizados.
- d) Confiança entre os componentes – esta é outra variável importante dentro de uma equipe. Deve haver um clima de confiança entre todos, especialmente nas relações com a liderança e por parte dela. A perda da confiança precede uma série de outras razões que resultam em conflitos nos relacionamentos, afetando o resultado esperado.

e) Redução da resistência a mudanças – mudanças são inevitáveis na atualidade, portanto a equipe precisa ser treinada para lidar com estes cenários. Em casos específicos, pode haver necessidade de treinamento, entretanto essa redução de resistência, na maioria das situações, ocorre na esfera dos relacionamentos (é um fator psicológico). Stauffer (2007, p. 63-64) recomenda que se “conquiste a adesão das pessoas” para vencer a resistência às mudanças. Para isso ele propõe as ações seguintes:

- dizer como serão, de fato, as mudanças (transparência);
- desmembrar a iniciativa em partes administráveis;
- escutar as pessoas envolvidas; e
- reverter o fluxo (no sentido de se evitar a técnica da imposição de “cima para baixo”).

f) Treinamentos (ampliar competências) – sempre que forem apropriados, devem ser propostos treinamentos em suas diversas formas. Quando se fala em ampliar competências, no contexto do trabalho, isso significa propiciar aos membros da equipe situações e vivências de aprendizagem que lhes permitam ampliar a capacidade para resolver problemas. Machado (2008, p. 140), quando discorre sobre a “economia do conhecimento”, afirma que “A ideia de competência surge, então, como a capacidade de transformar uma tecnologia conhecida em um produto suficientemente atraente para os consumidores”. Na mesma linha de argumentação, Gramigna (2017, p. 1) define competência no campo profissional “[...] como um conjunto de habilidades, atitudes e conhecimentos que as pessoas desenvolvem e colocam em prática nos contextos onde atuam”. Os treinamentos corporativos visam ampliar o *background* do time (no contexto empresarial, *background* refere-se à base de conhecimentos profissionais e pessoais de um indivíduo – “bagagem profissional”).

g) Solução de conflitos de maneira construtiva – conflitos são inevitáveis nas diversas relações profissionais. Desse modo, cabe ao time, quase sempre mediado pela liderança, buscar soluções, o mais rápido possível, antes que se formem grupos de opiniões divergentes (“panelinhas”).

h) Desafios, oportunidades e elementos de motivação – para o desenvolvimento do time, é importante que esses três ingredientes estejam presentes de forma equilibrada. Via de regra, as pessoas gostam de superar desafios, gostam de “garimpar” oportunidades e precisam de elementos motivacionais. Um exemplo de aplicação disso seria a apresentação de uma meta difícil na forma de desafio para a equipe.

i) Habilidades “não técnicas” – atualmente, as chamadas habilidades não técnicas (*soft skills*<sup>1</sup>) vêm ganhando importância no ambiente corporativo. Dentre outros, há um estudo (que tem sido a base para estudos em Língua Portuguesa) realizado pela *The National Academies of Sciences Engineering Medicine* (2012), cujo título é *Education for Life and Work: Developing Transferable Knowledge and Skills in the 21st Century*. Nesse estudo são apresentadas as competências cognitivas, intrapessoais e interpessoais necessárias para o profissional do Século XXI.

Essas medidas para desenvolvimento de equipes podem constituir uma agenda que direcione o papel da liderança, quer seja na aplicação dentro de seu nível de atuação, quer seja no assessoramento a escalão superior para análise da viabilidade de aplicação.

No próximo tópico serão vistos alguns pontos de alinhamento em uma equipe.



Vamos fazer  
algumas  
anotações!

- ➔ Procure no conteúdo estudado as palavras-chave que melhor representam o que foi estudado até aqui.
- ➔ Faça uma lista dessas palavras-chave seguida de um breve comentário.
- ➔ A partir da leitura delas, tente reconstruir o que foi visto.

<sup>1</sup> Soft Skills são as habilidades comportamentais e emocionais de uma pessoa, que determinam a forma como ela interage com outras pessoas e lida com situações do dia a dia.

Diferentemente das Hard Skills, que são habilidades técnicas e específicas para realizar determinadas tarefas, as Soft Skills estão relacionadas à inteligência emocional e ao caráter individual.

Qual a diferença entre Soft Skills e Hard Skills?

Enquanto as Hard Skills são frequentemente quantificáveis e ensináveis, como a capacidade de programar em uma linguagem específica ou operar uma máquina, as Soft Skills são mais subjetivas e difíceis de medir.

Elas englobam traços de personalidade, atitudes e comportamentos interpessoais que são fundamentais para a colaboração e o bom ambiente de trabalho.

PEIXOTO, Ana Cláudia. O que são Soft Skills e como desenvolvê-los. Sítio eletrônico do RH Portal. 2024. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/soft-skills/#h-o-que-sao-soft-skills-nnbsp>. Acesso em: 18 abr. 2024.

## 2.3 PONTOS DE ALINHAMENTO DE EQUIPES



*Vez ou outra é necessário que se promova uma reunião para análise quanto ao alinhamento das atividades que estão em execução em relação ao resultado esperado (alcance daquilo que foi planejado), isso porque muitas vezes ocorrem desvios no emprego da força de trabalho da equipe.*

*Esse alinhamento deve, entre outros, tratar dos pontos que se seguem.*

- a) Definição de metas, objetivos e prioridades – são inúmeras as situações (fatores internos e externos) que provocam desalinhamento entre aquilo que havia sido planejado, com o que está sendo executado no momento, afastando-se do ponto a que se pretende chegar. O que deve ser feito é recuperar a trajetória planejada ou propor a revisão daquilo que fora planejado.
- b) Consenso quanto à importância do resultado esperado – deve-se buscar a compreensão por parte de todos acerca da entrega de valor que se busca. Cabe observar que, quando se perde a noção da importância da tarefa, perde-se energia, portanto, esse ponto requer a percepção do clima entre os membros da equipe.
- c) Divisão de papéis e funções – verificar a necessidade de reorganização dos papéis e funções dentro da equipe. Com o passar do tempo, alguns membros da equipe passam a incorporar os papéis da equipe, algumas vezes, acumulando funções, outras, tornando-se “donos” das funções.
- d) Ajustes interpessoais e resolução de conflitos – vale lembrar que equipes são compostas por pessoas, logo, é inevitável que vez ou outra seja necessário intervir para resolução de eventuais conflitos. Nessas ocasiões, deve-se aproveitar para se fazer ajustes interpessoais. Muitas vezes, as lideranças evitam lidar com essa questão, optando pela acomodação pelo tempo, nem sempre esta é a ação mais apropriada.
- e) Reorganização do trabalho e definição de níveis de autonomia – muitas vezes é necessário que se faça uma reorganização das atividades que estão em andamento. Essa reorganização pode requerer novas definições em relação aos níveis de autonomia de cada membro da equipe e exige atenção (ou monitoramento), especialmente quando se está trabalhando com atividades que envolvam transição entre equipes ou turnos.

f) Relações com a liderança – outro ponto que requer frequentes alinhamentos são as relações entre os membros e a própria liderança, como forma de fortalecer e integrar o convívio e o relacionamento, favorecendo a obtenção da confiança entre o time.

g) Gestão de “expectativas” – as expectativas (no sentido daquilo que cada pessoa espera para si e para o time) são algo que deve estar na pauta da liderança. Nem todos sabem lidar com as próprias frustrações ou com a própria vontade (habilidades intrapessoais). Isso, muitas vezes, também requer a intervenção da liderança.



*Com certeza, você já vivenciou diversas situações que exigiram ações semelhantes ao que você já viu neste curso até o momento, não é verdade? Esta é a proposta: munir você com experiências de aprendizagem que lhe permitam agir com mais segurança perante sua equipe, seja tomando decisões dentro de seu nível de responsabilidade, seja assessorando o escalão superior. Vamos ao próximo tópico? Nele, trataremos de algumas recomendações práticas: uma “caixa de ferramentas” da liderança. Vamos juntos.*



**Vamos fazer  
algumas  
anotações!**

- ➔ Procure no conteúdo estudado as palavras-chave que melhor representam o que foi estudado até aqui.
- ➔ Faça uma lista dessas palavras-chave seguida de um breve comentário.
- ➔ A partir da leitura delas, tente reconstruir o que foi visto.



**Agora, que tal uma  
pausa?**

**Parabéns por ter avançado até aqui!**

**Está na hora de fazer uma pausa.**

**Lembre-se de que o descanso e a reflexão fazem parte do  
estudo.**

## 2.4 RECOMENDAÇÕES PARA PRÁTICAS DE LIDERANÇA DE EQUIPES



*Os apontamentos a seguir serão úteis como recomendações para aplicação no cotidiano. Esta lista foi baseada no capítulo 9 (com adaptações) do Guia PMBOK® – 4ª Edição, 2008. Neste capítulo do Guia é abordado o “Gerenciamento dos recursos humanos do projeto”. Com uma certa cautela quanto ao emprego em situações diárias, essas recomendações podem se constituir em uma (caixa de) ferramentas de auxílio à sua liderança. Alguns pontos que serão vistos podem apresentar ser uma repetição de conteúdo, entretanto você deve notar que, nesse tópico, cada ponto deve ser acolhido como um acervo de técnicas de condução “do pessoal de sua equipe”. Hora de “pôr a mão na massa – hands on”, vamos adiante.*

- Aprimorar competências, interação e ambiente.

Quem está na posição de liderança não deve parar no tempo. É necessário que se interesse pelo autoaperfeiçoamento de suas diversas competências em todas as dimensões dos saberes. Deve empenhar-se no sentido de manter as vias de comunicação e o próprio ambiente em alto nível de envolvimento.

- Treinar a equipe para a automotivação e autoliderança, com o objetivo de construir uma equipe capaz de inspirar pessoas para buscar alto desempenho.

A liderança precisa inspirar os membros da equipe a não dependerem de elogios. O ideal é que a equipe seja treinada para caminhar via entrosamento e proatividade, daí a importância da automotivação e autoliderança. Procure construir uma equipe que desempenhe suas tarefas com qualidade, mesmo sem supervisão.

- Promover o binômio “desafios x oportunidades”.

Saiba equilibrar eventuais sobrecargas de trabalho que, muitas vezes, acontecem de forma sazonal. Saiba desafiar sua equipe, mostre-lhes as oportunidades de crescimento pessoal e profissional contidas nos desafios.

- Estabelecer “comunicação aberta” e *feedback* em todas as direções.

A comunicação deve ser clara, oportuna e efetiva. É necessário que você aprimore sua capacidade de relacionar-se com os diversos níveis hierárquicos, isso envolve tanto a sua equipe, quanto o seu escalão superior.

Você pode visualizar essa comunicação como sendo no sentido horizontal (quando ela ocorre em seu nível de atuação, isto é, com outras lideranças, ou com liderados que sejam de seu próprio círculo) e no sentido vertical (quando se relaciona a círculo hierárquico ou de influência superior ou inferior ao seu). É conveniente destacar que grande parte das “não conformidades” (o não atendimento de um requisito preestabelecido) em processos, bem como causas de conflitos, surgem por alguma falha no processo da comunicação. Outro aspecto relevante em relação ao processo da comunicação é que, na atualidade, boa parte da comunicação corporativa ocorre por meios digitais.

- Desenvolver um ambiente de confiança entre os membros da equipe.

A confiança é uma das bases da liderança. Vale lembrar que é difícil de ser conquistada e também de ser mantida, e pode-se perdê-la “de um momento para outro”. A confiança está associada a diversos atributos que são intrínsecos ao ambiente militar, tais como lealdade, camaradagem e espírito de corpo.

- Ter consciência de que sempre haverá problemas (provocados por fatores externos e internos).

É necessário compreender que os problemas sempre estarão presentes. Fatores diversos, sobre os quais não se tem controle, afetarão o ambiente e os relacionamentos. O importante é que seja encontrada uma solução o quanto antes, preferencialmente vinda da própria equipe. Quando a equipe é incentivada a encontrar a solução, isso tende a provocar maior colaboração e empenho na aplicação da solução proposta.

- Estimular a solução de problemas (técnicos) de forma colaborativa.

Incentivar a equipe a trocar experiências na solução de problemas ou dificuldades técnicas, devendo permanecer atento a eventuais casos de membros que trabalham em busca de recompensas pessoais (pessoas que buscam os “holofotes”). Esta atitude não deve ser incentivada, visto que contraria o conceito de equipe como time.

- Promover a resolução de conflitos (de relacionamentos) de maneira construtiva.

Equipes maduras sabem construir relacionamentos, entretanto a liderança precisa incentivar que os próprios membros aprendam a dialogar, separando questões pessoais de questões relativas ao trabalho. Sempre que necessário, a liderança precisa mediar divergências entre os membros da equipe, lembrando da importância de agir de maneira imparcial e,

mantendo o sigilo necessário. Resolver conflitos de maneira construtiva requer habilidade para se agir de forma assertiva, ou seja, é necessário que você se posicione e se comunique de maneira clara, objetiva e segura, porém sem agredir ou menosprezar e sem ser complacente. Sua demonstração de interesse pela resolução do conflito deve ser genuína.

- Respeitar as diversidades.

Na atualidade é comum que as equipes sejam compostas por pessoas com diferentes visões de mundo. O que deve ser levado em conta é o potencial de cada membro em contribuir com suas habilidades profissionais. Discussões que se prendem nas diversidades tendem a tirar a equipe de seu foco.

- Valorizar a “experiência” e as habilidades dos membros da equipe.

Um dos pontos fortes de uma equipe é a soma das capacidades e experiências de seus membros em prol de uma visão comum, portanto essa troca de experiências precisa ser incentivada, principalmente no caso de inclusão de novos membros.

- Identificar e adequar-se à “linguagem” da equipe.

Aprenda a conviver com as “regras internas do time”. Quando a liderança não comprehende essas regras, acaba por “ficar de fora”, vindo a perder boas oportunidades para promover mudanças e crescimento na equipe. Se essas regras não são adequadas, esforce-se por mudá-las, mas jamais ignore que elas existem. Cabe observar, ainda, que “adequadas” refere-se à missão ou ao resultado esperado e não aos seus próprios paradigmas ou ideologias.

- Promover a autonomia em um contexto de “interdependência”.

Os membros de uma equipe precisam internalizar esse binômio. É necessário que aprendam a andar no compasso da equipe, que comprehendam que toda inovação, toda iniciativa e proatividade é desejável, entretanto isso não deve se tornar uma disputa.

- Incentivar o aprimoramento de conhecimentos, de habilidades e de atitudes.

É interessante que sua equipe conheça essas três dimensões da competência, que aprenda a desenvolver suas *soft skills*, de modo que cada membro adote condutas positivas, proativas e inovadoras (que tenha uma visão contemporânea ao mesmo tempo em que é prospectiva). Sua equipe deve ser estimulada a se aprimorar no desenvolvimento de habilidades não técnicas. Outro aspecto importante para o desenvolvimento pessoal são as habilidades para gerenciar as próprias emoções, expectativas e frustrações, bem como as habilidades para ser um apoiador dentro da equipe, de exercer suas responsabilidades com empatia, influência, criatividade e facilitação de grupo, além de ser capaz de trabalhar e interagir em sintonia com o “clima” do grupo.

- Estimular a equipe a reduzir custos, cumprir prazos e fazer entregas com qualidade.

Há diversos requisitos que compõem o conceito de qualidade, porém há um consenso de que o cliente é quem deve ter a palavra final. Deve-se compreender o conceito de “cliente” como “o próximo” em uma cadeia de entrega. Junto com qualidade, deve-se atentar para o cumprimento de prazos e para o custo. Nem sempre os órgãos públicos observam essa tríade, todavia é algo que precisa ser mudado.

- Estimular a coesão, o dinamismo, a produtividade individual e da equipe, o espírito de equipe, a cooperação e o compartilhamento de conhecimentos e experiências.

Um dos combustíveis de uma equipe é a coesão, aquela sensação de time, de forte participação de todos, isso gera dinamismo e, consequentemente, permitirá melhor produtividade individual, que agregará à equipe. Essa coesão do time, por meio do espírito de equipe e da cooperação, facilita a troca de conhecimentos e de experiências, favorecendo a obtenção do resultado esperado.

- Estimular uma visão empreendedora no contexto organizacional (noção de pertença).

Sua equipe precisa ser incentivada a desenvolver uma visão empreendedora, devendo ser incentivada a contribuir com soluções sempre que houver um problema a ser solucionado ou quando houver espaço para inovações. Isso aproxima o time da Direção, melhorando a noção de pertença. Raffoni (2007, p. 132) recomenda que se deve gerenciar uma equipe “na base do pessoa a pessoa”. É importante que as contribuições trazidas pelos membros de sua equipe sejam ouvidas com respeito, ainda que elas não estejam qualificadas para solução.

- Saber tirar lições de encontros informais.

Esse é um aspecto importante para toda a equipe, principalmente para os que estão em posição de liderança no escalão intermediário. Encontros informais podem resultar em grandes oportunidades para aprendizagem, ou para se introduzir pautas de temas que podem ser aprofundados em um momento apropriado. Todavia, isso precisa ser feito com muito tato e mantendo-se uma atitude profissional.

- Obter confiança e apoio do Escalão superior, ao mesmo tempo em que se obtém a confiança e compromisso da equipe.

Atuar como uma “porta de vidro – transparente” entre o escalão superior e o time. Isso lhe confere credibilidade para mediar conflitos de interesses. Quando se fala em “porta de vidro”, isso significa que o escalão superior vê o empenho da equipe mediante sua atuação, ao

mesmo tempo em que a equipe vê o apoio do escalão superior, também mediante sua atuação. Isso requer uma relação baseada em lealdade e confiança.

- Estimular o desenvolvimento de uma “identidade da equipe”.

Incentive sua equipe a tornar-se uma “equipe de alta performance”. Aprimore a percepção de time. Incentive a equipe a cultivar um ambiente profissional e maduro. Seriedade não significa um ambiente “carrancudo”. Há espaço para um ambiente descontraído e alegre, contudo prevalecendo o respeito e o bom trato.

- Desenvolver e aprimorar formas de reconhecimento.

Faça chegar ao escalão superior os casos que merecem destaque, sempre enfatizando a contribuição para a missão da equipe, devendo ser observado que “o reconhecimento” individual deve estar perto da unanimidade da equipe. (Valorize a atitude desejada e depois fale da pessoa). Lembre-se de que “recompensas intangíveis”, quando aplicadas no momento oportuno, apresentam grandes resultados. Entendam-se como recompensas intangíveis as diversas formas de elogio, de agradecimento e de reconhecimento. Nelson (2007, p. 105) discorrendo sobre a importância do reconhecimento informal, escreve que “É importante porque o reconhecimento lida com uma emoção essencial: a de se sentir especial”. O autor narra o resultado de uma pesquisa que conduziu acerca do assunto e aponta como principais formas de reconhecimento:

a) apoio e envolvimento da gerência (chefia), na forma de ouvir a opinião do subordinado, permitindo sua participação na busca de soluções, e apoiando-o na hipótese de cometer erros;

- b) flexibilidade de horários;
- c) oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento; e

d) elogios. O autor afirma que foram citadas quatro formas de elogios em sua pesquisa: elogio pessoal, elogio escrito, elogio em público e elogio eletrônico (a depender do perfil do subordinado que será elogiado) O autor lembra que essa forma de reconhecimento não implica custos para a empresa/ Instituição (NELSON, 2007).

- Manter-se atento ao desenvolvimento das atividades da equipe, tanto dos processos quanto dos relacionamentos.

Acompanhar o andamento das atividades pessoalmente. Isso significa estar inteirado do clima do time, dos prazos, do emprego dos recursos disponíveis e, sobretudo, da qualidade dos relacionamentos interpessoais.

- Saber identificar e distinguir discussões técnicas de discussões de relacionamento.

Saber mediar discussões entre os membros da equipe, distinguindo aspectos técnicos de relacionamento. Grande parte das “desavenças” afloram no ambiente técnico, entretanto suas causas podem ser de natureza associada a relacionamentos. Saber distinguir isso é importante para que se possa mediar de maneira mais efetiva.

- Saber alinhar projetos pessoais (expectativas e ambições) às diretrizes da Administração (ou do Escalão superior).

É importante que se tenha esse conhecimento intrapessoal. Evitar usar a equipe ou os recursos da Administração para obtenção de vantagens pessoais.

- Preparar sua equipe para ser avaliada.

Diariamente, todos são avaliados no ambiente corporativo, seja de maneira formal ou não. No caso da FAB, essa avaliação acontece na periodicidade anual. Porém, sua meta como liderança intermediária deve ser identificar necessidades de treinamento, de orientação, de mentoria, de assistência ou de propor mudanças à Administração em relação aos membros de sua equipe.

- Aperfeiçoar habilidades para comunicação, gerenciamento de conflitos, negociação e liderança (tanto pessoais quanto na equipe).

Na atualidade, as diversas formas de comunicação digital requerem habilidades interpessoais. Tanto você quanto sua equipe precisam se aperfeiçoar tecnicamente e, principalmente, no aspecto social. Deve-se discernir que o fato de os membros do escalão superior participarem de um grupo digital não significa a plena igualdade na forma de tratamento, observando-se o respeito que o profissionalismo requer. Além das habilidades para comunicação, é importante desenvolver habilidades para gerenciar conflitos entre os membros da equipe por meio de técnicas de negociação.

- Desenvolver o hábito de efetuar registros de desempenho e de avaliações intermediárias.

Cogite implantar um livro para registro de “lições aprendidas”. Hoje, estamos na era do conhecimento e torna-se necessário que o time seja capaz de recuperar e replicar os conhecimentos e experiências acumuladas, isso evita o desperdício de tempo e o retrabalho, porém só é realizável quando há registros. Esses registros poderão ser utilizados para dar *feedback* quanto ao desempenho dos membros da equipe sempre que for necessário (ou

conveniente). Além disso, esses registros facilitarão a assessoria ao escalão superior no período avaliativo.

- Aprender e ensinar sua equipe a identificar e diferenciar o que é “direito” e o que é “concessão de benefício”.

Não é proposta deste texto entrar nessa discussão de forma jurídica, mas é importante que todos na equipe tenham compreensão de que muitas concessões que são feitas no ambiente corporativo não devem ser acolhidas como “direito” (no sentido de “dever” da Instituição).

- Aperfeiçoar-se na utilização (com coragem e isenção) de uma das principais ferramentas para a gestão de conflitos: “a conversa franca”.

No caso de uma equipe madura, poucas vezes será necessário orientar na condução dos processos, entretanto muitas vezes será necessário gerenciar conflitos de relacionamento. “O conflito deve ser abordado o mais cedo possível e, em geral, com privacidade, usando uma abordagem direta e colaborativa. Se o conflito perturbador continuar, procedimentos formais podem ser usados, incluindo ações disciplinares” (GUIA PMBOK®, 2008, p. 200).

- Aperfeiçoar sua habilidade para escutar.

Considerar as diversas perspectivas e coletar informações relevantes que lhe possibilitem fazer acordos e manter a confiança mútua. Deve-se aprender a escutar a todos, contudo, no momento de decidir ou de assessorar o escalão superior é necessário “filtrar” o que foi ouvido. Filtrar não no sentido de “ocultar, de forma seletiva”, mas de analisar de forma crítica aquilo que realmente contribuirá para o desenvolvimento da equipe ou que melhor estará alinhado ao resultado esperado.

- Preparar e treinar sua equipe para pensar e agir de forma inovadora e focada em “resultados”.

Os dias atuais requerem soluções customizadas, de forma ágil e efetiva. Grande parte das vezes a solução mais adequada para um problema poderá vir de quem está diretamente envolvido com a situação, entretanto, a implementação dessa solução pode impactar outras áreas da Instituição, por isso essas propostas de solução sempre devem ser encaminhadas ao escalão superior para análise de forma integrada com outras lideranças, com o objetivo de se evitar efeitos adversos. Nem sempre isso é percebido quando se está olhando para um problema localizado.



Bem, o assunto não se esgota neste texto. Essa lista poderá ser ampliada em prol de seu autoaperfeiçoamento, que pode ser obtido por meio de boas leituras e de sua experiência. É necessário observar que essas recomendações devem ser utilizadas com cautela e adequadas às especificidades de cada cenário. Porém temos certeza de que é um excelente ponto de partida para práticas de liderança.



Equipe eficaz. Disponível em:

<https://www.youtube.com/watch?v=MTz4SJxEkPE>

25 técnicas para se tornar um grande líder. Disponível em:

<https://www.youtube.com/watch?v=-8oaX0JkwN4>



Veja isto!

Como liderar uma equipe para a alta produtividade? Disponível em:

<https://www.siteware.com.br/lideranca/produtividade/>

8 habilidades chave de um gerente. Disponível em:

<https://www.siteware.com.br/wp-content/uploads/2018/02/tecnicas-de-lideranca-1-1024x536.png>





**Vamos fazer  
algumas  
anotações!**

- ➔ Procure no conteúdo estudado as palavras-chave que melhor representam o que foi estudado até aqui.
- ➔ Faça uma lista dessas palavras-chave seguida de um breve comentário.
- ➔ A partir da leitura delas, tente reconstruir o que foi visto.



**Está na hora  
de resumir!**

A partir de suas anotações, reconstrua, com suas palavras, todo o estudo em um ou dois parágrafos, ou, se preferir, elabore um mapa mental ou um infográfico sobre o texto.



**Agora, que tal  
uma pausa?**

**Parabéns por ter avançado até aqui!**

**Está na hora de fazer uma pausa.**

**Lembre-se de que o descanso e a reflexão fazem parte do estudo.**



### *Exercícios para aprendizagem do capítulo*



*Avançamos mais um degrau, dessa vez aprendendo algumas práticas de liderança para condução de equipes. Podemos verificar sua compreensão acerca do conteúdo desse capítulo? Como na autoavaliação anterior, a proposta é que você consulte as suas anotações, o fórum de debates ou outro recurso, desde que responda as questões a seguir.*

1. Esboce um mapa mental sobre o conceito de Equipe com dois “nós”: um destacando as características de grupo e outro destacando as características de equipe.
2. Como você relaciona o conceito de equipe com o ambiente militar em função de sua ênfase na hierarquia? Justifique.
3. Explique o significado de relações de hierarquia no contexto do conceito de equipe.
4. Apresente abaixo o significado de “responsabilidades” no contexto de equipe.
5. Descreva um texto contendo entre 10 e 15 linhas com medidas que contribuem para o desenvolvimento de uma equipe.
6. Indique três situações práticas que possam ser associadas às medidas para desenvolvimento de equipes. Após, discuta o assunto no fórum.
7. Liste dez recomendações para práticas de liderança de equipes e, ao lado de cada recomendação, escreva um exemplo de aplicação. Disponibilize sua lista no fórum para debate com a turma.



*Para “fechar com chave de ouro”, ponha em prática o marcador seguinte.*

➔ Quais suas observações iniciais acerca do texto? Identifique algumas palavras-chave e faça breves anotações sobre elas. Faça uma breve descrição do texto. Quais correlações e associações você pode fazer em relação a ele? Compare-o a outras leituras que você já tenha realizado. Faça breves anotações, infográficos ou desenhos.



#### Roteirize seu estudo!

➔ Experimente decompor o texto em tópicos. Anote cada tópico acrescido de um breve comentário. Após isso, faça um resumo, reconstruindo o texto com suas próprias palavras a partir dos tópicos. Avalie todas as suas anotações de forma reflexiva. Há algo que você possa melhorar?

➔ Tente explicar seu resumo para alguém, prepare uma aula com 3 a 5 *slides*, ou faça um “mapa mental” sobre o assunto estudado. Faça uma “busca” na Internet por algum texto, infográfico ou vídeo que esteja relacionado com o assunto e que possa ser acrescentado ao seu material de estudo.

### 3 CONCLUSÃO

Prezado aluno(a), chegamos ao fim de mais uma etapa, a qual foi concluída e vencida com sucesso, Parabéns! Esperamos que em todos esses momentos em que estivemos juntos, você tenha aproveitado e aprendido muito.

Durante nosso estudo realizamos leituras, aprendemos conceitos, verificamos novos procedimentos. Fizemos anotações, resumos, exercícios, elaboramos roteiros de estudo e dialogamos bastante, não foi mesmo?

Nesta disciplina, abordamos as teorias da liderança, distinguindo as teorias centradas no contexto, as teorias com foco nos relacionamentos do grupo e as teorias com foco na diáde líder-liderado. Além disso, aprofundamos o estudo sobre as práticas de liderança de equipes, abordando os aspectos conceituais além do desenvolvimento e pontos de alinhamento de equipes. Nossos estudos apresentaram ainda recomendações práticas para a liderança de equipes.

Encerramos ciclos, fechamos portas, terminamos capítulos, não importa o nome que colocamos, o que importa é a sua aprendizagem e o seu crescimento profissional!

**Com as saudações da Equipe do Berço dos Especialistas, sucesso em sua Missão!**



#### 4 REFERÊNCIAS

ABRASHOFF, D. M. **Este barco também é seu.** São Paulo: Pensamento-Cultrix, 2002.

BASS, B. M. **From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision.** *Organizational Dynamics.* 1990

BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **The managerial grid.** Houston: Gulf Publishing Company, 1964.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. EMAER. **MCA 2-1.** PORTARIA EMAER Nº 43/1SC, DE 16 DE SETEMBRO DE 2016. Aprova a criação do Manual que dispõe sobre a doutrina de liderança da Força Aérea Brasileira (FAB). Brasília, 2016.

CARDOZO, C. M. **O trabalho em equipe e seus motivadores.** Orientador: Dr. Sigmar Malvezzi. 2003. 63 p. Dissertação (mestrado) – EAESP/FGV, São Paulo, 2003. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5799/1200301050.pdf>>. Acesso em: 27 mar. 2020.

DAY, D. V; GRONN, P. C.; SALAS, E. **Leadership capacity in teams.** *The Leadership Quarterly*, v. 15, 2004.

DAY, D. V; GRONN, P. C.; SALAS, E. **Leadership in team-based organizations.** *The Leadership Quarterly*, v. 17, 2006.

GRAMIGNA, M. R. **Gestão por competências** – Ferramentas para avaliar e mapear perfis. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

HEIFETZ, R. A.; LINSKY, M. **Leadership on the line: staying alive through the dangers of leading.** Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2002.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Management of organizational behavior: utilizing human resources.** 5th. ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1988.

LOBATO, Antônio José Mendonça de Toledo. Chefia e Liderança. 52 f. Apostila (utilizada como material de apoio no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica). Universidade da Força Aérea, Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica, Rio de Janeiro, 2015.

LUECHKE, R. **Criando Equipes – Um guia completo para formar uma equipe influente e poderosa.** Harvard Business Essentials. Rio de Janeiro: Record, 2010.

MACHADO, N. J. Sobre a Ideia de Competência. In: PERRENOUD, Philippe *et al.* **As competências para ensinar no Século XXI.** Porto Alegre: Artimed, 2002.

NELSON, B. Reconhecimento e recompensa de funcionários, com Bob Nelson. In: **Mantendo os Talentos da sua Empresa.** Harvard Business School. Série Gestão Orientada para resultados. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice.** 4th. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2007.

PMI. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. **Guia PMBOK® 4ª edição.** EUA: Project Management Institute, 2008.

RAFFONI, M. “Enquadramento” para liderar. In: **Gerando Envolvimento na Equipe.** Harvard Business School. Série Gestão Orientada para resultados. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

STAUFFER, D. Como conquistar a adesão das pessoas. In: **Gerando Envolvimento na Equipe.** Harvard Business School. Série Gestão Orientada para resultados. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

STOGDILL, R. M. **Handbook of leadership: A survey of theory and research.** New York: Free Press, 1974.

THE NATIONAL ACADEMIES OF SCIENCES ENGINEERING MEDICINE. **Education for Life and Work:** Developing Transferable Knowledge and Skills in the 21st Century. Versão eletrônica, 2012. Disponível em: <<https://www.nap.edu/catalog/13398/education-for-life-and-work-developing-transferable-knowledge-and-skills>>. Acesso em: 27 mar. 2020.

YUKL, G. A. **Leadership in organizations.** 6th. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, 2006.