

UNIVERSIDADE
LaSalle
Viver é **evoluir**.

Liderança e Aprendizagem **ORGANIZACIONAL**

Daniele Hilgert Rafael
Lauren Tonietto
Robinson Henrique Scholz
(Orgs.)



GESTÃO
E NEGÓCIOS

LIDERANÇA E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

DANIELE HILGERT RAFAEL
LAUREN TONIETTO
ROBINSON HENRIQUE SCHOLZ
(ORGS.)

UNIVERSIDADE 
LaSalle

Viver é **evoluir**.

1ª Edição

Agosto | 2020

Gestão Universidade

Reitor	Prof. Dr. Paulo Fossatti - Fsc
Vice-Reitor, Pró-Reitor de Pós-grad., Pesq. e Extensão e Pró-Reitor de Graduação	Prof. Dr. Cledes Casagrande - Fsc
Pró-Reitor de Administração	Vitor Benites
Diretora de Graduação	Profª. Dr.ª Cristiele Magalhães Ribeiro
Diretor da Educação a Distância	Prof. Dr. Mario Augusto Pires Pool
Diretor de Extensão e Pós-Graduação Lato Sensu	Prof. Me. Márcio Leandro Michel
Diretora de Pesquisa e Pós-Graduação Stricto Sensu	Profª. Dr.ª Patricia Kayser Vargas Mangan
Diretor Administrativo	Patrick Ilan Schenkel Cantanhede
Diretor de Marketing e Relacionamento	Cleiton Bierhals Decker
Procuradora Jurídica	Michele Wesp Cardoso
Assessor de Assuntos Interinstitucionais e Internacionais	Prof. Dr. José Alberto Miranda
Assessor de Inovação e Empreendedorismo	Prof. Dr. Jefferson Marlon Monticelli
Chefe de Gabinete	Prof. Dr. Renaldo Vieira de Souza

Gestão EaD

Diretor	Prof. Dr. Mario Augusto Pires Pool
Coordenadora Pedagógica	Profª. Me. Michele de Matos Kreme
Coordenador de Produção	Prof. Dr. Jonas Rodrigues Saraiva

Equipe de Produção EaD

Anderson Cordova Nunes	Érika Konrath Toldo	Ingrid Rais da Silva	Patrícia Menna Barreto
Arthur Menezes de Jesus	Gabriel Esteves de Castro	João Henrique Mattos dos Santos	Sabrina Oliveira Esquiam
Bruno Giordani Faccio	Gabriel da Silva Sobrosa	Jorge Fabiano Mendez	Tiago Konrath Araujo
Daniele Balbinot	Guilherme P. Rovadoschi	Nathália N. dos Santos S.	

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

L714 Liderança e aprendizagem organizacional / Daniele Hilgert Rafael, Lauren Tonietto, Robinson Henrique Scholz (orgs.). – Canoas, RS Universidade La Salle EAD, 2020.
102 p. : il. ; 30 cm. – (Gestão e negócios)

Bibliografia.

1. Administração de empresas. 2. Liderança. 3. Aprendizagem organizacional. 4. Mudança organizacional. 5. Gestão de pessoas. I. Rafael, Daniele Hilgert. II. Tonietto, Lauren. III. Scholz, Robinson Henrique. IV. Série.

CDU: 658.012.4

Bibliotecário responsável: Samarone Guedes Silveira - CRB 10/1418

Universidade La Salle Canoas | Av. Victor Barreto, 2288 | Canoas - RS
CEP: 92010-000 | 0800 541 8500 | ead@unilasalle.edu.br

APRESENTAÇÃO

Prezado estudante,

A equipe de gestão da EaD Unilasalle sente-se honrada em entregar a você este material didático. Ele foi produzido com muito cuidado para que cada Unidade de estudos possa contribuir com seu aprendizado da maneira mais adequada possível à modalidade que você escolheu para estudar: a modalidade a distância. Temos certeza de que o conteúdo apresentado será uma excelente base para o seu conhecimento e para sua formação. Por isso, indicamos que, conforme as orientações de seus professores e tutores, você reserve tempo semanalmente para realizar a leitura detalhada dos textos deste livro, buscando sempre realizar as atividades com esmero a fim de alcançar o melhor resultado possível em seus estudos. Destacamos também a importância de questionar, de participar de todas as atividades propostas no ambiente virtual e de buscar, para além de todo o conteúdo aqui disponibilizado, o conhecimento relacionado a esta disciplina que está disponível por meio de outras bibliografias e por meio da navegação online.

Desejamos a você um excelente módulo e um produtivo ano letivo. Bons estudos!

Gestão de EaD Unilasalle

Liderança e Aprendizagem Organizacional

APRESENTANDO OS ORGANIZADORES

Daniele Hilgert Rafael

Administradora, Especialista em Marketing e Dinâmica de Grupos, Mestre em Diversidade Cultural e Inclusão Social. Profissional com carreira consolidada em Gestão de Pessoas, ao longo de 21 anos de atuação em empresa de expressão no ramo da Educação, Serviços, Finanças e Comércio; Forte atuação na área Docente com atuação na Pós-Graduação, Graduação, Tecnologia e Extensão ao longo de 11 anos; Experiência docente na modalidade presencial e na modalidade EAD; Professora Conteudista na EAD; Coordenação de Pós-Graduação e Projeto de Extensão universitária; Organização e Coordenação de cursos; Orientadora de artigos, monografias e resumos na Graduação, Pós-Graduação, Feiras de Iniciação Científica e Salões de Extensão; Membro de Comitês docentes e administrativos; Elaboração de questões para o ENADE para o curso Processos Gerenciais; Elaboração de questões para prova de proficiência para o Grupo Kroton na área de Recursos Humanos; Atuação como Consultora Empresarial em empresas públicas e privadas na área de Gestão de Pessoas; Coach Pessoal e Profissional.

Lauren Tonietto

Administradora - Hab.: Comércio Exterior (CRA-RS 13.104) e Psicóloga (CRP 07/09498) pela UNISINOS, Especialista em Psicologia Forense pela IMED POA, Mestre em Psicologia do Desenvolvimento e Doutora em Psicologia pela UFRGS. Avaliadora do SINAES/MEC. Experiência de 20 anos em Psicologia Clínica, 2 anos em Psicologia Escolar e 10 anos em Docência no Ensino Superior nos Cursos de Administração, Recursos Humanos, Psicologia, Pedagogia e Fonoaudiologia, incluindo 4 anos em Gestão Acadêmica (Coordenação de Cursos e Gestão de Pessoas: Atração, Seleção, Acompanhamento e Desenvolvimento de Colaboradores e Professores no Ensino Superior). Experiência em docência em Cursos de Especialização em Psicologia, Psicopedagogia e Atendimento Educacional Especializado. Experiência de 4 anos em Relações Interinstitucionais e Internacionais no Ensino Superior (Universidade La Salle). Professora Convidada da Universidade La Salle, Instituto Educar Brasil e Contemporâneo Instituto de Psicanálise e Transdisciplinaridade. Integrante do Comitê de Neuropsicologia da Sociedade de Psicologia do RS. Integrante da Comissão organizadora do Congresso de Stress da ISMA-BR - International Stress Management Association.

Robinson Henrique Scholz

Doutor em Ciências Sociais pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Mestre em Ciências Sociais e Bacharel em Administração: Hab. Recursos Humanos ambos pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Atualmente é professor de educação superior na Universidade La Salle, Canoas, RS. Professor no curso de Administração e professor convidado no PPG Memória Social e Bens Culturais. Pesquisador no Grupo de Pesquisa Tecnologias Sociais, Inovação e Desenvolvimento - TESSIDO e editor assistente da Revista Desenvolve Unilasalle. Tem experiência na área de administração e gestão social, atuando principalmente nos seguintes temas: economia solidária, administração, sociologia, cultura, autogestão, memória social, gestão de pessoas, liderança e gestão socioambiental.

APRESENTANDO A DISCIPLINA

Seja bem-vindo à disciplina de Liderança e Aprendizagem Organizacional.

O aporte teórico desta disciplina baseia-se nas quatro abordagens: a do Traço da Personalidade, a abordagem Comportamental, a do Poder e da Influência e a abordagem Situacional. A disciplina potencializa os traços de liderança inatos, enquanto prospecta a auto-análise dos impactos das ações individuais no grupo, visando promover como finalidade o protagonismo atitudinal. De forma andragógica aborda conceitos e comportamentos que influenciam a outras pessoas tais como entusiasmo, autoconfiança, cooperação, habilidades interpessoais e administrativas, impulso de realização, persistência e iniciativa. Ao longo de nossa caminhada, vamos compreender a atuação ética da liderança nas organizações em contextos diversos por meio da compreensão das dinâmicas de grupos; Identificar estilos de liderança e suas relações comportamentais com os cenários de atuação estratégica e gerencial; Aplicar as competências técnicas e comportamentais requeridas aos líderes na contemporaneidade; Contribuir criticamente nas práticas da liderança para promover processos de mudanças e aprendizagens organizacionais por meio do alinhamento estratégico; além de participar no desenvolvimento eficaz de líderes consonantes com a gestão de equipes e conflitos nas organizações em diversos setores.

Na Unidade 1 (Liderança nas Organizações: Desafios e Perspectivas), você irá conhecer o papel da liderança nas organizações contemporâneas, levando em consideração a gestão de equipes e conflitos. Na Unidade 2 (Estilos de Liderança e suas Competências em Instituições que Aprendem), você irá compreender os estilos de liderança e suas competências, de acordo com os contextos organizacionais diversos. Na Unidade 3 (Abordagens Tradicionais e Contemporâneas de Liderança), você irá estudar as principais abordagens tradicionais e os tópicos contemporâneos da liderança. E, por fim, na Unidade 4 (Mudança e Aprendizagem Organizacional), você irá refletir sobre a contribuição da liderança nos processos de mudança organizacional, de gestão de conflitos e de aprendizagem organizacional.

Bons estudos!

Sumário

UNIDADE 1

Liderança nas Organizações: Desafios e Perspectivas.....	9
Objetivo Geral	9
Objetivos Específicos	9
Questões Contextuais.....	9
1.1 A Liderança em Contextos Diversos	10
1.2 A Importância da Liderança no Desenvolvimento do Indivíduo, das Relações e do Grupo.....	15
1.3 A Atuação da Liderança na Gestão de Conflitos nos Processos Grupais.....	19
1.4 Papel do Líder e Psicologia da Liderança	23
Síntese da Unidade.....	27
Referências	28

UNIDADE 2

Estilos de Liderança e suas Competências em Instituições que Aprendem.....	29
Objetivo Geral	29
Objetivos Específicos	29
Questões Contextuais.....	29
2.1 Introdução	30
2.2 Estilos de Liderança Tradicional	30
2.3 Estilos de Liderança Contemporâneos.....	34
2.4 O Grid Gerencial e os Principais Estilos de Liderança Adequados nas Organizações que Aprendem	42
2.5 Líderes Potenciais e os Processos de Desenvolvimento das Habilidades de Liderança como Forma de Aprendizado Organizacional.....	44
Síntese da Unidade.....	47
Referências	48

UNIDADE 3

Abordagens Tradicionais e Contemporâneas de Liderança	51
Objetivo Geral	51
Objetivos Específicos	51
Questões Contextuais.....	51
3.1 Introdução	52
3.2 Abordagens Tradicionais da Liderança.....	53
3.2.1 Abordagem dos Traços (de Personalidade).....	53
3.2.2 Abordagens Comportamentais.....	57
3.2.3 Abordagem do Poder e da Influência	58
3.2.4 Abordagem Situacional.....	60
3.3 Tópicos Contemporâneos de Liderança	62
3.3.1 Liderança Baseada em Valores	62
3.3.2 Liderança Positiva	64
3.3.3 Liderança Espiritual.....	67
3.3.4 Liderança Adaptativa.....	68
3.3.5 <i>Mentoring e Coaching</i>	69
3.3.6 Liderança Tóxica.....	72
Síntese da Unidade.....	75
Referências.....	76

UNIDADE 4

Mudança e Aprendizagem Organizacional.....	79
Objetivo Geral	79
Objetivos Específicos	79
Questões Contextuais.....	79
4.1 Introdução	80
4.2 Mudança e Liderança: Como Gerenciar Processos de Mudança Organizacional?	81
4.2.1 Mudança Organizacional	81
4.2.2 Resistência à Mudança	82
4.2.3 Os Três Estágios da Mudança	85
4.2.4 Liderança Transformacional.....	85
4.3 Gestão de Conflitos na Mudança Organizacional.....	87
4.3.1 Natureza, Níveis e Visões do Conflito	87
4.3.2 Gestão de Conflitos	88
4.4 Aprendizagem Organizacional: Como as Pessoas e as Organizações Aprendem?	91
4.5 Estratégias para o Desenvolvimento de Pessoas que Aprendem: <i>Lifelong Learning</i>, o Conceito de Aprendizagem Por Toda a Vida.....	95
Síntese da Unidade.....	99
Referências.....	100



Liderança nas Organizações: Desafios e Perspectivas

Prezado(a) estudante.

Estamos começando uma unidade desta disciplina. Os textos que a compõem foram organizados com cuidado e atenção, para que você tenha contato com um conteúdo completo e atualizado tanto quanto possível. Leia com dedicação, realize as atividades e tire suas dúvidas com os tutores. Dessa forma, você, com certeza, alcançará os objetivos propostos para essa disciplina.

OBJETIVO GERAL



Contextualizar o papel da liderança nas organizações contemporâneas, levando em consideração a gestão de equipes e conflitos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS



- Apresentar os conceitos de liderança aplicadas em contextos diversos;
- Discutir a importância da liderança no desenvolvimento do indivíduo, das relações e do grupo;
- Estudar a atuação da liderança na gestão de conflitos nos processos grupais;
- Compreender o papel do líder e a psicologia da liderança.

QUESTÕES CONTEXTUAIS



- O que você entende por Liderança?
- Os termos líder e gestor têm o mesmo significado?
- Quais são as competências que um líder deve ter?
- O que você entende por conflito?
- Existe diferença entre grupo e equipe?

1.1 A Liderança em Contextos Diversos

Logo no início dos estudos sobre liderança, é comum aprendermos diversos conceitos básicos sobre o tema. Com o tempo, passamos a entender a importância da liderança para o desenvolvimento dos indivíduos, das relações e dos grupos, e também a importância da prática da liderança na gestão de conflitos, nos processos grupais, o papel do líder e da psicologia da liderança, assim como a relevância da liderança nas organizações. Para compreender isso, iremos estudar nesta Unidade os conceitos de liderança e contextualizar o seu papel nas organizações contemporâneas.

Ao abordarmos o tema liderança, encontramos muitos modelos desenvolvidos com diferentes critérios para identificar líderes eficazes. Ao aprofundarmos um pouco mais o assunto, nos deparamos com elementos comuns como: conceituação de liderança, características de liderança e a influência do ambiente no exercício da liderança. De acordo com Biech (2012), a liderança é uma ferramenta que ajuda os indivíduos a trabalharem em conjunto e a chegarem a resultados coletivos. Além disso, é um processo de ação em que as pessoas que exercem mais influência em um grupo são identificadas como líderes e os influenciáveis como liderados. Tajra e Santos (2014) têm a mesma visão quando afirmam que liderança é a capacidade de influenciar um grupo para o alcance de objetivos. O líder é quem estabelece direções com uma visão de futuro, comunicam essa visão para as pessoas, inspirando-as a superar obstáculos. Os autores destacam que essa influência deve ser simbólica, sem dependência, precisa ser espontânea e o objetivo deve ser de orientar, dirigir e coordenar as atividades e interesses para o alcance das metas do grupo. Testa (2019) corrobora dizendo que para ser líder é preciso autoconsciência, isto é, saber quem você é e quais são seus valores.



DICA

Vale lembrar que as competências decisivas para uma boa liderança são a comunicação, a autenticidade e a capacidade de escutar sem ser defensivo.



DESTAQUE

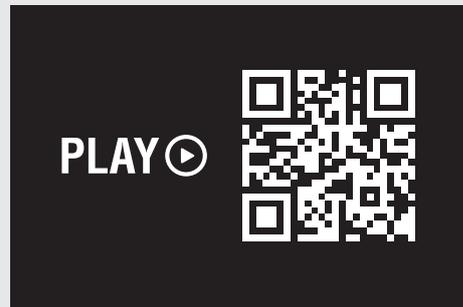
Mas será que sempre foi assim? Para você, os termos “Líder” e “Gestor” têm o mesmo significado? O ideal seria que sim, mas nem sempre é a realidade. Você conhece pessoas em cargo de gestão, mas que não são bons líderes? Ou, então, conhece pessoas que, independentemente do cargo que ocupam, conseguem influenciar e mobilizar pessoas na busca de objetivos?

Pois bem, enquanto o gestor se concentra no que é necessário, gerencia o que já existe, atua com foco no curto e médio prazo de acordo com um plano, toma por base a estrutura, controla, acompanha e é racional, o líder concentra-se no que é imprescindível, desafia o que já existe, atua com foco a longo prazo, age com visão, é inovador, toma por base as pessoas, confia, é intuitivo, inspira o movimento, decide, é apaixonado e dá exemplo (TESTA, 2019).



VÍDEO

Assista ao vídeo “Diferenças entre Gestor e Líder”, do canal “Neuza Lima”, para entender melhor quais são as características que diferenciam pessoas da área de gestão, acessando o link: <http://gg.gg/hyego>.



Se voltarmos um pouco na história, vamos lembrar de líderes da história como Gandhi, Nelson Mandela, Martin Luther King, entre outros. Mas o que os torna líderes? Esta pergunta nos remete ao entendimento de que os líderes do passado não eram essencialmente diferentes dos atuais. Lembre-se: não existe um único tipo de líder perfeito, mas sim habilidades e talentos para liderar, como: capacidade para mudar atitudes e despertar o espírito de equipe, ter visão ousada, planejar, liderar a partir da linha de frente, envolver as pessoas, fazer acontecer, assumir a ofensiva e criar oportunidades (GIFFORD, 2011).

Ao longo dos anos foram surgindo diversas teorias sobre liderança. Vamos conhecer as primeiras teorias que surgiram e foram agrupadas da seguinte forma, segundo Escorsin e Walger (2017):

Quadro 1.1 - Teorias sobre Liderança.

	TEORIA DOS TRAÇOS	TEORIAS COMPORTAMENTAIS	TEORIA DAS CONTINGÊNCIAS
BASE DOS ESTUDOS DAS TEORIAS	Teoria que dominou os estudos sobre liderança até o final de 1940 e diferenciava líderes e não líderes com base em qualidades e características pessoais ou de personalidade dos indivíduos.	Teoria que serviu como base de estudos para liderança até 1960 e baseava-se na análise do comportamento exibido por certos líderes.	Teoria que domina os estudos sobre liderança nas últimas décadas e surgiu da identificação de que o sucesso da liderança vai além de traços de personalidade e comportamento.
CARACTERÍSTICAS DAS TEORIAS	Para essa teoria algumas pessoas podem ser líderes e outras não. Para ser líder basta apresentar alguns traços pessoais. A perspectiva é de que a pessoa já nasce líder, portanto não seria possível pensar em um processo de formação e desenvolvimento. Algumas características apontadas: ambição, energia, desejo de liderar, boa comunicação, honestidade, integridade, autoconfiança, inteligência e extroversão.	A ideia era verificar se existia algo em comum na maneira como os líderes se comportavam para poder explicar o fenômeno da liderança. Para essa teoria existiam comportamentos específicos para liderança. Assim, a visão de que um líder nasce líder foi quebrada e passou-se a acreditar que o líder podia ser desenvolvido por meio de treinamentos que estimulassem o comportamento específico.	A teoria defende que não existe um líder que seja perfeito sempre e que a liderança ideal é a adequada ao contexto, seja ele um contexto político, tecnológico, organizacional como a cultura, a gestão, ou as equipes do trabalho.
CONCLUSÕES	Como diversos estudos foram feitos e não se conseguiu chegar a um consenso sobre os traços, a teoria começou a perder força, visto que não conseguiram comprovar um conjunto de traços inerentes ao líder.	A partir de pesquisas o comportamento dos líderes foi dividido em: foco técnico e foco nas pessoas. Mas essas não levam em conta o que se esconde por trás dos vínculos pessoais que se estabelecem dentro dos grupos de trabalho. Com isso, perceberam que o comportamento de um líder nem sempre garante sucesso em todos os contextos e que existem mais aspectos além de características comportamentais para explicar a liderança.	O bom líder deve conseguir se adequar a diferentes cenários para que não se torne obsoleto.

Fonte: Adaptado de Escorsin e Walger (2017, p. 20-23).

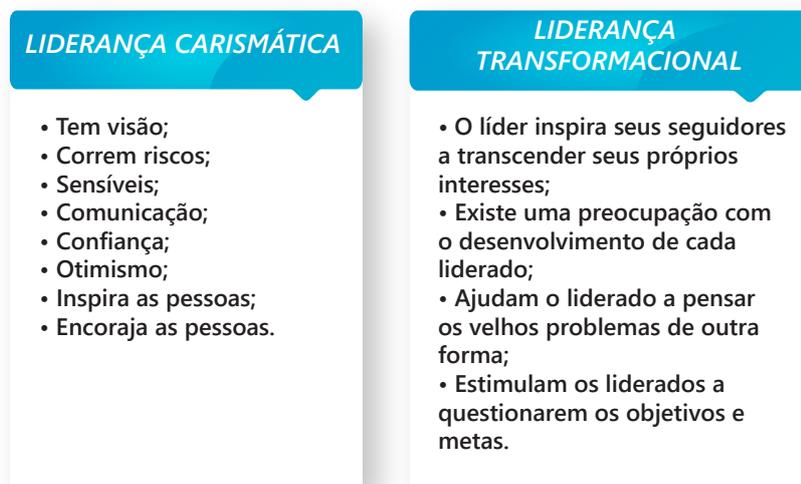
Robbins (2005), por sua vez, comenta sobre outras teorias da liderança que foram surgindo ao longo dos anos, em contraponto (ou complementação) às já citadas. Vamos conhecê-las?

- **Teoria Situacional:** desenvolvida por Paul Hersey e Ken Blanchard e incorporada aos programas de treinamento de liderança de mais de 400 empresas das 500 listadas na revista Fortune. O foco da teoria são os liderados, pois são eles que aceitam ou não um líder. Acredita-se que a eficácia depende das ações dos liderados. É preciso uma relação entre líder e liderado. Para essa teoria, o comportamento eficaz depende da capacidade e da motivação dos liderados.
- **Teoria da Troca entre Líderes e Liderados:** essa teoria alega que, com a pressão do tempo, os líderes estabelecem um relacionamento especial com um pequeno grupo de seus liderados. Um exemplo disso é quando um grupo passa a ter toda a confiança e costuma ser alvo de privilégios especiais. Dessa forma, os demais membros da equipe passam a ter menos atenção do líder, menos recompensas e as relações são de autoridade.
- **Teoria da Meta e do Caminho:** desenvolvida por Robert House, a teoria argumenta que é função do líder ajudar os subordinados no alcance de suas metas, fornecendo orientação e apoio para assegurar que as metas estão de acordo com os objetivos organizacionais. Na teoria, são identificados quatro comportamentos de liderança: 1. *Líder Diretivo:* faz com que os liderados saibam o que se espera dele, organiza o trabalho a ser feito e fornece instruções sobre as tarefas; 2. *Líder Apoiador:* é amigável e demonstra sensibilidade às necessidades dos subordinados; 3. *Líder Participativo:* consulta os liderados e utiliza suas sugestões antes de tomar decisões; 4. *Líder Orientado pela Conquista:* estabelece metas desafiadoras e espera dos liderados o melhor desempenho.
- **Modelo de Participação e Liderança:** Victor Vroom e Phillip Yetton desenvolveram um modelo que relaciona o comportamento de liderança com a participação no processo decisório. Para eles, o comportamento do líder deve se ajustar à estrutura da tarefa. Um trabalho mais recente dos dois pesquisadores resultou em um novo modelo com cinco estilos alternativos de liderança, que vai desde o líder que toma as decisões sozinho até o líder que compartilha as decisões com o grupo para chegar a um consenso.
- **Teoria do Recurso Cognitivo:** Os estudiosos Fiedler e Joe acreditam que a inteligência e a experiência de um líder influenciam a sua reação ao estresse. Para eles, o estresse é inimigo da racionalidade, sendo difícil para o líder pensar

de forma lógica e analítica quando está sob forte tensão. Para os estudiosos, é o nível de estresse da situação que vai determinar se a inteligência e a experiência do indivíduo vão contribuir para o desempenho da liderança.

Para avançarmos no assunto, vamos falar sobre duas teorias contemporâneas sobre liderança que enxergam os líderes como indivíduos que inspiram seus seguidores com suas palavras, ideias e comportamentos, que são as teorias de liderança carismática e transformacional.

Figura 1.1 - Teorias de Liderança Contemporâneas.



Fonte: Adaptado de Robbins (2005, p. 282-286).

Vimos que a liderança assume uma configuração humana, mas ela está presente em termos organizacionais também. Um exemplo é quando falamos sobre empresas líderes como Toyota, Microsoft e Coca-Cola, assim como podemos falar de liderança em termos geográficos, ao nos referirmos a países do **G-7**. Independente de falarmos de liderança com configuração humana, organizacional ou geográfica, os líderes continuarão sendo aqueles que influenciam os outros a seguir um determinado rumo.



GLOSSÁRIO

G-7: é o grupo das sete maiores economias de mercado industrial do mundo, que são os Estados Unidos, o Japão, a Alemanha, a França, a Inglaterra, a Itália e o Canadá.

1.2 A Importância da Liderança no Desenvolvimento do Indivíduo, das Relações e do Grupo

Para falarmos sobre o assunto, é importante lembrarmos que o ser humano é um ser social. Em geral, nosso primeiro grupo social é a família, seguido da escola e depois o trabalho. Parte do nosso tempo passamos no trabalho, estabelecendo relações interpessoais. Portanto, saber lidar com as pessoas e estabelecer relações é essencial. O gestor precisa fazer a gestão dos seus relacionamentos interpessoais e a gestão dos relacionamentos dos membros da sua equipe. A partir disso, entendemos que a liderança é relacional, ninguém lidera sozinho, é preciso existir relacionamento entre as pessoas.

Liderança é um fenômeno grupal e é exercida por atos que influenciam outras pessoas e os liderados precisam aceitar a influência do líder (ESCORSIN; WALGER, 2017). A liderança diz respeito ao enfrentamento de mudanças e à gestão de uma equipe de forma positiva e ética. Exige paciência, disciplina, humildade, respeito, compromisso ao lidar com pessoas diversas e mediar as relações dentro da equipe.

Mas precisamos lembrar que todo líder é um indivíduo dotado de personalidade própria acumulada ao longo de uma vida de experiência. Portanto, os líderes devem estar num processo contínuo de autoconhecimento, autoavaliação e autocrítica e promover o mesmo com sua equipe; em outras palavras, o líder deve potencializar as habilidades das pessoas (TAJRA; SANTOS, 2014).



VÍDEO

Agora que você já conhece um pouco mais sobre liderança, é importante que assista ao vídeo “**5 Competências Essenciais de um Líder**”, do canal N Produções, apresentado por Mario Sergio Cortella, filósofo, escritor, educador, palestrante e professor universitário brasileiro. Também é autor de vários livros.

Assista em: <http://gg.gg/hyfab>

PLAY



Devemos sempre nos aprimorar e melhorar nosso desempenho, mas não podemos esquecer nossa personalidade que nos caracteriza como ser humano. Sugo et al. (2006) apontam que as semelhanças e diferenças individuais (o temperamento e as competências pessoais, por exemplo) influenciam o comportamento entre líderes e equipe. Portanto, é importante desenvolvermos a integração da equipe para garantir um trabalho eficiente com um processo transparente e claro.

Soares (2015) explica que, no mundo atual, precisamos de líderes que desafiem o estado atual das coisas, sejam capazes de elaborar planos, criar estruturas organizacionais eficientes, gerenciar o dia a dia e obter a eficácia da equipe. Vale lembrar que, para desenvolver equipes, deve existir a autoavaliação e autopercepção, *feedback* construtivo, relação de confiança, valorização do trabalho individual e em grupo, união de habilidades e o líder deve ser o facilitador do processo.



REFLETINDO

E como reconhecemos um líder facilitador de processo e adaptável ao contexto?

Para Testa (2019), a legitimidade do líder não se decreta. Ela é reconhecida ou não pelos outros, dependendo de a pessoa saber ou não pôr em prática as qualidades intrínsecas que caracterizam a liderança. Segundo Soares (2015), não existe um estilo perfeito de liderança, o mais importante é ser autêntico, ter autoconhecimento, foco e flexibilidade suficiente para aprender e incorporar outros estilos de liderança de acordo com o contexto. Mas quais são as habilidades e atitudes necessárias para o exercício da liderança?



SAIBA MAIS

Para conhecer um pouco mais sobre habilidades e atitudes necessárias para o exercício da liderança, vale acessar a matéria da Editora Abril, da revista digital Exame, “Quais habilidades um gestor de sucesso precisa ter?”, disponível nesse link: <http://gg.gg/lm1jx>.

Precisamos lembrar que atualmente as empresas são formadas por equipes heterogêneas, isto é, temos gerações diferentes trabalhando juntas, com etnias e culturas diversas dividindo o mesmo espaço e orientações. Para Tajra e Santos (2014), conhecer e entender as características de um grupo são informações facilitadoras para adequar o estilo de liderança e, conseqüentemente, produzir resultados mais eficazes.

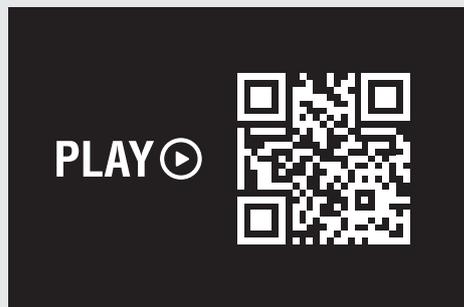
Quando falamos em grupo, nos referimos a um conjunto de pessoas em interação que são independentes, mas buscam um objetivo comum. Escorsin e Walger (2017) explicam que esse grupo pode ser informal (quando reúne pessoas com laços afetivos que unem os membros) ou formal (em que as relações são formais e impessoais como um grupo de trabalho). Com isso, o principal desafio dos líderes é formar equipes vencedoras e capazes de superar limites.

A pergunta que fica é: existe uma real diferença entre grupo e equipe?



VÍDEO

Assista ao vídeo “Grupos x Equipes: Saiba Diferenciar || Conceitos e Exemplos”, do canal “Mundo da Administração // Tudo Sobre ADM Está Aqui”, explicando sobre as diferenças entre grupo e equipe através de conceitos e exemplos, acessando este link: <http://gg.gg/hygqk>.



Para resolver de vez a dúvida e responder a pergunta que deixamos no ar: a equipe é diferente de grupo. Enquanto um grupo de trabalho interage compartilhando informações e toma decisões para ajudar cada membro no desempenho da atividade de sua área, na equipe o esforço é coordenado, a responsabilidade é mútua e as habilidades são complementares.

Trabalhar em equipe otimiza a produtividade, aumenta o foco no cliente, intensifica o sentimento de pertencimento ao trabalho, aumenta a confiança e transmite a sensação de realização. As organizações buscam cada vez mais a eficiência e a eficácia nos seus negócios e optam pelas equipes para buscar essa excelência.

**REFLETINDO**

E como transformamos um grupo em uma equipe de trabalho?

Para isso, as organizações precisam garantir aos seus trabalhadores produtividade, satisfação, integração da equipe e melhoria em resultados (SOARES, 2015). Além disso, o líder deve proporcionar o autoconhecimento aos funcionários para que possam melhorar seus relacionamentos. Incentivar a prática do *feedback*, visando a satisfação pessoal e aumento de produtividade para proporcionar uma melhor qualidade de vida.

Você sabe quais são as dez atitudes proibidas no trabalho em equipe, de acordo com Escorsin e Walger (2017)? São elas:

- Ser inflexível e não transparente na comunicação;
- Não alinhar o objetivo;
- Comprometimento zero;
- Falta de planejamento e de respeito sobre prazos estabelecidos;
- Criticar um participante na ausência dele;
- Desvalorizar o trabalho do outro;
- Não assumir erros;
- Ignorar as regras estabelecidas pela equipe;
- Desequilíbrio emocional;
- Não aceitar as diferenças.

Entendemos que compreender o comportamento das pessoas e dos grupos favorece imensamente a liderança. Equívocos no ambiente de trabalho podem comprometer os resultados de toda uma equipe e destruir uma empresa. A capacidade de trabalhar bem em equipe é uma das habilidades comportamentais mais bem valorizadas no ambiente organizacional. Portanto, precisamos estar atentos às atitudes consideradas proibidas no trabalho em equipe.

1.3 A Atuação da Liderança na Gestão de Conflitos nos Processos Grupais

Primeiramente, é importante entendermos o que é conflito e quando ele surge. De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), o conflito tem início quando ocorre alguma incompatibilidade de objetivos, interpretação de fatos, desacordos de comportamento, entre outros. Para Griffin e Moorhead (2015), o conflito é um processo que evolui ao longo do tempo. Para que o conflito seja real, as partes envolvidas (indivíduos, grupos e/ou organizações) devem percebê-lo. A abordagem mais antiga, com visão tradicional, defende que o conflito é ruim e deve ser evitado, ocorrendo por falhas de comunicação, desconfiança das pessoas e gestores despreparados. A visão interacionista, por sua vez, acredita que o conflito é uma força positiva e que ele é necessário para que o desempenho do grupo seja mais eficiente. Em contraposição, a visão de resolução de conflitos considera que os conflitos no local de trabalho não são produtivos, porque tomam o tempo que deveria ser dedicado à tarefa e interação com clientes (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). O conflito provoca mágoas e pode se expandir para conflitos de relacionamento.

Figura 1.2 - Gestão de Conflitos.



Fonte: It Life (2020).

Os tipos mais comuns de conflito, de acordo com Griffin e Moorhead (2015), são: o conflito entre tarefa, que diz respeito aos objetivos e conteúdos do trabalho; o conflito de processo, que ocorre quando as partes concordam com objetivos e conteúdos, mas discordam sobre a forma de atingir a meta e como realizar o trabalho; e o conflito de relacionamento, que ocorre quando as partes têm problemas interpessoais.

As principais causas de conflito para Griffin e Moorhead (2015) são:

- **Conflitos Interpessoais:** ocorrem por divergência de personalidade. Quando as pessoas desconfiam das intenções uma da outra, quando não gostam uma da outra ou, até mesmo, entre pessoas que têm diferentes crenças ou percepções sobre algum aspecto de seu trabalho ou de sua empresa.
- **Conflito Intergruppal:** quando dois ou mais grupos em uma organização discordam a respeito de algo que diz respeito à empresa.
- **Conflito entre a Organização e o Ambiente:** surge entre uma organização e outra e é chamado de Conflito Interorganizacional. Os conflitos também podem surgir entre uma organização e outros elementos do ambiente. Por exemplo: uma organização empresarial pode entrar em conflito com um grupo de consumidores em razão de reclamações que eles fazem sobre seus produtos.
- **Interdependência de Tarefas:** quanto maior a interdependência entre os departamentos, maior a probabilidade de ocorrer o conflito.

Sabendo de tudo isso, o que os líderes podem fazer para reduzir os conflitos ou resolvê-los?



DICA

Não existe uma única estratégia para reduzir conflitos. É preciso escolher a melhor e mais adequada estratégia para cada situação.

Para Lencioni (2003), o líder deve demonstrar controle e confiança quando seu pessoal se envolver em conflitos. Deve criar uma cultura de responsabilidade na equipe, ser generoso e objetivo, além de reconhecer aqueles que fazem contribuições reais para que a equipe atinja suas metas. Portanto, se o líder conhecer o comportamento do seu liderado, isso fará toda a diferença, visto que ele pode negociar com base no estilo de

comportamento criando uma atmosfera afetiva, esclarecendo as percepções, focalizando as necessidades individuais e da equipe, gerando opções de ações e estabelecendo acordos e benefícios para ambas as partes. Para Griffin e Moorhead (2015), os líderes devem saber quando estimular um conflito de forma construtiva e quando resolvê-lo no momento em que ele causa perturbações na organização e absorvem tempo e esforço que poderiam ser utilizados de modo mais produtivo. Partindo dessas informações, surge uma pergunta: o que fazer quando os conflitos são interpessoais?



DESTAQUE

As atividades de desenvolvimento de equipe, também chamadas de dinâmica em grupo, contribuem para melhorar a satisfação e eficácia dos indivíduos de maneira coletiva. Os *feedbacks* também são ótimos para avaliar as percepções e atitudes dos envolvidos. Já a pacificação por intermédio de terceiros é geralmente um facilitador externo, quando o conflito toma proporções maiores.

No momento de solucionarmos um conflito, é comum aparecerem algumas reações, conforme explicam Griffin e Moorhead (2015, p. 405-406):

- **Fuga ou evitação:** ocorre quando se foge dos problemas gerados pela divergência de interesses entre pessoas e grupos.
- **Acomodação:** ocorre quando as metas são compatíveis, porém as interações não são consideradas importantes para a realização dos objetivos.
- **Competição:** ocorre quando as metas são incompatíveis e as interações são importantes para que cada uma das partes atinja os seus objetivos.
- **Colaboração:** ocorre quando a interação entre os grupos é muito importante para a realização dos objetivos e as metas são compatíveis.
- **Compromisso:** ocorre quando as interações são moderadamente importantes para alcançar as metas e os objetivos não são nem totalmente compatíveis nem completamente incompatíveis.

1.4 Papel do Líder e Psicologia da Liderança

Acreditamos que, inicialmente, o líder precisa esclarecer o seu papel e distingui-lo da função de gestor, pois sabemos que é possível ser líder sem ser gestor e vice-versa. Ser líder é ser capaz de estabelecer um curso, agregar, mobilizar e influenciar seus interlocutores para que eles orientem os comportamentos no sentido da visão definida. Testa (2019) explica que o líder, a partir da sua liderança, deve trazer respostas às necessidades da organização e das pessoas que a compõem. Outro ponto importante é de que a legitimidade do líder não se decreta, ela é reconhecida ou não pelos outros. Lembre-se: para que essa legitimidade seja exercida em sua plenitude, precisamos de trabalhadores e líderes psicologicamente preparados

Nesse sentido, a psicologia como ciência traz contribuições importantes para o estudo do comportamento humano dentro das organizações. Robbins, Judge e Sobral (2010) explicam que a psicologia inicialmente estudava os problemas de fadiga e falta de entusiasmo, mas recentemente as contribuições evoluíram para os estudos da aprendizagem, percepção, personalidade, emoções, eficácia da liderança, treinamentos, entre outros.

É muito importante estarmos atentos ao psicológico das pessoas, pois elas criam o que chamamos de **Contrato Psicológico** com as empresas, isto é, os trabalhadores de qualquer organização criam expectativas de como contribuirão para empresa e o que a organização oferecerá em troca. Apesar do contrato não ser “escrito”, nele estão todos os termos negociados, visto que o indivíduo faz contribuições para a organização e, em contrapartida, essa oferece incentivos para o trabalhador. Griffin e Moorhead (2015) explicam que se uma das partes percebe uma desigualdade no contrato, mudanças podem acontecer. Portanto, gestores precisam estabelecer contratos psicológicos efetivos com seus funcionários e alcançar a adaptação ideal entre as pessoas e os cargos que elas ocupam. O gestor enfrenta um grande desafio, que é compreender as diferenças individuais e reconhecer o papel da **personalidade** dos trabalhadores nas organizações.



GLOSSÁRIO

Personalidade: é o conjunto relativamente estável de características psicológicas que distinguem uma pessoa da outra.

Nos últimos anos, pesquisadores identificaram cinco traços de personalidade fundamentais, que são especialmente relevantes para as organizações (GRIFFIN; MOORHEAD, 2015). São eles:

- **Amabilidade:** capacidade de conviver com outras pessoas;
- **Conscienciosidade:** número de metas nas quais uma pessoa se concentra;
- **Grau de Neurose:** tendência de uma pessoa em experimentar emoções desagradáveis, como raiva, ansiedade, depressão e sentimentos de vulnerabilidade;
- **Extroversão:** refere-se à qualidade de sentir-se confortável com os relacionamentos sociais; o oposto, a introversão, caracteriza-se por desconforto nas situações sociais;
- **Abertura à Experiência:** refere-se à capacidade de ter ideias novas e de mudar como resultado de novas informações recebidas e/ou assimiladas.

Diante desse cenário, fica evidente que os líderes precisam desenvolver a autoconfiança para inspirar confiança à equipe. Portanto, ele precisa conhecer-se muito bem, ser capaz de se conhecer sozinho ou ter o acompanhamento de um **coach**, profissional que ajudará na identificação de seus comportamentos e no gerenciamento de suas emoções para preservar o equilíbrio emocional.



SAIBA MAIS

Segundo uma pesquisa de psicologia, existem seis traços de personalidade considerados de “alto potencial” que levará os profissionais ao sucesso. Leia a reportagem de David Robson, da BBC, publicada em 2018.

O link está aqui: <http://gg.gg/hzq42>



GLOSSÁRIO

Coach é uma palavra inglesa, mas de origem húngara (*kocsi*) e o primeiro significado da palavra é “carruagem”. A associação com a palavra carruagem ocorreu no século XVII com o significado de esforço, incentivo e conselhos. Na segunda década do século XIX, os alunos da Universidade de Oxford adotaram a gíria “*coach*” para designar os professores que lhes auxiliavam nos exames finais, momento em que a palavra foi oficialmente registrada na Inglaterra. Atualmente, o papel do *Coach* é orientar as pessoas para que explorem o próprio desenvolvimento, além de indicar caminhos de aprendizagem, colher lições de suas experiências e buscar outras pessoas que gerem novos *feedbacks* e informações.

Assim, os gestores podem avaliar seus colaboradores, buscando entender como e porquê eles se comportam de determinada maneira. Um detalhe importante: é fundamental que os gestores sejam cuidadosos para não superestimar sua capacidade de avaliar comportamento. Nesse sentido, a psicologia, ciência que estuda o comportamento humano, contribui apoiando os líderes no desenvolvimento de habilidades interpessoais ou humanas.

Em organizações de alto desempenho, o papel de liderança deixa de ser uma questão de status e poder privilegiado, com um fim em si próprio, e passa a ser um processo de longo prazo, mais complexo e participativo. Para Blanchard (2019), as organizações visionárias e de alto desempenho buscam exercer a liderança em todos os seus níveis hierárquicos, e as práticas de liderança são de apoio, cooperação e envolvimento.

Os líderes vivenciam os valores da organização, incorporam e estimulam um espírito de investigação e descobrimento, além de ajudar os outros a terem uma visão de conjunto. Uma característica importante dos líderes é o foco em uma energia coletiva em busca da excelência. Em organizações de alto desempenho, a liderança não é o território exclusivo de líderes oficialmente designados; ela surge em toda parte. Os líderes precisam fazer pelas pessoas a quem supervisionam aquilo que elas não conseguem fazer por si mesmas no presente momento.

Blanchard (2019) e seus sócios, entendendo a importância do papel da liderança, revisaram o modelo de liderança situacional criado por eles e atribuíram o nome **SLII®**.



GLOSSÁRIO

SLII®: é a marca registrada do modelo de Liderança Situacional revisado por Blanchard e seus sócios. Esse modelo perdura como uma das mais eficazes abordagens para gerenciar e motivar pessoas, pois abre os canais da comunicação e encoraja a parceria entre o líder e as pessoas que ele apoia e de quem ele depende.

O SLII® se baseia na crença de que as pessoas podem e querem crescer, e de que não existe um único estilo de liderança que seja considerado o melhor para incentivar esse crescimento.



SAIBA MAIS

Para conhecer um pouco mais sobre o mais amplamente utilizado modelo de liderança do mundo, vale acessar o link da “The Ken Blanchard Companies”. Você vai ter acesso a informações relevantes sobre os produtos e serviços da companhia, assim como vídeos e outras matérias sobre o modelo de liderança. Acesse: <http://gg.gg/hzq7u>.

Chegamos ao final desta Unidade com a apreciação de diversos conceitos sobre liderança. Vale lembrar que nas próximas Unidades continuaremos nossos estudos, explorando ainda mais o mundo da liderança e suas aplicações.

SÍNTESE DA UNIDADE

Ao estudarmos a liderança, é importante lembrarmos que é comum aprendermos diversos conceitos e modelos sobre o tema. Isso gera algumas dúvidas sobre o assunto, mas isso acontece devido às mudanças e às transformações que surgiram ao longo dos anos na sociedade, na ciência, na administração e nas organizações, o que fez com que estudiosos da área ampliassem as suas pesquisas para acompanhar essa evolução. Durante a leitura, notamos que as duas teorias contemporâneas sobre liderança, que enxergam os líderes como indivíduos que inspiram seus seguidores com suas palavras, ideias e comportamentos, são as teorias de liderança carismática e transformacional. Liderança é um fenômeno grupal, diz respeito ao enfrentamento de mudanças e a gestão de uma equipe de forma positiva e ética. E como reconhecemos um líder? Não existe um estilo perfeito de liderança, o mais importante é ser autêntico, ter autoconhecimento, foco e flexibilidade suficiente para aprender e incorporar outros estilos de liderança de acordo com o contexto, pois cada vez mais as empresas são formadas por equipes heterogêneas.

Então, conhecer e entender as características de um grupo são informações facilitadoras para adequar o estilo de liderança e, conseqüentemente, produzir resultados mais eficazes. Por mais eficiente e eficaz que seja o líder, conflitos vão existir, principalmente os interpessoais, que geralmente ocorrem por divergência de personalidade, por diferentes crenças ou percepções sobre algum aspecto de seu trabalho ou de sua empresa. E o que podem fazer os líderes para reduzir os conflitos ou resolvê-los? Não existe uma única estratégia, visto que será preciso escolher a mais adequada para cada situação. O mais importante nisso tudo é você ter em mente que precisamos de trabalhadores e líderes psicologicamente preparados para enfrentar os novos tempos organizacionais, que necessitam de um profissional emocionalmente capaz e pronto para enfrentar os conflitos do dia a dia.

REFERÊNCIAS

BLANCHARD, K. **Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho**. Porto Alegre: Bookman, 2019. Disponível em: <http://gg.gg/hzqy7> Acesso em: 22 mar. 2020.

BIECH, E. **Manual de liderança da ASTD**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

ESCORSIN, A. P.; WALGER, C. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. Curitiba: InterSaberes, 2017. Disponível em: <http://gg.gg/hzr0a>. Acesso em: 22 mar. 2020.

GRACIOSO, L. F. **Liderança Empresarial: competências que inspiram, influenciam e conquistam resultados**. São Paulo: Atlas, 2009. Disponível em: <http://gg.gg/hzr0p>. Acesso em: 22 mar. 2020.

GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. **Comportamento organizacional: gestão de pessoas e organizações**. São Paulo: Cengage Learning, 2015. Disponível em: <http://gg.gg/hzr2e>. Acesso em: 22 mar. 2020.

GIFFORD, J. **Grandes líderes da história: o que as empresas e os gestores podem aprender com seus exemplos**. São Paulo: Editora Gente, 2011.

LENCIONE, P. **Os 5 desafios de equipes: uma fábula sobre liderança; tradução de Maurelle Brandt**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2005. Disponível em: <http://gg.gg/hzr2p>. Acesso em: 22 mar. 2020.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2010. Disponível em: <http://gg.gg/hzr3b>. Acesso em: 22 mar. 2020.

SOARES, M. T. R. C. **Liderança e Desenvolvimento de Equipes**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. Disponível em: <http://gg.gg/hzr41>. Acesso em: 22 mar. 2020.

SUGO, A. **Liderança: uma questão de competência**. São Paulo: Saraiva, 2006. Disponível em: <http://gg.gg/hzr4m>. Acesso em: 22 mar. 2020.

TAJRA, S. F.; SANTOS, N. dos. **Planejamento e liderança: conceitos, estratégias e comportamento humano**. São Paulo: Érica, 2014. Disponível em: <http://gg.gg/hzr9r>. Acesso em: 22 mar. 2020.

TESTA, J. **Liderança**. São Paulo: Saraiva Educação, 2019. Disponível em: <http://gg.gg/hzrac>. Acesso em: 22 mar. 2020.



Estilos de Liderança e suas Competências em Instituições que Aprendem

Prezado(a) estudante.

Estamos começando uma unidade desta disciplina. Os textos que a compõem foram organizados com cuidado e atenção, para que você tenha contato com um conteúdo completo e atualizado tanto quanto possível. Leia com dedicação, realize as atividades e tire suas dúvidas com os tutores. Dessa forma, você, com certeza, alcançará os objetivos propostos para essa disciplina.

OBJETIVO GERAL



Compreender os estilos de liderança e suas competências, de acordo com os contextos organizacionais diversos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS



- Apresentar os estilos de liderança tradicionais (liberal, democrático e autoritário), suas competências e cenários de atuação;
- Conhecer os seguintes estilos de liderança: líder empreendedor; liderança catalítica; liderança autêntica; liderança conectiva; liderança solidária; liderança ressonante, entre outras;
- Estudar o Grid Gerencial e os principais estilos de liderança adequados nas organizações que aprendem;
- Identificar os líderes potenciais e os processos de desenvolvimento das habilidades de liderança como forma de aprendizado organizacional.

QUESTÕES CONTEXTUAIS



- Qual o melhor estilo de liderança a ser utilizado pelo líder?
- O que é Liderança Empreendedora?
- Para ser um bom líder é necessário ser um empreendedor?
- O que é o Grid Gerencial?
- O que é Aprendizagem Organizacional?

2.1 Introdução

Na Unidade 1, contextualizamos o papel da liderança nas organizações. Aprendemos conceitos de liderança em diversos contextos e discutimos a importância da liderança no desenvolvimento do indivíduo, das relações e do grupo. Outro ponto importante foi a apresentação da atuação da liderança na gestão de conflitos nos processos grupais e a compreensão do papel do líder e a psicologia da liderança. Nesta Unidade, que se inicia agora, vamos explorar vários estilos de lideranças, suas competências e cenários de atuação, além de conhecer o Grid Gerencial e identificar líderes potenciais.

2.2 Estilos de Liderança Tradicional

Iniciamos os estudos entendendo os estilos de liderança, ou seja, os estilos de comportamento do líder em relação aos subordinados. Sugo et al. (2006) explicam que “estilo” significa o modo como um líder desempenha suas funções e como ele é percebido pelos seus liderados. Para os autores, quanto mais o líder adapta seu estilo de comportamento para atender uma necessidade de seus seguidores, mais efetivo ele se torna na conquista de seus alvos pessoais e organizacionais. O melhor estilo de liderança a ser utilizado pelo líder vai depender de fatores como personalidade, caráter, necessidades do grupo e da situação imediata. Com base nisso, vamos conhecer três estilos de lideranças considerados tradicionais pelos estudiosos.

Quadro 2.1 - Estilos de Liderança Tradicional.

AUTOCRÁTICO	DEMOCRÁTICO	LIBERAL (<i>LAISSEZ-FAIRE</i>)
Líder fixa diretrizes e o grupo não participa.	O grupo debate e decide as diretrizes estimulado pelo líder.	Existe liberdade total para as decisões grupais e individuais com mínima participação do líder.
Líder determina as tarefas de acordo com a necessidade e de modo imprevisível para o grupo.	O grupo define o que é preciso fazer e pede aconselhamento para o líder.	A participação do líder é limitada. Apresenta materiais ao grupo e esclarece informações quando necessário.
Líder determina a tarefa que cada um deve fazer e o seu colega de trabalho.	O grupo divide as tarefas e os membros têm liberdade de escolher seus companheiros.	O grupo divide as tarefas e escolhe os colegas. Líder não participa.
Líder dominador, seus elogios e críticas são pessoais.	O líder procura ser um membro normal no grupo.	O líder não avalia o grupo e não controla acontecimentos, só comenta atividades quando questionado.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2011, p. 121).

Os autores Sugo et al. (2006) mencionam outros estilos de liderança, além do *Laissez-faire*/Liberal, do Democrático e do Autocrático. O estilo Autocrático, por exemplo, recebe duas denominações: Autocrático/Burocrático e Benevolente/Autocrático, além do estilo Manipulativo/Inspirador. Vejamos a seguir a conceituação desses estilos:

- **Manipulativo/Inspirador:** existe alguma estrutura organizacional, mas ela é confusa. A gestão pouco participa e a aceitação dos empregados é difícil.
- **Benevolente/Autocrático:** as atividades do grupo são amplamente estruturadas. A supervisão é relativamente cerrada, mas funcionários são encorajados a fazer sugestões em relação às metas e condições de trabalho. O método é paternalista/maternalista, visando manter todos felizes e satisfeitos.
- **Autocrático/Burocrático:** as atividades do grupo são integrais e bem estruturadas. Desencoraja-se totalmente a participação do grupo em qualquer contexto. A supervisão é autoritária e autocrática. Questionar ordens são ações consideradas como insubordinação. É o estilo oposto do democrático-participativo.

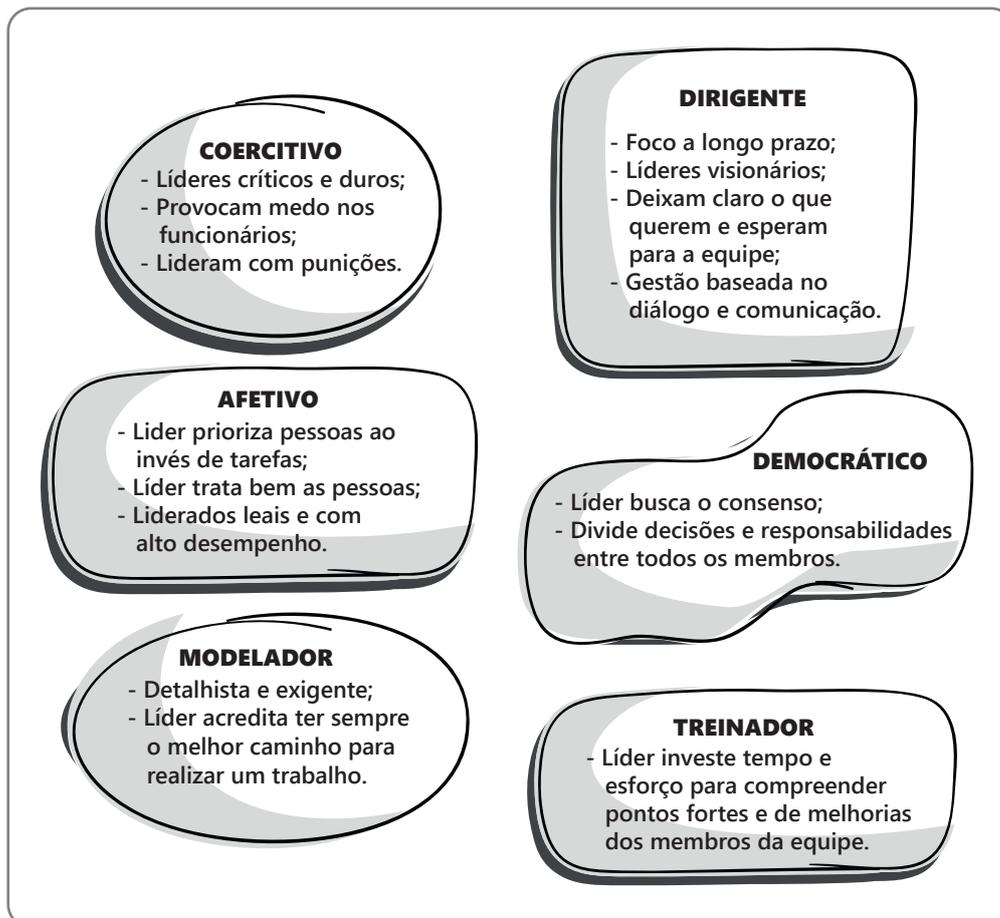


SAIBA MAIS

Para ampliar os estudos sobre os estilos de liderança Autocrático, Democrático e *Laissez-faire*/Liberal, conhecer as características de cada estilo e escolher o melhor para sua gestão, leia a matéria do Sebrae. O conteúdo também comenta sobre a liderança situacional, já mencionada na Unidade 1 do livro e sobre o *Coaching*, assunto que será explorado nas próximas Unidades. Acesse o link: <http://gg.gg/iwwcp>.

Soares (2015) explica que ter um cargo alto na organização não assegura a capacidade de liderança, já que é preciso ter um estilo. O autor contribui com a conceituação apresentando outros estilos.

Figura 2.1 - Estilos de Liderança: competências e atitudes do líder.



Fonte: Adaptado de Soares (2015, p. 71-73).

Complementando as informações sobre o estilo “Líderes como Treinadores”, Griffin e Moorhead (2015) dizem que o líder precisa ser um treinador, ao invés de ser um supervisor. O treinador tem o papel de escolher os liderados e decidir que direção tomar, além de ajudar a desenvolver o talento da equipe. Ele precisa selecionar os novos colaboradores, oferecer orientações, auxiliar no treinamento e desenvolvimento da equipe, identificar as habilidades, ajudar a equipe a obter informações e outros recursos de que precise. O líder também precisa resolver e mediar conflitos entre membros da equipe, e promover a conexão de atividades e funções de suas respectivas equipes. Além dessas atividades, o líder mantém a discricção e permite que o trabalho seja executado com pouca ou nenhuma supervisão direta.



VÍDEO

Agora que você já conhece um pouco mais sobre a importância de uma liderança para equipe, é importante que assista ao vídeo “A Liderança de Bernardinho: Construindo times exponenciais”, apresentado por Bernardo Rocha de Rezende, conhecido como Bernardinho, que é um ex-jogador, treinador de voleibol, economista e empresário brasileiro.

Assista em: <http://gg.gg/jjgj2>

PLAY



2.3 Estilos de Liderança Contemporâneos

Até o momento, estudamos os estilos considerados tradicionais de liderança. Agora é hora de ampliar o nosso conhecimento sobre os estilos contemporâneos de liderança. Iniciaremos abordando o líder empreendedor. Ele tem como papel alcançar os resultados desejados incentivando a equipe na realização das atividades. Para isso, o líder necessita de energia, comprometimento, perseverança e visão otimista para suas ações, características de pessoas empreendedoras.

Tajra e Santos (2014) explicam que para empreender é preciso motivar as pessoas envolvidas para alcançarem as metas previstas. Logo, é preciso influenciá-las a fazer com que as coisas aconteçam. O empreendedor é a pessoa que tem atitude voltada para a ação, que foca nos resultados e faz acontecer.

Steve Jobs é um exemplo de empreendedor. Ele traduziu invenções técnicas originais em novos produtos, criando e desenvolvendo negócios bem-sucedidos, baseados em invenções e inovações. Os autores Bessant e Tidd (2019) dizem que as características típicas de um empreendedor incluem:

- Buscar avidamente a identificação de novas oportunidades e maneiras de se beneficiar da mudança e da ruptura;
- Perseguir oportunidades com disciplina e foco em um número limitado de projetos, em vez de correr atrás de todas as opções de modo oportunista;
- Voltar-se para a ação e a execução, ao invés de análises sem fim;
- Envolver e ativar redes de relacionamentos, explorando a experiência e os recursos de uns, enquanto ajuda outros a alcançarem seus próprios objetivos.



REFLETINDO

Será que podemos afirmar que para ser um bom líder é necessário ser empreendedor? E para ser um bom empreendedor é necessário ser um bom líder?

Existe uma relação intrínseca entre o empreendedor e o líder, visto que estão interligados, ambos assumem um papel de agentes de mudanças, inspiram confiança,

direcionam as pessoas para um novo status, e promovem a evolução e o desenvolvimento de organizações de qualquer segmento. Entende-se que para empreender é necessário liderar. Assim, o líder precisa saber como exercer influência sobre as pessoas, para que os objetivos sejam alcançados e para que seja desenvolvida a vantagem competitiva.



SAIBA MAIS

Você sabia que existem mitos sobre liderança que atrapalham o empreendedor? Leia a matéria publicada em 2016 pela “Endeavor Brasil”, organização líder no apoio a empreendedores de alto impacto ao redor do mundo e presente em mais de 30 países, e com 8 escritórios em diversas regiões do Brasil. Você verá que ser empreendedor, e ainda um bom líder, é uma tarefa ainda mais desafiadora, mas não impossível.

Acesse o link: <http://gg.gg/iwwl3/1>.

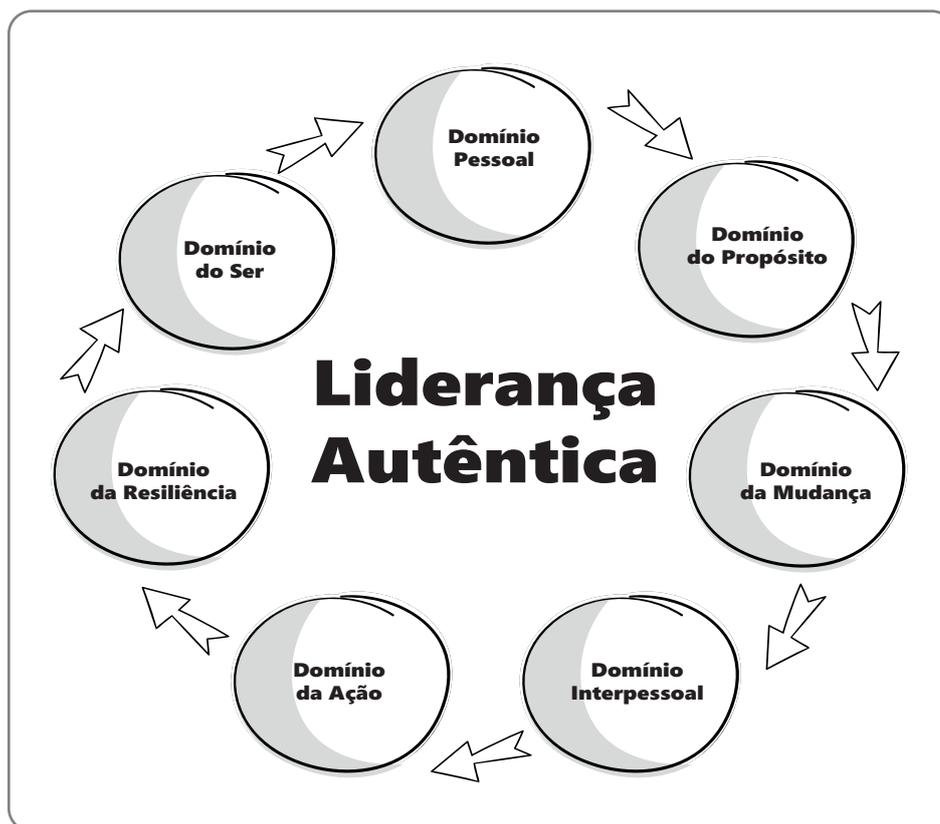
Já a Liderança Catalítica é voltada à geração de mudanças sociais. Os modelos de negócios ou programas de intervenção social, com a combinação inovadora de recursos humanos, financeiros e materiais, contribuem para a transformação social, vocação maior daquele que é um líder catalítico.

Os negócios inclusivos que integram a população de baixa renda com as empresas produtoras, compradoras ou distribuidoras, impulsionam a cidadania e o emprego digno, assim como a inclusão econômica (LIMEIRA, 2018). Assim, é possível entender que as amplas e diversificadas iniciativas comprometidas com a geração de impacto social precisam de líderes catalíticos, que iniciam algo novo, são visionários, estrategistas, implementam novos modelos organizacionais e econômicos para resolver problemas sociais.

Um líder catalítico apresenta quatro características, segundo Christensen et al. (2006): realiza uma mudança social sistêmica, dimensionando a reprodução de soluções; satisfaz uma necessidade cuja solução atual é mais complexa do que o exigido por muitos; oferece produtos e serviços mais simples e mais baratos do que as alternativas existentes; e fornece recursos considerados pouco atraentes e comumente ignorados e menosprezados, mas que se transformam em soluções nas mãos do líder catalítico.

Em relação à Liderança Autêntica, é uma das principais teorias de liderança surgidas nos últimos dez anos. Ela se propõe a construir organizações mais autênticas, com líderes mais autoconscientes e relações mais transparentes e éticas. A concepção de autenticidade origina-se na psicologia positiva, que trata autenticidade como ser dono dos seus próprios pensamentos e crenças, visto que ser autêntico é dizer o que você realmente pensa. A autenticidade parte do princípio das experiências pessoais que alguém possui, sejam elas pensamentos, emoções, necessidades, desejos, preferências ou crenças, ou seja, os processos capturados para que o indivíduo conheça a si mesmo (BESEN; TECCHIO; FIALHO, 2015). A Liderança Autêntica, para Folle e Castro (2015), é um padrão de comportamento do líder que trabalha com seguidores, promovendo o autodesenvolvimento positivo. Essa forma de liderança não busca descrever como é o líder com base na observação da realidade, e sim como deve ser e agir o líder.

Figura 2.2 - Liderança Autêntica.



Fonte: Adaptado por Universidade La Salle de <https://gg.gg/jhvxt> (2020).

Para Besen, Tecchio e Fialho (2015), a Liderança Autêntica tem relação direta com comportamentos organizacionais positivos, baseados na autenticidade e confiança, fornecendo suporte para as práticas da gestão do conhecimento. Os estudiosos dessa liderança apontam para a necessidade de treinar e desenvolver líderes que proporcionam ambientes positivos e realizam negócios de forma ética e socialmente responsável. Os autores ainda ressaltam que a autenticidade é construída por autoconsciência do líder em relação aos seus pontos fortes e fracos, emoções e valores. Essa forma de liderança conta com um líder imparcial em relação às informações, com comportamento autêntico, que age de acordo com seu eu verdadeiro e que se esforça para alcançar abertura e honestidade nas relações íntimas.

Existem diversas definições sobre Liderança Autêntica, mas todas enfatizam a importância da coerência entre palavras, ações e valores do líder. Existe um consenso no que se refere a quatro fatores componentes da liderança, que são: processamento equilibrado; perspectiva moral internalizada; transparência nas relações; e autoconhecimento (BESEN; TECCHIO; FIALHO, 2015). Outra informação importante é que a Liderança Autêntica se estende para além da autenticidade do líder, abrangendo as relações autênticas com seus seguidores e demais **stakeholders**.



GLOSSÁRIO

Stakeholders significa público estratégico e descreve uma pessoa ou grupo que tem interesse em uma empresa, negócio ou indústria, podendo ou não ter feito um investimento neles. Em inglês, *stake* significa interesse, participação, risco. *Holder* significa aquele que possui. Assim, *stakeholder* também significa parte interessada ou interveniente. É uma palavra em inglês muito utilizada nas áreas de comunicação, administração e tecnologia da informação cujo objetivo é designar as pessoas e grupos mais importantes para um planejamento estratégico ou plano de negócios, ou seja, as partes interessadas. Alguns exemplos de *stakeholder* de uma empresa podem ser os seus funcionários, gestores, gerentes, proprietários, fornecedores, concorrentes, ONGs, clientes, o Estado, credores, sindicatos e diversas outras pessoas ou empresas que estejam relacionadas com uma determinada ação ou projeto. Fonte: <http://gg.gg/iwwnz>

Os líderes autênticos são pessoas que sabem quem são e que agem baseados nesses valores e crenças, interagindo de modo transparente com as outras pessoas (FOLLE; CASTRO, 2015). Líderes autênticos têm profunda consciência do seu modo de pensar e

agir e do contexto no qual atuam. São conscientes moralmente, conhecem suas forças e dos outros, são confiantes, esperançosos, otimistas, resilientes, honestos, atuam com bondade, justiça e responsabilidade. O objetivo do líder autêntico é servir os demais com sua liderança, delegando para que os liderados façam a diferença, não se preocupando com o poder, dinheiro ou prestígio para si. O líder autêntico lidera pelas qualidades do coração, paixão e compaixão e pelas qualidades intelectuais, desempenhando suas ações de acordo com valores pessoais e convicções, gerando credibilidade, respeito e a confiança dos seguidores (BESEN; TECCHIO; FIALHO, 2015).

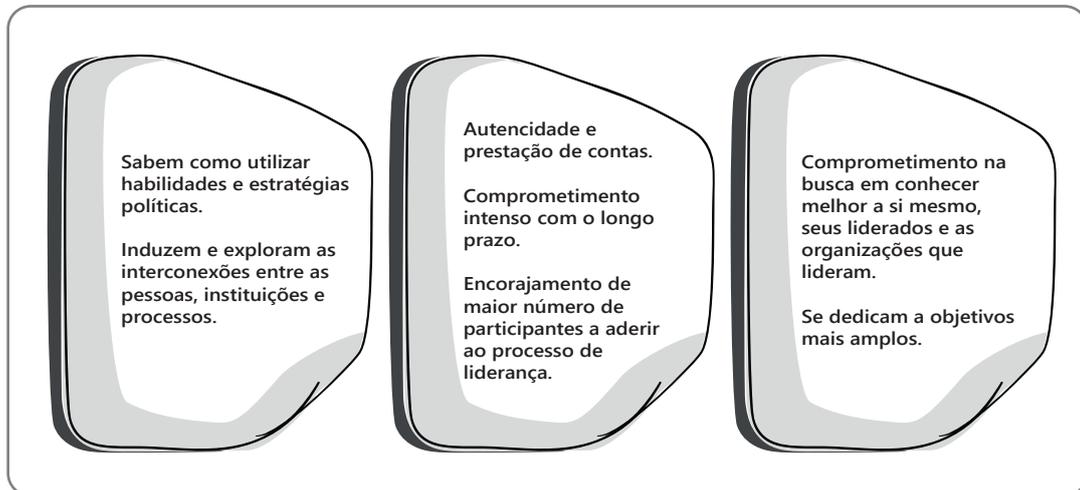
A Liderança Conectiva ocorre por meio de uma conexão emocional. O líder procura saber como as pessoas se sentem quando estão próximas a ele: se sentem medo de serem rejeitados, corrigidos, punidos, demitidos, ou se há respeito, confiança ou desconfiança. Para ter esta conexão emocional e inspirar sua equipe, o líder precisa ter respeito por eles e reconhecer um bom trabalho. O líder obtém respeito demonstrando respeito, em uma via de mão dupla, e este é um dos principais fatores motivacionais nas empresas. Para que esta confiança se estabeleça, Cantidio (2015) explica que o líder tem que pautar sua conduta pela integridade e pelo caráter, pelos seus valores morais e éticos e pela honestidade, desafiando a equipe a buscar novos objetivos e desenvolvendo a confiança entre todas as partes.

Silva (2012) explica que a Liderança Conectiva é um modelo que permite aos líderes buscarem comportamentos e aprender com eles, o que se torna possível quando o líder se propõe a exercer uma qualificação continuada, transformando essa ação em um diferencial. No atual cenário mundial, a diversidade nos faz focar em nossas diferenças, em nossa individualidade e a interdependência enfatiza a mutualidade e os pontos comuns. Na era conectiva, é a combinação da diversidade e da interdependência que cria as condições especiais de liderança.

Os líderes conectivos percebem que não será simples mesclar autoritarismo, competição e colaboração, e que isso é um grande desafio decorrente da era conectiva. Nessa era, o líder explora as conexões entre diversos grupos e reconhecem a mutualidade deles. Esses líderes consideram suas visões e dos outros também, rejeitando o autoritarismo, os modelos de comando e de controle. O líder conectivo trabalha em parceria com seus seguidores para conseguir realizar as metas visando o bem comum. Vale lembrar que esses líderes utilizam vários tipos de ação política e ética para interagir com diversas correntes organizacionais, negociando conflitos em benefício da comunidade, utilizando

peças e processos para aumentar os poderes dos líderes, além de atribuírem tarefas interessantes para os liderados, sempre levando a ética em consideração (SILVA, 2012). A seguir, vamos conferir outras características de líderes conectivos.

Figura 2.3 - Características dos Líderes Conectivos.



Fonte: Adaptado de Silva (2012, p. 33).



DESTAQUE

Desenvolver a capacidade de Liderança Conectiva é um processo inovador. Requer explorar novas perspectivas, ser mais flexível e deixar de lado os comportamentos de liderança tradicionais.

Para falarmos de Liderança Solidária, é importante entendermos o que é um empreendimento solidário. Nesse tipo de empreendimento, diferentemente de outros, se obtém produtos e/ou serviços que venham a atender a demanda social. A gestão é chamada de autogestão, em que cada participante é considerado um gestor, discutindo em grupo quais são as ações prioritárias. Um dos maiores desafios desses empreendimentos é justamente a colocação do sujeito como seu próprio gestor, visto que as pessoas costumam ter uma longa história de subordinação nas experiências anteriores de trabalho. Além da autogestão temos outros princípios: democracia, participação, igualitarismo, cooperação, auto sustentação, desenvolvimento humano e responsabilidade social (VERONESE; SCHOLZ, 2013).

No empreendimento solidário, aplicado em uma determinada demanda social, precisamos de uma liderança com atributos não somente individuais, mas também coletivos, produzidos por um imaginário simbólico de um determinado grupo social.

Seguir o líder idealizado, explicam os autores, reconstitui uma identidade própria, protegendo o indivíduo da agressão intragrupal por meio desta identidade comum. Vale salientar que existe uma dependência mediante a submissão ao líder (reflexo dos modelos de liderança existentes no contexto capitalista) e que nem sempre o resultado será favorável, democrático ou positivo, caracterizando uma situação de risco à construção da autogestão. Muitas vezes, os líderes acabam sendo os detentores de poder de decisão, quando não compreendida a importância da Liderança Solidária pelos cooperados do empreendimento.



SAIBA MAIS

Para entender melhor o conceito de Liderança Solidária, acesse o artigo “A difícil construção da liderança solidária compartilhada”, disponível na Revista de Ciências Sociais. O link está aqui: <http://gg.gg/jjha0>.

A Liderança Solidária é compartilhada e democrática, isto é, todo trabalhador pode ser um líder, incentivando, motivando, persuadindo, tomando decisões, ensinando e aprendendo com os companheiros. Quem tem maior capacidade de comunicação e persuasão em um empreendimento solidário, acaba assumindo o papel de líder. Veronese (2011) explica que a Liderança Solidária é uma prática compartilhada e coletiva, descentralizada e dialógica de conduzir os rumos da organização ou grupo. O objetivo é que cada indivíduo possa ter as competências necessárias para liderança, colocando-as em prática. Para isso, é preciso redistribuir constantemente as responsabilidades dentro do grupo, descentralizando o poder em níveis homogêneos e horizontais, pois todos são donos-sócios-usuários do empreendimento. Uma maneira de adquirir essas competências é pela aprendizagem cooperativa na comunidade de trabalho. Para isso, podemos aplicar a prática cooperativa: a pedagogia da autogestão nos empreendimentos.

O próximo modelo que abordaremos é a Liderança Ressonante. Nesse estilo de liderança, se defende que os grandes líderes agem por meio das emoções e o que o líder diz e faz gera um impacto emocional nos liderados. Para que isso aconteça, é preciso que ele utilize doses de otimismo e inspiração diante das adversidades. Conforme Nunes (2016), o líder ressonante deve estar sintonizado com o sentimento das pessoas e ser emocionalmente positivo. Esse líder tem de ser autêntico, importar-se com as emoções da sua equipe, transmitir as mensagens em tom adequado, e em momentos difíceis deixar as pessoas animadas e inspiradas. Não se esqueça: as emoções das pessoas são a base para a união dos membros de uma equipe e isso os une entre si e com a organização.

Piñeiro (2009) descreve as características que um líder ressonante precisa ter. São elas: conhecer o outro e gostar do trato com pessoas; despertar sentimentos e emoções positivas na equipe, incentivando a equipe a refletir, julgar, interpretar, experimentar e agir; ser empático, otimista, cultivar o bem estar, agregar valores de convivência, respeito e ética; se adaptar às mudanças; ser determinado, persistente, convicto e automotivado, repassando isso na equipe; ser inteligente emocionalmente; valorizar a aprendizagem e a mudança; e fomentar o trabalho em equipe.

Figura 2.4 - Liderança Ressonante.



Fonte: Adaptado por Universidade La Salle (2020).



SAIBA MAIS

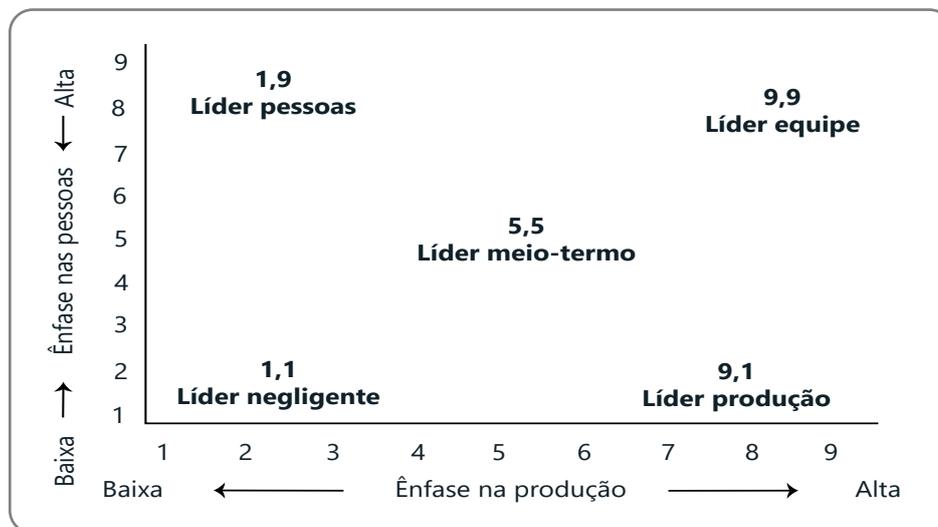
Em palestra para gestores de escolas conveniadas ao Sistema Positivo de Ensino, realizada em Curitiba, o professor e neurocientista Pedro Calabrez afirmou que as emoções são capazes de mudar completamente as decisões das pessoas. O neurocientista explica que para aumentar o grau de confiança entre as pessoas dentro de uma empresa, um país ou em sala de aula, os gestores, educadores e governantes devem exercer a liderança ressonante. Esse estilo de liderança tem uma relação de proximidade emocional, capaz de promover esperança e estimular o esforço e o engajamento. Para Calabrez, um bom líder conhece bem os que estão à sua volta e sabe equilibrar a relação entre desafio e capacidade de realização. Ficou interessado? Acesse o link e leia a matéria na íntegra: <http://gg.gg/jjhdcc>.

Cada uma das teorias possuem diferentes modos de analisar a conduta do líder, do liderado ou da circunstância em que eles atuam. Algumas se complementam, outras devem ser analisadas conforme a contingência dos fatos, porém todas recaem sobre o ato de liderar para empreender. Conhecendo-as, o líder se tornará apto para conduzir diferentes projetos em diferentes circunstâncias.

2.4 O Grid Gerencial e os Principais Estilos de Liderança Adequados nas Organizações que Aprendem

Agora estudaremos outra abordagem comportamental da liderança, que é a grade de liderança ou Grid Gerencial, como também é chamado. É considerada a mais popular teoria de estilos de liderança. A grade de liderança fornece meios para avaliar os estilos de liderança e treinar gestores para que busquem um estilo ideal de comportamento. A abordagem mostra-se bastante interessante e atual, pois possibilita a interação entre estilos de liderança. Oliveira (2010) explica que o modelo foi criado em 1964 pelos psicólogos e consultores norte-americanos Robert R. Blake e Jane S. Mouton. Os dois eixos escolhidos para definir os estilos de liderança são semelhantes aos Quadrantes da Liderança, de Hersey e Blanchard, muito embora os autores de um ou do outro sistema não o tenham confirmado.

Figura 2.5 - Grid Gerencial.



Fonte: Adaptado por Universidade La Salle de <https://gg.gg/jhx9c> (2020).

Cada eixo da figura é composto por escalas agrupadas em cinco áreas, cada qual indicando um estilo de liderança. No eixo vertical, temos o interesse que o líder tem nas pessoas, e no eixo horizontal o interesse do líder para com a produção (tarefa). Usamos como referência na explicação do Grid Gerencial os autores Oliveira (2010) e Griffin e Moorhead (2015).

Na escala **1,1 Líder Negligente** ou Liderança Neutra, como também é chamada, o líder não demonstra interesse pelas pessoas que trabalham com ele, nem pelos resultados de sua área. Na verdade, tende a deixar que tudo siga mais ou menos sem sua interferência pessoal. É uma gestão empobrecida, que demonstra foco mínimo, tanto nos resultados como nas pessoas.

Na escala **1,9 Líder Pessoas** ou Liderança Paternalista, o líder mostra elevado interesse pelas pessoas que trabalham com ele, preocupando-se com elas e querendo vê-las bem. O problema é que, aqui, o líder não dá a mesma ênfase à obtenção dos resultados. A preocupação com as pessoas é extrema, deixando as tarefas em segundo plano.

Já na escala **5,5 Líder Meio-termo** ou Liderança Meio do Caminho, o líder opta por não se comprometer nem em buscar sistematicamente os resultados, nem em se envolver mais com as pessoas, podendo pender para um ou outro lado conforme a situação lhe permita, ou conforme lhe pareça mais indicado, e mantém foco tanto nas pessoas como nos resultados.

Na escala **9,1 Líder Produção** ou Liderança Autoritária, o líder mostra elevado interesse em obter os resultados de produção pelos quais é responsável, mas seu interesse e comprometimento com as pessoas é baixo. É uma liderança baseada na autoridade-conformidade, que representa foco intenso nos resultados, mas foco mínimo nas pessoas.

Por fim, na escala **9,9 Líder Equipe** ou Liderança Executiva, o líder mostra elevado interesse em obter os resultados de produção pelos quais é responsável. Ao mesmo tempo, revela elevado e constante comprometimento com sua equipe de trabalho, demonstrando foco máximo tanto nas pessoas e nos resultados. De acordo com os estudos e análise do Grid, o estilo ideal de liderança é o 9,9.

Assim, os autores desse modelo criaram um treinamento multifásico e um programa de desenvolvimento para ajudarem gestores a atingirem esse estilo de comportamento. No entanto, as evidências científicas publicadas em relação a sua verdadeira efetividade não são suficientes para afirmar que o modelo possa ser aplicado a todos os gestores ou a todos os contextos (GRIFFIN; MOORHEAD, 2015).

2.5 Líderes Potenciais e os Processos de Desenvolvimento das Habilidades de Liderança como Forma de Aprendizado Organizacional

Iniciamos este tópico sobre líderes potenciais, e seu processo de desenvolvimento de habilidades de liderança, por intermédio da aprendizagem organizacional. Portanto, primeiramente, é importante entendermos o que é aprendizagem. Ela constitui-se em um processo que dura a vida inteira e que relaciona o mundo da educação, do trabalho e do desenvolvimento pessoal. Quando falamos em aprendizagem organizacional, entendemos que o local de trabalho também se constitui num ambiente de aprendizagem. Esse ambiente pode melhorar a educação formal e oportunizar o desenvolvimento pessoal, por meio de atividades e tarefas que tornem o trabalho significativo e promovam o desenvolvimento da carreira do indivíduo.

Antonello et al. (2011) explicam que a aprendizagem, seja ela individual ou organizacional, vem sendo considerada como um diferencial competitivo para as empresas e uma condição de empregabilidade para os gestores e demais profissionais. Os trabalhadores precisam cada vez mais de alto desempenho, para que sejam capazes de se adaptar e dar respostas eficazes aos problemas das empresas. Para os cargos de gestão, esses conhecimentos extrapolam a área administrativa e específica da formação profissional. É necessário abranger também habilidades e atitudes que lhes possibilitem lidar com a complexidade do meio empresarial e suas contradições. O gestor precisa ser competitivo, mas também potencializar o trabalho das pessoas em suas equipes; assegurar os lucros e, ao mesmo tempo, incorporar pressupostos éticos e de responsabilidade social. Além disso, precisa ser capaz de gerenciar eficazmente as informações na tomada de decisão, de incorporar novas tecnologias nos processos de trabalho e de aplicar capacidades de empreendedorismo e de inovação, além de atualização constante e autodesenvolvimento, o que implica forte capacidade de aprender.

Entende-se que líderes potenciais necessitam de um conjunto de capacidades construídas, desenvolvidas, articuladas e mobilizadas em função de diferentes situações, necessidades ou desafios. Essas capacidades podem ser adquiridas por meio da aprendizagem e suas várias dimensões. Barbieri (2013) explica cada dimensão:

- **Aprendizagem Tópica:** significa aprender fatos e conhecimentos sobre o mundo, possibilitando a compreensão desses fatos e sua reprodução através de testes e provas.
- **Aprendizagem Analítica:** é típica no mundo dos negócios, através de estudos de casos.

As duas dimensões lidam com o aspecto cognitivo de como compreender o mundo em forma racional, o que é importante para o desenvolvimento das ciências. Ocorrem nas universidades e na educação continuada dos executivos.

- **Aprendizagem Emocional:** é a capacidade de identificação de pontos fortes e de melhoria sobre a personalidade, a capacidade de lidar com as emoções e de refletir sobre os padrões de conduta internalizados.
- **Aprendizagem Social:** é a capacidade de interagir com sucesso nas relações interpessoais e sociais.

Para liderar de forma colaborativa, é preciso ter competências emocionais e sociais. Essas competências podem ser desenvolvidas através de *coaching*, treinamento experiencial, desenvolvimento pessoal e de equipes, objetivando o autoconhecimento.

- **Aprendizagem Política:** essa aprendizagem é importante à medida que uma organização cresce em tamanho e complexidade. Está relacionada com a dinâmica do poder nas organizações. Existem poucas iniciativas para desenvolver a habilidade política no contexto da aprendizagem.
- **Aprendizagem Ética:** tem por objetivo pensar e agir de acordo com princípios éticos universais, que levem em consideração o contexto social e ecológico mais amplo.
- **Aprendizagem Voltada para a Ação:** para essa aprendizagem, a ação demonstra se a aprendizagem ocorreu. Ela tem relação com o empreendedorismo, com a criação de uma visão e a concretização da mesma a partir de um planejamento adequado das ações.

A formação de um líder requer uma formação acadêmica de qualidade, habilidade com idiomas, cultura geral, conhecimentos empresariais, técnicas de gestão de empresas, planejamento estratégico, liderança empresarial e desenvolvimento de competências. Falando nisso, você sabe quais são essas competências? Ribeiro (2018) define as seguintes competências:

Quadro 2.2 - Competências.

PERFIL DA LIDERANÇA				
Competências Pessoais	Competências Interpessoais	Competências Organizacionais	Competências Técnicas	Competências Políticas
Caráter, honestidade, educação, respeito, consideração, confiança, determinação, objetividade, foco e clareza de visão, dedicação, compromisso, inteligência.	Liderança, motivação, persuasão, comunicação, saber falar, saber ouvir.	Conhecimentos e habilidades instrumentais em finanças, leis, marketing, vendas, produção, tecnologia, logística, recursos humanos e tecnologia da informação.	Conhecimentos específicos do tipo de negócio e do respectivo setor econômico.	Capacidade de fazer contatos e interagir fora da área de atuação da empresa, e desenvolver e estabelecer bases de intercâmbio de troca de ideias e de informações em proveito dos negócios da organização.

Fonte: Adaptado de Ribeiro (2018, p.74).

Tajra e Santos (2014) complementam o estudo trazendo a sua contribuição sobre as competências essenciais para o líder atingir os resultados propostos e ganhar a confiança de sua equipe. São elas: **Competência Interpessoal**, quando o líder deve ter atitudes condizentes com o cargo que ocupa. Deve demonstrar coerência entre a teoria e a prática, para obter maior credibilidade da equipe; **Competência Informacional**, mantendo contatos pessoais que proporcionem informações relevantes para o desempenho de suas tarefas, além de ter um bom relacionamento externo à empresa para a obtenção de informações pertinentes à organização. Estar informado sobre o ambiente externo e interno da organização; **Competência para Decidir**, conquistando o comprometimento do grupo e direcionando o curso das ações para onde for mais conveniente. O líder deve estar apto a lidar e a responder prontamente aos diversos tipos de pressões que surgem ao longo da jornada.

Os autores explicam que o líder com competências interpessoais e informacionais conseguem melhores resultados, proporcionando um ótimo ambiente de trabalho e favorecendo o espírito de equipe nas organizações.

SÍNTESE DA UNIDADE

Ao verificarmos tudo que foi visto nesta Unidade, é importante lembrarmos que o melhor estilo de liderança a ser utilizado pelo líder vai depender de fatores como personalidade, caráter, necessidades do grupo e da situação imediata, o que fez com que estudiosos da área ampliassem as suas pesquisas para acompanhar a evolução dos estilos de lideranças, suas competências e o cenário de atuação.

Os primeiros estilos de liderança estudados nessa Unidade foram o Autocrático, Democrático e *Laissez-faire*/Liberal, além do Autocrático/Burocrático, Benevolente/Autocrático e Manipulativo/Inspirador. Também foram conceituados os estilos coercitivo, dirigente, afetivo, modelador e treinador. Na sequência, o estudo foi ampliado para os estilos de liderança contemporâneos. Conhecemos a Liderança Empreendedora e suas características; a Liderança Catalítica, voltada à geração de mudanças sociais; a Liderança Autêntica, que tem relação direta com comportamentos organizacionais positivos, baseados na autenticidade e confiança; a Liderança Conectiva, que ocorre por meio de uma conexão emocional; a Liderança Solidária, em que todo trabalhador pode ser um líder, incentivando, motivando, persuadindo, tomando decisões, ensinando e aprendendo com os companheiros; e a Liderança Ressonante, em que os grandes líderes agem por meio das emoções e o que o líder diz e faz gera um impacto emocional nos liderados.

Depois, estudamos o Grid Gerencial, que é considerada a mais popular teoria de estilos de liderança. Ela fornece meios para avaliar os estilos de liderança e treinar gestores para que busquem um estilo ideal de comportamento. E, por fim, entendemos que por intermédio da aprendizagem organizacional podemos desenvolver habilidades em líderes potenciais.

REFERÊNCIAS

ALENCASTRO, M. S. C. **Governança, gestão responsável e ética dos negócios**. Curitiba: Editora InterSaberes, 2017.

ANTONELLO, C. S. et al.. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011. Disponível em: <http://gg.gg/iwywd>. Acesso em: 1 abr. 2020.

BARBIERI, U. F. **Gestão de pessoas nas organizações: a aprendizagem da liderança e da inovação**. São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em: <http://gg.gg/iwzpz9>. Acesso em: 1 abr. 2020.

BESSEN, F.; TECCHIO, E.; FIALHO, F. A. P. **Liderança autêntica e a gestão do conhecimento**. Gest. Prod., São Carlos. 2015. Disponível em: <http://gg.gg/jjhup>. Acesso em: 1 abr. 2020.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2019. Disponível em: <http://gg.gg/iwyxf>. Acesso em: 1 abr. 2020.

CANTIDIO, S. Liderança que inspira o sucesso. **Administradores.Com**, 2015. Disponível em: <http://gg.gg/iwyye>. Acesso em: 1 abr. 2020.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHRISTENSEN, C. M. et al. **Inovação disruptiva para a mudança social**. Harvard Business Review: 2006. Disponível em: <http://gg.gg/iwyzk>. Acesso em: 1 abr. 2020.

FOLLE E. A. J.; CASTRO de A. C. C. J. de. Liderança autêntica: uma revisão integrativa NAVUS - **Revista de Gestão e Tecnologia**, vol. 5, núm. 2, abril-junho, 2015, p. 60-72. Santa Catarina, 2015. Disponível em: <http://gg.gg/iwz11>. Acesso em: 1 abr. 2020.

GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. **Comportamento organizacional: gestão de pessoas e organizações**. São Paulo: Cengage Learning, 2015. Disponível em: <http://gg.gg/iwz2m>. Acesso em: 1 abr. 2020.

LIMEIRA, T. M. V.. **Negócios de impacto social**. São Paulo: Saraiva Educação, 2018. Disponível em: <http://gg.gg/iwz2z>. Acesso em: 1 abr. 2020.

NUNES, S. P. P. V. A. **O Papel da Liderança sobre a Inteligência Emocional Aplicação no Sector de Retalho Alimentar (Grupo MaxiCompra)**. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Gestão. Lisboa: 2016. Disponível em: <http://gg.gg/iwz39>. Acesso em: 1 abr. 2020.

OLIVEIRA, M. A. **Comportamento organizacional para gestão de pessoas: como agem as empresas e seus gestores**. São Paulo: Saraiva, 2010. Disponível em: <http://gg.gg/iwz3z>. Acesso em: 1 abr. 2020.

PIÑEIRO, I. R. Você é um líder ressonante ou dissonante? **Administradores.Com**, 2009. Disponível em: <http://gg.gg/iwz4g>. Acesso em: 1 abr. 2020.

RIBEIRO, A. de L. **Gestão de Treinamento de pessoas**. São Paulo: Saraiva Educação, 2018. Disponível em: <http://gg.gg/iwz4n>. Acesso em: 1 abr. 2020.

SILVA, T. R. da. **Liderança Conectiva**: um estudo na gestão dos cursos de graduação em Administração no Estado de Rondônia. 2012. 108 f. Mestrado (Dissertação de Dissertação) Programa de Pós-Graduação em Administração, Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas, Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR. Porto Velho, 2012. Disponível em: <http://gg.gg/iwz56>. Acesso em: 1 abr. 2020.

SOARES, M. T. R. C. **Liderança e Desenvolvimento de Equipes**. São Paulo: Person Education do Brasil, 2015. Disponível em: <http://gg.gg/iwz5q>. Acesso em: 1 abr. 2020.

SUGO, A. et. al. **Liderança**: uma questão de competência. São Paulo: Saraiva, 2006. Disponível em: <http://gg.gg/iwz7j>. Acesso em: 1 abr. 2020.

TAJRA, S. F.; SANTOS, N. dos. **Planejamento e liderança**: conceitos, estratégias e comportamento humano. São Paulo: Érica, 2014. Disponível em: <http://gg.gg/iwz7z>. Acesso em: 1 abr. 2020.

VERONESE, M. V. A economia solidária e a formação de lideranças democráticas. **Revista Diálogo**, n. 18, 2011. Disponível em: <http://gg.gg/iwz89>. Acesso em: 1 abr. 2020.

VERONESE, M. V.; SCHOLZ, R. A difícil construção da liderança solidária compartilhada. Século XXI, **Revista de Ciências Sociais**, v.3, n. 2, p.41-64, jul./dez. 2013. Disponível em: <http://gg.gg/iwzy0>. Acesso em: 1 abr. 2020.



Abordagens Tradicionais e Contemporâneas de Liderança

Prezado(a) estudante.

Estamos começando uma unidade desta disciplina. Os textos que a compõem foram organizados com cuidado e atenção, para que você tenha contato com um conteúdo completo e atualizado tanto quanto possível. Leia com dedicação, realize as atividades e tire suas dúvidas com os tutores. Dessa forma, você, com certeza, alcançará os objetivos propostos para essa disciplina.

OBJETIVO GERAL



Estudar as principais abordagens tradicionais e os tópicos contemporâneos da liderança.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS



- Estudar as abordagens tradicionais da liderança: Abordagem do Traço da Personalidade, Abordagem Comportamental, Abordagem do Poder e da Influência, e Abordagem Situacional;
- Apresentar os tópicos contemporâneos da liderança: Liderança baseada em valores, Liderança positiva, Liderança espiritual e Liderança adaptativa;
- Conhecer as práticas de *Mentoring* e *Coaching* no desenvolvimento da liderança *coach*;
- Identificar as lideranças tóxicas e outros desvios de conduta no exercício da liderança e da aprendizagem organizacional.

QUESTÕES CONTEXTUAIS



- Você já percebeu que existem várias formas de compreender e explicar a liderança?
- Lembrando dos chefes, gerentes ou administradores que já conheceu, você identificou características de liderança?
- Você já notou que existem diferentes formas de exercer a liderança?
- Será que existem diferenças entre os líderes do passado e os líderes contemporâneos?
- Quais as características dos líderes que fazem com que as pessoas acreditem em suas ideias, os sigam e aprendam com eles?
- Por outro lado, quais são as características de um líder que gera mal estar entre as pessoas?

3.1 Introdução

Nesta Unidade, serão apresentadas as diferentes abordagens ou teorias que se propõem a explicar as características da liderança, ou seja, que fazem com que uma pessoa se torne um líder. Existem algumas características em comum entre os diferentes tipos de líderes.

As teorias ou abordagens mais tradicionais sobre liderança são: **1.** Abordagem dos Traços (da Personalidade); **2.** Abordagem Comportamental; **3.** Abordagem do Poder e da Influência; e **4.** Abordagem Situacional. Todas trazem contribuições diferentes, mas igualmente relevantes para uma melhor compreensão dos tipos ou estilos de liderança.

Mais recentemente, surgiram formas contemporâneas de compreender e classificar a liderança, surgindo a Liderança Baseada em Valores, Liderança Positiva, Liderança Espiritual e Liderança Adaptativa.

Mais adiante, ainda nesta Unidade, serão apresentadas as práticas de *Mentoring* e *Coaching* no desenvolvimento da liderança *coach*. Estas práticas estão fundamentadas no princípio de que os líderes precisam inspirar e mobilizar seus liderados a desenvolver seu potencial máximo em suas atividades. Assim, em muitos casos, o líder se torna um “mentor”, ou seja, aquele em que as pessoas se inspiram, seguem e buscam quando precisam. Um líder também pode se tornar um “coach” quando assume o papel de orientador na carreira dos seus liderados, mostrando ou ampliando caminhos.

Finalmente, serão abordadas as características das lideranças tóxicas e outros desvios de conduta ou comportamento no exercício da liderança. As lideranças tóxicas dificultam ou impedem o crescimento pessoal e a aprendizagem natural no curso da carreira dos seus liderados.

3.2 Abordagens Tradicionais da Liderança

Neste tópico vamos revisar as abordagens tradicionais e, portanto, historicamente mais conhecidas sobre liderança. Os tipos de liderança surgiram a partir de alguns aspectos das abordagens psicológicas da personalidade ou teorias da personalidade.

3.2.1 Abordagem dos Traços (de Personalidade)

A abordagem ou teoria dos traços surgiu a partir da busca de classificar e descrever as “diferenças individuais” entre as pessoas a partir de suas características físicas, pessoais e de personalidade. Quando nos referimos às pessoas e, mais especificamente, aos líderes, é comum caracterizá-los, por exemplo, como enérgicos, persistentes ou determinados.

Segundo Hutz, Bandeira e Trentini (2018), as primeiras teorias desta abordagem se baseavam na **hipótese léxica**, que parte do seguinte princípio: se uma característica humana é relevante o suficiente para ser notada por outros e importante para as interações sociais, ela será descrita na linguagem por meio de um termo específico, como “falante” ou “quieta”. As teorias buscaram agrupar descritores que compartilhassem características em comum. Assim, características como ansiedade, irritação e insegurança foram agrupadas em um fator mais amplo, posteriormente denominado “instabilidade emocional” ou “neuroticismo”.



GLOSSÁRIO

Abordagem léxica: a palavra **léxico** significa **vocabulário**. Assim, a abordagem léxica é baseada nos diferentes termos ou palavras que as pessoas utilizam para caracterizar umas às outras.

Em 1950, Cattell definiu **traço de personalidade** como uma estrutura mental que pode ser inferida a partir do comportamento observado para explicar a regularidade ou a consistência nesse comportamento. As teorias dos traços ou fatores da personalidade se desenvolveram ao longo dos anos até chegar ao Modelo dos Cinco Grandes Fatores (CGF) da Personalidade ou Big Five (BIG-5), modelo fatorial da personalidade mais estudado e utilizado mundialmente. Este modelo explica a personalidade humana por meio de cinco fatores amplos, a partir dos quais cada pessoa se situa em um *continuum*

dentro de cada fator. Por exemplo, as avaliações realizadas a partir deste modelo não buscam alocar as pessoas em categorias específicas, como extrovertidas ou introvertidas, mas, sim, identificar sua posição entre esses polos extremos (HUTZ; BANDEIRA; TRENTINI, 2018).



GLOSSÁRIO

Traço (de Personalidade): estrutura mental que pode ser inferida a partir do comportamento observado para explicar a regularidade ou a consistência nesse comportamento.



DESTAQUE

Modelo dos Cinco Grandes Fatores (CGF) da Personalidade ou Big Five (BIG-5):

1. **Extroversão:** nível típico de interações sociais em que as pessoas se engajam; o quanto buscam estabelecer contato com outras pessoas, o quanto se sentem à vontade para falar sobre si mesmas, se preferem fazer tarefas de forma coletiva ou solitária e o quanto conseguem se dirigir a outras pessoas para manifestar seus interesses e lutar por seus direitos;
2. **Socialização ou Amabilidade:** qualidade típica das interações sociais em que os indivíduos se envolvem. Engloba aspectos como empatia, interesse em promover o bem-estar das demais pessoas, esforço para ajudá-las a superar dificuldades e nível de confiança nos outros;
3. **Realização ou conscienciosidade:** persistência, esforço e foco na realização de tarefas relevantes, capacidade de manter a motivação mesmo diante de dificuldades, tendência a antecipar o resultado das ações, busca de meios de alcançar metas e objetivos para o futuro;
4. **Neuroticismo:** componente emocional da personalidade; engloba traços que envolvem tendências sobre como as pessoas reagem emocionalmente a situações, como estabilidade emocional, em um dos polos, até ansiedade, depressão e baixa autoestima, no polo oposto; tendência das pessoas em experimentar emoções negativas;
5. **Abertura à Experiência:** em um polo, tendência à curiosidade, flexibilidade, interesses artísticos, busca ativa por novas experiências, emoções e ideias e, no outro polo, preferência à manutenção da rotina, um certo nível de dogmatismo e menor interesse por ter contato com novas ideias e valores.

Figura 3.1 - Teoria dos Traços da Personalidade.



Fonte: Adaptado por Universidade La Salle (2020).

De acordo com a revisão de Morris e Maisto (2004), os cinco grandes fatores da personalidade podem ter importante utilidade na vida real, sobretudo na tomada de decisões profissionais. As dimensões de responsabilidade e estabilidade emocional são indicadores seguros de um bom desempenho profissional em uma variedade de ambientes de trabalho. De forma similar, a empatia e a estabilidade emocional garantem a eficiência em posições de atendimento ao cliente. Assim, os fatores de personalidade podem prever com certa segurança o desempenho das pessoas no trabalho, assim como outros critérios como habilidades técnicas e experiência.

Segundo destacam Friedman e Schustack (2004), os extrovertidos, pelo prazer que têm em estar com as pessoas, por sua audácia, energia, ambição e, é claro, verbosidade (comunicação), tendem a ser bem-sucedidos como políticos ou em outras posições de liderança de alta visibilidade. As pessoas com alta classificação na dimensão conscienciosidade parecem se dar bem no trabalho, particularmente em ambientes corporativos. A persistência, a responsabilidade e o forte sentido de propósito de pessoas desse tipo podem ajudá-las a alcançar metas e a obter a admiração do chefe. As pessoas com alta classificação na dimensão amabilidade provavelmente são altruístas e comprometidas em ajudar outras, podendo ser excelentes líderes em organizações não lucrativas, líderes religiosos, bons pais e boas mães.

Robbins, Judge e Sobral (2010), em sua revisão sobre as “teorias dos traços”, destacam que os traços de personalidade podem auxiliar na identificação da liderança.

Alguns líderes possuem características em comum, como a extroversão, sendo mais sociáveis e dominantes. A amabilidade, estabilidade emocional, conscienciosidade e abertura a novas experiências também se mostraram fortemente associadas à liderança, embora a extroversão seja o traço que mais parece caracterizar os líderes.

As características de personalidade constituem uma preocupação de muitas empresas ao contratar seus profissionais. Por isso, muitas realizam uma “avaliação da personalidade” como parte do seu processo seletivo, com o objetivo de assegurar que as pessoas contratadas tenham determinadas características de personalidade que se ajustem à cultura organizacional.

No Brasil, o teste de personalidade fundamentado na abordagem dos traços de personalidade é a Bateria Fatorial de Personalidade (BFP), amplamente conhecido entre as(os) psicólogas(os). No entanto, outro teste bastante utilizado no contexto organizacional é o Palográfico, um teste expressivo de personalidade.



SAIBA MAIS

Para uma revisão sobre as Teorias Fatoriais da Personalidade, onde se inclui a abordagem dos traços de personalidade, sugere-se a leitura do Capítulo 12 do livro *Avaliação Psicológica da Inteligência e da Personalidade* (HUTZ; BANDEIRA; TRENTINI, 2018), disponível na Minha Biblioteca da Universidade La Salle: <http://gg.gg/i03so>. O capítulo 17 do mesmo livro apresenta uma revisão sobre o Palográfico.

Outra importante revisão sobre este tema pode ser encontrado no capítulo 8 do livro *Teorias da Personalidade* (FRIEDMAN; SCHUSTACK, 2004), intitulado *Perspectivas do traço e da habilidade sobre a personalidade*, também disponível na Biblioteca Virtual da Universidade La Salle: <http://gg.gg/i03un>.

3.2.2 Abordagens Comportamentais

As abordagens ou teorias comportamentais de liderança se fundamentam na tentativa de compreender como os líderes se comportam, ou seja, quais são os comportamentos peculiares dos líderes. Enquanto as abordagens ou teorias dos traços têm o objetivo de identificar características da personalidade, tipicamente já estáveis em adultos - e, por isso, fornecem uma base para selecionar as pessoas certas para postos de liderança -, as abordagens ou teorias comportamentais sugerem que seria possível “treinar” as pessoas para serem líderes (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Esta ideia é decorrente da abordagem psicológica comportamental, que foca na possibilidade de gerar, modelar, reforçar, reduzir e extinguir comportamentos a partir dos estímulos ambientais.

Uma destas abordagens foi desenvolvida na Universidade de Ohio e chegou a duas classificações: **1. Estrutura de Iniciação:** grau em que um líder é capaz de definir e estruturar o próprio papel e o de seus funcionários na busca do alcance dos objetivos; e **2. Consideração ou Reconhecimento:** grau em que um líder é capaz de manter relacionamentos de trabalho caracterizados por confiança mútua, respeito às ideias dos funcionários e cuidado com os sentimentos destes. O reconhecimento é considerado como principal fonte de motivação.

Outra abordagem comportamental foi desenvolvida na Universidade de Michigan e também propôs duas dimensões: **1. Líder Orientado para as Pessoas:** enfatiza relações interpessoais, demonstra interesse pessoal pelas necessidades de seus funcionários e aceita as diferenças entre os membros do grupo; **2. Líder Orientado para a Produção:** enfatiza aspectos técnicos e práticos do trabalho (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).



DESTAQUE

Em um estudo com os funcionários de uma agência do **Banco do Brasil**, ficou evidente a importância do **reconhecimento** como comportamento de liderança. Apesar de considerarem o “trabalho em si” como a principal fonte de motivação, os profissionais avaliam a “falta de reconhecimento profissional” com o maior fator de desmotivação. Ou seja, realizar tarefas interessantes é o que mais os deixa empenhados e interessados pelo trabalho, ao passo que não receber o reconhecimento do chefe é o que deixa os funcionários mais desmotivados no ambiente profissional (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

3.2.3 Abordagem do Poder e da Influência

A Abordagem do Poder e da Influência destaca outros aspectos que interferem na eficácia da liderança. No Modelo de **Contingência** ou Modelo Contingencial de Fiedler, descrito por Newstrom (2011) e Robbins, Judge e Sobral (2010), por exemplo, a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação lhe proporciona. Fiedler identifica três dimensões contingenciais ou situacionais que determinam a eficácia da liderança:

1. **Relação Líder-Liderados:** grau de confiança, credibilidade e respeito que os membros do grupo têm por seu líder;
2. **Estrutura da Tarefa:** grau de estruturação e formalização dos procedimentos e das tarefas no trabalho;
3. **Poder da Posição:** grau de influência que um líder tem sobre variáveis como o poder de contratar, demitir, tomar ações disciplinares, conceder promoções e aumentos salariais.

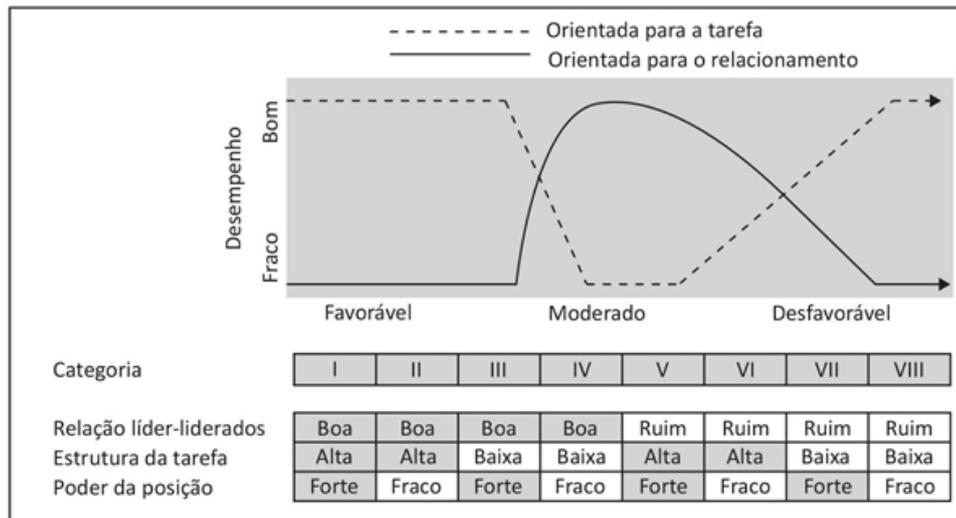


GLOSSÁRIO

Contingência: possibilidade de alguma coisa acontecer ou não. No âmbito das organizações, contingência representa as variações ou fatores a que uma organização está sujeita, como variações de mercado, de diretoria e/ou situações adversas.

De acordo com a combinação destas três dimensões de Fiedler, são possíveis 8 (oito) categorias, representadas na Figura 3.2, que veremos a seguir, com os números romanos de I a VIII no eixo horizontal, passando da situação mais favorável até a mais desfavorável para o líder. A liderança orientada para a tarefa está representada pela linha pontilhada, enquanto a liderança orientada para o relacionamento está representada pela linha contínua.

Figura 3.2 - Desempenho da liderança orientada para a tarefa e para o relacionamento em função da relação líder-liderados, estrutura da tarefa e poder da posição.



Fonte: Adaptado de Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 358).

A imagem anterior foi utilizada no **ENADE 2018**. Vale destacar que a questão descreve que “o executivo que assumiu a operação brasileira de uma montadora de automóveis foi incumbido de uma tarefa muito difícil: fazer com que a divisão crescesse e voltasse a dar lucros. Com um estilo de gestão próprio, o executivo conseguiu reestruturar a empresa e assumiu um desafio ainda maior, tornando-se presidente da montadora na América Latina. Diante desse sucesso, o executivo foi considerado a pessoa ideal para conduzir reestruturações organizacionais e foi contratado por outra grande empresa para comandar uma revolução na sua estrutura”. Este caso exemplifica **uma liderança voltada para a tarefa** - reestruturar, reorganizar as empresas - (linha pontilhada na Figura 3.2), que, segundo o **Modelo Contingencial de Fiedler**, tem bom desempenho em situações extremamente favoráveis ou desfavoráveis. Por outro lado, a **liderança voltada para o relacionamento** costuma ter bom desempenho em situações moderadas (linha contínua na Figura 3.2).

Conforme destaca Newstrom (2011), o Modelo Contingencial de Fiedler tem desempenhado papel significativo no encorajamento de discussões sobre os estilos de liderança e na geração de diretrizes úteis. Os líderes, por exemplo, são estimulados a:

- Examinar sua situação - as pessoas, a tarefa e a organização;
- Ser flexíveis na utilização de várias habilidades dentro de um estilo geral;
- Considerar a modificação de elementos de seus trabalhos para obter uma combinação mais apropriada ao seu estilo preferido

3.2.4 Abordagem Situacional

A abordagem ou Teoria da Liderança Situacional (TLS) foca o nível de prontidão dos liderados ou subordinados. Assim, a liderança bem-sucedida é adquirida por meio da escolha do estilo de liderança correto dependendo do nível de prontidão dos seguidores, ou seja, o nível de desejo e habilidade para cumprir determinada tarefa. Um líder deve escolher um dos quatro comportamentos de acordo com a prontidão (ou maturidade) do liderado (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). O quadro a seguir mostra as variações nas características dos seguidores e as atitudes requeridas do líder em cada situação.

Quadro 3.1 - Características dos liderados e atitudes necessárias do líder.

SEGUIDOR	LÍDER
Incapaz e desmotivado	Orientações claras e específicas;
Incapaz e motivado	Orientações na execução das tarefas, para compensar a lacuna de habilidade dos subordinados, além de demonstrar apoio para “conquistá-los”;
Capaz e desmotivado	Estilo apoiador e participativo;
Capaz e motivado	Não precisa fazer muita coisa.

Fonte: Adaptado de Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 367).

Esta abordagem está fundamentada na interação entre seguidor e liderado, já que o líder precisa se adequar às características dos seus seguidores em uma determinada situação. Neste caso, o líder precisa ser flexível e se adaptar aos seguidores até que estes atinjam o patamar de competências e habilidades necessárias para uma função, ou seja, até que estejam capazes (competências técnicas) e motivados (habilidades interpessoais).



SAIBA MAIS

Para conhecer mais sobre estas e outras abordagens de liderança, sugere-se as seguintes leituras nas bibliotecas virtuais da Universidade La Salle:

- Capítulo 12 do livro *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*, de Robbins, Judge e Sobral (2010): <http://gg.gg/i04fp>.
- Capítulo 7 do livro *Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho*, de Newstrom (2011): <http://gg.gg/i04g7>.



REFLETINDO

Depois de estudar algumas das abordagens ou teorias tradicionais sobre liderança, você consegue se posicionar mais favoravelmente sobre alguma delas? Qual delas parece estar mais próxima do seu dia a dia no trabalho ou no seu lar? Neste momento, vale a pena lembrar que a **liderança é exercida em diferentes contextos, além do organizacional**. Uma dona de casa, por exemplo, pode ser uma excelente líder por administrar o lar e organizar a vida da família, concorda? Procure relacionar pelo menos uma das abordagens ou teorias estudadas até aqui com os ambientes em que você vive.

3.3 Tópicos Contemporâneos de Liderança

Recentemente, outras abordagens de liderança foram surgindo, buscando ampliar e atualizar a compreensão sobre este tema. Da mesma forma, este tópico não tem o objetivo de esgotar todas as possibilidades contemporâneas sobre liderança, mas destacar algumas consideradas mais relevantes em nosso contexto.

3.3.1 Liderança Baseada em Valores

A Liderança Baseada em Valores está fundamentada na ideia de que as pessoas e as organizações possuem valores próprios que precisam estar em consonância com as atitudes dos líderes. Quando os valores pessoais entram em conflito com os valores organizacionais, a tendência é que a pessoas tenham mais dificuldade no desempenho de suas atividades.



DICA

Afinal, o que significa valor?

Segundo Chiavenato (2010), as organizações precisam continuamente adicionar valor ao que fazem para serem competitivas. As práticas de RH devem agregar valor para a organização, para os funcionários, para o acionista, para o cliente e para a sociedade em geral. A palavra valor tem muitos significados na teoria da administração, a saber:

- **Valor para a organização:** São questões que devem ser observadas prioritariamente, seja no processo decisório, seja no comportamento e atitude das pessoas dentro das organizações;
- **Valor para as pessoas:** São os ideais e expectativas que as pessoas assumem como essenciais e primordiais;
- **Valor para o acionista:** É o retorno que o acionista percebe e avalia no investimentos e transações financeiras que mantém com a organização;
- **Valor para o cliente:** O retorno que o cliente percebe e avalia em suas transações com a organização ao adquirir seus produtos e serviços;

O importante é que a organização saiba incrementar simultaneamente esses valores para garantir a satisfação de todos os seus parceiros.

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), é o aspecto do “valor compartilhado” que torna a cultura organizacional um instrumento poderoso para orientar e modelar o comportamento das pessoas. Os valores essenciais de uma organização são valores básicos ou dominantes compartilhados por toda a organização.

É isso que nos permite dizer, por exemplo, que a cultura da Microsoft valoriza a agressividade e a assunção de riscos e, então, utilizar essa informação para entender melhor o comportamento dos gestores e dos funcionários daquela empresa (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 503).

Os valores de uma organização são importantes para nortear o comportamento das pessoas que estão dentro da organização: gestores, líderes e liderados. Por outro lado, podem ser percebidos pela sociedade, ou seja, pelos que estão olhando a organização de fora. São os valores que nos permitem visualizar a origem, os objetivos e as intenções de uma organização, ou seja, o que é mais importante para cada organização.



DESTAQUE

Um belo exemplo de **Liderança Baseada em Valores** foi desenvolvido por Mary Kay Ash ao criar sua “empresa dos sonhos”, a **Mary Kay**, uma das maiores empresas de cosméticos do mundo, fundada em 1963, em Dallas, EUA. Em 2020, a Mary Kay completa 57 anos de existência no mundo, estando presente em aproximadamente 35 países nos cinco continentes. A Mary Kay marca presença no Brasil há 22 anos.

Sobre o crescimento global da marca:

A Força de Vendas Independente da Mary Kay, um de seus principais diferenciais, já ultrapassa 3,5 milhões de consultoras.

As vendas dos produtos Mary Kay excedem os US\$ 4 bilhões de dólares.

Desde 1990, a Mary Kay tem alcançado um crescimento significativo, abrindo mais de 20 novos mercados ao redor do mundo.

Figura 3.3 - Ilustração da presença da Mary Kay nos cinco continentes.



Fonte: Mary Kay (2020).

O estilo de liderança Mary Kay é fortemente enraizado em uma hierarquia de valores, na qual sua fundadora Mary Kay Ash acreditava, e que foi seguida pelo seu filho Richard e perpetuada por suas Diretoras e Consultoras: em primeiro lugar, Deus; em segundo lugar, a família; e em terceiro lugar, o trabalho. A força de vendas da Mary Kay é constituída por consultoras de vendas independentes, que podem seguir carreira ou não, de acordo com seu desempenho em vendas e na formação de equipes. A liderança Mary Kay é baseada na popular “Regra de Ouro”, que consiste em fazer para os outros o que você gostaria que fosse feito para você. A Mary Kay também é um importante exemplo de liderança feminina, atualmente mais reconhecida, mas incomum até a época em que a empresa foi criada, na década de 1960 (ASH, 2013).

A Liderança Baseada em Valores traz um certo conforto quando os valores pessoais estão em consonância com os valores organizacionais e o líder consegue agir de acordo com estes preceitos, inspirando seus liderados a buscar o melhor desempenho a partir destes valores. No entanto, é extremamente difícil trabalhar ou exercer liderança em uma organização cujos valores estão em dissonância com os valores pessoais. Por exemplo, um ambientalista ou defensor do meio ambiente provavelmente não conseguiria trabalhar em uma mineradora como a Vale, pois seus valores entrariam em confronto com os valores da organização.

3.3.2 Liderança Positiva

Como o próprio nome refere, a Liderança Positiva é um estilo de liderança que foca nos aspectos positivos do trabalho e dos seus liderados, contrastando com a Liderança Negativa, que destaca aspectos negativos. Conforme apontado por Newstrom (2011), os líderes abordam as pessoas para motivá-las de diversas formas.

Se a ênfase for colocada em ameaças, medo, grosseria e penalidades, o líder estará aplicando uma liderança negativa; pode obter desempenho aceitável de curto prazo em muitas situações, mas possui custos humanos muito elevados. Os líderes negativos agem ostentando sua dominação e superioridade em relação às pessoas. Para fazer que o trabalho seja realizado, eles adotam com seu pessoal penalidades como a perda do emprego, a advertência na presença de outras pessoas e alguns dias de suspensão de pagamento. Eles demonstram autoridade na falsa crença de que ela possa assustar a todos de modo que se tornem produtivos. Eles são mais chefes que líderes (NEWSTROM, 2011, p. 162).

O quadro a seguir apresenta uma comparação entre a Liderança Positiva e a Negativa.

Quadro 3.2 - Características da Liderança Positiva e da Liderança Negativa.

LIDERANÇA POSITIVA	LIDERANÇA NEGATIVA
Recompensas econômicas ou recompensas de qualquer natureza Prêmios Elogios	Ameaças Medo Grosseria Penalidades

Fonte: Adaptado de Newstrom (2011, p. 162).

Newstrom (2011) ainda destaca que existe um *continuum* para os estilos de liderança, variando de um polo altamente positivo para um altamente negativo, de modo que os líderes podem usar um ou outro estilo, dependendo das circunstâncias. Além disso, o estilo de liderança positivo ou negativo se relaciona com o modelo de comportamento organizacional:

- O modelo autocrático tende a produzir um estilo negativo;
- O modelo protecionista é, de algum modo, positivo;
- Os modelos apoiador, colegiado e sistêmicos são claramente positivos.



DESTAQUE

Uma liderança positiva geralmente produz nível de satisfação profissional e desempenho mais elevados (NEWSTROM, 2011).

Na figura a seguir, podemos observar benefícios de um líder positivo:

- **Clima Positivo:** prevalência de emoções positivas, como compaixão, perdão e gratidão;
- **Comunicação Positiva:** *feedback* positivo e negativo equilibrados, comunicação aberta e suportiva (dá suporte aos liderados);
- **Significado Positivo:** conexão com valores e virtudes, impactos positivos sobre a sociedade;

- **Relações Positivas:** foco nas forças pessoais e talentos, redes de relacionamento energizadas.

Figura 3.4 - Líder Positivo.



Fonte: Adaptado por Universidade LaSalle de <https://gg.gg/jib03> (2020).

Os benefícios de um líder positivo estão fundamentados nas ideias da Psicologia Positiva, uma abordagem psicológica recente que evoluiu a partir da Psicologia Humanista. Esta abordagem deixa de focar os problemas e transtornos psicológicos para destacar as forças positivas das pessoas, tais como: criatividade, coragem, espiritualidade, bem-estar e felicidade (PALUDO; KOLLER, 2007; SELIGMAN, 2011; SNYDER; LOPEZ, 2009).



SAIBA MAIS

Para uma revisão completa sobre a **Psicologia Positiva**, sugere-se a leitura do artigo de Paludo e Koller (2007): Psicologia Positiva: uma nova abordagem para antigas questões: <http://gg.gg/i04rx>.

Para mais informações sobre a **Liderança Positiva**, visite o site do Instituto de Psicologia Positiva & Comportamento: <http://gg.gg/i04sb>.

3.3.3 Liderança Espiritual

A espiritualidade é um dos temas de estudo da Psicologia Positiva e também está presente nas organizações e em seus estilos de liderança, reconhecido como Liderança Espiritual.

Essa busca por espiritualidade, ou harmonia de todas as facetas da vida, como se esse processo fosse conduzido por um poder (religioso) superior, tem desafiado organizações como a Tom's of Maine, Boeing, Lotus Development e a Medtronic a encontrar formas para restaurar uma “alma” para os locais de trabalho. As organizações descobriram que os funcionários estão em busca de um senso de significado, uma oportunidade para usarem suas mentes e uma chance para devotarem seus esforços para um propósito superior em seus trabalhos (NEWSTROM, 2011, p. 182)

Segundo Martins e Pereira (2009), a Era do Conhecimento exige que as organizações reconheçam que as pessoas possuem potencial intrínseco que precisa ser liberado, visto que é através dele que as organizações podem criar maior valor e manter-se competitivas. Diante da realidade da espiritualidade no ambiente de trabalho, surge um novo tipo de liderança, a Liderança Espiritual, capaz de guiar os indivíduos e a organização num processo de transformação espiritual, cujos benefícios podem se estender até sobre o desempenho organizacional sustentável.



DESTAQUE

Um novo termo foi incluído no vocabulário gerencial: **espiritualidade**. Esse termo refere-se ao desejo dos funcionários de conhecerem mais profundamente a si próprios, crescerem pessoalmente, realizarem alguma contribuição significativa para a sociedade e demonstrarem integridade a cada ação tomada. A espiritualidade incorpora o princípio do autoconhecimento e encoraja as pessoas a conhecerem a si próprias ao mesmo tempo em que honram e respeitam as diversas crenças morais e religiosas de todos.



REFLETINDO

Questão: você acredita que as organizações têm a obrigação de proporcionar oportunidades para maior espiritualidade no trabalho? É uma ação ética utilizar os recursos da organização para tais propósitos e programa? (NEWSTROM, 2011).

3.3.4 Liderança Adaptativa

O conceito de Liderança Adaptativa deriva do conceito de adaptação de Charles Darwin, segundo o qual as características mais adaptativas das espécies são as que persistem ao longo do tempo. Este conceito é pertinente, principalmente na sociedade e nas organizações contemporâneas, em que as mudanças acontecem de forma muito acelerada, exigindo adaptações constantes.

De acordo com Heifetz (apud WERNECK, s.d.), Liderança Adaptativa é a capacidade de mobilizar pessoas – em uma comunidade ou organização – para que consigam progredir mesmo diante de desafios que mudam a toda hora. A ideia-chave é que a atividade da liderança não está vinculada a status, poder, autoridade ou posição, como muitos ainda pensam. Pelo contrário, a liderança pode (e deve) ser compartilhada.



SAIBA MAIS

Para compreender melhor a Liderança Adaptativa, leia a entrevista de Ronald Heifetz para a Revista HSM Management, acessando o link: <http://gg.gg/i04ug>



VÍDEO

Assista ao vídeo “Série Simpósio Internacional de Educação em Saúde - Liderança Adaptativa”, do canal “Espresso3”, entrevistando Axelle Bagot, que explica o que é o trabalho de Liderança Adaptativa. Acesse o link: <http://gg.gg/i04vc>.

PLAY 



3.3.5 *Mentoring e Coaching*

As práticas de *Mentoring* e *Coaching* surgiram no mundo do trabalho com o objetivo comum de aprimorar o desempenho e o desenvolvimento das pessoas ao longo de suas carreiras profissionais. A mentoria pode surgir de forma espontânea, mas, em algumas organizações, há programas formais de mentoria. Para Newstrom (2011, p. 81),

as vantagens dos programas bem-sucedidos de mentoria incluem um nível de lealdade maior entre os funcionários, um processo de aprendizado mais acelerado, um processo de sucessão mais bem planejado, por meio do desenvolvimento de substitutos, e um aumento no nível de realizações de metas.

Avançando em seus estudos sobre mentoria, Newstrom (2011, p. 81-82) complementa que:

mentor é um modelo que guia outro colaborador (orientando) mediante o compartilhamento de conselhos úteis sobre os papéis a serem desenvolvidos e os comportamentos a serem evitados. Os mentores ensinam, aconselham, orientam, dão suporte, encorajam, agem como pontos de referência e estimulam seus orientandos para que estes acelerem os progressos em suas carreiras. [...] Os mentores geralmente são mais velhos, bem-sucedidos e respeitados por seus pares (influentes). Eles também devem estar dispostos a dedicar tempo e energia para ajudar uma outra pessoa a subir os degraus corporativos, ser capazes de comunicar-se efetivamente e compartilhar ideias de maneira inofensiva, e apreciar o desenvolvimento individual dos outros.

De acordo com Bendassoli, Magalhães e Malvezzi (2014), no *Mentoring* direcionado ao desenvolvimento de lideranças, o profissional-alvo da intervenção é considerado um talento potencial para a assunção de posições de liderança. O sucesso dessas iniciativas depende da preparação e do adequado pareamento dos participantes, de sua integração aos sistemas e às estratégias empresariais e de uma cultura organizacional favorável.

O *Coaching* é uma prática que pode ser desenvolvida dentro e fora das organizações. Em nosso contexto, é mais comum que as pessoas busquem o *Coaching* de forma independente das empresas, mas também há empresas que investem no *Coaching* como uma ferramenta de gestão. De acordo com Newstrom (2011), o *Coaching* enfoca essencialmente a melhoria do desempenho com a ajuda de altas expectativas e *feedback* rápido, construído com base nas ferramentas da confiança, do respeito mútuo, da integridade, da franqueza e do propósito comum.

Ainda, segundo Newstrom (2011, p. 173), as áreas específicas em que a maior parte dos gestores admite necessitar de *Coaching* são:

- A melhoria de seus estilos de interação;
- O aprendizado de formas mais eficientes para lidar com as mudanças;
- O desenvolvimento de suas habilidades auditivas e verbais.

O líder-*coach* dentro de uma organização tem o papel de estimular, capacitar, inspirar, demonstrar afeto e apoio. Os *coaches* vêem a si mesmos como torcedores e facilitadores, embora também reconheçam a necessidade de, eventualmente, serem duros e exigentes. Líderes habilidosos conversam periodicamente, a fim de manter um equilíbrio saudável entre a construção da autoestima do colaborador e a introdução de uma tensão criativa voltada para mudança. (NEWSTROM, 2011).



DESTAQUE

Os pré-requisitos para um *Coaching* bem-sucedido incluem:

- A disposição para a mudança;
- A competência para mudar;
- A oportunidade para a prática de novos comportamentos.

(NEWSTROM, 2011, p. 173).

O *Coaching* também pode ser desenvolvido nas organizações em seus líderes. Segundo Bendassoli, Magalhães e Malvezzi (2014), o *Coaching* comportamental de lideranças tem por foco promover mudanças no comportamento interpessoal de líderes ativos ou potenciais.

O quadro a seguir mostra as diferenças entre o *Mentoring* e o *Coaching*.

Quadro 3.3 - Paralelo entre *Mentoring* e *Coaching*.

	<i>Mentoring</i>	<i>Coaching</i>
Quem faz	Mentor	<i>Coach</i> (Apoiador)
Tempo	Passado, presente e futuro	Presente e futuro
Foco	Possibilidades	Ação e resultados
Abrangência	Carreira ou transições profissionais	Desempenho, desafios ou mudanças específicas
O que aborda	Profissão e carreira	Pessoa, profissão e carreira
Resultados	Informações e <i>insights</i> para ampliar sua visão e conhecimento das possibilidades	Gerar opções construtivas, viáveis e informadas, e utilizá-las para obter os resultados desejados

Fonte: Elaborado pela autora (2020).



SAIBA MAIS

Para compreender melhor sobre o ***Coaching*** e o **Líder-Coach**, sugere-se uma visita aos sites:

- **Instituto Brasileiro de Coaching:** visite o site, leia e assista ao vídeo “#ConquisteMais - Gilvair Marconi”, com o depoimento de Gilvair Marconi no final da página: <http://gg.gg/i04y4>.
- **Sociedade Brasileira de Coaching:** visite o site, leia e assista ao vídeo “Formação de Líderes SBCOACHING”, apresentando o programa sobre a formação de *coachings*: <http://gg.gg/i04ym>.



REFLETINDO

Você já vivenciou uma experiência de *Mentoring* ou *Coaching*? Estaria disposto(a) a receber algum tipo de mentoria ou orientação voltada para a área de liderança?

3.3.6 Liderança Tóxica

A Liderança Tóxica pode ser caracterizada como um tipo de liderança negativa, que revela aspectos negativos das pessoas, desqualificando, humilhando e destruindo sua autoestima. Apesar de seus aspectos fortemente negativos, a Liderança Tóxica geralmente se apresenta instável. Em alguns momentos, o líder pode ser positivo em relação a um liderado e, em outro momento, ser altamente negativo. Por outro lado, o mesmo líder pode ser positivo com alguns liderados e negativo com outros. Esta instabilidade dificulta a identificação de um líder tóxico, pois geralmente seus aspectos positivos e negativos não são uma unanimidade entre seus liderados.

Segundo Assad (2017 apud ANDRADE et al., 2019), Liderança Tóxica é todo tipo de liderança capaz de gerar uma toxina que cause qualquer tipo de dor, sendo ela física ou psicológica. Um autêntico líder tóxico destrutivo invalida, reprova, diminui e manipula. Seu objetivo é ter o poder e o controle sobre as emoções, alma e razão do outro.

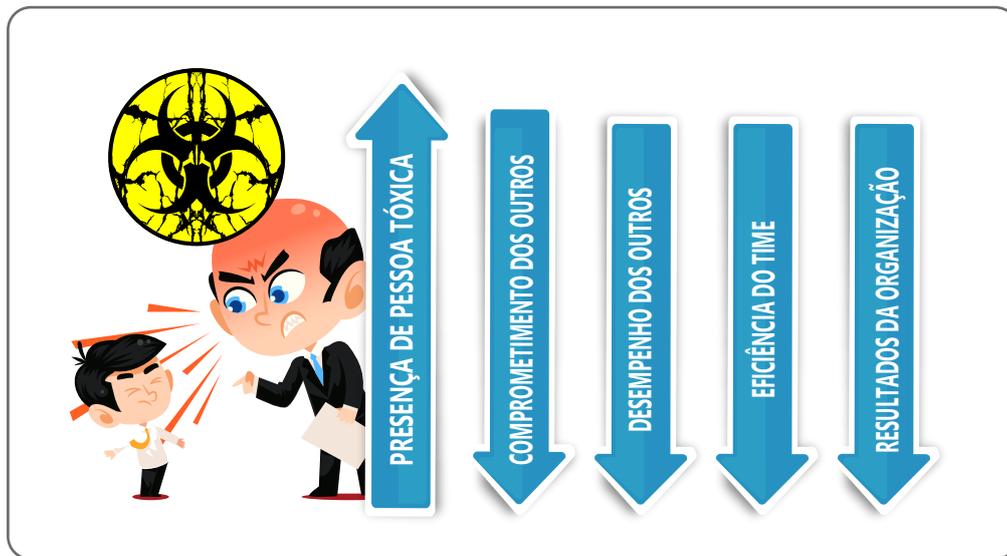
A Liderança Tóxica também pode ser caracterizada como comportamentos destrutivos, que possam diminuir a moral, a motivação e a autoestima dos liderados (ANDREOLI et al., 2017).

Reed (2014 apud ANDRADE et al., 2019) descreve a Liderança Tóxica a partir de três principais sintomas:

- O bem-estar dos subordinados não é levado em consideração;
- Afeta o clima organizacional de forma negativa a partir de técnicas interpessoais ou sua própria personalidade;
- Seus interesses pessoais estão ligados a sua motivação; seus subordinados acreditam e apontam isso como principal motivação.

A figura a seguir mostra que, quanto mais forte é a presença da pessoa tóxica, menores são o comprometimento e o desempenho dos outros, menor é a eficiência do time e menores são os resultados de uma organização. No entanto, nem sempre esta correlação é tão clara, podendo o líder tóxico permanecer por algum tempo em uma organização, obtendo resultados satisfatórios e até mesmo notórios, até que se perceba as consequências de suas atitudes a longo prazo. Por exemplo, é comum que os liderados por um líder tóxico sejam desligados ou se desliguem das organizações com maior frequência.

Figura 3.5 - Consequências negativas da presença de pessoa tóxica.



Fonte: Adaptado por Universidade LaSalle de <https://gg.gg/jiccs> (2020).

Para além da Liderança Tóxica, alguns líderes podem ser altamente persuasivos e manipuladores, chegando muito próximo das características da sociopatia ou psicopatia. Estes líderes não sentem empatia pelos seus liderados e tampouco sentem culpa quando os prejudicam. Sua conduta pode ser tão desviante que geram constrangimento aos liderados, podendo, inclusive, configurar assédio moral e/ou sexual.

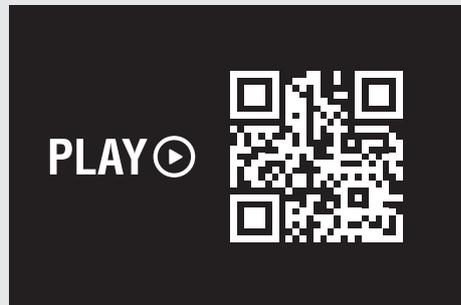
Diante destas possibilidades, é importante que as empresas acompanhem as pessoas em cargos de gestão, coibindo comportamentos destrutivos e promovendo atitudes de líderes que promovam o bem-estar no trabalho, o desenvolvimento profissional e pessoal de seus profissionais. Esta abordagem, que está no lado oposto da Liderança Tóxica, é a Liderança Humanizada. Segundo apontaram recentemente Tavares e Veigas (2019), a liderança exercida pelos professores na escola tem repercussões importantes na forma como as crianças irão desempenhar liderança no futuro. Por esta razão, é fundamental investir na formação de líderes humanos e positivos a partir da família e da escola, onde se constroem as bases do pensamento, sentimentos e comportamento.



VÍDEO

Para complementar seus estudos sobre a Liderança Tóxica, aspectos positivos e negativos da liderança, sugere-se o vídeo a seguir: **“Ponto & Contraponto 2017 - Liderança Tóxica X Liderança Humanizada”**, do canal “ISAE Escola de Negócios”. Neste vídeo, os professores do ISAE/FGV

Rodrigo Casagrande e Alessandra Assad falam sobre Liderança Humanizada versus a Liderança Tóxica: as diferenças entre ser um líder contagiante e um contagioso. Acesse: <http://gg.gg/i0500>.



Conforme exemplificado no vídeo, a liderança Tóxica libera e evoca “toxinas”, focando nos aspectos negativos das pessoas e das relações de trabalho, gerando adoecimentos físicos e psicológicos. Do outro lado, está a Liderança Humanizada, que enfatiza os aspectos positivos, praticada por gestores e empresas que acreditam que pessoas felizes e entusiasmadas geram melhores resultados nos negócios.

SÍNTESE DA UNIDADE

Na Unidade 3, estudamos as principais Abordagens Tradicionais de Liderança, os Tópicos Contemporâneos de Liderança, os processos de *Mentoring* e *Coaching*, e a Liderança Tóxica.

As abordagens tradicionais de liderança incluem:

- Abordagem dos Traços, que descreve os líderes a partir dos Traços de Personalidade, que são características relativamente estáveis das pessoas;
- Abordagem Comportamental, fundamentada na ideia de que os comportamentos podem ser gerados, modulados, reforçados e/ou extintos e, portanto, é possível treinar as pessoas para serem líderes, assim como é possível treinar os liderados para desenvolver competências e habilidades específicas;
- Abordagem do Poder e da Situação, que considera a interação entre as características do líder, dos liderados e do trabalho a ser desenvolvido;
- Abordagem Situacional, que mostra a necessidade de flexibilidade do líder diante das circunstâncias ou contingências dos liderados.

Os Tópicos contemporâneos de liderança incluem:

- Liderança Baseada em Valores, que considera os valores organizacionais e pessoais como fundamentais no exercício da liderança;
- Liderança Positiva, que prioriza a valorização dos aspectos positivos das pessoas e do trabalho;
- Liderança Espiritual, que considera a dimensão espiritual das pessoas como parte de suas vidas, influenciando diretamente o trabalho;
- Liderança Adaptativa, que se fundamenta na necessidade de adaptação constante do líder e de seus liderados às rápidas mudanças da Era do Conhecimento.

Foram apresentadas as práticas de *Mentoring* e *Coaching* como propulsoras do desenvolvimento profissional, destacando-se suas semelhanças e diferenças.

Por fim, a Liderança Tóxica foi descrita como um tipo de liderança negativa, às vezes difícil de ser identificada, que pode chegar a níveis extremos de dificuldades interpessoais, onde prevalecem a falta de reconhecimento e de respeito do líder em relação ao seu liderado. No outro extremo deste *continuum* está a Liderança Humanizada, que se preocupa com o bem-estar e a felicidade das pessoas no seu dia a dia.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, P. C. de. et al. A incidência de liderança tóxica em uma empresa multinacional do setor de call center. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, v. 9, n. 3, set. 2019. Disponível em: <http://gg.gg/i055c>. Acesso em: 23 mar. 2020.
- ANDREOLI, T. P. et al. Liderança Tóxica: adaptação e validação de uma escala de mensuração para casos brasileiros. **XX SEMEAD - Seminários em Administração**, nov. 2017. Disponível em: <http://gg.gg/i055n>. Acesso em: 23 mar. 2020.
- ANTONELLO, C. S.; **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- ASH, Mary Kay. **The Mary Kay Way: o estilo de liderança de uma das maiores empreendedoras norte-americanas**. São Paulo: Editora CL-A Cultural, 2013.
- BENDASSOLI, P. F., MAGALHÃES, M. de O.; MALVEZZI, S.; Liderança nas organizações. In: **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- CHIAVENATO, I.; **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- FRIEDMAN, H. S.; SHUSTACK, M. W.; **Teorias da personalidade: da teoria clássica à pesquisa moderna**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- HUTZ, C. S.; BANDEIRA, D. R.; TRENTINI, C. M. (Orgs.). **Avaliação psicológica da inteligência e da personalidade**. Porto Alegre: Artmed, 2018.
- MARTINS, G. J. T; PEREIRA, M. F.; Contribuições da liderança espiritual para o desempenho organizacional sustentável. **FACES R. Adm.** Belo Horizonte, v. 8, n. 1, p. 87-106, jan./mar. 2009. Disponível em: <http://gg.gg/i057h>. Acesso em: 28 mar. 2020.
- MORRIS, C. G.; MAISTO A. A.; **Introdução à psicologia**. 6. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- NEWSTROM, J. W.; **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.
- PALUDO, S. dos S.; KOLLER, S. H.; Psicologia Positiva: uma nova abordagem para antigas questões. **Paidéia**, Ribeirão Preto, v. 17, n. 36, p. 9-20, abr. 2007. Disponível em: <http://gg.gg/i058j>. Acesso em: 27 mar. 2020.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F.; **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2010.
- SELIGMAN, M. E. P.; **Felicidade autêntica: usando a nova psicologia positiva para a realização permanente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.
- SELIGMAN, M. E. P.; **Florescer: uma nova compreensão sobre a natureza da felicidade e do bem-estar**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

SNYDER, C. R.; LOPEZ, S. J.; **Psicologia Positiva**: uma abordagem científica e prática das qualidades humanas. Porto Alegre: Artmed, 2009.

TAVARES, F. da R. T.; VEIGAS, S. C.; A Liderança Positiva na escola desenvolve o líder de sucesso nas organizações. **24º Seminário Internacional de Educação, Tecnologia e Sociedade: Ensino Híbrido**. Nov. 2019.

WERNECK, T.; Liderança Adaptativa: por que quase ninguém faz. **HSM Management**. s.d. Edição 115, p. 52-55.



Mudança e Aprendizagem Organizacional

Prezado(a) estudante.

Estamos começando uma unidade desta disciplina. Os textos que a compõem foram organizados com cuidado e atenção, para que você tenha contato com um conteúdo completo e atualizado tanto quanto possível. Leia com dedicação, realize as atividades e tire suas dúvidas com os tutores. Dessa forma, você, com certeza, alcançará os objetivos propostos para essa disciplina.

OBJETIVO GERAL



Refletir a contribuição da liderança nos processos de mudança organizacional, de gestão de conflitos e de aprendizagem organizacional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS



- Contextualizar os processos de mudança organizacional e sua relação com a liderança e equipes;
- Identificar estilos de gestão de conflitos adotados pelas lideranças em contextos de mudança;
- Estudar a importância da aprendizagem organizacional e as novas formas de aprendizagem informal e comunidades de prática;
- Conhecer as práticas que contribuem ao desenvolvimento de líderes que aprendem.

QUESTÕES CONTEXTUAIS



- Você tem observado mudanças no seu ambiente de trabalho ou já ouviu alguém falando a respeito de mudanças nas empresas?
- Qual é a função do líder quando ocorrem mudanças ou reestruturações nas organizações?
- Você acha que existem lideranças que promovem mudanças positivas? Ou as mudanças sempre são motivo para problemas?
- Como é possível gerenciar conflitos em tempos de rápidas mudanças sociais e organizacionais?
- As mudanças geralmente exigem novas aprendizagens. Você consegue lembrar de alguma mudança na sua vida, pessoal ou profissional, que tenha exigido de você o desenvolvimento de alguma habilidade nova ou conhecimento(s) novo(s)?
- Quais são as estratégias que podem auxiliar os líderes e suas equipes em momentos de mudanças que exigem novas aprendizagens?

4.1 Introdução

Vivemos um momento em que as mudanças ocorrem rapidamente e exigem adaptações constantes das pessoas e das organizações. De um momento para o outro, podemos sofrer com mudanças sociais e econômicas geradas aqui ou em outros países, já que o mundo atualmente é “globalizado”, ou seja, eventos que ocorrem em outros países podem impactar a realidade brasileira.

Segundo Chiavenato (2010), a mudança é um aspecto essencial da criatividade e inovação nas organizações de hoje. A mudança está em toda a parte: nas organizações, nas pessoas, nos clientes, nos produtos e serviços, na tecnologia, no tempo e no clima. A mudança representa a principal característica dos tempos modernos.

O exemplo mais marcante dos últimos tempos, a partir do final de 2019, são as mudanças e repercussões geradas pela crise na saúde global iniciada pelo coronavírus. A COVID-19 tem gerado incontáveis mudanças em diferentes contextos, exigindo reações e adaptações rápidas. De um momento para o outro, as pessoas e as organizações sofreram alterações em seu funcionamento. A necessidade de isolamento, quarentena ou afastamento social tem causado mudanças significativas na forma como pessoas e organizações pensam, sentem e se comportam.

Mas como lidar com a necessidade de mudanças e adaptações rápidas? Esta Unidade 4 analisa as mudanças pessoais e organizacionais e sua relação com a liderança, a gestão de conflitos inerentes às mudanças, a necessidade de aprendizagem constante e as estratégias para promoção da aprendizagem pessoal e organizacional.

4.2 Mudança e Liderança: Como Gerenciar Processos de Mudança Organizacional?

O processo de mudança é inerente ao desenvolvimento das pessoas e das organizações. Com o passar do tempo, as pessoas mudam assim como as organizações. No entanto, vivemos uma época de mudanças cada vez mais rápidas, variadas e impactantes. Neste contexto, a liderança representa uma força fundamental que pode conduzir as organizações a resultados positivos ou negativos. A partir de agora, vamos estudar o conceito e a natureza da mudança, as etapas do processo, as fontes de resistência e os desfechos possíveis para as mudanças organizacionais.

4.2.1 Mudança Organizacional

Todas as organizações mudam de uma forma ou de outra, por diferentes razões ou forças que vamos estudar a seguir.



DESTAQUE

A **mudança organizacional** pode ser descrita como qualquer alteração no ambiente de trabalho que afete a forma como os funcionários devem agir. Essas mudanças podem ser planejadas ou não, catastróficas ou evolutivas, positivas ou negativas, fracas ou fortes, lentas ou rápidas, e **endógenas** ou **exógenas**. Independentemente de sua fonte, natureza, origem, velocidade ou intensidade, as mudanças podem ter efeitos profundos nos seus receptores (NEWSTROM, 2008).

A **mudança** significa a passagem de um estado para outro diferente. É a transição de uma situação para outra. A mudança envolve transformação, interrupção, perturbação e ruptura, dependendo de sua intensidade (CHIAVENATO, 2010).



GLOSSÁRIO

Endógenas: De origem interna.

Exógenas: De origem externa.

Robbins, Judge e Sobral (2010) destacam que existem diversas forças que podem gerar a necessidade de mudança. As pessoas e as organizações não são estáveis e equilibradas. Pelo contrário, passam por mudanças frequentes que requerem adequações em sua estrutura e funcionamento. As forças para a mudança podem ser observadas no quadro a seguir.

Quadro 4.1 - Forças para a mudança.

FORÇA	EXEMPLOS
Natureza da força de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Maior diversidade cultural; • Envelhecimento da população; • Imigração e terceirização crescentes.
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> • Computadores mais rápidos, mais baratos e portáteis; • Surgimento e crescimento das redes sociais; • Decifração do código genético humano.
Choques econômicos	<ul style="list-style-type: none"> • Altas repentinas de juros para combater a inflação; • Colapso do sistema financeiro internacional; • Recessão global.
Competição	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência globalizada; • Fusões e consolidações; • Maior regulação governamental do comércio.
Tendências sociais	<ul style="list-style-type: none"> • Consciência ambiental crescente; • Liberalização das atitudes para com funcionários gays, lésbicas e transexuais; • Mais tarefas múltiplas e conectividade.
Política internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas anticapitalistas na Venezuela, na Bolívia e no Equador; • Abertura de mercados na China; • Embargos a nações árabes, como o Irã e o Iraque.

Fonte: Adaptado de Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 566).

A política e cultura organizacional determinam a forma como as organizações lidam com a mudança, que não é um processo fácil, mas é certamente necessário.

4.2.2 Resistência à Mudança

As mudanças podem trazer consequências positivas ou negativas. Segundo destaca Newstrom (2008), mudanças envolvem custos e benefícios. Quando as mudanças se constituem em uma ameaça de perda, pode-se observar a “resistência à mudança”. As pessoas costumam resistir a mudanças que ameaçam seu bem-estar, cargo, status ou

até mesmo seu emprego. Por outro lado, quando as mudanças representam ganhos, as pessoas tendem a colaborar com o processo (NEWSTROM, 2008).



DESTAQUE

A resistência à mudança consiste em quaisquer comportamentos dos funcionários destinados a desacreditar, atrasar ou impedir a implementação de mudanças associadas ao trabalho. Os funcionários resistem às mudanças porque elas ameaçam suas necessidades de segurança, interação social, status, competência e autoestima (NEWSTROM, 2008). As fontes de resistência à mudança podem ser individuais ou organizacionais, conforme descrito por Robbins, Judge e Sobral (2010) no Quadro 4.2.

Quadro 4.2 - Fontes de Resistência à Mudança.

FONTES INDIVIDUAIS	
Hábitos	Criamos hábitos ou respostas programadas para enfrentar a complexidade da vida. Quando nos defrontamos com a mudança, essa tendência de reagir conforme os costumes transforma-se em fonte de resistência.
Segurança	As pessoas com elevada necessidade de segurança costumam resistir à mudança por se sentirem ameaçadas.
Fatores Econômicos	As mudanças nas tarefas ou rotinas estabelecidas podem suscitar temor com relação às finanças, quando uma pessoa acha que não será capaz de apresentar o mesmo desempenho de antes, especialmente quando a remuneração é vinculada à produtividade.
Medo do Desconhecido	A mudança faz o conhecido ser trocado pela ambiguidade e pela incerteza.
Processamento Seletivo de Informações	As pessoas processam seletivamente as informações para manter suas percepções intactas. Elas só ouvem o que querem ouvir. Ignoram informações que possam desafiar o mundo que construíram.

FONTES ORGANIZACIONAIS	
Inércia Estrutural	As organizações possuem mecanismos internos, como seu processo de seleção e as regras formais, para produzir estabilidade. Quando uma organização se confronta com a mudança, esta inércia estrutural age como um contrapeso para sustentar a estabilidade.
Foco Limitado de Mudanças	Organizações são formadas por diversos subsistemas interdependentes. Não se pode fazer mudanças em um deles sem afetar os demais. Dessa forma, mudanças limitadas nos subsistemas tendem a ser anuladas pelo sistema maior.
Inércia de Grupo	Mesmo que os indivíduos queiram mudar seu comportamento, as normas de grupo atuam de forma limitadora.
Ameaça à Especialização	As mudanças nos padrões organizacionais podem ameaçar a exclusividade de alguns grupos especializados.
Ameaça às Relações de Poder Estabelecidas	Qualquer redistribuição de autoridade para a tomada de decisões pode ameaçar as relações de poder já estabelecidas dentro da organização.

Fonte: Adaptado de Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 569).

A compreensão das fontes individuais e organizacionais da resistência à mudança ajuda a gerenciar o processo de mudança. Newstrom (2008) compara as reações à mudança organizacional com as reações às doenças terminais descritas por Elisabeth Kübler-Ross em seu livro “Sobre a Morte e o Morrer”, processo também conhecido como as fases do luto. Afinal, as mudanças organizacionais muitas vezes implicam perdas que requerem um processo semelhante ao luto. Esta comparação está representada no Quadro 4.3.

Quadro 4.3 - Comparação dos Estágios das Reações.

REAÇÕES: DOENÇAS TERMINAIS	REAÇÕES: GRANDES MUDANÇAS
1. Negação.	1. Recusa de aceitá-las como algo real.
2. Raiva.	2. Ressentimento em torno do deflagrador da mudança.
3. Depressão.	3. Desistência física ou emocional.
4. Busca de Alternativas.	4. Ponderação dos benefícios.
5. Aceitação do prognóstico.	5. Adesão à mudança.

Fonte: Adaptado de Newstrom (2008, p. 329).

Conforme observado até agora, as mudanças podem representar fontes de ameaça à estabilidade ou equilíbrio pessoal ou organizacional, podendo gerar resistências de diversos tipos. Por outro lado, quando bem conduzidos, os processos de mudanças podem levar as pessoas e as organizações a outro patamar de desenvolvimento.

4.2.3 Os Três Estágios da Mudança

Segundo Chiavenato (2010) e Newstrom (2008), a mudança organizacional é comumente descrita em três estágios:

- Descongelamento;
- Mudança;
- Recongelamento.

O descongelamento é o primeiro estágio do processo de mudança organizacional, quando é rompido o equilíbrio ou estabilidade da estrutura e/ou do funcionamento organizacional. A mudança é o segundo estágio, quando novas ideias e modos de fazer são discutidos e implementados. Segundo Newstrom (2008), neste estágio podem surgir esperança, descobrimento e excitação. Por fim, o terceiro estágio da mudança é o recongelamento, quando novas práticas são integradas, incorporadas ou consolidadas.

4.2.4 Liderança Transformacional

Para a implementação de mudanças de maneira bem-sucedida, Newstrom (2008) destaca a importância da Liderança Transformacional, o tipo de liderança que promove transformações ou mudanças de forma positiva, mobilizando seus liderados em prol do desenvolvimento do grupo e da organização. Os líderes transformacionais:

- Iniciam mudanças estratégicas mais relevantes para posicionar a organização para seu futuro;
- Articulam uma visão e a promovem vigorosamente;
- Ajudam os funcionários a erguerem-se acima da visão estreita de suas atribuições individuais ou de departamento para enfatizar o panorama mais amplo;
- Estimulam os funcionários a agir e modelam carismaticamente os comportamentos desejados;

- Procuram desenvolver indivíduos e organizações que aprendem (*learning organizations*), que estarão mais bem preparados para os desafios desconhecidos que os aguardam no futuro.

Os líderes transformacionais possuem um perfil capaz de direcionar suas equipes para as mudanças e transformações necessárias, focando nos aspectos positivos das mudanças e, portanto, facilitando as mudanças. Neste contexto, as pessoas se sentem parte da mudança.

Robbins, Judge e Sobral (2010) chamam de agentes de mudança as pessoas que agem como catalisadores e assumem responsabilidade por gerir a mudança nas organizações. Alguns cuidados são importantes nos processos de mudança. Entre as táticas para superar a resistência à mudança descritas por Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 569-570), pode-se destacar como mais positivas:

- **Participação:** As pessoas colaboram mais quando participam ativamente dos processos de mudança;
- **Comunicação:** as pessoas precisam ter conhecimento sobre as mudanças e clareza sobre os objetivos das mesmas, assim como precisam saber quais são as expectativas sobre as mudanças esperadas de cada colaborador;
- **Apoio e Comprometimento:** as pessoas precisam se sentir amparadas durante o processo de mudança;
- **Seleção de Pessoas que Aceitam Mudanças:** em geral, as organizações preferem contratar pessoas flexíveis, que se adaptem mais facilmente às mudanças organizacionais.



DICA

Pessoas com escores mais altos no item Abertura à Experiência na Escala Fatorial de Personalidade, fundamentada na Teoria dos 5 Grandes Fatores de Personalidade (Big-5), costumam ser mais flexíveis e mais abertas às mudanças pessoais e organizacionais.

4.3 Gestão de Conflitos na Mudança Organizacional

As mudanças organizacionais são fontes potenciais de conflitos, embora os conflitos possam ser observados mesmo quando não ocorrem mudanças organizacionais. Algum grau de conflito é, muitas vezes, desejável em um ambiente organizacional, já que posições conflitantes podem potencializar a criatividade em busca de soluções e inovação. Neste tópico, vamos estudar as características dos conflitos e as formas de gerenciá-los, de forma a obter os melhores resultados possíveis.

4.3.1 Natureza, Níveis e Visões do Conflito

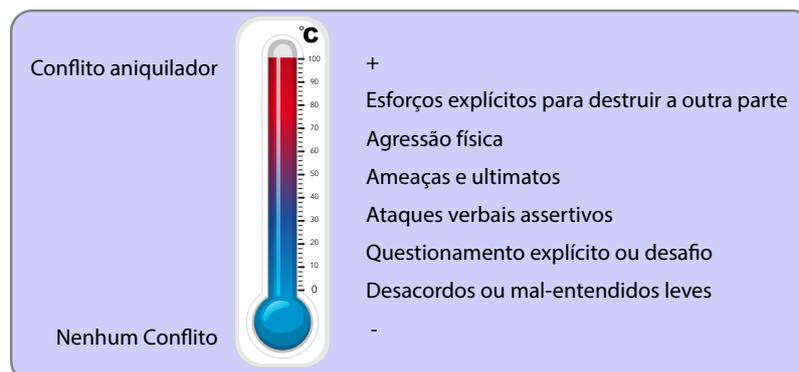
Conforme a definição de Newstrom (2008), o conflito é um processo que surge de discordâncias em torno das metas a serem obtidas ou dos métodos utilizados para alcançá-las. Quanto ao nível, o conflito pode ser:

- **intrapessoal**, quando ocorre no íntimo de uma pessoa que não o externa;
- **interpessoal**, quando ocorre entre pessoas; ou
- **intergruppal**, quando envolve setores ou departamentos de uma organização.

Os conflitos podem surgir de diversas fontes, tais como: mudança organizacional, diferentes conjuntos de valores, ameaças ao status, percepções contrastantes, falta de confiança, choques de personalidade e falta de civilidade. Os efeitos do conflito podem ser negativos, quando implicam desvantagens, ou positivos, quando implicam vantagens (NEWSTROM, 2008).

Os conflitos podem variar em intensidade, de um leve desacordo a comportamentos agressivos e tentativas explícitas de destruir ou aniquilar a outra parte. O *continuum* de intensidade de conflitos pode ser observado no quadro a seguir.

Quadro 4.4 - *Continuum* de Intensidade dos Conflitos.



Fonte: Adaptado de Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 443).

Na visão tradicional de conflito, existe a crença de que todo conflito é disfuncional e deve ser evitado. No entanto, na visão interacionista de conflito, a crença é de que o conflito é uma força positiva em um grupo, absolutamente necessário para que seu desempenho seja eficaz (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).



DESTAQUE

A **visão interacionista de conflito** o encoraja, baseada na ideia de que um grupo harmonioso, pacífico, tranquilo e cooperativo está na iminência de tornar-se estático, apático e insensível à necessidade de **mudança e inovação**. A principal contribuição dessa abordagem é encorajar os líderes de grupos a manter constantemente um nível mínimo de conflito - o suficiente para fazer com que o grupo continue viável, autocrítico e criativo. No entanto, a visão interacionista não propõe que todos os conflitos sejam bons. Na verdade, alguns **conflitos funcionais** apoiam os objetivos do grupo e melhoram seu desempenho e são, portanto, as formas funcionais e construtivas de conflito. Aqueles que atrapalham o desempenho do grupo são formas destrutivas ou **disfuncionais** de conflito (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).



REFLETINDO

Em uma empresa da área da educação, dois setores estavam sempre discutindo. O setor de Atendimento procurava atender a todas as demandas dos seus clientes, o que incluía a dificuldade de pagamento de mensalidades. Na tentativa de atender aos clientes da melhor forma, o setor de Atendimento encaminhava seus clientes para o setor Financeiro, para que pudessem renegociar as parcelas em atraso. O setor Financeiro, por outro lado, tinha limites para a negociação das dívidas e nem sempre os clientes ficavam totalmente satisfeitos. Este fato levava a reclamações para o setor de Atendimento, que culpava o Financeiro pela insatisfação dos clientes.

A partir do caso relatado, como Diretor e responsável pelos dois setores, o que você faria para tentar solucionar este conflito?

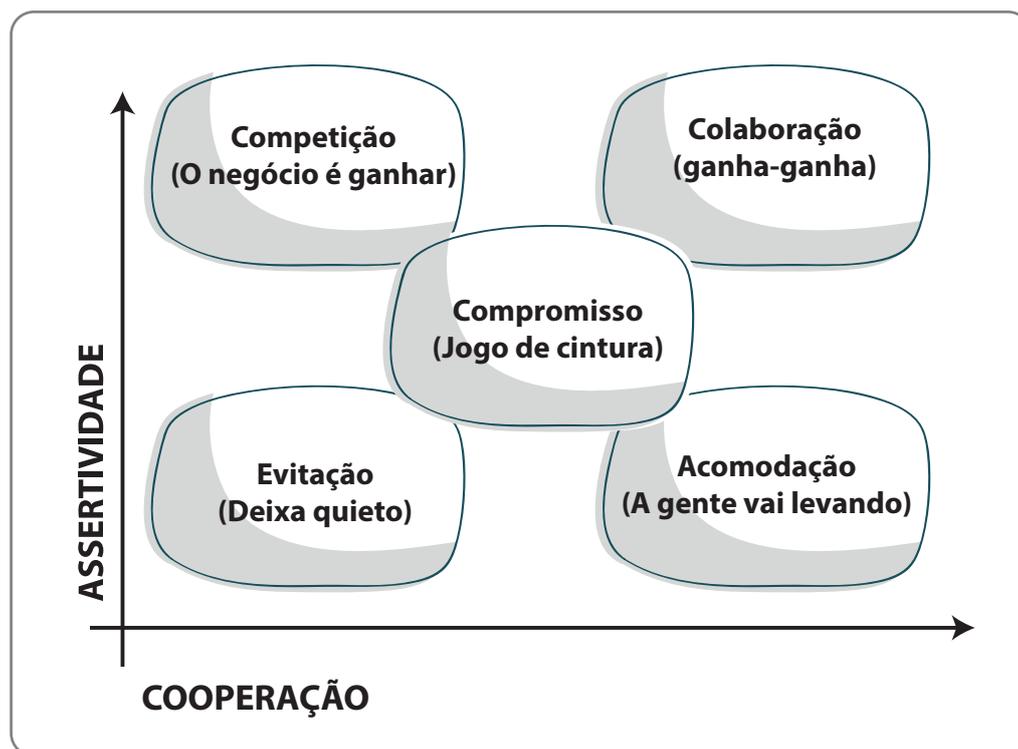
4.3.2 Gestão de Conflitos

Você já ouviu falar que um líder é um resolvidor de problemas? Então, a gestão ou administração de conflitos talvez seja a principal função de um líder, existindo características de liderança que favorecem a resolução de conflitos. Neste tópico, vamos conhecer algumas estratégias ou abordagens de gestão ou resolução de conflitos.

Embora alguns conflitos sejam funcionais e estimulem a criatividade na busca de soluções, a maior parte dos conflitos causam repercussões nas pessoas, nos setores e nas organizações, e precisam ser administrados para se chegar a uma resolução e encaminhamento das decisões.

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), as estratégias de resolução de conflitos que envolvem maior cooperação e assertividade resultam em um compromisso entre as partes litigantes em que ambas as partes ganham (o chamado ganha-ganha), que seria a solução ideal para conciliar os interesses de ambas as partes. No entanto, nem sempre esta solução é possível e, muitas vezes, é preciso que ambas as partes cedam um pouco para se chegar a uma resolução. A Figura 4.1 representa os estilos de gestão de conflitos.

Figura 4.1 - Estilos de Gestão de Conflitos.



Fonte: Adaptado por Universidade La Salle (2020).

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), o modelo de interesses busca interpretar duas dimensões em termos psicológicos: o grau de assertividade (o grau em que uma das partes tenta satisfazer os interesses da outra) e o grau de cooperação (o grau em que uma das partes tenta satisfazer os próprios interesses). Cruzando estas dimensões, é possível identificar cinco estratégias de resolução de conflitos:

1. **Competição** (assertiva e não cooperativa): as partes buscam a satisfação dos próprios interesses, independentemente do impacto a outra parte;
2. **Colaboração** (assertiva e cooperativa): as partes conflitantes buscam satisfazer interesses de todos os envolvidos;
3. **Evitação ou fuga** (não assertiva e não cooperativa): uma das partes procura fugir de um conflito ou tenta suprimi-lo;
4. **Acomodação** (não assertiva e cooperativa): disposição de uma das partes em conflito de colocar os interesses dos outros antes dos seus;
5. **Compromisso** (posição intermediária entre as duas dimensões): as partes estão dispostas a abrir mão de alguma coisa para solucionar um conflito.

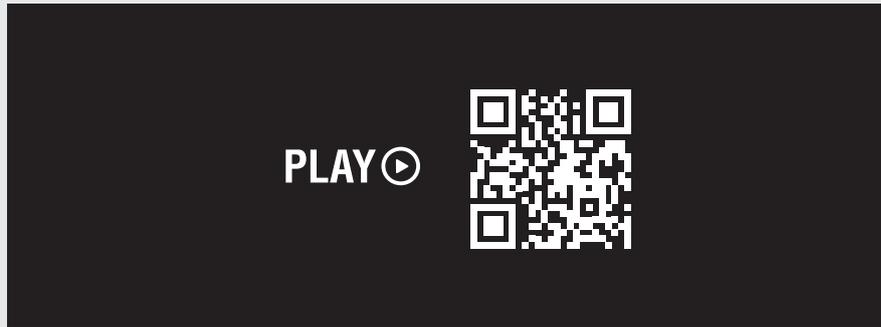
No contexto da gestão ou administração de conflitos, estão inseridas as estratégias de negociação com a presença de uma terceira parte que pode assumir quatro papéis:

- **Mediador:** terceira parte neutra, que facilita uma solução negociada por meio da utilização da razão, da persuasão e da sugestão de alternativas;
- **Árbitro:** terceira parte com autoridade para ditar os termos de um acordo;
- **Conciliador:** terceira parte confiável que estabelece comunicação informal entre o negociador e a outra parte;
- **Consultor:** terceira parte imparcial que busca facilitar a resolução criativa de um problema por meio da comunicação e de análise, apoiado por seu conhecimento sobre administração de conflitos.

No âmbito da Administração, estas estratégias já são bem conhecidas. Porém, elas estão se tornando cada vez mais comuns nas áreas do Direito e da Psicologia, áreas que também lidam com conflitos interpessoais.

**VÍDEO**

Para conhecer mais sobre a Mediação e a Arbitragem no contexto da Administração, assista ao vídeo “Mediação e Arbitragem para profissionais de Administração”, do canal “CRA - RJ”, do Conselho Federal de Administração (CFA), no link: <http://gg.gg/iwavk>



4.4 Aprendizagem Organizacional: Como as Pessoas e as Organizações Aprendem?

Anteriormente, ainda nesta Unidade, destacamos que a mudança é inerente ao processo de desenvolvimento pessoal e organizacional. Desenvolvimento e aprendizagem são processos interdependentes, ou seja, não há desenvolvimento sem aprendizagem, assim como não há aprendizagem sem desenvolvimento.

A aprendizagem já foi estudada por diferentes abordagens psicológicas: Comportamental, Psicanalítica, Humanista e Cognitiva. A **abordagem comportamental** entende a aprendizagem em termos de processos de condicionamento e modelagem comportamental. Neste contexto, a punição tem como objetivo reduzir ou extinguir comportamentos indesejados e a recompensa busca aumentar a frequência de comportamentos desejados ou apropriados a um determinado contexto. Diferentemente, a **abordagem psicanalítica** entende a aprendizagem como uma consequência do desejo de aprender e da curiosidade inerentes à natureza humana. A **abordagem humanista** coloca a própria pessoa como centro do processo de aprendizagem (Abordagem Centrada na Pessoa – ACP), considerando-a como ativa e, portanto, protagonista deste processo. Partindo das ideias humanistas, a atual abordagem da Psicologia Positiva tem como objetivo desenvolver as forças positivas e potencialidades pessoais. Por fim, a **abordagem**

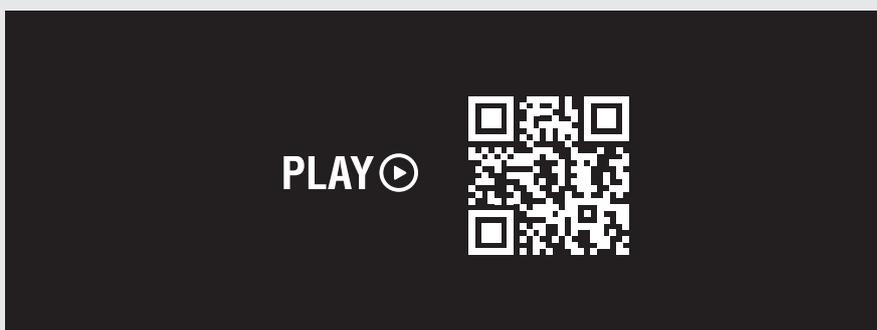
cognitiva buscou compreender as funções mentais ou cognitivas subjacentes ao processo de aprendizagem (BEE; BOYD, 2011; PAPALIA; FELDMAN, 2013).

Estudos recentes da Neurociência Cognitiva têm mostrado que a aprendizagem é um processo complexo, que envolve várias áreas cerebrais em um sistema integrado. O processo ensino-aprendizagem envolve, pelo menos, regiões do lobo parietal (responsável pelo processamento das informações sensoriais), do lobo occipital (responsável pelo processamento visual), o lobo temporal (que inclui áreas responsáveis pelas emoções – Sistema Límbico –, linguagem e memória, incluindo o hipocampo, área de armazenamento da Memória de Longo Prazo – MLP), além de regiões do lobo frontal, que integram funções executivas como Memória de Trabalho – MT –, flexibilidade, fluência verbal, controle inibitório, planejamento e tomada de decisões (SALLES; HAASE; MALLOY-DINIZ, 2016).

Para as Neurociências, a aprendizagem é um processo de formação de novas sinapses e de novas redes ou circuitos neurais (LENT, 2008). A neuroplasticidade – capacidade do cérebro de se modificar e se adaptar a novas circunstâncias – é uma propriedade cerebral que viabiliza o processo de aprendizagem. Ou seja, o cérebro é flexível, plástico, capaz de se adaptar a diferentes situações e também em casos de adversidades, tais como o Acidente Vascular Encefálico (AVE), lesões cerebrais decorrentes de acidentes domésticos ou automobilísticos, entre outros. Diferente do que se imaginava até recentemente, a neuroplasticidade perdura por toda a vida, embora seja mais intensa durante a infância e adolescência. Por isso, é possível aprender em todas as etapas do desenvolvimento, inclusive na adultez e na senescência (COSENZA; GUERRA, 2011; FUENTES et al., 2013).

**VÍDEO**

Aprofunde seu conhecimento sobre a aprendizagem sob a perspectiva das Neurociências com a Dra. Suzana Herculano-Houzel, no vídeo “Neurociências: Contribuições para a aprendizagem”, do canal “Oh Prezado”, no link: <http://gg.gg/iwazy>



No contexto das organizações, a aprendizagem possibilita que as pessoas se mantenham ativas e atualizadas, de acordo com as teorias e práticas vigentes em sua área de atuação. Neto e Souza-Silva (2017) destacam que a aprendizagem organizacional é fundamental para a sobrevivência das empresas em ambientes cada vez mais mutantes e competitivos. Além disso, a aprendizagem organizacional tem um papel estratégico como um processo por meio do qual as empresas desenvolvem competências e qualificam seus profissionais.

Segundo Chiavenato (2010), a aprendizagem da cultura organizacional, que é mais ampla, ocorre de várias formas, com histórias, rituais e cerimônias, símbolos materiais e linguagem. De forma mais focal, a aprendizagem formal ocorre nos processos de integração dos novos colaboradores e nas atividades de treinamento e desenvolvimento organizacional. De maneira informal, a aprendizagem organizacional ocorre naturalmente no dia a dia do ambiente de trabalho, na interação entre os colaboradores e na medida em que eles precisam e sentem necessidade de aprender.

O estudo de Neto e Souza-Silva (2017) destacou a importância tanto da aprendizagem formal ou cognitiva como da aprendizagem informal ou socioprática. Neste sentido, o estudo demonstrou que a aprendizagem que ocorre por meio da mentoria, tanto em contextos formais como informais, tem uma função essencial para que as pessoas sintam confiança no desenvolvimento de suas atividades.

Nas últimas décadas, o acesso à Internet possibilitou uma ampliação das possibilidades de aprendizagem em ambientes virtuais e cooperativos. Neste contexto, surgiram as Comunidades de Prática.



SAIBA MAIS

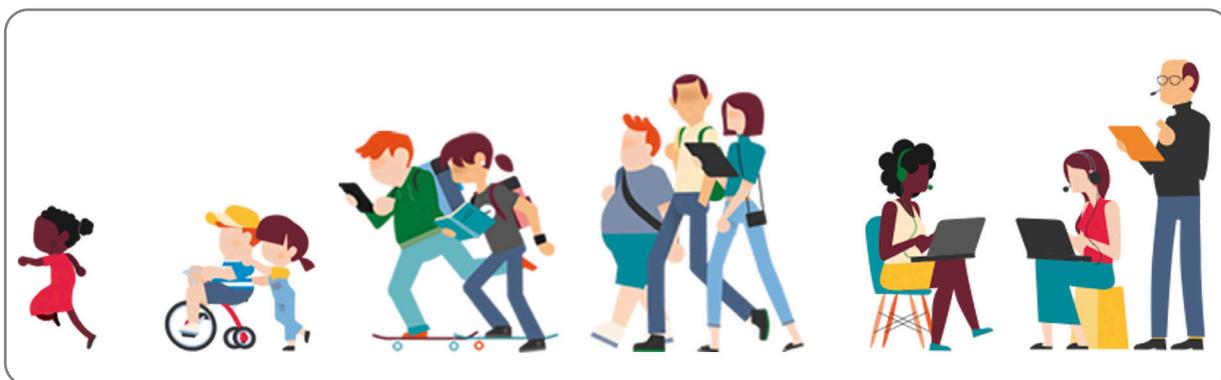
Comunidades de Prática constituem uma rede colaborativa de aprendizagem, formadas por indivíduos que se envolvem, interagem e compartilham conhecimento e práticas relacionados a interesses comuns, valiosos para o desenvolvimento de sua competência individual e para a evolução da sociedade como um todo.

Para saber mais sobre as comunidades de prática, visite a plataforma *Community Of Practices Platform - CoPPla*, que oferece um ambiente robusto para a construção de comunidades de prática virtuais, disponibilizando uma série de ferramentas de comunicação e colaboração integradas em um espaço voltado para o compartilhamento de conhecimento, onde a criação de conteúdo e a manipulação de objetos é flexível e intuitiva. Acesse o link: <http://gg.gg/iwb6i>

4.5 Estratégias para o Desenvolvimento de Pessoas que Aprendem: *Lifelong Learning*, o Conceito de Aprendizagem Por Toda a Vida

A realidade de um mundo em processo contínuo de mudanças rápidas e marcantes associada à descoberta das Neurociências (de que é possível aprender durante todo o ciclo de vida por meio da neuroplasticidade), abriram as portas para a consolidação da ideia de que é preciso aprender por toda a vida. *Lifelong Learning* é o termo que expressa esta mentalidade de desenvolvimento contínuo (KARNAL; DUHÁ, 2019).

Figura 4.2 - *Lifelong Learning*: Aprendizagem por Toda a Vida.



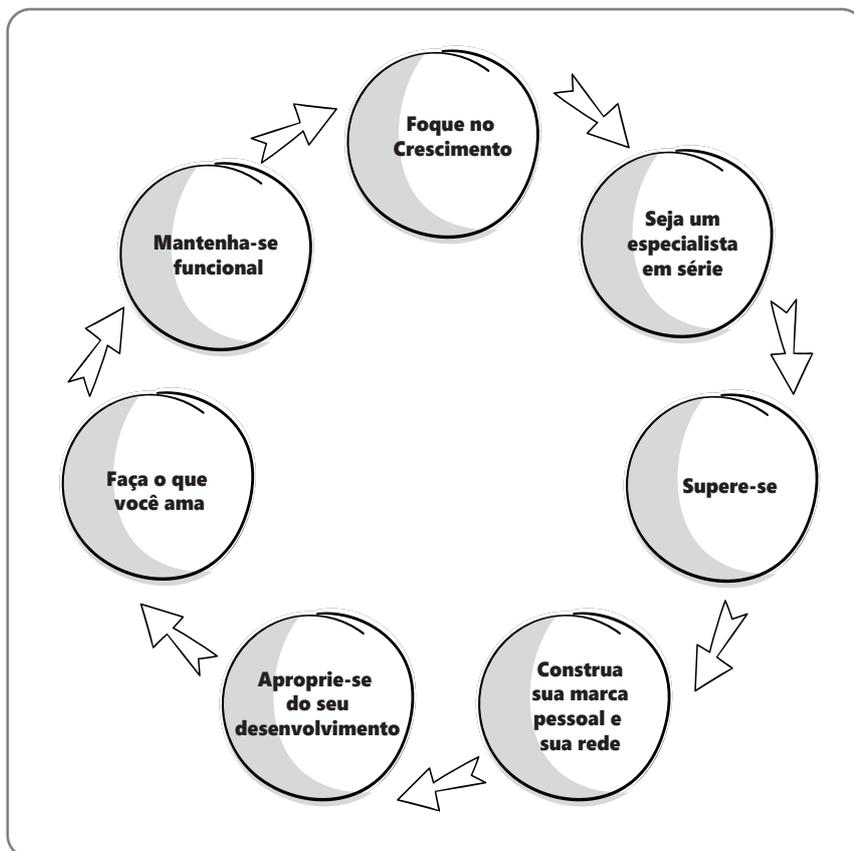
Fonte: Adaptado por Universidade La Salle (2020).

O conceito de aprendizagem contínua (*continuous learning*), abordado no estudo de Neto e Souza-Silva (2017), diz respeito à crença de aprender continuamente em todos os momentos e situações do cotidiano organizacional, promovendo não apenas a sobrevivência, mas a prosperidade organizacional.

Segundo Brassay, Dam e Coates (apud KARNAL; DUHÁ, 2019), são sete os elementos de uma mentalidade de desenvolvimento contínuo:

1. Foque no crescimento;
2. Seja um especialista em série;
3. Supere-se;
4. Construa sua marca pessoal;
5. Aproprie-se do seu desenvolvimento;
6. Faça o que você ama;
7. Mantenha-se funcional.

Figura 4.3 - 7 Elementos de Uma Mentalidade de Desenvolvimento Contínuo.



Fonte: Brassay, Dam e Coates citados por Karnal e Duhá (2019, p. 31).



VÍDEO

Para saber mais sobre o assunto, assista ao vídeo “As cinco características de um *lifelong learner*”, do canal “Espresso3”, e faça uma reflexão para si, para sua organização ou para sua instituição de ensino.

Assista no link: <http://gg.gg/iwvvgb>.

PLAY



As estratégias que promovem a aprendizagem, inclusive a dos líderes, que também são eternos aprendizes, incluem desde atitudes simples até programas mais elaborados. O traço de personalidade Abertura à Experiência, descrito na Unidade 3, é um facilitador inato do processo de aprendizagem. Naturalmente, existem pessoas mais abertas a aprender do que outras. Esta característica é também definida na Neurociência Cognitiva como “flexibilidade”. Além disso, alguns ambientes familiares podem ser mais facilitadores da aprendizagem do que outros. Famílias falantes e que possuem acesso ao conhecimento (livros, revistas, televisão e internet), tendem a favorecer mais a aprendizagem. Adicionalmente, a aprendizagem é um processo amplo e contínuo, que ocorre em qualquer tempo e lugar. Assim, a variedade de experiências às quais somos expostos, ou temos acesso, influencia o tipo e volume de aprendizagem.

No contexto organizacional ou do trabalho, as possibilidades de aprendizagem também são amplas. A aprendizagem pode ocorrer naturalmente, com o curso do trabalho em si, quando as pessoas entram em contato ou interagem. Interesses em comum podem alavancar novas aprendizagens. Por outro lado, o contexto organizacional pode promover formas estruturadas de aprendizagem, por exemplo, atividades de integração de novos funcionários, treinamento e desenvolvimento; e cursos que promovem o conhecimento e desenvolvimento de habilidades específicas ou competências interpessoais (ANTONELLO, 2015).

Algumas empresas também possuem programas formais e estruturados de *Mentoring*, *Coaching* - já abordados na Unidade 3 - e aconselhamento profissional. Estes programas promovem o aprendizado de formas de pensar e agir, além de desenvolver competências técnicas e interpessoais.

Chiavenato (2010) lista uma variedade de métodos de desenvolvimento de pessoas que promovem a aprendizagem: rotação de cargos, posições de assessoria, aprendizagem prática, atribuição de comissões, participação em cursos e seminários externos, exercícios de simulação, treinamento (outdoor) fora da empresa, estudos de casos, jogos de empresas, centros de desenvolvimento internos, *Coaching*, tutoria ou *Mentoring* e aconselhamento.

As ideias da Mentalidade de Desenvolvimento Contínuo (*Lifelong Learning*) ou de Aprendizagem Contínua (*Continuous Learning*) são principalmente importantes no mundo contemporâneo, que é caracterizado como altamente dinâmico. Aprender continuamente torna as pessoas mais adaptáveis no tempo/espaço.

Podemos exemplificar a necessidade de aprendizado contínuo a partir da recente crise mobilizada pela ameaça do coronavírus, vírus causador da COVID-19. Uma mudança repentina e profunda nas relações interpessoais em todos os contextos forçam as pessoas a se adaptarem, aprendendo novas formas de conviver em família, dividindo os recursos disponíveis no lar. No contexto do trabalho, as pessoas que continuaram em suas atividades por serem essenciais, precisaram se adaptar às exigências de higiene e segurança do trabalho adequadas à nova realidade. Outras tantas precisaram se adaptar ao *home office* ou teletrabalho, utilizando *desknotes*, *notebooks* ou celulares pessoais, muitas vezes dividindo-os com os cônjuges ou filhos.

A capacidade de adaptação é inerente ao ser humano e foi destacada em vários estudos. No contexto da Liderança Adaptativa (HEIFETZ, citado por WERNECK, s.d), são três as tarefas principais. Pensando na natureza e em como os organismos se adaptam a um desafio no ambiente: eles descartam alguns componentes de seu DNA, mantêm outros e desenvolvem novas competências. Essas mesmas três tarefas constituem a essência dos processos de adaptação dos negócios: o que vamos descartar, o que vamos manter e quais inovações vão nos permitir tirar o melhor proveito de nossa identidade para o futuro.

E, pensando em futuro, quais são as mudanças, adaptações e inovações necessárias nas empresas para que permaneçam vivas neste mercado em crise? As circunstâncias recentes são absolutamente novas e desconhecidas, de modo que exigem mudanças inusitadas, criativas e inovadoras, alavancadas principalmente a partir dos líderes. Conforme observado, as pessoas e organizações com maior flexibilidade e capacidade adaptativa parecem sofrer menos com as crises. Recriar, renovar e reinventar são verbos que as sociedades, as pessoas e as organizações ainda precisarão aprender ou reaprender a conjugar. Contar com lideranças perspicazes neste contexto é essencial. Lideranças transformacionais, adaptativas e positivas podem ser o diferencial entre a estagnação e até extinção das empresas, ou sua reestruturação e reorganização, que garantirá sua sobrevivência ou, em uma visão mais otimista, seu crescimento e destaque em um mundo altamente dinâmico e exigente.

SÍNTESE DA UNIDADE

A Unidade 4 abordou os processos de mudança e aprendizagem organizacional no contexto de transformações sociais e econômicas globalizadas.

Mudança Organizacional: foram apresentadas as forças que impulsionam a mudança, as fontes da resistência à mudança, o papel da liderança transformacional e as fases do processo de mudança.

Gestão de Conflitos na Mudança Organizacional: destacou-se a natureza, níveis e visões dos conflitos, assim como os estilos de gestão ou resolução de conflitos, e a negociação com a possibilidade de participação de uma terceira parte: mediador, árbitro, conciliador ou consultor.

Aprendizagem Organizacional: foram descritas as formas como as diferentes abordagens psicológicas compreendem a aprendizagem: Abordagem Comportamental, Psicanalítica, Humanista (Positiva), Cognitiva e, mais recentemente, a abordagem da Neurociência Cognitiva. No âmbito organizacional, a aprendizagem ocorre em contextos formais (integração, treinamento e desenvolvimento) e informais (grupos ou comunidades de prática).

Estratégias para o Desenvolvimento de Pessoas que Aprendem: aprendizagem por toda a vida (*Liflong Learning*) ou Aprendizagem Continuada (*Continuous Learning*) são conceitos que definem a ideia de que é preciso aprender sempre, durante todo o ciclo de vida, para adaptar-se a novas realidades e novos contextos.

REFERÊNCIAS

- ANTONELLO, C. S. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- BEE, H.; BOYD, D.; **A Criança em desenvolvimento**. 12. ed. Porto Alegre: Artmed, 2011.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- COSENZA, R. M.; GUERRA, L. B. **Neurociência e educação: como o cérebro aprende**. Porto Alegre: Artmed, 2011.
- FUENTES, D. et al.; **Neuropsicologia: teoria e prática**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2013.
- KARNAL, L.; DUHÁ, A. **Mentalidade de desenvolvimento contínuo**. PUC-RS online. Curso de Extensão. 2019.
- LENT, R. **Neurociência da mente e do comportamento**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2008. p. 303-320. E-book.
- MALLOY-DINIZ, L. F.; FUENTES, D.; COSENZA, R. M. (Org.). **Neuropsicologia do envelhecimento: uma abordagem multidimensional**. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- NETO, C. de C. O.; SOUZA-SILVA, J. C. de. Aprendizagem, mentoria e cultura organizacional de aprendizagem: o estudo do caso da performance consultoria e auditoria. **REAd**. Porto Alegre, Vol. 23, Nº Especial, Dez. 2017, p. 60-92.
- NEWSTROM, J. W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. São Paulo, McGraw-hill, 2008.
- PAPALIA, D. E.; FELDMAN, R. D. **Desenvolvimento humano**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.
- SALLES, J. F. de; HAASE, V. G.; MALLOY-DINIZ, L. F. (Orgs.). **Neuropsicologia do desenvolvimento: infância e adolescência**. Porto Alegre: Artmed, 2016.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2010.
- WERNECK, T. Liderança Adaptativa: por que quase ninguém faz. **HSM Management**. s.d. Edição 115, p. 52-55.



Av. Victor Barreto, 2288
Canoas - RS
CEP: 92010-000 | 0800 541 8500
eadproducao@unilasalle.edu.br