

Liderança para alta performance



Gisele Ruaro Teixeira

Agosto, 2016

Agenda

- O que é Liderança?
- Gerenciamento x Liderança
- Poder
- Teorias de Liderança
- Conhece-te a ti mesmo



O que é **LIDERANÇA?**

Processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas.

Gerentes X Líderes

Lidar com a complexidade	Lidar com a mudança
Propiciar ordem e consistência através de planos formais, com estruturas rígidas e acompanhamento dos resultados alcançados x planejados.	Estabelecer uma direção embasada de visão de futuro e influenciar / inspirar seguidores a superar barreiras para alcançá-la.



Gerentes X Líderes



John Kotter, 1994



Teorias de Liderança

PODER, AUTORIDADE E RESPONSABILIDADE

**Fatores intrinsecamente relacionados,
presentes no exercício da liderança:**

PODER: Habilidade de influenciar os outros a fazerem sua vontade, mesmo que eles não queiram, por sua posição de poder.

AUTORIDADE: Habilidade de influenciar as pessoas para que façam a sua vontade, de bom grado, devido a sua influência pessoal.

RESPONSABILIDADE: Quando se aceita uma autoridade conferida ou delegada.

Tipos de Poder

- Poder de Referência
- Poder de Informação
- Poder de Especialista
- Poder Coercitivo
- Poder de Conexão
- Poder de Recompensa
- Poder Legítimo



Teoria dos Traços

- **FATORES FÍSICOS:** Altura, força, aparência física e idade
- **HABILIDADES:** Inteligência (QI), fluência verbal, escolaridade e conhecimento técnico
- **PERSONALIDADE:** Carisma, entusiasmo, dominância, ajustamento pessoal, honestidade, autoconfiança, sensibilidade interpessoal e controle emocional

1900 – 1950

Bryman, 1992

Teoria dos Estilos

P
E
S
S
O
A
S

Clube de Campo

Atenção cuidados às necessidades das pessoas e de relacionamento amistoso.

Ambiente de trabalho despreocupado e amistoso

Administração em cima do muro/moderada

Equilíbrio entre realizar um trabalho e manter moral das pessoas em nível satisfatório

Adm. Empobrecida/ Laissez-faire

Empenho mínimo para realizar um trabalho exigido é apropriado para manter os membros na organização

Administração democrática

Trabalho realizado através de pessoas dedicadas, interdependência em função de uma "aposta comum" no objetivo da organização resulta em relações de confiança e respeito

Administração Autoritária

A eficiência nas operações resulta da organização de condições de trabalho na qual os elementos humanos interferem em grau mínimo

TAREFAS

GRADE GERENCIAL, Blake e Mouton (1964)

Liderança Situacional

EFICÁCIA DA LIDERANÇA

Habilidade do líder:

- **Diagnosticar necessidades**
- **Considerar o grupo/indivíduo e sua competência**
- **Assumir estilo apropriado**

Liderança passa a ser
aprendida



Hersey & Blanchard, 1990

Liderança Situacional

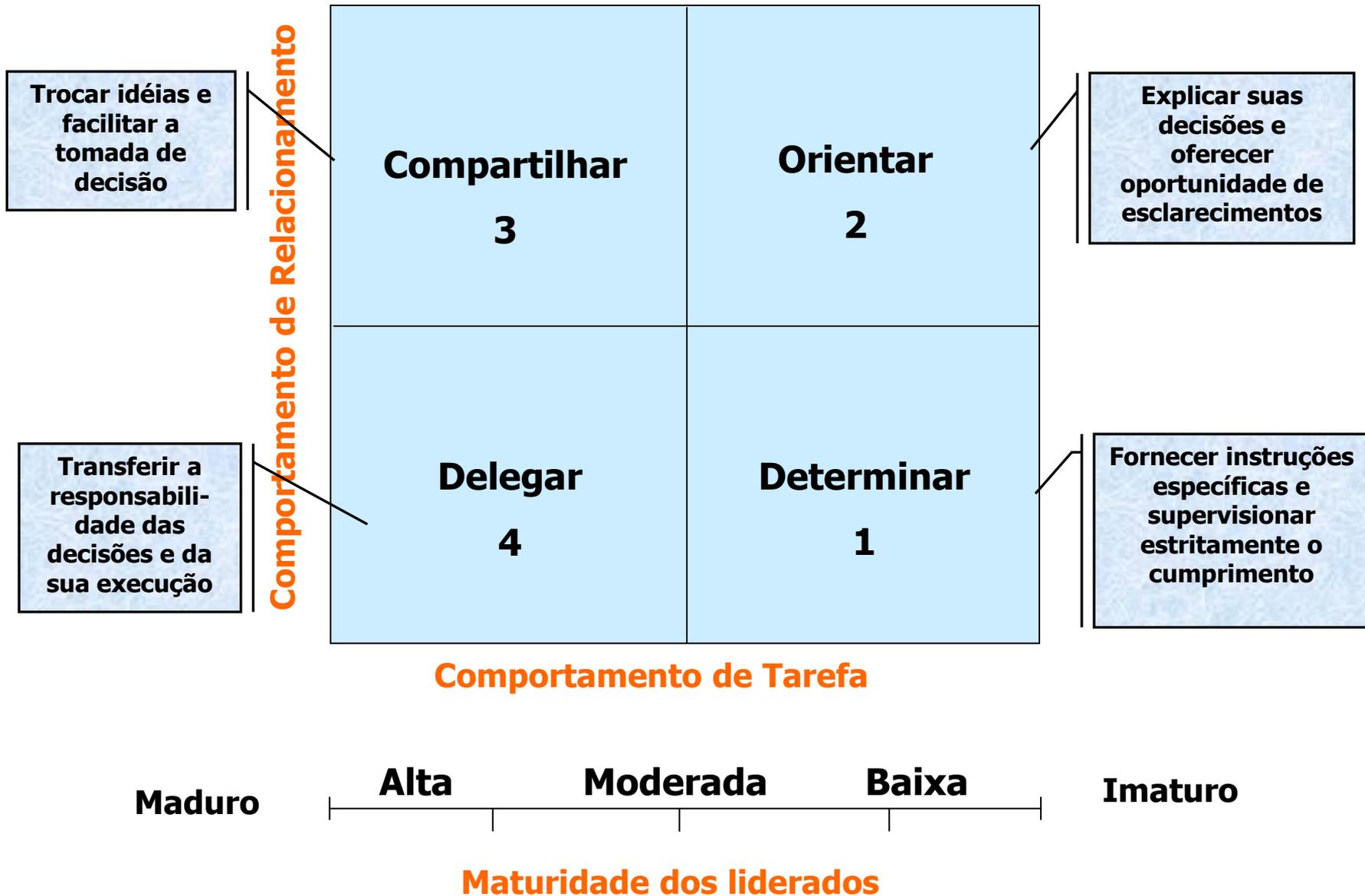
Baseia-se numa inter-relação entre:

1. Quantidade de **orientação** e **direção** (comportamento de tarefa) que o líder oferece;
2. Quantidade de **apoio sócio-emocional** (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e
3. **Nível de prontidão** (“maturidade”) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico.

Maturidade: capacidade e disposição das pessoas a assumirem a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento.

Refere-se a uma tarefa específica a ser realizada.

Liderança Situacional



Perfil do Estilo de Liderança

VERSATILIDADE ALTA (entre 30 e 36 pontos)

Alto grau a escolha de estilos de acordo com as exigências das diferentes situações. O líder diagnostica de forma acurada o Nível de Prontidão e utiliza comportamentos e ações compatíveis. Pode revelar certa facilidade em buscar e manter relações que assegurem o desenvolvimento de pessoas.

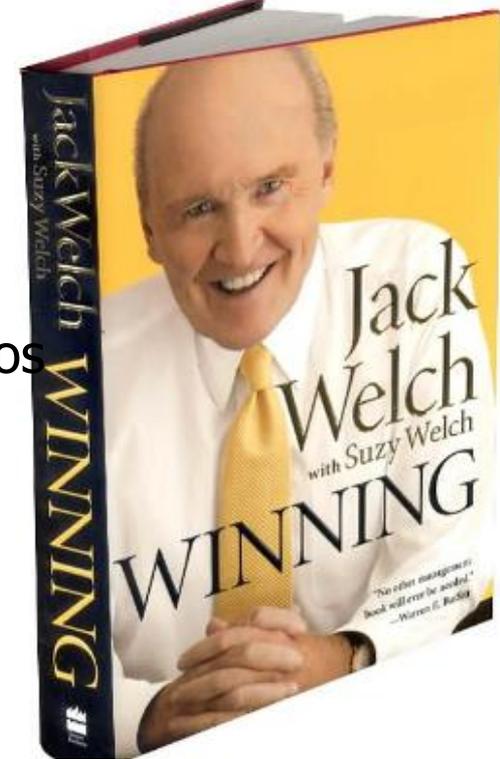
VERSATILIDADE MODERADA (entre 24 e 29 pontos)

Pronunciado estilo principal/predominante, com pouca intensidade nos estilos secundários. Isto pode significar dificuldades de adaptar-se a certas situações e revela certa resistência para processar o desenvolvimento das pessoas com as quais interage.

VERSATILIDADE BAIXA (entre 0 e 23 pontos)

Pontuações nesta faixa colocam o líder em estado de alerta. Indica a necessidade de desenvolvimento da habilidade para diagnosticar o Nível de Prontidão das pessoas e reconhecer suas necessidades, bem como para usar estilos adequados a cada situação.

Liderança por Jack Welch



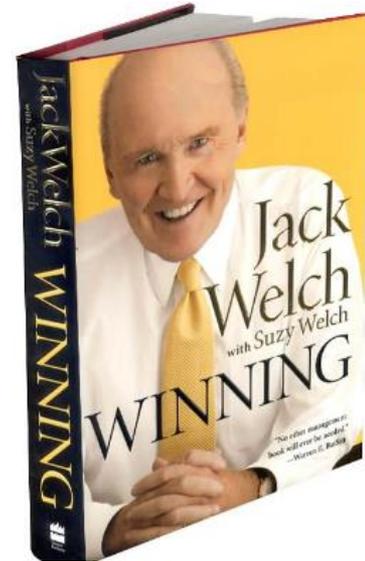
- **Os líderes:**
- são incansáveis em melhorar sua equipe, usando todos os encontros como oportunidades para avaliar, treinar e reforçar a liderança
- Se empenham para que as pessoas compreendam não só a visão, mas para que a vivenciem e a respirem.
- Se põem no lugar de todos, transpirando energia e otimismo

- Angariam confiança com franqueza, transparência e reconhecendo os méritos alheios
- Tem coragem para tomar decisões impopulares e agir com base no instinto
- Questionam e instigam, por meio de uma curiosidade constante que se aproxima ao ceticismo, esforçando-se para que suas perguntas sejam respondidas com ação.
- Inspiram a assunção de riscos e aprendizado constante, dando o exemplo
- Comemoram!

Liderança por Jack Welch

Características básicas no líder:

- **Integridade:** dizem a verdade, cumprem promessas, assumem responsabilidade por seus erros
- **Inteligência:** curiosidade intelectual e capacidade de resolver problemas
- **Maturidade:** saber lidar com stress, ter foco, flexibilidade, senso de humor e respeito próprio



Características para equipe de sucesso: 4E+1P

- Energia Positiva
- Energização
- Estofo
- Execução
- Paixão



O que é...

LIDERANÇA SERVIDORA?

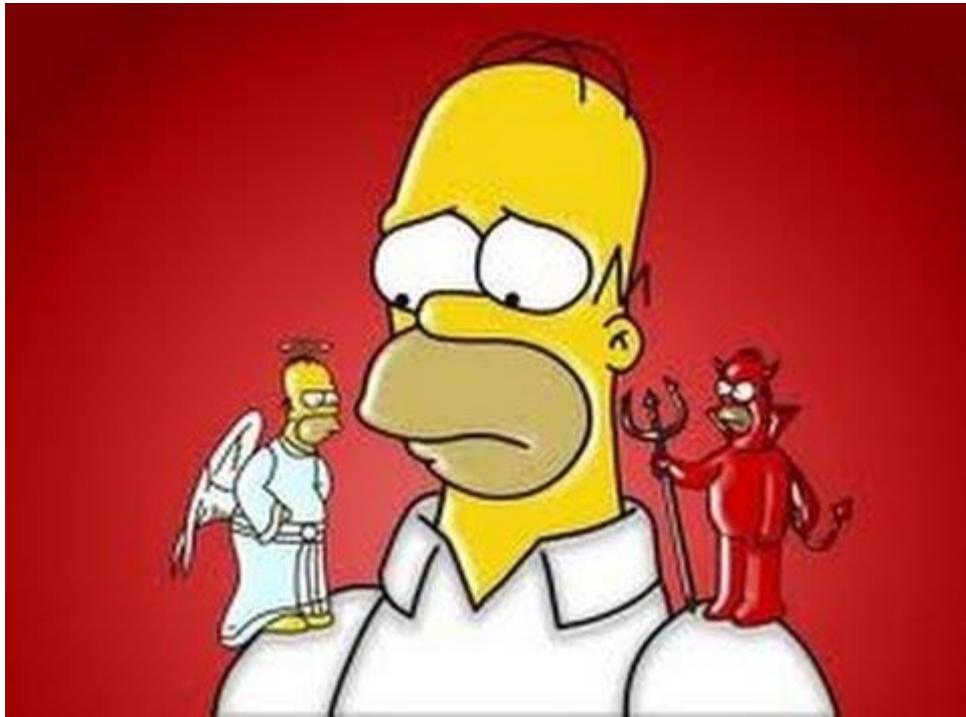
É a habilidade de influenciar as pessoas para trabalharem com entusiasmo a fim de atingir metas para o bem comum, com um **caráter** que inspire **confiança**.



O que é caráter?

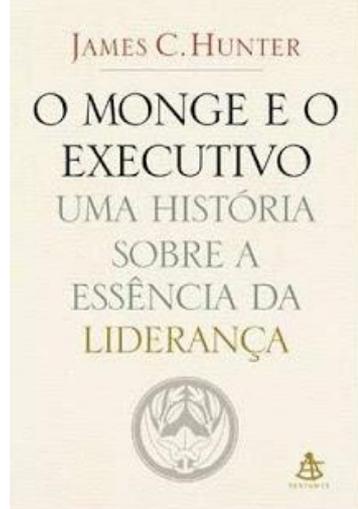
“É a pessoa que você é, no escuro,
quando ninguém está olhando.”

Dwight Moody



Líder Servidor

- O papel do líder é prover seus liderados de tudo o que for necessário - física e psicologicamente - para que eles se desenvolvam pessoal e profissionalmente, para atingir a plenitude de suas competências no sentido de alcançar as metas esperadas.
- O líder deve inspirar e influenciar seus liderados.
- Isso só é possível com o desenvolvimento da autoridade e confiança através de um comportamento consistente, verdadeiro, respeitoso e ético.



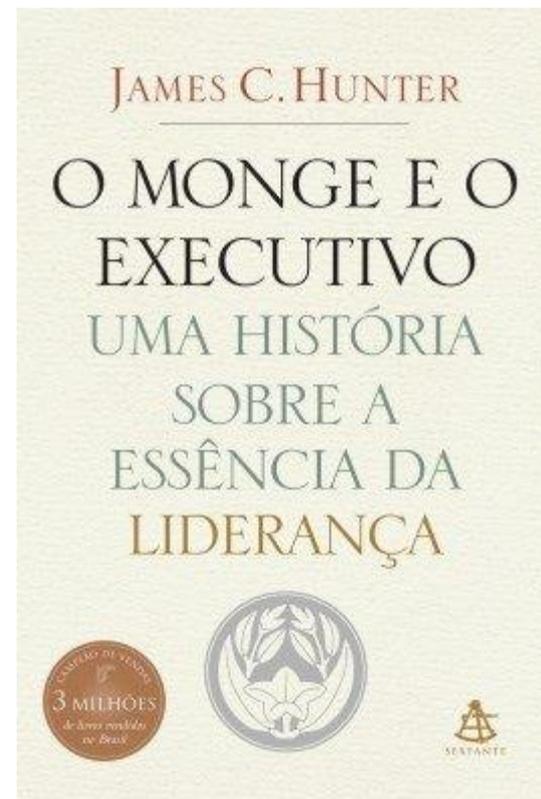
Liderança Servidora

JAMES C. HUNTER
COMO
SE TORNAR UM
LÍDER SERVIDOR
OS PRINCÍPIOS
DE LIDERANÇA DE
O MONGE E O
EXECUTIVO



Habilidade	Definição
Paciência	Demonstrar auto-controle
Gentileza	Dar atenção, dar apreciação, encorajamento, cortesia
Humildade	Ser autêntico – Sem vanglória, arrogância, orgulho
Respeito	Tratar os outros com devida importância
Altruísmo/ compaixão	Ir ao encontro das necessidades dos outros
Perdão	Não manter ressentimento quando for injustiçado
Honestidade	Não levar vantagem/ Responsabilizar-se
Comprometi- mento	Ser fiel às próprias opções
Serviço e sacrifício	Deixar de lado seus próprios desejos e buscar maior benefício para os outros

**“Eu vou decidir
ser um Líder
Servidor ou um
Líder a ser
Servido...”**



Como lideramos a nós mesmos?



Autoconhecimento

Você quer liderar?

Invista seu tempo liderando:

- **50% - a si mesmo**
- **20% - pessoas com autoridade acima da sua**
- **15% - pares**
- **15% - colaboradores**



Estilos de Comportamento LIFO

AP/CS – Apoio / Concessão

LD/DM – Liderança / Dominação

CV/AG – Conservação / Apego

AD/NG - Adaptação / Negociação



Lifo: Life Orientations. Atkins e Katcher (1967)

Estilos de Comportamento LIFO

CATALISADOR

NG/ AD - Negociação / Adaptação

- Usa charme pessoal e habilidades pessoais para influenciar os outros
- Estilo negociador. Ser apreciado pelos outros é muito importante para você
- Você se adapta sendo charmoso, ativo e espirituoso e é reconhecido pelos seus feitos e popularidade

CONTROLADOR

LD/DM – Liderança / Dominação

- Sente-se produtivo quando assume o comando e toma iniciativa, no plano das idéias
- Gosta de traçar planos e fazer com que os outros cumpram
- Desafios e idéias o intrigam, reage prontamente, faz acontecer

APOIADOR

AP/CS – Apoio / Concessão

- Dá conselhos, ajuda os outros e admira seus trabalhos
- Sentimento de lealdade e dedicação
- Valoriza e comunica confiança aos outros

ANALÍTICO

CV/AG – Conservação / Apego

- Estilo analítico e prático
- Decisões baseadas em fatos e lógica
- Olha todos os ângulos de um problema de maneira analítica
- Para aceitar nova idéia, ela tem que fazer sentido e lhe mostrar o resultado prático

Estilos de Comportamento LIFO

NG/ AD - Negociação / Adaptação

- Pode transigir demais, adaptando-se e seguindo necessidades dos outros.
- Tenta manter a paz e harmonia, evitando o conflito a todo custo
- Suaviza conflito com seu charme e brincadeiras, escondendo seus sentimentos reais
- Parece ansioso demais para obter aprovação dos outros

LD/DM – Liderança / Dominação

- Usa estilo “ou vai ou racha”, torna-se agressivo e tirânico. Vigoroso demais, lutando por seus direitos
- Rolo compressor, decidido a não deixar ninguém passá-lo para trás
- Mede forças com o oponente, impondo estilo de negociação “ganha-perde”, mesmo que vencer a batalha signifique perder a guerra
- Os outros acham você superagressivo

AP/CS – Apoio / Concessão

- Tende a ser excessivamente útil, acreditando e concedendo demais
- Precisa ser um bom sujeito, não colocando-se com firmeza e perguntando o que fazer.
- Assume a culpa pelo conflito
- Pode parecer um fraco perante os outros

CV/AG – Conservação / Apego

- Prende-se a fatos, inunda os outros com dados para vencer discussão
- Conservador, protege-se e fica atento a seus próprios interesses.
- Os outros acham você teimoso, frio ou indiferente

Estilos de Comportamento LIFO

CATALISADOR

- +Flexível
- +Adaptável
- +Entusiasta
- +Inspirador
- +Experimental
- Inconsistente
- Infantil
- Melodramático
- Manipulativo

APOIADOR

- +Idealista
- +Modesto
- +Receptivo
- +Cooperador
- Não-prático
- Autodepreciativo
- Influenciável
- Subserviente

CONTROLADOR

- +Autoconfiante
- +Assume riscos
- +Controlador
- +Ativo
- Arrogante
- Impulsivo
- Dominador
- Impaciente

ANALÍTICO

- +Reservado
- +Tenaz
- +Metódico
- +Factual
- Inamistoso
- Teimoso, obstinado
- Complicado
- Preso aos dados

A palavra convence,
o exemplo arrasta.





**"Trate as pessoas como se
elas fossem o que
poderiam ser e você as
ajudará a se tornarem
aquilo que são
capazes de ser."**

Goethe

gisele.teixeira@stahl.com / giselert74@hotmail.com

<https://www.linkedin.com/in/gisele-ruaro-teixeira>

obrigada