

# FUNDAMENTOS DE LIDERANÇA

*com Ricardo Coppus*

## Sumário

<b>Módulo 1</b>	4
Lição 1: A liderança e o futuro do trabalho	5
Lição 2: Liderança segundo os maiores best-sellers	5
Lição 3: O que o mercado exige das organizações?	6
Lição 4: O que as organizações exigem de seus líderes?	6
Lição 5: Tarefa Prática	8
Lição 6: O poder e a autoridade	8
Lição 7: A chefia e a liderança	8
Lição 8: Locus de Controle	9
Lição 9: Os estilos de liderança	10
Liderança Autocrática	10
Liderança Democrática	10
Liderança Liberal	11
Lição 10: A liderança situacional	11
Lição 11: Benefícios da liderança situacional	12
Lição 12: As principais falhas de um líder	12
<b>Módulo Bônus</b>	14
Lição 1: Conhecendo sua autoimagem	15
Lição 2: MBTI – Impulsionando seu autoconhecimento	15
Lição 3: Analisando seu MBTI	16
Referências	17

Direitos desta edição reservados  
A Voitto Treinamento e Desenvolvimento  
[www.voitto.com.br](http://www.voitto.com.br)

*Supervisão editorial:* Thiago Coutinho de Oliveira

*Apresentação do curso:* Ricardo Coppus

*Produção de conteúdo:* Bartolomeu Henrique Lopes

Administrador pela Universidade Federal de Juiz de Fora, é especialista em Gestão de Pessoas e possui 12 anos de experiências na área. Carreira desenvolvida em Gestão na área de Recursos Humanos, com ampla experiência no desenvolvimento e identificação de competências de funcionários, gestão do clima organizacional, implementação das ações de Recursos Humanos, atuando em cargos e salários, recrutamento, seleção e treinamento de funcionários, incluindo trabalhos de consultoria em empresas de diversos portes e ainda 9 anos de experiências em docência em ensino de graduação e pós-graduação. Atualmente atua como HR Manager de multinacional holandesa, no segmento de dispositivos médicos.

É PROIBIDA A REPRODUÇÃO

Nenhuma parte desta obra poderá ser reproduzida, copiada, transcrita ou mesmo transmitida por meios eletrônicos ou gravações sem a permissão, por escrito, do editor. Os infratores serão punidos pela Lei nº 9.610/98

# **Módulo 1**

## **Noções de liderança**

## Lição 1: A liderança e o futuro do trabalho

Em caráter mundial, cinquenta por cento dos líderes seniores acreditam que seus esforços de desenvolvimento de talentos não constroem adequadamente competências críticas e capacidades organizacionais.

Além disso, organizações de todos os tipos percebem que para sobreviver ao atual ambiente **volátil, incerto, complexo e ambíguo**, elas necessitam de competências de liderança e capacidades organizacionais diferentes das que lhes trouxeram sucesso no passado.

Esse processo de transformação é constante, graças às tecnologias disponíveis que vêm cada vez mais acelerando esse processo, construindo o mundo VUCA.



No lado esquerdo da imagem temos as **características**. No mundo VUCA a velocidade com que as mudanças ocorrem é grande, trazendo acontecimentos dos quais não temos muitas informações para prever os resultados, uma vez que a quantidade de fatores existentes pode deixar a situação complexa e ambígua. Já o lado direito da imagem temos as **soluções** para os problemas apresentados acima.

## Lição 2: Liderança segundo os maiores best-sellers

O líder é aquele profissional que tem a **capacidade de atrair e guiar de forma inspiradora** todos que estão ao seu redor. No ambiente de trabalho, ele caminha junto com o time para obter resultados. Apesar de ele ter a última palavra para decidir determinada estratégia, ele divide as responsabilidades e **deixa a porta aberta** para que todos participem dos processos de decisão e execução.

Neste módulo recomendamos alguns **best-sellers** essenciais para a sua formação em liderança, basta você clicar que será redirecionado à plataforma da PocketBook4You, onde poderá ler o resumo desses livros:

- ✓ [“De volta ao mosteiro – James C. Hunter”](#);



- ✓ “Empresas feitas para vencer – Jim Collins”;
- ✓ “Comece pelo porquê – Simon Sinek”.

### Lição 3: O que o mercado exige das organizações?

Com a Quarta Revolução Industrial, muitas tecnologias têm surgido e as organizações desejam obter controle sobre as mesmas, de modo a alcançar maiores níveis de eficiência e a possibilidade de expansão para novos mercados. **Isso requer transformações em processos e em pessoas.** Algumas das mudanças que impactarão as organizações na próxima década serão:



Internet celular de alta velocidade disponível em todos os lugares

Ampla utilização de Big Data Analytics



Inteligência Artificial

Tecnologia de nuvem



Essas mudanças levaram à evolução do mercado para um novo rumo, onde a **taxa global de progresso tecnológico está dobrando a cada década**. E isso traz um impacto nas estratégias de crescimento da mão-de-obra. Na figura abaixo temos uma projeção do *World Economic Forum* em 2018 para o ano de 2022:

*Alteração da composição da cadeia de valor:*

59%

*Redução da atual força de trabalho devido à automação:*

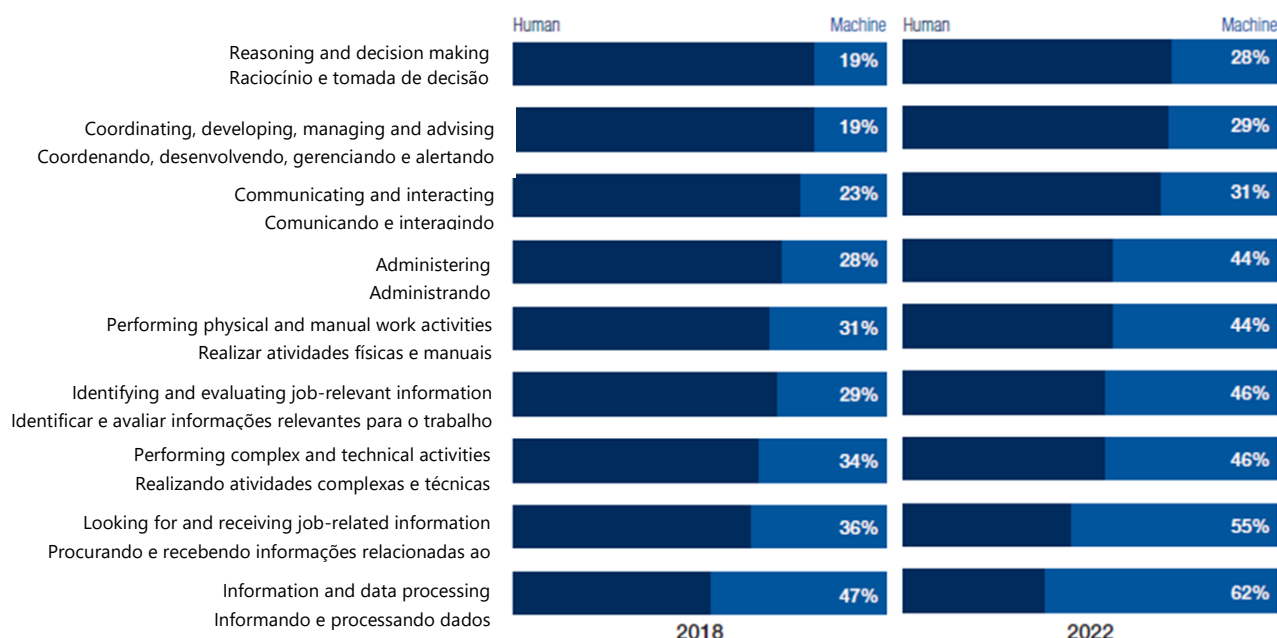
50%

*Ampla contratação de operadores especializados que realizam trabalhos específicos:*

48%

### Lição 4: O que as organizações exigem de seus líderes?

Um questionamento sempre presente é se as máquinas irão substituir os humanos. Existem áreas em que a tecnologia está sempre se renovando, precisando cada vez menos de elementos humanos para fazer algo, porém para pensar, adaptar-se e analisar a presença humana se permanece. O *World Economic Forum* trouxe uma relação entre a razão de horas de trabalho homem-máquina em 2018 e em 2022; na figura abaixo podemos observar essa evolução.



Com essa troca do trabalho humano pela máquina, algumas profissões entram em declínio e novas profissões surgirão. Para a construção deste futuro, novas competências serão requeridas para aqueles que queiram seguir essa transformação. O conjunto **humanos + máquinas** impulsionará o novo crescimento da indústria mundial. Na figura abaixo, podemos trazer um paralelo entre essas competências no intervalo de quatro anos:

### Em 2018

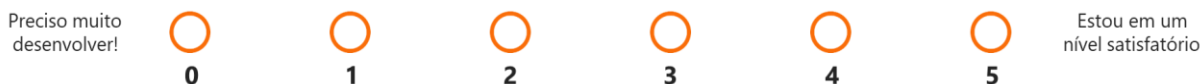
1. Pensamento analítico e inovação
2. Resolução de problemas complexos
3. Senso crítico e analítico
4. Aprendizado ativo e estratégias de aprendizado
5. Criatividade, originalidade e iniciativa
6. Atenção à detalhes
7. Inteligência emocional
8. Raciocínio, solução e ideação
9. Liderança e influência social
10. Gerenciamento do tempo

### Em 2022

1. Pensamento analítico e inovação
2. Aprendizado ativo e estratégias de aprendizado
3. Criatividade, originalidade e iniciativa
4. Design de tecnologias e inovação
5. Senso crítico e analítico
6. Resolução de problemas complexos
7. Liderança e influência social
8. Inteligência Emocional
9. Raciocínio, solução e ideação
10. Avaliação e análise de sistemas

## Lição 5: Tarefa Prática

De acordo com as competências do ano de 2022 comentadas na Lição 4, faça uma análise de acordo com a escala abaixo:



**O primeiro passo para mudar é reconhecer que existe espaço para mudança.** Tendo isso em mente, já temos um caminho a ser trilhado.

## Lição 6: O poder e a autoridade

Poder e autoridade são formas distintas de influenciar pessoas. Mas o que isso significa e qual a diferença entre os dois conceitos?

De acordo com o livro “O Monge e o Executivo” de James C. Hunter (você pode conferir o resumo do livro clicando [aqui](#)) temos a seguinte definição:

- ✓ **Poder:** Forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua **posição** ou **força**, mesmo que a pessoa **preferisse não fazer**.
- ✓ **Autoridade:** É a habilidade de levar as pessoas a fazerem, de **boa vontade**, o que você quer por causa de sua **influência pessoal**.

Diferenciando essas definições, temos a construção de um estereótipo chamado chefe e um estereótipo chamado líder, que normalmente são colocados como **antagônicos**. A diferença entre esses termos veremos na próxima lição.

## Lição 7: A chefia e a liderança

Muitas pessoas confundem os termos líder e chefe, porém existem diferenças enormes entre esses dois perfis na rotina das empresas, sendo que a principal diferença está no fato do **chefe** ser um cargo, ou seja, pode ser **vendido, comprado, dado** ou **tomado**. Já para ser **líder** você não precisa estar necessariamente em um cargo, requer um conjunto especial de **habilidades**; a liderança é **conquistada**.

A tabela abaixo traz uma comparação entre chefes e líderes em diferentes aspectos:



Aspecto	Chefe	Líder
Poder/Autoridade	Impositor	Facilitador
Postura	Burocrata	Empreendedor
Responsabilidade	Responsável pelo setor	Responsabilidade compartilhada
Foco de ação	Voltado para o superior	Voltado para equipe o cliente
Tomada de decisão	É o que decide	Facilita e inspira a decisão
Comunicação	Centralizador	Disseminador
Negociação	Perde-ganha	Ganha-ganha
Delegação	Centraliza	Delega, confia, dá chances
Informação	Recebe informações	Monitora informações
Substituto	Visto como ameaça	Forma seu substituto

Resumindo, enquanto o líder tem as habilidades necessárias que toda empresa busca atualmente, o chefe está cada vez mais com os dias contados nas companhias. Disponibilizamos na plataforma um teste para identificar em qual perfil você se encaixa.

## Lição 8: *Locus* de Controle

*Locus* de controle foi definido em 1954, por *Julian B. Rotter*, que diz ser o sistema de crenças de uma pessoa em relação às causas das **experiências** na sua vida e a quais fatores ela atribui seu **sucesso ou fracasso**. De maneira geral, ele pode ser dividido de duas formas: *locus* interno e *locus* externo.

### ***Locus* interno**

Sente-se responsável pelo que ocorre à sua volta, possui mais controle sobre sua realidade, exigindo mais de si mesmo. Sofrem mais com autocobrança.

### ***Locus* externo**

Atribui maior responsabilidade ao ambiente externo pelos acontecimentos, exigindo mais dos outros. Sofrem com críticas e elogios.

Colocando dessa maneira, podemos tirar ensinamentos positivos e negativos de cada um. No ***locus* interno** a pessoa se sente muito pressionada e tem tendência de ser uma **pessoa centralizadora**. Já no ***locus* externo** a **visão macro** sobre determinada situação é muito melhor. Seu papel como líder é identificar as características das pessoas da sua equipe e usar isso ao seu favor.

## Lição 9: Os estilos de liderança

O bom líder **impacta diretamente no engajamento dos funcionários**. Contudo, nem todos sabem que existem diversos **tipos de liderança**, que normalmente vai de encontro com as características pessoais do líder. Conheça algumas das principais.

### Liderança Autocrática

A liderança autocrática é aquela em que o líder assume uma postura mais autoritária e centraliza todas as decisões dentro da equipe, ou seja, o líder autocrático tem sempre a **palavra final** e raramente está **aberto a ouvir** outros pontos de vista de colaboradores.

Algumas características marcantes na postura do líder autocrático são:

- ✓ **Centralização das decisões:** Ele evita consultar a opinião dos subordinados e mantém uma postura mais distante, levando em conta apenas suas observações;
- ✓ **Método de trabalho inflexível:** O líder autocrático tem o poder de definir como serão executadas as tarefas, quais projetos são prioritários, quem serão os responsáveis por cada processo, entre outras atribuições da gestão de equipes;
- ✓ **Supervisão contínua:** Ele precisa estar no controle de cada etapa dos projetos e processos, e exige que os colaboradores sigam rigorosamente o que foi planejado.

Apesar desse estilo de liderança apresentar mais pontos negativos, ela tem suas vantagens. A principal vantagem é que o líder rígido consegue **controlar processos** de forma **minuciosa** e **cumprir rigorosamente as metas**, quando necessário.

### Liderança Democrática

A liderança democrática tem a participação de toda a equipe nas tomadas de decisão do líder. O estilo de liderança democrático possui um líder que acredita que não é o dono da verdade, apesar do seu cargo, e **valoriza todas as opiniões**.

Algumas características desse líder são:

- ✓ **Feedbacks constantes:** ele está sempre dando feedbacks que sejam construtivos e colaborem para o crescimento dos profissionais e da equipe, além disso, ele aceita receber feedbacks;
- ✓ **Atua como membro da equipe:** apesar de ser um líder, ele é acessível aos membros de todas as hierarquias e participa do ambiente corporativo de forma ativa e amistosa;
- ✓ **Encoraja a participação:** em vez de centralizar todas as decisões, ele delega funções e dá abertura para a participação dos profissionais que tem no time.

Essa liderança é **extremamente positiva** e com ótimas vantagens para a equipe, porém ela apresenta alguns pontos negativos, como o líder se tornar **excessivamente dependente** da sua equipe; decisões rápidas e incisivas podem ser difíceis.

## Liderança Liberal

Esse estilo de liderança é semelhante à liderança democrática, mas com características distintas. No estilo de liderança liberal, o líder também conta com a participação dos seus comandados na tomada decisão, porém a **equipe** tem **total liberdade para decidir**. Algumas características desse líder são:

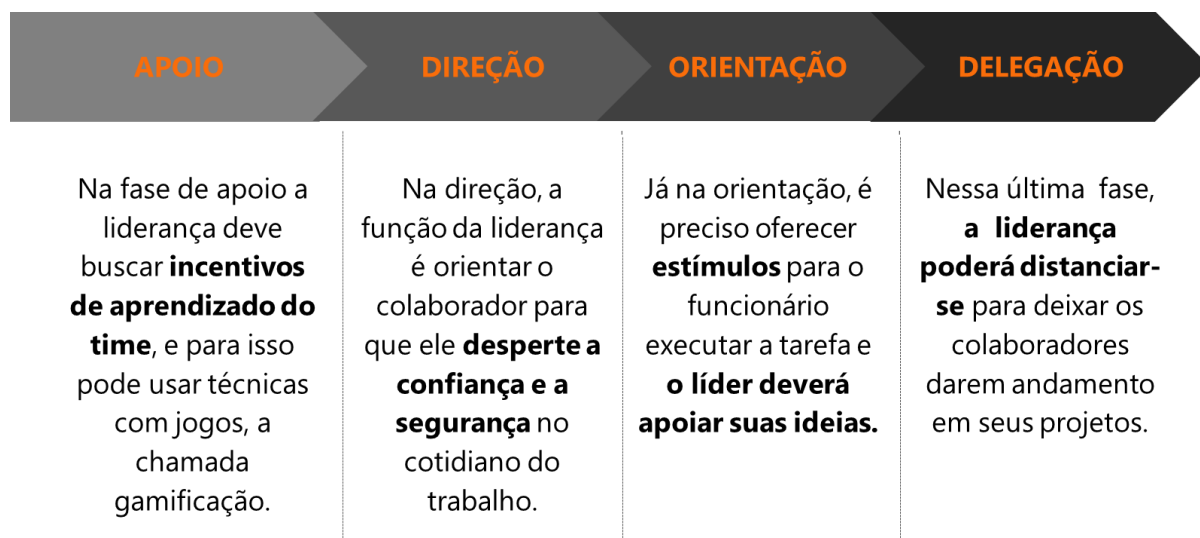
- ✓ **Abordagem de não intervenção:** o plano é garantir que o próprio grupo seja responsável por planejar e executar as ações necessárias para alcançar os objetivos estipulados;
- ✓ **Tomada de decisão nas mãos da equipe:** o líder que delega não participa da tomada de decisões em suma. O processo de deliberação e decisão está apenas nas mãos dos colaboradores.

Mesmo o líder não participando diretamente do processo de tomada de decisão, a responsabilidade continua sobre ele. No sistema liberal o líder é **responsável por reunir a equipe**, ou seja, é papel dele formar o grupo, com especialistas altamente qualificados para atingir os objetivos.

## Lição 10: A liderança situacional

A liderança situacional é outro estilo de liderança. Nesse estilo o líder se **adapta à realidade** da empresa e às situações do dia a dia. Ele tem uma grande facilidade para se adequar às demandas específicas que lhe são propostas. Isso é muito comum em momentos de **crise dentro das empresas**.

De forma didática, colocamos um passo a passo para explicar como podemos aplicar essa liderança. Na prática, tudo acontece ao mesmo tempo.



Essa liderança pode não ser desenvolvida de um dia para o outro. Dessa forma, os gestores podem identificar aqueles que são destaques na empresa, oferecendo **novas possibilidades** para que possam desenvolver essa habilidade. Assim, a tendência é que o time fique **mais homogêneo** e aproveite este conceito.

## Lição 11: Benefícios da liderança situacional

A liderança situacional traz alguns benefícios, conforme a seguir:

- ✓ **Flexibiliza o cotidiano:** o líder consegue agir com mais naturalidade e responder com mais agilidade as demandas da equipe;
- ✓ **Torna a comunicação mais eficiente:** os pensamentos da empresa podem ser transmitidos aos funcionários de uma maneira clara e objetiva, logo, dando mais confiança para superar condições adversas;
- ✓ **Delegar tarefas porque confia na equipe:** é uma maneira de tornar os processos mais conscientes, apostando nas competências de cada pessoa;
- ✓ **Fortalece o clima organizacional:** quando os trabalhadores se sentem bem, a tendência é que a empresa consiga produzir mais;
- ✓ **Deixa a equipe mais resiliente:** os profissionais que são compreendidos entendem que fazem parte das empresas e isso é excelente para potencializar o desempenho de cada um.

## Lição 12: As principais falhas de um líder

**Todo líder possui falhas.** Algumas delas são perceptíveis à equipe e podem comprometer o resultado a ser atingido, causando sérios problemas e dúvidas quanto à eficácia e legitimidade do líder. Alguns erros comuns estão listados a seguir:

- 1) **Não delegar:** centralizar tarefas e achar que só você poderá realizá-las é um erro seríssimo, isso aumenta drasticamente o nível de burocracia e os processos tornam-se lentos;
- 2) **Agir com egocentrismo:** há líderes que se escondem atrás dos seus títulos e posições e desejam constantemente o reconhecimento do público;
- 3) **Não elogiar:** o elogio é um poderoso instrumento para reconhecer o desempenho das pessoas e seu uso deve ser incentivado;
- 4) **Não dar feedback:** o *feedback* é uma das mais poderosas ferramentas de desenvolvimento a ser utilizada por qualquer líder, seja ele positivo e negativo;
- 5) **Não ouvir:** nunca rejeite o pedido de um colaborador para conversar, pois ouvir é uma habilidade muito importante no exercício da liderança.

Além desses fatores, podemos citar as seguintes falhas de um líder:

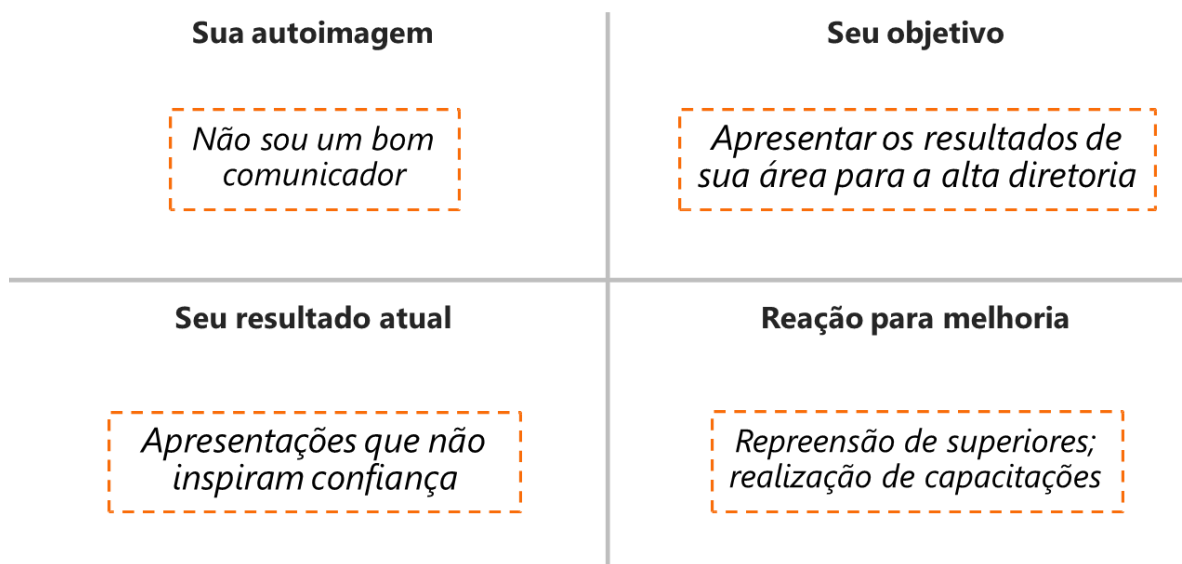
- |                                                      |                                                  |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| • Fazer promessas e não cumprir;                     | • Exagerar na autopromoção e política;           |
| • Ser muito orientado para a parte interna;          | • Ser arrogante, ríspido e sem senso de humor;   |
| • Resistir às mudanças;                              | • Não ter coragem para contestar o sistema;      |
| • Ser identificador de problemas e não solucionador; | • Não desenvolver a própria sucessão;            |
| • Conquistar o superior e não os pares e liderados;  | • Não pensar em crescimento e melhoria contínua; |
| • Focar no próximo cargo e não no atual;             | • Não acompanhar as mudanças externas.           |

# Módulo Bônus



## Lição 1: Conhecendo sua autoimagem

A autoimagem é o conhecimento que o indivíduo tem **sobre si mesmo**. Quando você se conhece bem e recebe um *feedback*, você consegue identificar qual **característica** sua está sendo **potencializada** ou não e **precisa ser trabalhada melhor**. Na figura abaixo temos um exemplo de como funciona esse processo.



Sabendo disso, temos **algumas barreiras** que impedem um profissional de liderar. Dentre elas temos ameaça ao **estado quo**, **desamparo**, **desamor** e **desvalor**. Entender como esse processo funciona e as ameaças faz parte do **autoconhecimento**.

## Lição 2: MBTI – Impulsionando seu autoconhecimento

A ferramenta MBTI (*Myers-Briggs Type Indicator*) foi desenvolvida com base na teoria do *Carl Jung* sobre os tipos psicológicos. É muito importante para conhecer suas preferências de pensamentos e ações.

O MTBI é dividido em 4 pilares, listados abaixo:

- Energia e motivação:** extrovertidos (**E**) e introvertidos (**I**)
- Percepção do mundo:** sensoriais (**S**) e intuitivos (**N**)
- Avaliação e tomada de decisão:** racionalistas (**T**) e sentimentais (**F**)
- Estilo de vida:** julgadores (**J**) e perceptivos (**P**)

A combinação de quatro letras dessa gera uma das 16 possíveis personalidades. Faça um teste clicando [aqui](#) para saber qual a sua personalidade.

## Lição 3: Analisando seu MBTI

Sabendo agora suas quatro letras, vamos entender em um exemplo prático como funciona cada letra.

Como dito anteriormente, temos **quatro pilares**. No primeiro você pode responder “**o que gosta de fazer no tempo livre**”. Se for algo que envolva o **mundo externo**, provavelmente sua primeira letra será **E**, já se envolver o **mundo interno** sua letra será **I**.

No segundo pilar, deve-se responder à seguinte pergunta: “**O que é tempo para você?**”. Se você considera o tempo uma coisa **abstrata**, você provavelmente é uma pessoa **idealista** e sua letra será **N**. Entretanto, se você considera o tempo uma coisa **concreta**, então você é uma pessoa **realista** e sua letra será **S**.

Já no terceiro pilar, pense na **forma de como você demitiria alguém**. Se for de forma **empática e bondosa**, você é uma pessoa **coração mole** e sua letra será **F**. Porém, se você for **objetivo e firme**, você é uma pessoa **lógica** e receberá a letra **T**.

Finalmente, no último pilar planeje **a viagem dos seus sonhos**. Se você acha uma **decisão fácil** e leva de forma mais espontânea você é **flexível** e sua letra será **P**. Já se você acha uma **decisão difícil** e precisa analisar as possibilidades, você leva uma **vida organizada** e sua letra será **J**.

Combinando essas quatro letras, você ficará em um dos quatros grupos existentes, sendo eles:

- ✓ **Analistas:** compreendem os tipos de personalidade intuitivo e pensante, e se caracterizam por sua racionalidade e imparcialidade;
- ✓ **Diplomatas:** abrangem os tipos intuitivo e sentimental, mas são focados na empatia e cooperação;
- ✓ **Sentinelas:** inclui os tipos observador e julgador, marcados por sua predominância colaborativa e estável;
- ✓ **Exploradores:** abrangem os tipos observador e explorador. Sendo assim, representam as pessoas mais espontâneas e conectadas ao mundo.

A partir de agora você é capaz de se posicionar dentro da equipe de acordo com o teste MTBI, pois além de se conhecer é preciso conhecer muito bem a equipe, uma vez que estiverem em extremos opostos você conseguirá interagir melhor com elas.

## Referências

AHGORA. **O que é liderança situacional e por que vai além do cargo?**. Disponível em: <https://blog.ahgora.com/lideranca-situacional/#:~:text=Lideran%C3%A7a%20situacional%20%C3%A9%20a%20capacidade,em%20um%20bom%20%C3%ADder%20situacional..> Acesso em: 21 jan. 2022.

BLOG DO UNASP. **Teste MBTI: qual desses 16 tipos de personalidade é o seu?**. Disponível em: <https://www.unasp.br/blog/teste-mbti-tipos-de-personalidade/>. Acesso em: 21 jan. 2022.

MENVIE. **Liderança Democrática: Características, Vantagens e Desvantagens**. Disponível em: <https://menvie.com.br/lideranca-democratica/>. Acesso em: 21 jan. 2022.

PODER DA ESCUTA CORPORATIVA. **O que é liderança autocrática: vantagens e desvantagens desse estilo**. Disponível em: <https://www.poderdaescuta.com/o-que-e-lideranca-autocratica-vantagens-e-desvantagens/#:~:text=A%20lideran%C3%A7a%20autocr%C3%A1tica%20%C3%A9%20aquela,de%C3%A9m%20poder%20ilimitado%20e%20absoluto..> Acesso em: 21 jan. 2022.

PONTO TEL. **Liderança: O que é, tipos e atribuições**. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/lideranca/#:~:text=Lideran%C3%A7a%20%C3%A9%20a%20habilidade%20de%20motivar%20e%20inspirar%20pessoas%20de%20forma%20positiva.&text=No%20conceito%20de%20lideran%C3%A7a%20C%20o,equipe%20possa%20participar%20do%20processo..> Acesso em: 21 jan. 2022.

RH PORTAL. **5 erros de um líder**. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/5-principais-erros-de-um-lder/#:~:text=1%C2%AA%20erro%3A%20N%C3%A3o%20delegar.,os%20processos%20tornan%2Dse%20lentos..> Acesso em: 21 jan. 2022.

VITTUDE BLOG. **Como criamos a nossa autoimagem? E como ela pode estar relacionada à ansiedade?**. Disponível em: <https://www.vittude.com/blog/fala-psico/como-criamos-a-nossa-autoimagem-e-como-ela-pode-estar-relacionada-a-ansiedade/#:~:text=Autoimagem%20%C3%A9%20o%20conhecimento%20que,valorativa%20chamada%20de%20E2%80%9Cautoestima%20E2%80%9D..> Acesso em: 21 jan. 2022.

XERPAY BLOG. **Liderança liberal, vale a pena? O que é, características e como adotar**. Disponível em: <https://xerpay.com.br/blog/lideranca->

liberal/#:~:text=Lideran%C3%A7a%20liberal%20%C3%A9%20uma%20maneira,e%20mais%20participa%C3%A7%C3%A3o%20da%20equipe.. Acesso em: 21 jan. 2022