

# Liderança efetiva



☰ **Unidade 1. Fundamentos e princípios de liderança**

☰ **Unidade 2. Estilos de liderança**

☰ **Referências**

☰ **Descarregar**

# Unidade 1. Fundamentos e princípios de liderança

---

Hoje em dia, as organizações enfrentam desafios de adaptação que estão se tornando cada vez mais frequentes. Mudanças na sociedade, nos mercados, na concorrência, nos clientes e, sobretudo, na tecnologia, pois existem obrigações para com as organizações na diferenciação de valores, desenvolvimento de novas estratégias, aprimoramento do seu capital humano e aprendizagem de novas formas para se organizarem e trabalharem.

Essas adaptações, que estão sob responsabilidade dos líderes das organizações, são uma tarefa árdua e constante, que nem sempre reflete resultados a curto prazo. É importante compreender que a tarefa de líder é realizar mudanças necessárias. Ele deve motivar os colaboradores da organização para que se adaptem e se transformem.

No processo administrativo, desenvolvido por Henry Fayol, em 1916 (Figura 1), surge a resposta para a complexidade das organizações. É necessário que os administradores desenvolvam quatro atividades bem definidas: planejamento, organização, direção e controle.

## **Figura 1: Processo administrativo por Henry Fayol**



Fonte: [Imagem sem título sobre o processo administrativo por Henry Fayol], s. f., <https://bit.ly/3kfU3x4>.

ORIGINAL	TRADUÇÃO
La planeación trata de crear el futuro deseado decidiendo con anterioridad qué, cómo, cuándo, dónde, quién y con qué se va a hacer	O planeamento tenta criar o futuro desejado, decidindo antecipadamente quê, como, quando, onde, quem e com quem será feito
La organización combina el trabajo que los individuos o grupos deben efectuar con los recursos necesarios para hacerlo	A organização combina o trabalho que os indivíduos ou grupos devem desenvolver com os recursos necessários para fazê-lo
El control comprueba que se están ejecutando las acciones y programas planificados, se están	O controle comprova que se estão sendo executados as ações e programas planejados, se estão sendo alcançados ou não os objetivos

obteniendo o no los objetivos propuestos y plantea medidas de corrección y mejora	propostos, e propõe medidas de correção e melhoria
La dirección orienta la labor de los objetivos de la organización a través de la comunicación, la motivación y el liderazgo	A direção orienta o trabalho dos objetivos da organização por meio da comunicação, motivação e liderança
PLANEACIÓN	PLANEJAMENTO
ORGANIZACIÓN	ORGANIZAÇÃO
DIRECCIÓN	DIREÇÃO
CONTROL	CONTROLE
PROCESO ADMINISTRATIVO	PROCESSO ADMINISTRATIVO

Gestão e liderança atuam de formas diferentes, mas são complementares. Cada uma tem sua função, suas atividades e características. Atualmente, ambas são necessárias para o sucesso no ambiente de negócios.

Este processo é válido desde sua criação até o presente. Cada organização precisa desenvolver um processo administrativo.

A importância da liderança nas organizações é uma resposta à necessidade de interagir com os colaboradores, motivá-los, potencializar suas capacidades, desenvolvê-los e, principalmente, orientá-los para se adaptarem aos processos de mudança que começaram a surgir no mundo do trabalho e que são mais frequentes.

Neste módulo, procuramos compilar os fundamentos e princípios de liderança. Partindo do fato de que as organizações exigem, cada dia mais, líderes do que administradores (gerentes), considerando que ambas as funções são necessárias para o sucesso no ambiente de negócios atual.

### 3. 1. 1 Fundamentos da liderança

A capacidade de liderança inclui a habilidade de lidar com equipes de trabalho, entender diferentes estilos de liderança para cada situação, saber usar a liderança como fator de mudanças e aprender a ser um líder coach para alcançar o desenvolvimento das equipes de alto desempenho.

Embora seja importante entender a capacidade intelectual de liderança, ela deve ser praticada a fim de desenvolvê-la como uma capacidade pessoal que pode ser usada na gestão organizacional.

Ao destacar-se como líder terá que comandar uma equipe e deverá ser capaz de estimular mudanças necessárias, pois os membros de sua equipe terão fácil acesso a ele e de forma clara e compreensível, será capaz de compreender quais são as necessidades de cada um, com o intuito de atingir os objetivos estabelecidos.

---

Às vezes, as organizações promovem pessoas que carecem de liderança e é nesse momento que começam a ocorrer imprevistos ou situações improdutivas.

A capacidade de liderança está intimamente ligada à atividade de administrar, visto que se espera que um gerente seja um líder. Mas nem sempre é assim.

Segundo Kotter (2009), a experiência mostra que nas organizações, na maioria das vezes, existem muitos gestores e pouquíssimos líderes. É fundamental compreender as diferenças e os papéis esperados de gestores e líderes.

Segundo Berenstein (2017):

A gestão se ocupa de lidar com a complexidade. Suas práticas e procedimentos são uma resposta a um dos eventos mais importantes do século 20: o surgimento das grandes corporações. Sem uma boa gestão, as empresas complexas tendem ao caos, o que coloca em risco sua própria existência. A boa gestão imprime ordem e coerência em dimensões essenciais, como a qualidade e a rentabilidade dos produtos.

A liderança, porém, trata de mudanças. Nos últimos anos, a liderança cresceu em importância por conta de um mundo de negócios cada vez mais competitivo e volátil. As rápidas mudanças tecnológicas, o aumento da concorrência internacional, a liberalização dos mercados [...] estão entre os muitos fatores que contribuíram para essa mudança. (<https://bit.ly/3gHuW4t>).

**Figura 2: Diferenças entre liderança e gestão**

### Liderazgo versus management

	ROL DE UN GERENTE	ROL DE UN LÍDER
<b>Warren Bennis</b>	Se concentra en la eficiencia Acepta el status quo Hace las cosas bien	Se concentra en la eficacia Desafía el status quo Hace las cosas correctas
<b>John Kotter</b>	Afronta la complejidad Planifica y presupuesta Controla y resuelve problemas	Afronta el cambio Establece una dirección Motiva a la gente

Fonte: Revista Gestión, 2011, p. 94.

ORIGINAL	TRADUÇÃO
Liderazgo versus management	Liderança versus management

ROL DE UN GERENTE	PAPEL DE UM GERENTE
ROL DE UN LÍDER	PAPEL DE UM LÍDER
Se concentra en la eficiencia	Coloca o foco na eficiência
Acepta el status quo	Aceita o status quo
Hace las cosas bien	Faz as coisas bem
Se concentra en la eficacia	Coloca o foco na eficiência
Desafia el status quo	Desafia o status quo
Hace las cosas correctas	Faz as coisas corretas
Afronta la complejidad	Lida com a complexidade
Planifica y presupuesta	Planeja e orça
Controla y resuelve problemas	Controla e resolve problemas
Afronta el cambio	Enfrenta mudanças
Establece una dirección	Define rumos
Motiva a la gente	Motiva as pessoas

Considerando a Figura 2 e seguindo Berenstein (2017):

As empresas gerenciam a complexidade, em primeiro lugar. Com o planejamento e a criação de orçamentos, se estabelecem objetivos e metas para o futuro [...], etapas detalhadas são definidas para atingirem metas e, depois, são alocados recursos para alcançá-las. Ao liderar uma organização para implementar uma mudança construtiva, deve-se começar definindo uma orientação; desenvolver uma visão de futuro (frequentemente o futuro a longo prazo), junto com estratégias para fazer as mudanças que essa visão não consegue alcançar. (<https://bit.ly/3gHuW4t>).

Isso é desafiar o status quo (quebrar com o equilíbrio prevalecente para propor mudanças e melhorias contínuas).

O gerenciamento deste plano precisa de organização e de uma equipe para executá-lo. Ou seja, deve ser montada uma estrutura organizacional que inclua cargos para a implementação de planos, com pessoas qualificadas. O planejamento deve ser comunicado a todos os envolvidos, de forma a delegar responsabilidades para execução e controle.

A tarefa do líder será coordenar essas pessoas, com uma comunicação eficiente, para que possam formar equipes e coalizões, buscando interpretar corretamente e concretizar a visão da empresa.

Para alcançar a visão, o líder deve estar motivado e inspirando pessoas para que sigam as indicações e tentando evitar obstáculos que toda mudança tem. De que maneira? Segundo Yarce (2001), apelando para as necessidades humanas básicas, emoções e valores, que às vezes não são aproveitados.

A gestão impõe ferramentas úteis para a execução do plano, por meio do controle e resolução de problemas, considerando os desvios do plano original e corrigindo os erros. Dessa forma, a eficiência está centrada em gerentes. (Yarce, J., 2001).

As empresas precisam ter gerentes que sejam líderes. Este desafio implica em selecionar aqueles que possam da melhor maneira possível desenvolver habilidades de líderes. Para cumprir ambas as funções de forma complementar e simultânea.

Consideramos uma analogia simples com o grupamento do corpo de bombeiros.

---

O grupamento, quando não há incêndios, está organizado em torno dos seguintes aspectos:

“... uma boa administração e coordenação nos vários níveis da hierarquia, aliados a uma ótima liderança centrada nos níveis superiores. Em tempos de guerra, entretanto, você precisa de lideranças competentes em todos os níveis. Ninguém encontrou uma maneira eficaz de gerenciar os soldados [bombeiros] no meio de uma batalha [incêndio]; é preciso liderá-los”. (Berenstein, 2017, <https://bit.ly/3gHuW4t>).

Essas duas funções muito diferentes (lidar com a gestão e lidar com mudanças) determinam as habilidades características de gerentes e líderes.

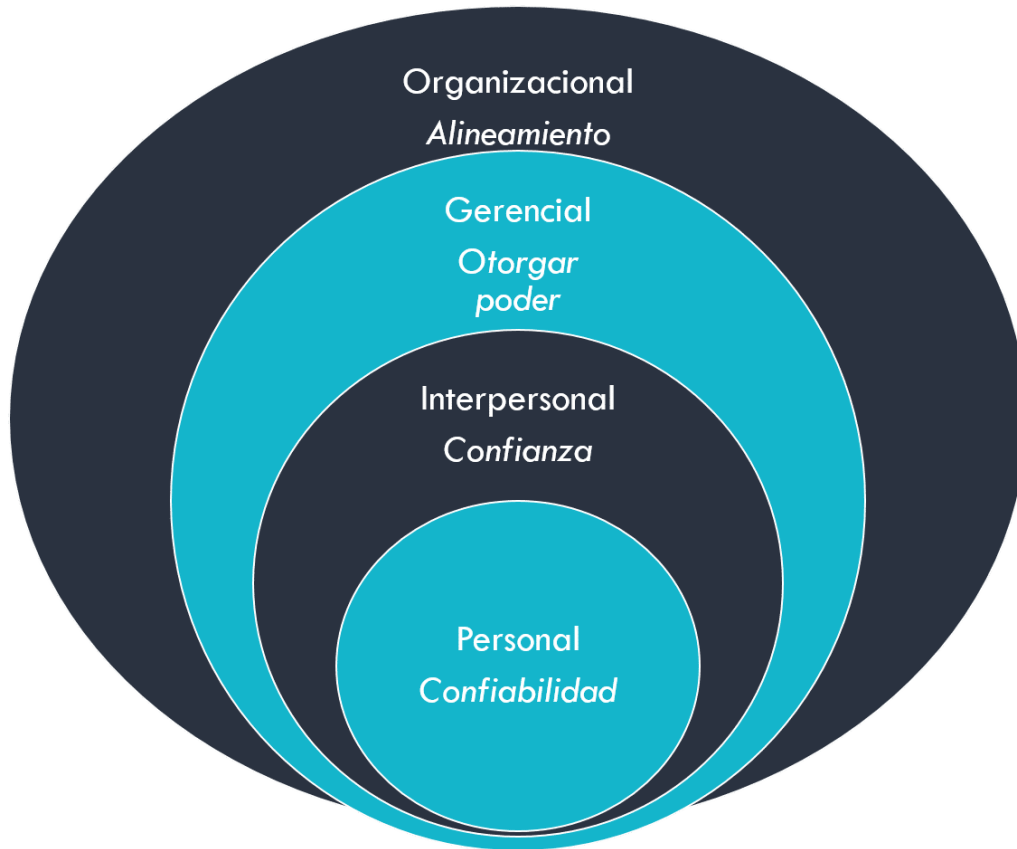
Tendo esclarecido as diferenças entre gestão e liderança, nos concentraremos nos princípios de liderança.

### **3. 1. 2 Princípios da liderança**

De acordo com Stephen Covey (2010), a liderança compreende quatro níveis e princípios. Consideramos o seguinte:

A liderança é focada nos princípios e é praticada de dentro para fora em quatro níveis: 1) pessoal (meu relacionamento comigo mesmo); 2) interpessoal (meus relacionamentos e interações com os demais); 3) gerencial (minha responsabilidade de fazer com que todos realizem uma determinada tarefa), e 4) organizacional (minha necessidade de organizar pessoas: agrupá-las, treiná-las, compensá-las, formar equipes, resolver problemas e criar uma estrutura, uma estratégia e alguns sistemas em conformidade) (Covey, 2010, p. 33).

**Figura 3: Os quatro níveis de liderança centrada em princípios, com seus quatro princípios-chave**



Fonte: Covey, 2010, p. 36.

ORIGINAL	TRADUÇÃO
Organizacional Alineamiento	Organizacional Alinhamento
Gerencial	Gerencial
Otorgar	Outorgar
poder	Poder
Interpersonal	Interpessoal
Confianza	Confiança
Personal	Pessoal
Confiabilidad	Confiabilidade

Cada um desses quatro níveis são necessários, mas não suficientes. A eles devem ser adicionados os quatro princípios básicos da liderança, que são os seguintes:

- confiabilidade;
- confiança;
- outorgar poder;
- alinhamento (Covey, 2010).

É preciso ter vocação para a liderança e não ambição de liderança.

Vamos examinar cada um dos quatro princípios de liderança em detalhes.



**A confiabilidade em nível pessoal:** está baseada no caráter, no que a gente é como pessoa e na capacidade, no que a gente pode fazer. Se não tivermos caráter e habilidade, não seremos considerados confiáveis e não mostraremos muita sabedoria em nossas escolhas e decisões. Se não houver progressos significativos em nossa evolução profissional, não seremos confiáveis. Um líder é considerado confiável quando tem capacidades e assume a tomada de decisões (Covey, 2010).



**A confiança no nível interpessoal:** é como uma conta bancária emocional em nome de duas pessoas, que lhes permite estabelecer um acordo mútuo com base no cumprimento de compromissos. Ambas as pessoas confiam uma na outra, com base no comportamento, atitude e conduta. De forma harmoniosa podem desfrutar de uma comunicação clara, aberta e empática (colocando-se no lugar do outro) caracterizada por uma interdependência produtiva. A confiança é construída no dia a dia, no cumprimento do que foi acordado com os outros (Covey, 2010).

A confiança ou a falta dela está na raiz do sucesso ou do fracasso dos relacionamentos. Nos resultados finais dos negócios, do trabalho e da vida profissional ou pessoal. (Covey, 2010).



**Conceder poder no nível gerencial:** isso significa que os líderes devem capacitar os funcionários para que tenham autonomia na tomada de decisões, e que esses funcionários

sejam responsáveis pelos resultados obtidos. Muitas vezes é chamado de empowerment ou empoderamento. São necessários líderes e colaboradores confiáveis, e que suas relações sejam baseadas no princípio da confiança. Não é possível capacitar um colaborador não confiável. Muito menos em um ambiente em que não há confiança entre o líder e seus colaboradores ou vice-versa.



**Alinhamento em nível organizacional:** tem como base a vocação dos líderes de compartilhar a visão organizacional com seus colaboradores. Se um líder realmente não sabe de antemão o que deve fazer, não visualiza objetivos ou não sabe para onde vai, está deixando o futuro da equipe e da organização nas mãos do destino. A visão organizacional cria confiança, colaboração, interdependência, motivação e responsabilidade mútua para o sucesso. A visão ajuda as pessoas na tomada de decisões, levando-se em consideração o resultado final. À medida que os objetivos são alcançados, o próximo passo fica claro. Além disso, facilita o princípio de *empowerment*. A visão permite que você atue com uma postura proativa, buscando alcançar o objetivo, em vez de se afastar de forma reativa do que você não quer. A visão permite que você busque o que realmente deseja. A melhor maneira de prever o futuro é criá-lo.

Não basta estar juntos e correr atrás da bola, é preciso seguir uma estratégia, com tempos, passes e situações em que a ação deve ser coordenada. Isso é atingido quando um treinador trabalha para que seu grupo de jogadores compreendam as funções individuais e a estratégia comum a ser seguida. (APDA, 2015).

Um líder deve aprender a desenvolver esses quatro princípios. Em um nível pessoal, trata-se de ser confiável; nos relacionamentos com outras pessoas, trata-se de construir confiança; no seu ambiente gerencial, trata-se de fomentar e capacitar colaboradores; e no nível organizacional, significa saber compartilhar do sonho com sua equipe.

Esses quatro princípios podem ser vistos em um dos principais líderes (figura 4) da luta pela igualdade racial nos Estados Unidos da América.

## **Figura 4: A famosa citação de Martin Luther King sobre seu sonho**



Tuve un sueño en el cual mis cuatro pequeños hijos vivían en una nación donde no eran juzgados por el color de su piel, sino por el contenido de su persona.

(Martin Luther King)

Fonte: [Imagem sem título sobre a famosa frase de Martin Luther King sobre seu sonho], s. f.  
<https://bit.ly/39Z8scg>

Martin Luther King (1929–1968) foi um pastor norte-americano que liderou o movimento pelos direitos civis dos afro-americanos.

ORIGINAL	TRADUÇÃO
Tuve un sueño en el cual mis cuatro pequeños hijos vivían en una nación donde no eran juzgados por el color de su piel, sino por el contenido de su persona.	Tive um sonho no qual meus quatro filhos pequenos viviam em uma nação onde não eram julgados pela cor da sua pele, senão pelo conteúdo da sua pessoa.

De acordo com Arana (2008):

Como líder, você precisa inspirar seus seguidores, para o qual não basta informar; é preciso compartilhar seu coração: seus sonhos, suas expectativas e desejos. Falar não apenas sobre argumentos e dados, mas também sobre suas percepções, sentimentos e experiências. Incluindo não apenas compartilhar uma visão, expectativas sobre o futuro, mas também expressar honestamente seus medos e incertezas sobre esse futuro.

A ideia é ser autêntico na expressão do seu coração; real, sem máscaras, sem disfarces ou estereótipos. As pessoas apreciam a sinceridade e a autenticidade.

[...]

Seus colaboradores precisam estar informados para dar o seu melhor e se comprometer. As pessoas não gostam de dar o melhor de si em algo que não acreditam. Portanto, fale abertamente sobre o que o preocupa, com o que está lutando. (<https://bit.ly/33nt7FU>)

É importante que os membros da equipe estejam alinhados com a visão do líder, conforme detalhado na Figura 5.

**Figura 5: A coesão dos membros da equipe com a visão do líder**



El alineamiento es primero con el líder y luego con la organización.

La información y el conocimiento compartido eliminan las suposiciones, los malos entendidos, las dudas e incertidumbres y propicia el proceso de alineamiento.

Fonte: elaboração própria.

ORIGINAL	TRADUÇÃO
El alineamiento es primero con el líder y luego	O alinhamento é estabelecido primeiro com

con la organización.	o líder e depois com a organização.
La información y el conocimiento compartido eliminan las suposiciones, los malos entendidos, las dudas e incertidumbres y propicia el proceso de alineamiento.	A informação e o conhecimento compartilhado eliminam suposições, mal-entendidos, dúvidas e incertezas, e facilita o processo de alinhamento.

Segundo Arana (2008):

É importante que seus colaboradores saibam quais são suas convicções, crenças e valores em relação a determinados assuntos. Em outras palavras, qual é a sua postura em relação à gestão, à visão da organização, integridade etc. Esse aspecto da comunicação é vital, porque as pessoas primeiro aceitam e se comprometem com o líder e depois com as visões. (<https://bit.ly/33nt7FU>)

Para formar suas equipes de trabalho, os líderes também devem encontrar respostas para uma série de perguntas, conforme mostrado na Figura 6.

### **Tabela 1: Perguntas frequentes para líderes de equipe**

El líder para formar un equipo debe encontrar respuestas a las siguientes preguntas	El líder necesita comprender lo que las personas quieren y necesitan saber
¿Para qué estamos aquí?	¿Hacia donde va el líder?
¿A dónde queremos llegar?	¿Cuál es su trayectoria?
¿Cómo debemos organizarnos?	¿Puede este líder hacerme llegar hasta allá?
¿Quién está a cargo?	¿Me apreciará a lo largo de la trayectoria?
¿Qué debe hacer cada uno?	¿Está el líder sensibilizado acerca de mis necesidades?
¿Cómo debemos trabajar los problemas?	¿Cuáles son sus convicciones y creencias?
¿Cómo debemos relacionarnos con otros equipos?	¿Qué no es negociable para el líder?

Fonte: Robbins e Coulter, 2005, p. 435.

ORIGINAL	TRADUÇÃO
El líder para formar un equipo debe encontrar respuestas a las siguientes preguntas	O líder para formar uma equipe deve encontrar respostas para as seguintes perguntas
¿Para qué estamos aquí?	Para que estamos aqui?
¿A dónde queremos llegar?	Aonde queremos chegar?
¿Cómo debemos organizarnos?	Como devemos nos organizar?
¿Quién está a cargo?	Quem está no comando?
¿Qué debe hacer cada uno?	O que deve fazer cada um?
¿Cómo debemos trabajar los problemas?	Como devemos trabalhar os problemas?

¿Cómo debemos relacionarnos con otros equipos?	Como devemos nos relacionar com outras equipes?
El líder necesita comprender lo que las personas quieren y necesitan saber	O líder precisa entender o que as pessoas querem e precisam saber
¿Hacia dónde va el líder?	Para onde o líder está indo?
¿Cuál es su trayectoria?	Qual é a sua trajetória?
¿Puede ese líder hacerme llegar hasta allá?	Pode esse líder me levar até lá?
¿Me apreciará a lo largo de la trayectoria?	Ele vai me apreciar ao longo da trajetória?
¿Está el líder sensibilizado acerca de mis necesidades?	O líder está sensibilizado sobre minhas necessidades?
¿Cuáles son sus convicciones y creencias?	Quais são suas convicções e crenças?
¿Qué no es negociable para el líder?	O que não é negociável para o líder?

Sem dúvida, essas perguntas são indicativas e não excludentes, desenvolver habilidades de liderança implica começar por respondê-las.

Pode acontecer que não haja resposta para uma pergunta; o que se sugere em tais circunstâncias é compartilhar a pergunta com a equipe e construir, junto com todos os membros, a resposta correspondente.

Seguindo Roffe (s. f.):

Para alcançar o verdadeiro sucesso nesta tarefa de liderar, uma atitude fundamental do coordenador é saber ouvir. Ouvir com atenção, prontidão e boa vontade é, muitas vezes, a melhor mensagem que passamos aos jogadores de futebol em formação. A partir de uma escuta boa e atenta poderemos ter as coordenadas precisas para liderar a equipe e aprender algo pessoal sobre cada membro do grupo. O atleta valoriza muito que o treinador faça um esforço especial para conhecer sua vida fora do contexto da equipe.

### 3. 1. 3 O líder eficaz

Em seu último estudo sobre liderança, Tom Peters (2002) argumentou que é importante notar que o líder eficaz é, principalmente, um líder que se caracteriza por desenvolver o talento que existe nas organizações, e que são verdadeiros exploradores do potencial de outras pessoas. A essência da liderança se destaca por orquestrar o trabalho dos outros, e não fazê-lo.

Outro estudioso de management, Peter Drucker (1997), argumentou que as empresas deveriam se preocupar em desenvolver líderes para enfrentar os novos desafios que as organizações vão enfrentar no futuro. Não será suficiente designar gerentes como agentes de mudança. É necessária uma grande revolução no sentido de desenvolver líderes capazes de posicionar as empresas e todos os colaboradores em níveis de excelência. As empresas deveriam estar cientes disso.

Ele ainda argumentou que os líderes são o recurso básico e mais escasso de qualquer empresa (Drucker, 1997).

### **Figura 7: Peter Drucker**



**“Los líderes son el recurso básico y más escaso de cualquier empresa”**

Estadísticas de los últimos años lo demuestran en forma concreta:

La mayoría de los fracasos empresarios pueden atribuirse a un liderazgo ineficaz

Peter Drucker 1909 - 2005

Fonte: [imagem sem título sobre Peter Drucker], s. f., <https://bit.ly/3idOaoh>.

---

ORIGINAL	TRADUÇÃO
“Los líderes son el recurso básico y más escaso de cualquier empresa”	“Os líderes são o recurso básico e mais escasso de qualquer empresa”
Estatísticas de los últimos años lo demuestran en forma concreta:	Estatísticas dos últimos anos demonstram isso de forma concreta:
La mayoría de los fracasos empresarios pueden atribuirse a un liderazgo ineficaz	A maioria dos fracassos dos negócios pode ser atribuída a uma liderança ineficaz

As conclusões a que chegou Tom Peters (2002) sobre o líder eficaz, podem ser resumidas nas características que são descritas nos parágrafos seguintes.

### **Cedem o controle**

De acordo com Peters (2002): “No meio da mudança e confusão, quem quer ter sucesso deve se tornar explorador” (<https://bit.ly/33uhZam>). O líder deve permitir que seus colaboradores encontrem as respostas para os problemas. Para isso, sua função é orientar e contê-los.

### **Eles geralmente não se destacam pela execução**

De acordo com Peters (2002): “Os líderes se destacam por “orquestrar” o trabalho dos outros, não fazendo isso eles mesmos”. (<https://bit.ly/33uhZam>). Eles se destacam por sua capacidade de comprometer e encorajar os outros.

### **Amam os desafios**

“Os líderes mais eficazes [...] não têm medo da mudança, nem dos problemas. Pelo contrário, eles ficariam entediados se o mundo não lhes oferecesse um desafio após o outro”. (Peters, 2002, <https://bit.ly/33uhZam>).

## **Fazem**

Estão em ação permanentemente, não descansam, recorrem a outras pessoas, motivam, ensinam, ouvem, observam e aconselham.

## **Produzem resultados**

Os líderes produzem resultados. Buscam conquistas. São otimistas. Acreditam que as pessoas comuns podem estar à altura da situação. Eles se rodeiam de pessoas capazes, comprometidas e responsáveis (Peters, 2002).

## **São realistas**

Quando traçam uma visão, não ficam apenas com a frase, sabem que o caminho para alcançá-la será árduo, exigente e de aprendizado para todos. Para isso, os líderes eficazes sabem definir o caminho menos crítico e os passos a seguir considerando a realidade e o potencial de seus colaboradores (Peters, 2002).

## **Eles se concentram em poucas coisas**

Tendem a lidar com uma coisa de cada vez. Embora possam ter vários tópicos para discutir, os líderes eficazes sabem que devem usar uma quantidade de tempo limitada para cada tópico e que lidar com vários tópicos simultaneamente pode ser uma desvantagem competitiva. (Peters, 2002).

## **Quando se trata de talento, eles nunca se contentam com a média**

Para muitos, estar rodeado do melhor pode ser um incômodo, mas para um líder eficaz é uma prioridade. Eles também não se contentam com a média; são exigentes consigo mesmos e com os outros e procuram sempre a excelência. Para isso, desenvolvem uma grande capacidade de autocrítica (Peters, 2002).

### **Eles se conhecem a si mesmos**

Tem por hábito fazer uma autoavaliação depois de concluírem objetivos bem sucedidos ou não, tornando a experiência um processo de aprendizagem. Eles conhecem seus pontos fortes e fracos e sabem como lidar com eles (Peters, 2002).

### **Eles são prestativos**

De acordo com Peters (2002):

Líderes eficazes entendem que seu trabalho é servir. Os treinadores não estão autorizados a entrar no campo de jogo. É o lugar reservado aos jogadores. Portanto, os treinadores não têm escolha a não ser recrutar, ensinar... E servir. Liderança é sinônimo de serviço. (<https://bit.ly/33uhZam>)

### **São apaixonados**

São movidos por uma paixão interna que, como um motor interno, lhes dá a energia necessária para dar cada passo que dão em suas vidas. Suas ações não passam despercebidas (Peters, 2002).

### **Não têm medo das mudanças, eles as comandam**

São grandes inovadores. Antecipam mudanças. São os criadores das mudanças. Sua grande capacidade de imaginar e criar um movimento para conquistar colaboradores que voluntariamente aderem aos seus sonhos (Peters, 2002).

## **3. 1. 4 O papel da liderança**

O papel da liderança é focado principalmente nas condutas de como o líder assume sua relação com sua equipe de trabalho. Não há um papel único, mas são múltiplos os papéis que o líder deve desempenhar.

Considerar as diferentes necessidades dos membros da equipe nas diferentes etapas de sua atuação.

Vejam essas várias funções abaixo:



**O papel de iniciador:** ocorre quando o líder inicia, junto com um membro da equipe, uma determinada ação. Pode ser o surgimento de um novo desafio, a análise de uma situação, ou o começo de um processo. Essa função surge quando o líder observa um certo entorpecimento da energia dos membros da equipe. O líder deve fazer uso desta diretriz quando um novo membro se juntar ao grupo, para incluí-lo.



**O papel de parceiro ou membro do grupo:** é quando o líder se mistura com os membros do grupo, interage, compartilha as tarefas, troca informações e ajuda aos demais.



**O papel do representante do grupo:** este papel surge quando o líder assume seu papel em nome do grupo, seja para defender contra um ataque ou quando expressa os interesses do grupo e age em seu nome.



**O papel de coesão e integração:** o líder incentiva a integração dos membros da equipe, desenvolve comportamentos individuais e grupais. Além de estimular um ambiente agradável, reduzir conflitos e promover o interesse do grupo sobre o interesse pessoal.



**O papel do organizador:** o líder estrutura seu próprio papel e trabalho, atribui as tarefas aos demais membros e estimula o relacionamento interpessoal para sua realização e dos objetivos. O líder deve fornecer os recursos de que o grupo necessita.



**O papel da autoridade:** o líder estabelece os limites e o comportamento dos membros ou do grupo em ação, toma as decisões e expressa sua opinião sobre o desempenho dos colaboradores.



**O papel do comunicador:** o líder fornece e obtém informações dos membros, observa e ouve as necessidades do grupo, dá feedback. Incentiva a gestão do conhecimento entre os seus membros.



**O papel do reconhecimento:** o líder expressa aprovação ou desaprovação sobre o comportamento dos membros do grupo, fornecendo reforço positivo e aproveitando cada experiência como um processo de aprendizagem.





**O papel de produção:** o líder estabelece níveis de esforço ou realização e estimula os membros em termos de desempenho para a obtenção da excelência (Retamal Moya, s. f.).

Um líder deve assumir cada uma das funções descritas considerando a situação, o contexto e as necessidades de cada membro do grupo.

CONTINUAR

## Unidade 2. Estilos de liderança

---

Os estudos sobre os estilos de liderança analisam as diferentes características e traços dos líderes. Durante anos, tentou-se estudar e comparar se os diferentes estilos estão relacionados aos resultados organizacionais, sem encontrar respostas satisfatórias.

Por isso é possível que apesar de o material ser abundante e de haver tantas classificações sobre estilos de liderança, ainda tentam decifrar a relação.

Um desses estudos é denominado A liderança que dá resultados, escrito por Daniel Goleman (2012), que se trata de um estudo com uma amostra aleatória de 3.871 diretores selecionados de um banco de dados com mais de 20.000 diretores de todo o mundo.

Esta pesquisa identificou seis tipos de estilo de liderança que, analisados individualmente, têm impacto direto e real no ambiente de trabalho e nos resultados organizacionais (figura 8).

Daniel Goleman é o autor de Emotional Intelligence, um livro que ficou em primeiro lugar no New York Times por um ano e meio e já vendeu mais de 3 milhões de cópias em todo o mundo.

### **Figura 8: Estilos de liderança**

## Estilos de liderazgo

“Haz lo que te diga”

**Coercitivo:**

exige cumplimiento inmediato de las tareas

“Ven conmigo”

**Orientativo:**

moviliza a las personas hacia un objetivo claro

“Las personas son lo primero”

**Afiliativo:**

crea armonía y construye lazos emocionales entre las personas

“¿Qué piensas tú?”

**Democrático:**

crea acuerdos mediante la participación

“Haz como yo, ahora”

**Ejemplar:**

espera excelencia y autonomía en el desempeño

“Intenta esto”

**Formativo:**

desarrolla a las personas para el futuro

Fonte: Vela, 2013, <https://bit.ly/2Pn90Q1>.

ORIGINAL	TRADUÇÃO
Estilos de liderazgo	Estilos de liderança
“Haz lo que te diga”	“Faça o que eu digo”
“Ven conmigo”	“Venha comigo”
“Las personas son lo primero”	“As pessoas são o primeiro”
Coercitivo: exige cumplimiento inmediato de las tareas	Coercitivo: requer cumprimento imediato das tarefas
Orientativo: moviliza a las personas hacia un objetivo claro	Orientativo: mobiliza as pessoas em direção a um objetivo claro
Afiliativo: crea armonía y construye lazos emocionales entre las personas	Afiliativo: cria harmonia e constrói laços emocionais entre as pessoas
Democrático: crea acuerdos mediante la participación	Democrático: cria acordos por meio da participação
Ejemplar: espera excelencia en el desempeño	Exemplar: espera excelência no desempenho
Formativo: desarrolla a las personas para el futuro	Formativo: desenvolve as pessoas para o futuro

Os líderes coercitivos exigem a realização da tarefa de maneira imediata. Os líderes orientadores mobilizam as pessoas em direção a uma meta, visão. Os líderes afiliativos criam laços emocionais e uma convivência harmoniosa. Os líderes democráticos constroem consenso por meio da participação. Os líderes imitativos esperam excelência e autogestão. Por último, os líderes coach desenvolvem pessoas para o futuro.

A seguir, veremos detalhes de cada um dos estilos.

### 3. 2. 1 Coercitivo/orientador



O **estilo coercitivo** é o menos eficaz, pois afeta negativamente o clima de uma organização. A flexibilidade é o aspecto mais penalizado. As decisões extremas do líder matam todas as novas ideias. Os membros da equipe não participam ativamente em face de um estilo coercitivo, perdendo-se toda a contribuição e sinergia que poderiam ser obtidas da equipe. Este estilo costuma ser utilizado em situações de crise e desorientação da organização, para retomada de um negócio e também diante de colaboradores problemáticos.

Se o líder conta apenas com esse estilo ou continua usando-o após o fim da emergência, o impacto de longo prazo da insensibilidade em relação ao ânimo e aos sentimentos das pessoas que ele lidera serão desastrosos.



O **estilo orientador** motiva as pessoas a trabalhar em direção a uma meta, objetivo ou visão. Esse estilo ocorre quando a organização exige mudanças, novas abordagens de negócios ou cultura organizacional. Desperta autoconfiança, empatia e consciência da necessidade de mudança nos colaboradores. O líder mentor é um visionário, motiva pessoas fazendo-as entender como seu trabalho se encaixa em uma visão mais ampla da organização. As pessoas que trabalham para esse tipo de líder entendem que o que fazem é o mais importante, o porquê. Os parâmetros de sucesso são claros para todos, assim como as recompensas. Ao considerar o impacto do estilo na flexibilidade, um líder gerencial define os resultados financeiros, mas dá às pessoas a liberdade de inovar, experimentar e assumir riscos calculados.

De acordo com Santos Guerra (2010):

A Catedral de Chartres estava sendo construída. Os operários trabalhavam em tarefas custosas da lenta construção. Um belo dia um transeunte passou e parou para observar as obras. O dia estava extremamente quente e, sob aquele sol forte, os trabalhadores estavam suados e exaustos. O transeunte voltou-se para um dos trabalhadores que, praguejando e com o rosto contorcido pelo esforço e aspereza, levantava uma enorme pedra.

– O que está fazendo, bom homem? - perguntou o viajante.

– Você vê, levantando essa pedra enorme. Nesse sol escaldante, o trabalho é insuportável. Não há ninguém que o faça por escolha. Um dia após o outro. Um mês após o outro. Um ano após o outro. Em dias, como este, com calor, outros com chuva e muitos com frio. Maldigo o dia em que fui contratado para este trabalho.

O transeunte dá alguns passos e se dirige a outro trabalhador que, após acertar uma pedra enorme com sua picareta, está levantando com grande esforço para colocá-la sobre outra.

– O que você está fazendo, bom homem? - ele pergunta ao trabalhador.

Irritado com o olhar do visitante e mal-humorado com o terrível esforço que acabava de fazer, ele responde enxugando o suor.

– Você não vê? Estou construindo esse muro sem fim que, se Deus não remediar, vai acabar comigo.

O transeunte vai um pouco mais longe e encontra um terceiro trabalhador que realiza uma tarefa semelhante às duas anteriores. Ele está levantando uma pedra enorme para colocá-la no lugar certo.

– O que está fazendo, bom homem?- pergunta o transeunte pela terceira vez.

O trabalhador, sorridente e orgulhoso, responde com entusiasmo.

– Estou construindo uma catedral.

Os três trabalhadores estavam fazendo uma tarefa semelhante. Uma tarefa que exigia esforço e determinação. Mas a atitude com que desempenhavam suas tarefas foi muito diferente. Um deles maldizia a tarefa. Outro, resignado e cego do objetivo, executava rotineiramente seu trabalho enquanto esperava o pagamento. O terceiro desfrutava da tarefa, dando ao seu trabalho um significado elevado e motivador. (<https://bit.ly/2PxcTBH>)

### 3.2.2 Afiliativo/participativo

De acordo com Goleman (s. f.):

O **estilo afiliativo**. Este estilo ainda gira em torno das pessoas, faz com que os valores dos indivíduos e suas emoções prevaleçam mais do que as tarefas e os objetivos. O líder afiliativo busca manter os funcionários felizes e criar harmonia entre eles. Baseia-se na construção de fortes laços emocionais e, depois, aproveita os benefícios dessa abordagem, como, por exemplo, a lealdade. O estilo também tem um efeito positivo notável na comunicação. [...] O estilo incentiva a flexibilidade, a confiança entre os pares, permitindo a inovação constante e a aceitação de riscos. (<https://bit.ly/3kgbAFG>)

De acordo com Goleman (s. f.): "Como forma de reconhecimento [...] por um trabalho bem feito, o líder afiliativo oferece um feedback positivo generoso". (<https://bit.ly/3kgbAFG>).

Apesar de seus pontos positivos, esse estilo não deve ser usado sozinho, pois seu foco exclusivo no elogio pode permitir que uma performance continue de forma incorreta ou

que os funcionários acreditem que os trabalhos medíocres são tolerados. (Goleman, s. f.).

De acordo com Goleman (s. f.):

... Os líderes afiliados raramente oferecem conselhos construtivos sobre como melhorar, os colaboradores devem descobrir por si mesmos como fazê-lo. Quando as pessoas precisam de instruções claras para ultrapassar desafios complexos, o líder afiliativo as deixa sem um rumo. Na verdade, se confiamos muito nele, esse estilo pode levar um grupo ao fracasso. (<https://bit.ly/3kgbAFG>)

Seguindo Goleman (s. f.):

O **estilo democrático**: o líder democrático promove responsabilidade e flexibilidade. Ao ouvir as preocupações de seus colaboradores, o líder democrático aprende como manter o ânimo elevado. Como têm voz ativa no estabelecimento dos padrões de avaliação, as pessoas que operam em sistemas democráticos tendem a ser mais realistas sobre o que pode ou não ser alcançado.

No entanto, tem suas desvantagens, por isso seu impacto no clima não é tão grande quanto o de outros estilos. Uma de suas consequências mais exasperantes podem ser intermináveis encontros nos quais as ideias são debatidas sem chegar a um consenso. [...] Esse estilo pode ser usado pelo líder para atrasar decisões cruciais. Esperamos que uma solução mágica seja apresentada. Na realidade, seu pessoal acaba se sentindo confuso e sem líder. Esse tipo de abordagem pode até gerar conflitos.

Quando funciona melhor esse estilo? Esse estilo é ideal para quando o próprio líder não tem certeza sobre a melhor direção a tomar e precisa de novas ideias e da orientação de funcionários hábeis. Mesmo que o líder tenha uma visão forte, o estilo democrático funciona bem para ideias novas para executar essa visão. O estilo democrático não faz muito sentido quando os funcionários não são competentes ou informados o suficiente para oferecer conselhos. (<https://bit.ly/3kgbAFG>)

### 3. 2. 3 Imitativo/coach

#### No estilo exemplar ou imitativo

De acordo com Goleman (s. f.):

O líder estabelece padrões de desempenho extremamente elevados e os exemplifica em si mesmo. Ele é empenhado em fazer as coisas melhor e mais rápido, e espera o mesmo de todos ao seu redor. Detecta rapidamente aqueles que não estão atuando como deveriam e exige mais deles. Se eles não estiverem à altura das circunstâncias, são substituídos por pessoas que possam fazê-lo. Seria possível pensar que uma abordagem como essa melhoraria os resultados, mas não o faz. Na verdade, esse estilo destrói o clima.

Muitos funcionários ficam impressionados com as demandas de excelência dos executivos e sua moral cai. As diretrizes para o trabalho podem estar claras na mente do líder, mas se ele não as estabelece claramente, seu pessoal pode não alcançar suas demandas. (<https://bit.ly/3kgbAFG>)

Neste estilo o trabalho é tentar adivinhar o que o líder deseja. Ao mesmo tempo, as pessoas muitas vezes sentem que o líder não confia que elas sejam independentes ou tomem iniciativa. (Goleman, s. f.).

O **estilo formativo** ou **coaching** é aquele que ajuda as pessoas a crescer. Tem como foco o ensino do líder, para o qual é necessário tempo para realizar as sessões de formação ou ensinar no posto de trabalho.

O estilo começou a ser mais usado nas organizações, principalmente para reforçar as habilidades comportamentais e aprimorar os estilos de gestão.

De acordo com Goleman (s. f.):

Quando um funcionário sabe que seu chefe o está observando e está interessado no que ele faz, se sente à vontade para experimentar. Certamente receberá um feedback rápido e construtivo. O diálogo constante do *coaching* garante que as pessoas saibam o que se espera delas e como seu trabalho se encaixa em uma estratégia ou visão mais ampla.

Isso influencia diretamente o senso de responsabilidade do colaborador. Em termos de compromisso, *coaching* também ajuda, porque a mensagem implícita no estilo é “Eu acredito em você e espero de você o seu melhor”. Os funcionários costumam responder a esse desafio com o coração, mente e alma. (<https://bit.ly/3kgbAFG>)

O tópico é desenvolvido com mais detalhes no Módulo 4.

**Tabela 2: Tabela de resumo de diferentes estilos de liderança**

Estilo de liderazgo	Coercitivo	Orientativo	Afiliativo	Democrático	Ejemplar - Imitativo	Capacitador Coaching
Forma de liderar	Exige obediencia	Motiva al equipar para que persigan objetivos	Fomenta los vínculos y genera armonía	Busca consenso apelando a la participación	Define estándares exigentes	Piensa en el futuro de las personas y su desarrollo
El lema	Obedecé	Venía mi lado	Primera la persona	Cuál es tu opinión	Copíame	Anímate
Competencias requeridas	Orientado al logro, iniciativa, autocontrol	Autoconfianza, empatía, impulsor del cambio	Empatía, relacionista, capacidad de comunicación	Colaboración, liderazgo, comunicación	Constancia, orientado al logro, iniciativa	Impulsor de los otros, empatía, conciencia emocional
Cuándo funciona mejor	En momentos de crisis, para revivir una propuesta comercial o cuando hay empleados conflictivos.	Cuando se necesita una nueva visión para enfrentar los cambios o se requiere una dirección específica	En situaciones críticas o estresantes que se necesita motivar a las personas para optimizar el vínculo en el equipo	Para impulsar acuerdos o compromisos y para motivar a los empleados comprometidos	Para obtener rápidos resultados de colaboradores con experiencia y motivados	Para mejorar el desempeño de los colaboradores y que puedan explotar su potencial a futuro.
Impacto sobre el clima	Negativo	Casi siempre positivo	Positivo	Positivo	Negativo	Positivo

Fonte: Goleman, 2012, <https://bit.ly/2Prb0Xo>.

ORIGINAL	TRADUÇÃO
Estilo de liderazgo	Estilo de liderança
Coercitivo	Coercitivo
Orientativo	Orientativo
Afliativo	Afliativo
Democrático	Democrático
Ejemplar – Imitativo	Exemplar - Imitativo
Capacitador – Coaching	Capacitador – Coaching
Forma de liderar	Forma de liderar
Exige obediencia	Exige obediência
Motiva al equipo para que persigan objetivos	Motiva a equipe para que persigam objetivos
Fomenta los vínculos y genera armonía	Incentiva os vínculos e cria harmonia
Busca consenso apelando a la participación	Busca consenso apelando à participação
Define estándares exigentes	Define padrões exigentes
Piensa en el futuro de las personas y su desarrollo	Pensa no futuro das pessoas e seu desenvolvimento
El lema	O lema
Obedece	Obedece
Ve ni a mi lado	Venha ao meu lado
Primera la persona	Primeiro a pessoa
Cuál es tu opinión	Qual é a sua opinião
Cópiame	Copie-me
Anímate	Encoraje-se
Competencias requeridas	Competências exigidas
Orientado al logro, iniciativa, autocontrol	Orientado à conquista, iniciativa, autocontrole
Autoconfianza, empatía, impulsor del cambio	Autoconfiança, empatia, impulsionador da mudança
Empatía, relacionista, capacidad de comunicación	Empatia, relacionista, capacidade de comunicação
Colaboración, liderazgo, comunicación	Colaboração, liderança, comunicação

Constancia, orientado al logro, iniciativa	Constância, orientação à conquista, iniciativa
Impulsor de los otros, empatía, conciencia emocional	Motivador dos outros, empatia, consciência emocional
Cuando mejor funciona	Quando melhor funciona
En momentos de crisis, para revivir una propuesta comercial o cuando hay empleados conflictivos.	Em tempos de crise, para reviver uma proposta comercial ou quando há funcionários conflitivos
Cuando se necesita una nueva visión para enfrentar los cambios o se requiere una dirección específica	Quando é necessária uma nova visão para enfrentar as mudanças ou precisa-se de uma direção específica
En situaciones críticas o estresantes que se necesita motivar a las personas para optimizar el vínculo en el equipo	Em situações críticas ou estressantes que é preciso motivar as pessoas para otimizar o vínculo na equipe
Para impulsar acuerdos o compromisos y motivar los empleados comprometidos	Para impulsionar acordos ou compromissos e motivar os funcionários comprometidos
Para obtener rápidos resultados de colaboradores con experiencia y motivados	Para obter resultados rápidos de colaboradores experientes e motivados
Para mejorar el desempeño de los colaboradores y que puedan explotar su potencial a futuro	Para melhorar o desempenho dos colaboradores e que possam explorar seu potencial no futuro
Impacto sobre el clima	Impacto sobre o clima
Negativo	Negativo
Casi siempre positivo	Quase sempre positivo
Positivo	Positivo
Positivo	Positivo
Negativo	Negativo
Positivo	Positivo

Um líder precisa usar vários estilos para formar e desenvolver equipes de trabalho. O domínio de um estilo não é suficiente. Será necessário ter todos os estilos afinados e saber utilizá-los de acordo com a circunstância que a equipe está atravessando.

No próximo link, você pode acessar os tipos de liderança dos treinadores de futebol para que conheça outros casos:

Fonte: Noce, F., De Matos Teixeira, T., Calábria Lopes, M., Samulski, D. M. e Coelho de Souza, P. R. (2013). El liderazgo de los entrenadores de fútbol sala. Em Revista de Psicología del Deporte (22) pp. 11-17. Obtido em <https://www.redalyc.org/pdf/2351/235127552003.pdf>

**El liderazgo de los entrenadores de fútbol sala.pdf**  
4 MB

## 3. 2. 4 A liderança situacional

De acordo com Muñiz González (2018):

Em todas as equipes de trabalho, as mudanças ocorrem devido às diferentes etapas de desenvolvimento pelas quais passam os membros de um grupo. O estilo de liderança mais eficaz é aquele que se adapta aos colaboradores em cada situação, ou seja, uma liderança adequada às necessidades da equipe.

A liderança situacional desenvolvida por Hersey e Blanchard (1981, citado em Muñiz González, 2018) trata da manutenção de um equilíbrio entre dois tipos de comportamento exercido por um líder para se adaptar ao nível de desenvolvimento de sua equipe de trabalho.

Tipos de comportamento de um líder

### **Comportamento diretivo**

Define as funções e tarefas dos subordinados. Indica o que, como e quando devem fazê-lo. Controle os resultados.

### **Comportamento de apoio**

Focado no desenvolvimento do grupo. Incentiva a participação na tomada de decisões. Dá coesão, apoia e motiva o grupo.

O líder pode usar ambos os tipos de comportamento em maior ou menor grau, resultando em quatro estilos de liderança.

### **Estilo controle**

É caracterizado por um alto nível de comportamento diretivo e um baixo nível de comportamento de suporte.

### **Estilo supervisão**

Caracterizado por altos níveis de comportamento gerencial e de suporte, reconhece o progresso e as melhorias no desempenho.

### **Estilo aconselhamento**

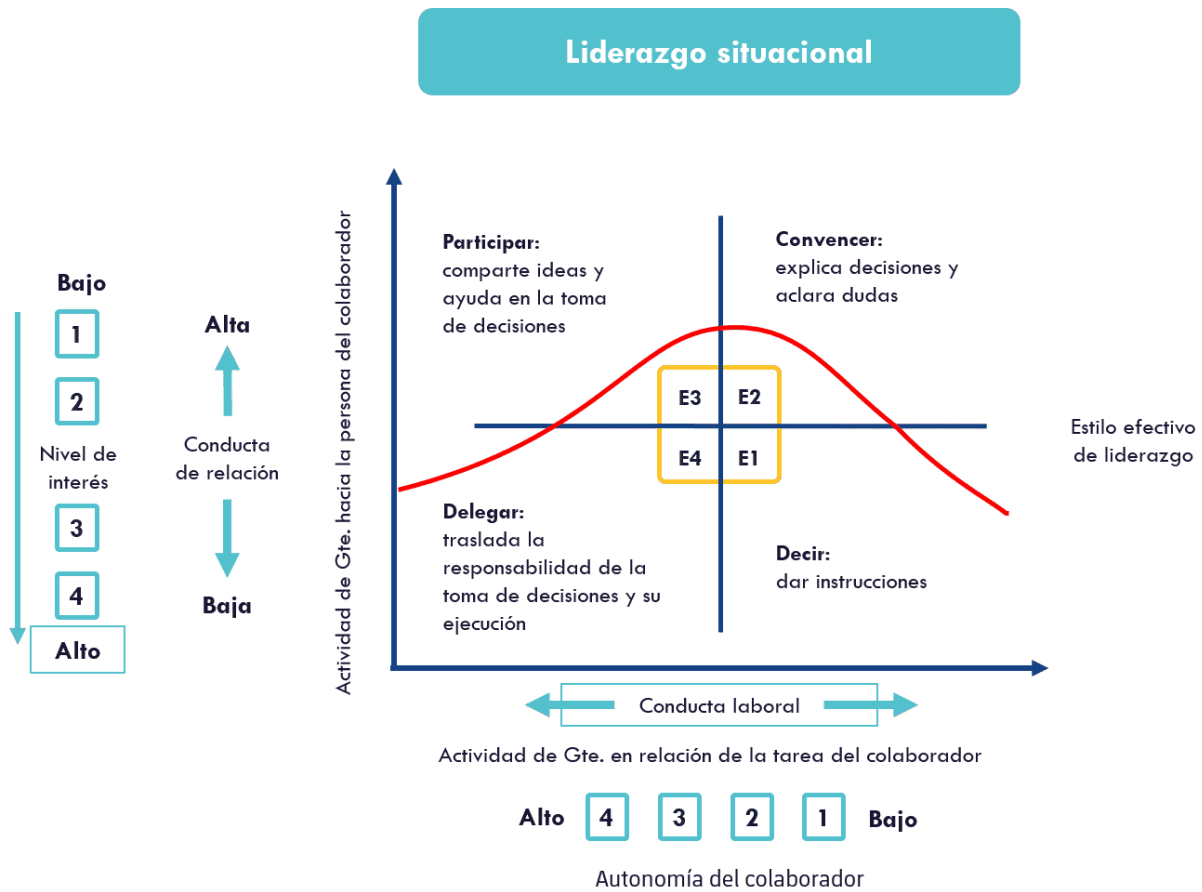
Mantém um alto nível de comportamento de suporte e um baixo nível de comportamento diretivo. As decisões são tomadas em conjunto com os colaboradores. Reforça e apoia.

### **Estilo delegação**

Níveis baixos em ambos os comportamentos porque delega a tomada de decisões aos seus colaboradores.  
(<https://bit.ly/2ERaJLf>)

Cada um dos estilos de liderança se adapta aos diferentes níveis de desenvolvimento pelos quais passam os membros de uma equipe, como pode ser visto na Figura 10.

**Figura 10: Liderança situacional**



Fonte: [Imagem sem título sobre liderança situacional], 2015, <https://bit.ly/33sJ7GA>.

ORIGINAL	TRADUÇÃO
Liderazgo situacional	Liderança situacional
Bajo	Baixo
Nível de interés	Nível de interesse
Alto	Alto
Alta	Alta
Conducta de relación	Comportamento de relação
Baja	Baixa
Participar: comparte ideas y ayuda en la toma	Participar: compartilha ideias e ajua na toma de

de decisiones	decisões
Convencer: explica direcciones y aclara dudas	Convencer: explica direções e esclarece as dúvidas
Estilo efectivo de liderazgo	Estilo de liderança eficaz
Delegar: traslada la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución	Delegar: transferir a responsabilidade na tomada de decisões e sua execução
Decir: dar instrucciones	Dizer: dar instruções
Conducta laboral	Conduta de trabalho
Actividad de Gte. En relación de la tarea del colaborador	Atividade de Gte. Em relação à tarefa do colaborador
Autonomía del colaborador	Autonomia do colaborador
Actividad de Gte. hacia la persona del colaborador	Atividade de Gte. para a pessoa do colaborador

De acordo com Muñiz González (2018):

### **Nível de desenvolvimento 1: o líder dá instruções (diz)**

O líder determina as metas e tarefas realistas, pois os colaboradores têm um alto nível de motivação, mas seu nível de competência é baixo e eles não têm conhecimento e experiência suficientes. O líder deve planejar como poderá adquirir as competências necessárias para realizar as tarefas. (<https://bit.ly/2ERaJLf>)

Do ponto de vista dos colaboradores, o quadrante E1.

Os funcionários não possuem autonomia, possuem pouca experiência ou não possuem os conhecimentos adequados para realizar a tarefa, mas estão dispostos a realizar as tarefas necessárias de suas posições. Eles estão motivados, mas realmente não possuem as habilidades adequadas. O líder deve orientar a todos para um comportamento de alta importância (conduta de trabalho) e relacionamento (conduta de relacionamento).

O que compensa a falta de habilidade, neste caso, é a atitude frente a uma tarefa importante e, por sua vez, a conduta de relacionamento permite que os seguidores atendam psicologicamente às expectativas do líder.

### **Nível de desenvolvimento 2: o líder supervisiona (convencer)**

O líder amplia sua ajuda aos membros da equipe a desenvolverem seus conhecimentos e as habilidades relacionadas às suas funções, redefine objetivos, permanece receptivo para reconhecer as dificuldades, além de estimular as relações de participação e coesão. Os membros do grupo que têm baixos níveis de competência, perdem sua motivação em função das dificuldades, portanto o apoio do líder é fundamental (Muñiz González, 2018, <https://bit.ly/2ERaJLf>)

Do ponto de vista dos colaboradores, o quadrante E2.

Os funcionários não têm autonomia, têm pouca experiência ou não possuem os conhecimentos adequados para realizar a tarefa e não estão dispostos a assumir a responsabilidade de fazer algo. Eles não são competentes, nem têm confiança em si mesmos. Os colaboradores precisam de instruções claras e específicas. (Robbins e Coulter, 2005).

### **Nível de desenvolvimento 3: o líder compartilha ideias (participar)**

O líder atribui maior importância aos esforços e desempenho dos membros do grupo, o que produz um aumento em seus níveis de competência. O líder cede o controle de parte das decisões e incentiva a participação e responsabilidade entre os membros. Eles conseguem uma maior adaptação às situações e uma integração adequada. (Muñiz González, 2018, <https://bit.ly/2ERaJLf>)

Do ponto de vista dos colaboradores, o quadrante E3.

Os funcionários têm autonomia e experiência, mas não estão dispostos a fazer o que o líder deseja. As dificuldades de motivação são resolvidas de uma melhor expressão de

apoio, participativa e não diretiva.

Nível de Desenvolvimento 4: o líder delega a responsabilidade (delegar)

O líder incentiva e apoia o funcionamento autônomo do grupo. Os integrantes conseguem elevar seus níveis de desempenho a partir do domínio de habilidades e conhecimentos necessários para seu trabalho. A experiência e confiança elevam seus sentimentos de competência e orgulho por pertencer ao grupo. (Muñiz González, 2018, <https://bit.ly/2ERaJLf>)

Do ponto de vista dos colaboradores, o quadrante E4.

As pessoas estão capacitadas e dispostas a fazer o que lhes é pedido. O líder pode deixar o grupo agir sozinho, desde que os colaboradores tenham treinamento adequado e capacidade de assumir tais responsabilidades.

## **Aplicação da liderança situacional**

É fundamental que o líder determine o nível e tipo de desenvolvimento esperado do grupo para escolher o estilo de liderança mais adequado.

De acordo com Muñiz González (2018):

A medida inicial consiste em fazer um bom diagnóstico de cada membro. Conforme os passos a seguir:

- Identificar funções e atividades específicas.
- Determinar as habilidades e os conhecimentos necessários para realizar as tarefas.
- Avaliar o nível de competência dos colaboradores em relação às habilidades e aos conhecimentos.
- Avaliar o nível de motivação e autoconfiança das pessoas em cada função.
- Diagnosticar o nível de desenvolvimento, com base no nível de competência e dedicação para poder decidir o estilo de liderança mais adequado.

A partir de um bom diagnóstico, a flexibilidade do líder é essencial para aplicar os tipos de comportamento (diretivo e de apoio) com maior ou menor intensidade. (Muñiz González, 2018, <https://bit.ly/2ERaJLf>)

Se os colaboradores demonstrarem preparação, capacidade e disposição para assumir responsabilidades, o líder deve responder reduzindo o controle, mas também reduzindo o comportamento de relação, pois pode deixar o grupo trabalhar sozinho, sem a necessidade de muita supervisão ou comunicação extensa.

Caso contrário, o líder deve adotar uma atitude de alta importância, controle e amplo relacionamento, caso os colaboradores se mostrem imaturos e não estejam predispostos a assumir determinadas responsabilidades. Apenas se comunicando, o líder consegue fazer com que os colaboradores participem e se capacitem.

Neste módulo, desenvolvemos o tópico da liderança eficaz. Sua compreensão teórica facilitará a aplicação de cada um dos fundamentos, princípios, papéis e estilos que um líder deve conhecer para a gestão dos colaboradores.

No módulo 4, aprofundaremos esses conceitos do ponto de vista do líder como *coach* do processo de mudança nas organizações esportivas.

**CONTINUAR**

# Referências

---

**Arana, A.** (2008). *El líder y el alineamiento del equipo de trabajo*. Obtido em [https://degerencia.com/articulo/el\\_lider\\_y\\_el\\_alineamiento\\_del\\_equipo\\_de\\_trabajo/](https://degerencia.com/articulo/el_lider_y_el_alineamiento_del_equipo_de_trabajo/)

**Berenstein, M.** (2017). *John Kotter: lo que de verdad hacen los líderes*. Obtido em <https://emprendedoresnews.com/liderazgo/lo-que-de-verdad-hacen-los-lideres.html>

**Covey, S.** (2010). *El liderazgo centrado en principios*. Buenos Aires, Argentina: Paidós. Obtido em [http://www.infoservi.com/infoservi/descargas/86\\_El-Liderazgo-Centrado-en-Principios-Stephen-R-Covey.pdf](http://www.infoservi.com/infoservi/descargas/86_El-Liderazgo-Centrado-en-Principios-Stephen-R-Covey.pdf)

**Drucker, P.** (1997). *La gerencia en la sociedad futura*. México: Norma.

**Goleman, D.** (s. f.). *Liderazgo que logra resultados*. Na Revista Intermanagers. Obtido em <https://idoc.pub/documents/liderazgo-que-logra-result-a-dos-k6nq506kv2nw>

**Goleman, D.** (2015). *Cómo ser un líder. ¿Por qué la inteligencia emocional sí importa?* Argentina: B. Obtido em [https://www.academia.edu/40140756/Como\\_ser\\_un\\_lider\\_Daniel\\_Goleman\\_LIBROSPDFGRATIS\\_ORG20190821\\_78788\\_t9jtrs](https://www.academia.edu/40140756/Como_ser_un_lider_Daniel_Goleman_LIBROSPDFGRATIS_ORG20190821_78788_t9jtrs)

**Hersey, P. e Blanchard, K.** (1981). *Estilo eficaz de dirigir*. México: HDI.

**Imagem sem título sobre o processo administrativo por Henry Fayol.** (s. f.). Obtida em <http://www.gestiopolis.com/que-es-proceso-administrativo/>

**Imagem sem título sobre liderança situacional.** (2015). Obtida em <http://programacion.jias.es/2015/05/direccion-de-equipos-liderazgo-situacional/>

**Imagem sem título sobre a famosa frase de Martin Luther King sobre seu sonho.** (s. f.). Obtida em <https://akifrases.com/frase/193944>

**Imagem sem título sobre Peter Drucker.** (s. f.). Obtida em [https://degerencia.com/articulo/efectividad\\_y\\_liderazgo/](https://degerencia.com/articulo/efectividad_y_liderazgo/)

**Kotter, J.** (2009). *Qué hacen los líderes*. Espanha: Gestión 2000.

**Kotter, J.** (2016). *La cultura del liderazgo*. 2016. Obtido em <https://emprendedoresnews.com.com/liderazgo/john-kotter-la-cultura-del-liderazgo.html>

**Noce, F., De Matos Teixeira, T., Calábria Lopes, M., Samulski, D. M. e Coelho de Souza, P. R.** (2013). *El liderazgo de los entrenadores de fútbol sala*. Em *Revista de Psicología del Deporte* (22) pp. 11-17. Obtido em <https://www.redalyc.org/pdf/2351/235127552003.pdf>

**Muñiz González, R.** (2018). *Marketing en el siglo XXI*. Madrid Espanha: Centro de Estudios Financieros. Obtido em <https://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>

**Peters, T.** (2002). *Liderazgo*. Espanha: Editorial Pearson Educación.

**Roffe, M.** (s. f.). *Manual orientador de CONMEBOL*. IN PRESS.

**Retamal Moya, G.** (s.f.) *Trabajo en equipo*. Obtido em <http://www.leonismoargentino.com.ar/INST264.htm>

**Revista Gestión.** (2011). *Liderazgo versus management*.

**Robbins, S. e Coulter, M.** (2005). *Administración*. México: Editorial Prentice Hall. Obtido em <https://es.slideshare.net/DianaBuitron/libro-administracin-stephen-robbins-2014>

**Santos Guerra, M. A.** (2010). *Construir una catedral [ Postagem de um blog]*. Obtido em: <https://mas.laopiniondemalaga.es/blog/eladarve/2010/12/04/construir-una-catedral/>

**Vela, A.** (2013). *Estilos de liderança segundo Daniel Goleman*. Obtido em <https://ticsyformacion.com/2013/06/10/estilos-de-liderazgo-segun-daniel-goleman-infografia-infographic/>

**Yarce, J.** (2001). *El líder se hace. Cómo desarrollar el espíritu de Liderazgo*. Bogotá, Colômbia: Ediciones Liderazgo.