

**FAi** ONLINE

# DESAFIOS DA LIDERANÇA NA EMPRESA CONTEMPORÂNEA

**Joel Souza Dutra**

*Liderança e Gestão Estratégica de Pessoas*

# SUMÁRIO

<b>CONHEÇA SUA DISCIPLINA</b>	4
<i>Entenda como funciona a disciplina do curso.</i>	
<b>COM QUEM APRENDEREI?</b>	5
<i>Conheça o professor que ministra a disciplina.</i>	
<b>PRINCIPAIS PONTOS</b>	6
<i>Entenda os principais pontos que podem ser percorridos ao longo da disciplina.</i>	
<b>AULA 1, PARTE 1</b>	7
<i>Desafios para gestão de pessoas; Trajetória de carreira.</i>	
<b>AULA 1, PARTE 2</b>	11
<i>Arena política; Relacionamento; Evolução do conceito de líder;</i>	
<b>AULA 1, PARTE 3</b>	14
<i>Pesquisa; Transformações;</i>	
<b>AULA 2, PARTE 1</b>	15
<i>Estudos de complexidade; Mensuração da complexidade; Etapas de desenvolvimento;</i>	
<b>AULA 2, PARTE 2</b>	20
<i>Primeiros níveis de liderança; Líder operacional - Tático;</i>	

<b>AULA 2, PARTE 3</b>	25
<i>Líder tático - Estratégico;</i>	
<b>AULA 3, PARTE 1</b>	27
<i>Arena política; Distinção; Habilidades políticas;</i>	
<b>AULA 3, PARTE 2</b>	29
<i>Habilidades políticas; Reputação; Habilidades comportamentais;</i>	
<b>AULA 3, PARTE 3</b>	32
<i>Identificação e desenvolvimento; Futuras lideranças; Preparação;</i>	
<b>CURADORIA</b>	34
<i>Links dos materiais básicos e complementares da disciplina.</i>	
<b>ESTUDO DE CASO</b>	36
<i>Estudos de caso propostos pelo professor.</i>	

# CONHEÇA SUA DISCIPLINA



Essa disciplina é composta por dois temas: Competência da Liderança Inovadora, Liderança Situacional e Instrumentos para Gestão de Equipes. Os temas abrangem os conceitos de competência, de Liderança Inovadora e Situacional e Gestão de Equipes sob a ótica da realidade organizacional contemporânea. Também trata do mapeamento, organização e avaliação de competências. Ao término do tema o aluno deverá ser capaz de discorrer sobre: Conceitos de Gestão por Competências. Transição do Conhecimento, Habilidades e Atitudes (CHA) para Competências. Gestão de Competências na Liderança. Instrumentos para Gestão de Equipes.



# COM QUEM APRENDEREI?



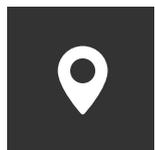
## JOEL SOUZA DUTRA

COORDENADOR DO PROGRAMA DE ESTUDOS EM GESTÃO DE  
PESSOAS PROGEP/FIA

Possui graduação e mestrado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas - SP e doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo. Atualmente é Professor livre-docente da Universidade de São Paulo. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração de Recursos Humanos, atuando principalmente nos seguintes temas: gestão por competências, carreiras, gestão de pessoas, desenvolvimento de lideranças. Coordenador do Programa de Estudos em Gestão de Pessoas PROGEP/FIA.



# PRINCIPAIS PONTOS



## CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

*Assuntos totalmente conectados com a essência da disciplina que requerem a compreensão e atenção do aluno.*



## CITAÇÃO IMPORTANTE

*Destaques acerca dos pontos altos da aula. Atuam como marcos de destaque sobre pontos importantes que, juntos, irão compor um importante mapa da disciplina.*



## REAL BUSINESS CASE

*Case ou situação prática que irá exemplificar a aplicação de conceitos importantes da disciplina em vivência real. Situações problema, reações e impactos, e consequências e soluções.*



## GRÁFICOS

*Gráficos mais relevantes da disciplina com um breve resumo do que foi tratado e que precisa ser destacado.*



## CONSULTORIA & MENTORIA

*Importantes dicas sobre estratégias, aplicações práticas de conceitos apresentados e insights sobre profissões e mercado de trabalho.*



## VÍDEOS

*Exibição de vídeos apresentados durante a aula.*



## ACESSO RÁPIDO

*Links importantes que são apresentados na aula por meio de QR Codes, com uma breve descrição do que contém. Assim, o aluno terá o acesso direto aos sites recomendados.*



## GUIA DE PALAVRAS

*Palavras-chave apresentadas ao longo da aula acompanhadas de sua tradução, significado ou origem.*



## SUGESTÃO DE LEITURA

*Indicações de obras, autores, artigos e sites que irão contribuir para o processo de aprendizagem.*

# AULA 1, PARTE 1

## JOEL SOUZA DUTRA



00:35 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

### DESAFIOS

O professor Joel Dutra inicia a aula falando sobre os desafios para a gestão de pessoas.

Os maiores desafios atualmente são:

- Demografia e impacto no mercado de trabalho
- Ciclos de carreira mais curtos
- Maior longevidade
- Inteligência artificial
- Equilíbrio entre vida e trabalho

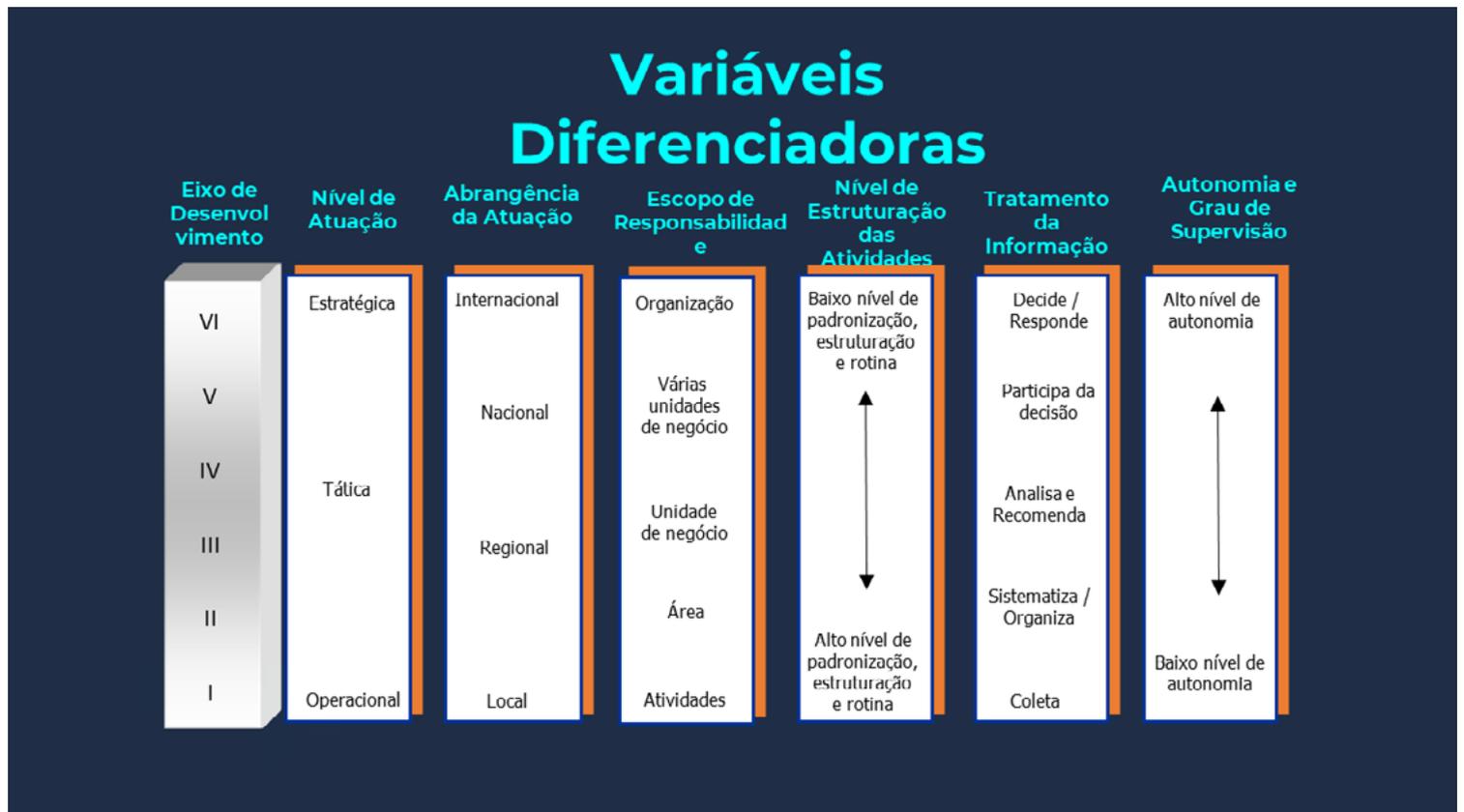


18:57 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

### GESTÃO DE PESSOAS



### Mensuração da complexidade:



### Complexidade e Remuneração:





40:24 | CITAÇÃO IMPORTANTE

*"O motor do nosso desenvolvimento é o desafio."*

- Joel Souza Dutra



46:45 | CITAÇÃO IMPORTANTE

*"O grande patrimônio da pessoa não é o seu conjunto de conhecimentos e habilidades. O grande patrimônio da pessoa é o que ela faz com esse conjunto de conhecimentos e habilidades."*

- Joel Souza Dutra



47:20 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

## TRAJETÓRIA DE CARREIRA

A Trajetória de Carreira não é definida por profissão e função. Ela é definida por atribuições e responsabilidades de mesma natureza.





49:12 | CITAÇÃO IMPORTANTE

*“Sempre que eu mudo de trajetória, eu mudo a minha identidade profissional.”*

*- Joel Souza Dutra*

# AULA 1, PARTE 2

JOEL SOUZA DUTRA



00:00 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

## ARENA POLÍTICA

### A Arena Política nas Organizações promove:

- Espaço de disputa de recursos escassos – orçamento, investimentos, massa salarial, espaço físico etc.;
- Formação das regras de convivência e de acesso aos recursos escassos;
- Criação de regras de relacionamento entre áreas e com parcerias externas;
- Disputa contínua por espaço político – mais poder de influência na relação com pares, superiores, público interno e externo e parceiros. Principais focos da arena política tática:
- Discussão sobre distribuição de recursos;
- Relacionamento entre áreas.

### Principais focos da arena política tática:

- discussão sobre distribuição de recursos;
- relacionamento entre áreas.

### Principais focos da arena política estratégica:

- futuro da organização/negócios;
- parcerias estratégicas;
- relacionamento com stakeholders;
- influência no ambiente/contexto em que a organização se insere.

A arena política estratégica exige do ocupante domínio de uma etiqueta organizacional mais sutil e maior exposição social.



18:55 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

## RELACIONAMENTO

Veja alguns sinais para perceber quais são as melhores alternativas de carreira para nós ou para os membros de nossa equipe:

- **Situação 1:** não há convicção do melhor caminho – neste caso o objetivo é ajudar a pessoa, o gestor ou ambos a formar convicção sobre o melhor caminho de carreira.
- **Situação 2:** há convicção de que o melhor caminho é a trajetória gerencial – neste caso o objetivo é ajudar a pessoa a se capacitar, cabe ao gestor criar as condições objetivas para tanto.
- **Situação 3:** há convicção de que o melhor caminho é a trajetória técnica – neste caso o objetivo é avaliar quais são as possibilidades na localidade ou em outras localidades para uma carreira de maior complexidade na carreira técnica.



23:06 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

## EVOLUÇÃO

O professor Joel Dutra apresenta a evolução do conceito de líder:

- **Teoria dos Traços – anos 30** - busca por atributos de personalidade, sociais, físicos e intelectuais que descrevam líderes. Estudos identificaram cerca de 80 traços associados à liderança, mas apenas 6 destes eram comuns aos 5 estudos. Traços diferenciando líderes e não líderes: ambição e energia, desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência e conhecimento relevante ao cargo
- **Teoria Comportamental – anos 50 e 60** - estudos do comportamento dos líderes com objetivo de identificar características relacionadas à eficácia, definindo estilos de liderança – Grid Gerencial
- **Teria Caminho-Objetivo – anos 60 e 70** - o trabalho do líder é ajudar seus seguidores a atingirem suas metas, fornecendo a direção e apoio para assegurar que suas metas sejam compatíveis com os objetivos do grupo. Esta abordagem foi dividida em duas a liderança situacional e a contingencial
- **Limitações dessas abordagens:** O processo de liderança é compreendido como a ocorrência de transações mutuamente gratificantes entre líderes e seguidores, dentro de um determinado contexto situacional. Há, nessas abordagens, um pano de fundo que a manutenção do “status quo”.

Essas teorias sobre liderança são trabalhos que pensam em uma realidade muito estável. Esse estilo de liderança era chamado de transacional. A partir da década de 80 a liderança transacional é colocada em xeque – surge um ambiente mais volátil e competitivo em função da globalização, surgimento de novos players globais, avanços tecnológicos etc. Com isso, surge a liderança transformacional.

## **LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL**

A liderança transformacional tem como objetivo ajudar as pessoas a transformarem as suas próprias realidades e ao mesmo tempo transformarem o meio onde vivem, a partir de objetivos comuns construídos de forma coletiva e consciente.

### **Características:**

- Inspiração – constrói com a equipe propósitos comuns e alinha expectativas dos membros da equipe com as expectativas da organização.
- Estímulo intelectual – desafia todos os membros da equipe de forma a patrocinar o desenvolvimento cada dentro de suas características e capacidades.
- Atenção individualizada – trata cada membro da equipe em sua individualidade e procura potencializar as contribuições individuais para o coletivo.

### **Impacto sobre os membros da equipe:**

- Construção coletiva
- Compartilhamento do aprendizado
- Participação de todos no processo decisório

### **Impacto sobre os resultados organizacionais:**

- Construção de uma equipe de alta performance
- Contribuição da equipe para os
- Contribuição das pessoas para outras

### **Adequação do estilo ao momento**

- Saber para onde, porque e como ir
- Construção de parcerias e alianças
- Liderança por influência

# AULA 1, PARTE 3

JOEL SOUZA DUTRA

00:00 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

## PESQUISA

O professor Joel Dutra apresenta uma pesquisa realizada por Michael Useem sobre liderança. Veja alguns pontos importantes sobre o papel do líder:

- Ter visão clara dos objetivos e transmiti-las - criar um projeto comum;
- Guiar-se por seus valores e pelos valores da organização e manter a coerência na adversidade;
- Estimular e criar as condições objetivas para o compartilhamento de informações, conhecimento e experiências - ajudar a equipe a aprender com a própria experiência;
- Preparar as pessoas para as situações adversas, capacitando-as para tanto e criando o suporte da equipe para cada um de seus integrantes;
- Esperar e cobrar um alto desempenho da equipe;
- Manter as pessoas focadas no que é essencial;
- Estimular o uso dos pontos fortes das pessoas e ampliação dos mesmos;
- Conquistar aliados para apoiá-lo nas situações difíceis;

20:34 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

## TRANSFORMAÇÕES

Transformações na postura do líder:

- Aceitar e gerir a diversidade - aceitar as pessoas como elas são, mesmo quanto diferentes de nós.
- Delegar - confiar nas pessoas mesmo correndo riscos.
- Ouvir e comunica-se – estimular e oferecer suporte às pessoas para que encontrem alternativas e caminhos para alcançar objetivos e metas.
- Construir e sustentar parcerias – construir pontes e estradas na relação com contrapartes internos e externos.

# AULA 2, PARTE 1

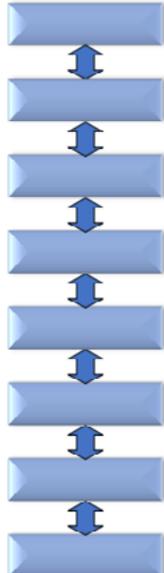
## JOEL SOUZA DUTRA

00:35 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

### ESTUDOS DE COMPLEXIDADE

O professor Joel Dutra inicia a aula apresentando uma comparação entre estudos de complexidade abordados por três grandes teóricos: Ram Charan, Elliott Jaques e Dalton & Thompson.

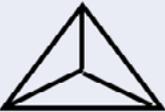
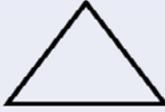
### COMPARAÇÃO ENTRE ESTUDOS SOBRE COMPLEXIDADE



	<b>Ram Charan Leadership Pipeline</b>	<b>Elliott Jaques Work Level</b>	<b>Dalton &amp; Thompson Novations</b>
	Gestor de Empresas	WL 7 – CEO	-
	Gestor de Grupo de Negócios	WL 6 – Presidente Região	-
	Gestor de Negócios	WL 5 – Presidente Nacional	Estágio 4 - Estrategista
	Gestor Funcional	WL 4 – Gerente Estratégico	Estágio 4 - Estrategista
	Gestor de Líderes	WL 3 – Gerente Tático	Estágio 3 - Mentor
	Gestor de Equipe	WL 2 – Gerente Tático-Operac.	Estágio 3 - Mentor
	Executor	WL 1 – Não Gerente	Estágio 2 - Profissional
	-	-	Estágio 1 - Aprendiz

Veja uma definição e caracterização de cada um dos níveis de complexidade:

## EXIGÊNCIAS DOS DEGRAUS DE COMPLEXIDADE

NÍVEL DE COMPLEX	TRABALHO REQUERIDO (Billis, D. & Rowbottom, R.)	PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO (Stamp, G. & Stamp, C.)	FIGURAS
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fornecer um espectro completo de produtos e serviços para a totalidade de um território ou organização</li> <li>- Introduzir, desenvolver e manter uma unidade de negócios, integrando-a ao ambiente no qual está inserida</li> </ul>	<b>Modelar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utiliza idéias e conceitos, testando possíveis combinações e produzindo inovações</li> <li>- Constrói modelos a partir do que vê em diversas realidades</li> </ul>	
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fornecer respostas sistemáticas de acordo com a necessidade de situações com início, meio e fim definidos</li> <li>- Garantir o funcionamento pleno de um sistema</li> </ul>	<b>Conectar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Examina cuidadosamente várias atividades na busca de idéias, tendências ou princípios que criem um todo coerente</li> </ul>	
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar tarefas concretas, cujos objetivos e implicações devem ser julgados de acordo com as especificidades da situação</li> <li>- Identificar as necessidades de clientes específicos</li> </ul>	<b>Acumular</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reúne informações, passo a passo, para revelar aspectos óbvios e implícitos de cada situação, identificando resultados das possíveis respostas</li> </ul>	
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar tarefas separadas e concretas, cujos objetivos e produtos podem ser totalmente especificados</li> </ul>	<b>Perceber</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fornece respostas direta para tarefas imediatas</li> </ul>	

Fonte: Rinow (1998) a partir dos trabalhos de Rowbottom e Billis (1987) e Stamp (1993).

## EXIGÊNCIAS DOS DEGRAUS DE COMPLEXIDADE

NÍVEL DE COMPLEX	TRABALHO REQUERIDO (Billis, D. & Rowbottom, R.)	PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO (Stamp, G. & Stamp, C.)	FIGURAS
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assegurar viabilidade para as futuras gerações da organização</li> <li>- Prever campos futuros de necessidade de uma sociedade</li> </ul>	<b>Prever</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interpreta e molda configurações de economias, políticas, nações, regiões, religiões e ideologias para criar futuros desejados</li> </ul>	
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ajustar as características de uma organização para contextos multiculturais</li> <li>- Formar opiniões e conceitos sobre os contextos econômico, político, social, tecnológico e religiosos</li> </ul>	<b>Revelar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estende sua curiosidade e análise além das áreas conhecidas de influência real ou potencial, explorando recursos inesperados de oportunidade ou instabilidade</li> </ul>	
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cobrir um campo geral de necessidades em uma sociedade</li> <li>- Definir qual é a razão de existência de uma organização complexa</li> </ul>	<b>Tecer</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compreende relações entre diferentes sistemas</li> <li>- Identifica relações e vínculos potenciais entre questões e eventos desconectados</li> </ul>	



## MENSURAÇÃO

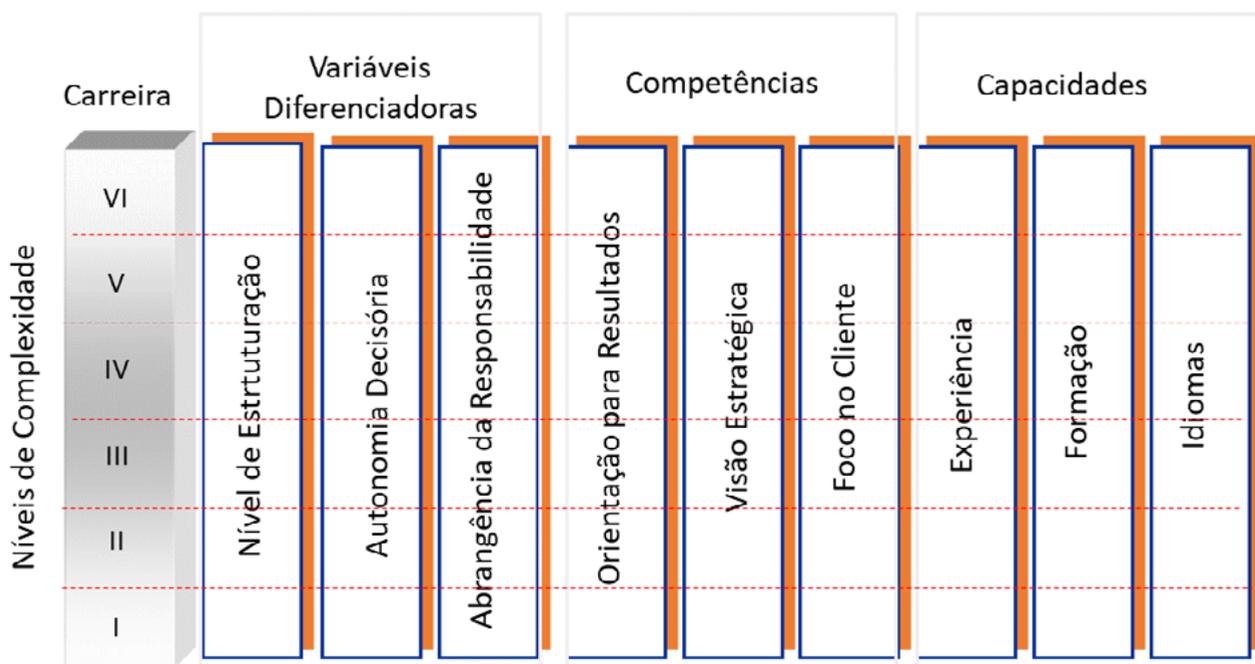
Para mensurar a complexidade, normalmente são utilizadas as variáveis diferenciadoras.

### Variáveis Diferenciadoras

- Complexidade está associada a atribuições e responsabilidades de maior complexidade – podemos medir pelo impacto das ações e decisões no contexto, pela estruturação das atividades e pelo nível de autonomia decisória.
- A partir da complexidade podemos definir as entregas que queremos das pessoas e do nível de capacitação necessária para cada degrau de complexidade
- Há uma diferença entre complexidade e dificuldade
- O conjunto de variáveis diferenciadoras pode ser diferente para cada trajetória de carreira
- Em uma determinada competência podemos ter diferenças nas entregas como por exemplo orientação para o cliente
- Podemos caracterizar o nível de complexidade em um espectro como por exemplo o quero do nível 1 e o que quero do nível 5

Podemos ver a diferença entre competências como desenvolvimento contínuo e orientação para resultados entre o nível 1 e 5

## DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS DIFERENCIADORAS





## ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO

São etapas típicas do desenvolvimento de um gerente:

### Etapa 1 – Consolidação na posição

**AÇÕES NECESSÁRIAS PARA CONSOLIDAR A POSIÇÃO** – combinar duas ações ao mesmo tempo desenvolver a equipe e gerar resultados.

#### DIFICULDADES TÍPICAS:

- Apego à identidade anterior
- Pressão de superiores
- Insegurança em relação ao novo papel
- Necessidade de gerar resultados concretos
- Liderar um time com características diferentes (líderes)
- Liderança lateral e transversal

### Etapa 2 – Ampliação do espaço político

**AÇÕES NECESSÁRIAS PARA AMPLIAR O ESPAÇO POLÍTICO** – desenvolver parcerias estratégicas dentro e fora da organização. Desenvolver liderança por influência.

#### DIFICULDADES TÍPICAS:

- Construção de parcerias sustentáveis
- Organizar o trabalho interno para atividades mais exigentes
- Administrar o tempo para manter as parcerias
- Disponibilidade para as articulações políticas

### Etapa 3 – Ampliação da complexidade

#### COMO OCUPAR POSIÇÕES DE MAIOR COMPLEXIDADE

**ACEITAR DESAFIOS DE MAIOR COMPLEXIDADE** – quando o gestor ganha reputação é procurado pelos pares para aconselhamento e para representar o grupo perante a alta administração. É importante perceber esse novo papel e aceitar os desafios conquistados pela reputação desenvolvida.

**ACEITAR NOVOS PAPEIS DEFINIDOS PELA ALTA ADMINISTRAÇÃO** – na medida que o gestor ganha espaço político é natural que passe a participar de projetos estratégicos para a organização. É importante perceber esse novo espaço e ocupá-lo.

## DIFICULDADES PARA BUSCAR MAIOR COMPLEXIDADE

**DESENVOLVER UM SUCESSOR** – normalmente, o calcanhar de Aquiles dos gestores que buscam ocupar mais espaço é a necessidade de delegar suas atividades. Caso contrário ficará sobrecarregado ao assumir maiores responsabilidades.

**TRANSITAR NA ARENA ESTRATÉGICA DA ORGANIZAÇÃO** – ao ser convidado a participar de projetos estratégicos da organização o gestor passa a transitar com os pares de seu chefe e, se não tiver cuidado, pode ferir egos, principalmente de seu chefe.

**GERENCIAR A RELAÇÃO COM OS PARES** – ao se destacar junto ao nível estratégico da organização o gestor terá que lidar com o ciúme e inveja de seus pares



# AULA 2, PARTE 2

JOEL SOUZA DUTRA



02:30 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

## PRIMEIROS NÍVEIS DE LIDERANÇA

Entenda como ocorre a transição para os primeiros níveis de liderança:

A liderança operacional é o primeiro nível de complexidade da liderança. A liderança tático operacional é o segundo degrau de complexidade e tem vários nomes nas organizações, podendo ser chamados de supervisores, coordenadores ou encarregados.

### Características do papel do contribuidor individual:

- Planejamento (realizar o trabalho no tempo necessário)
- Pontualidade
- Conteúdo
- Qualidade
- Confiabilidade
- Conhecer, aceitar e adotar a cultura da empresa

### Características do papel do líder operacional:

- Ajudar os outros a desempenhar o trabalho efetivamente;
- Disponibilidade para ensinar e orientar o trabalho da equipe e dos membros da equipe
- Ser uma referência técnica e um exemplo em termos de comportamento

### Características do líder tático operacional:

- Ajudar os outros a desempenhar o trabalho efetivamente;
- Em vez de executar, devem conseguir que o trabalho seja realizado por outros;
- Aprender a valorizar o trabalho gerencial;
- Dispor o tempo para os outros (planejando, orientando etc.);
- Sair do “ser produtivo” para “tornar os outros produtivos”.
- Balancear a ênfase entre execução e delegação

## **DIFICULDADES TÍPICAS**

### **Transição do contribuidor individual para líder operacional:**

- Ajudar os outros a desempenhar o trabalho efetivamente;
- Disponibilidade para ensinar e orientar o trabalho da equipe e dos membros da equipe
- Ser uma referência técnica e um exemplo em termos de comportamento

### **Transição do líder operacional para uma liderança tático-operacional:**

- Ajudar os outros a desempenhar o trabalho efetivamente;
- Em vez de executar, devem conseguir que o trabalho seja realizado por outros;
- Aprender a valorizar o trabalho gerencial;
- Dispor o tempo para os outros (planejando, orientando etc.);
- Sair do “ser produtivo” para “tornar os outros produtivos”.
- Balancear a ênfase entre execução e delegação

### **Dificuldades da transição para líder:**

- Como identificar lideranças emergentes
- Perfil de liderança da organização
- Posicionamento dos colegas
- Estilo de liderança

### **Preparação para a posição de líder:**

- Preparação das pessoas para os aspectos comportamentais da liderança
- Relação com pares

### **Suporte às pessoas na transição:**

- Suporte para adaptação a nova posição
- Encontros entre líderes recém-empossados



## LÍDER OPERACIONAL – TÁTICO

### **Entenda como ocorre a transição de líder operacional para tático:**

Os líderes de nível tático são o terceiro nível de complexidade e são chamados de gerentes. Os Gerentes são responsáveis pela gestão dos processos do negócio e pelo seu contínuo aprimoramento. As lideranças tático estratégicas são comuns em empresas de grande porte e podem ser chamados de diretores ou de gerentes executivos, gerais ou corporativos.

### **Características do papel do líder tático:**

- Devem passar de tarefas técnicas para tarefas gerenciais;
- Precisam identificar e distinguir as pessoas que fazem daquelas que lideram;
- Identificar líderes potenciais;
- Estimular o empowerment;
- Desenvolver os subordinados como líderes de pessoas;
- Enxergar além de suas atribuições específicas e considerar questões estratégicas mais amplas;
- Formar sucessores;
- Gerenciar e aprimorar as interfaces;
- Responder pelo aprimoramento contínuo de processos;
- Delegar a responsabilidade pela supervisão das tarefas operacionais;
- Desenvolver liderança de pares e superiores hierárquicos.

### **Características do líder tático estratégico:**

- Novas habilidades de comunicação - comunicar-se com o nível de colaboradores individuais requer entrar em 2 níveis de gerência;
- Gerenciar áreas com as quais podem não ter familiaridade;
- Conhecer o trabalho desconhecido e aprender a valorizá-lo;
- Trabalho em equipe com outros gerentes corporativos e competição por recursos baseada em necessidades de negócios;
- Combinar a estratégia da área com a estratégia geral do negócio;
- Estratégia de longo prazo (principalmente aplicada à própria função). Fazer algo melhor que o concorrente
- Delinear soluções mais inovadoras, para obtenção de vantagem competitiva sustentável;
- Formar sucessores

## **DIFICULDADES TÍPICAS**

### **Transição do líder tático operacional para líder tático:**

- Devem passar de tarefas técnicas para tarefas gerenciais;
- Precisam identificar e distinguir as pessoas que fazem daquelas que lideram;
- Identificar líderes potenciais;
- Estimular o empowerment;
- Desenvolver os subordinados como líderes de pessoas;
- Enxergar além de suas atribuições específicas e considerar questões estratégicas mais amplas;
- Formar sucessores;
- Gerenciar e aprimorar as interfaces;
- Responder pelo aprimoramento contínuo de processos
- Delegar a responsabilidade pela supervisão das tarefas operacionais;

### **Transição do líder tático para uma liderança tático estratégica:**

- Novas habilidades de comunicação - comunicar-se com o nível de colaboradores individuais requer entrar em 2 níveis de gerência;
- Gerenciar áreas com as quais podem não ter familiaridade;
- Conhecer o trabalho desconhecido e aprender a valorizá-lo;
- Trabalho em equipe com outros gerentes corporativos e competição por recursos baseada em necessidades de negócios;
- Combinar a estratégia da área com a estratégia geral do negócio;
- Estratégia de longo prazo (principalmente aplicada à própria função). Fazer algo melhor que o concorrente
- Delinear soluções mais inovadoras, para obtenção de vantagem competitiva sustentável;
- Formar sucessores

### **Identificação de pessoas para transição:**

- Liderança tática, transição mais difícil
- Pessoas vocacionadas para a arena política
- Identificar pessoas vocacionadas para arena política

### **Preparação das pessoas para líder tático:**

- **Exposição a arena política** – o melhor preparo para a posição tática é a exposição da pessoa à arena política e realizar observação estruturada;
- **Desafios de maior complexidade** – submeter as pessoas a uma pressão maior para verificar seu comportamento diante dos desafios.
- **Visão sistêmica para preparar líderes tático estratégicos** – no nível tático as pessoas necessitam ampliar sua visão sistêmica para serem preparadas para o nível tático-estratégico.

### **Suporte às pessoas no processo de transição:**

- Suporte de pessoas mais experientes
- Suporte institucional da área de RH

# AULA 2, PARTE 3

JOEL SOUZA DUTRA



10:37 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

## LÍDER TÁTICO – ESTRATÉGICO

### O que caracteriza a liderança estratégica:

O nível estratégico é o quinto nível de complexidade da carreira de líder. As pessoas neste nível são chamadas de diretores ou de diretores executivos e são responsáveis por uma visão equilibrada de prioridades no uso de recursos e atenção com vistas ao aperfeiçoamento contínuo e maior efetividade do negócio.

### O que caracteriza a presidência e vice-presidências:

O nível mais alto em uma organização com atuação em uma região ou com um negócio central é chamado de presidente ou vice-presidente.

### Características do papel do líder estratégico:

- Torna-se responsável pelos resultados financeiros da empresa - Precisa ver um elo claro entre seus esforços e os resultados financeiros;
- Considerar os resultados a partir de várias perspectivas, respondendo pela rentabilidade do negócio no curto e longo prazo;
- Liderar por influência;
- Equilibrar entre as metas futuras e necessidades atuais;
- Atingir – lucro, fatia de mercado, produto e público-alvo e, também, pensar no futuro do negócio;
- Formar sucessores;
- Assumir o papel de articulação junto aos stakeholders e agentes do ambiente externo.

### Características da presidência e vice-presidência:

- É responsável pelos resultados financeiros da empresa
- Precisa aprender a valorizar não só o sucesso do “seu negócio”, mas os “negócios do grupo”
- Avaliar estratégias para alocar ou aplicar capital- fazer as perguntas certas, analisar os dados certos e aplicar a perspectiva corporativa correta para a tomada de decisão.

## **Desenvolver lideranças estratégicas**

- Desenvolver e implementar uma estratégia de portfólio – questionar se os negócios em que atua são os corretos, quais negócios poderiam ser adicionados, eliminados ou alterados para garantir ganhos atuais e futuros
- Ter uma perspectiva global
- Tomada de decisão – envolvendo maiores riscos e incertezas e prazos mais longos

## **DIFICULDADES TÍPICAS**

### **Transição do líder tático estratégico para líder estratégico:**

- Torna-se responsável pelos resultados financeiros da empresa - Precisa ver um elo claro entre seus esforços e os resultados financeiros;
- Considerar os resultados a partir de várias perspectivas, respondendo pela rentabilidade do negócio no curto e longo prazo;
- Liderar por influência;
- Equilibrar entre as metas futuras e necessidades atuais;
- Atingir – lucro, fatia de mercado, produto e público-alvo e também pensar no futuro do negócio;
- Formar sucessores;
- Assumir o papel de articulação junto aos stakeholders e agentes do ambiente externo.

### **Transição do líder estratégico para presidência e vice-presidência:**

- É responsável pelos resultados financeiros da empresa
- Precisa aprender a valorizar não só o sucesso do “seu negócio”, mas os “negócios do grupo”
- Avaliar estratégias para alocar ou aplicar capital- fazer as perguntas certas, analisar os dados certos e aplicar a perspectiva corporativa correta para a tomada de decisão
- Desenvolver lideranças estratégicas
- Desenvolver e implementar uma estratégia de portfólio – questionar se os negócios em que atua são os corretos, quais poderiam ser adicionados, eliminados ou alterados para garantir ganhos atuais e futuros
- Ter uma perspectiva global
- Tomada de decisão – envolvendo maiores riscos e incertezas e prazos mais longos

Na aula digital, o professor ainda fala sobre a identificação de pessoas para transição e a preparação dessas pessoas para posições de liderança. Confira!

# AULA 3, PARTE 1

JOEL SOUZA DUTRA



00:35 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

## ARENA POLÍTICA

A arena política é o espaço onde são discutidos o uso de recursos escassos da organização, tais como: investimento, orçamento, espaço físico, massa salarial etc. A liderança nesse espaço é por influência, o grande desafio é como identificar pessoas com vocação para nela atuar e como estimular o desenvolvimento de habilidades políticas.

### Caraterísticas

O porquê da existência da arena política: a ação política na organização é essencial para prover flexibilidade e velocidade de resposta para os estímulos do ambiente, demanda crescente em nossas organizações, tornando uma discussão que era periférica em central nos dias de hoje.

### Resultados gerados pela arena política:

- Equilíbrio entre as forças políticas dentro da organização para a realização de um objetivo comum;
- Auxilia no realinhamento das relações de poder para fazer frente aos desafios;
- Corrige coalisões ou alinhamentos políticos disfuncionais para os propósitos organizacionais.

**Demanda da arena política sobre os gestores:** além da gestão de recursos escassos, todo o conjunto de políticas e padrões de conduta são construídos e revistos pelo conjunto de gestores.



16:16 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

## DISTINÇÃO

Veja as diferenças entre a arena política do nível tático e do nível estratégico:

- Arena política do nível tático
- Gestão de recursos escassos
- Construção de parcerias
- Organização de regras e pactos
- Necessidade de preparação prévia

## **Arena política do nível estratégico**

- Características da arena política do nível estratégico
- futuro da organização/negócios;
- parcerias estratégicas;
- relacionamento com stakeholders;
- influência no ambiente/contexto onde a organização se insere.
- Necessidade de ações e decisões consensadas
- Exposição social
- Preparo para atuar no nível estratégico
- Construção de rede de relacionamento com stakeholders
- Fluxo de informações e contato com formadores de opinião
- Atuar como influenciador do ambiente
- Suporte a membros da organização e da comunidade onde se insere a organização



44:51 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

## **HABILIDADES POLÍTICAS**

Habilidades políticas não é a habilidade de fazer politicagem, mas o quanto que você consegue transitar na arena política e construir a reputação.

### **Veja algumas habilidades políticas nas lideranças bem-sucedidas:**

Podemos aprender essas habilidades políticas?

Através da constatação de sua existência em determinadas pessoas podemos predizer que serão futuros bons gestores?

A existência dessas habilidades em determinados gestores pode ser um indicador de potencial ou talento para desafios mais complexos em sua posição?

Qual a relação entre a habilidade política e a legitimidade da pessoa e sua capacidade de influência?

# AULA 3, PARTE 2

JOEL SOUZA DUTRA



00:00 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

## HABILIDADES POLÍTICAS

**Ainda sobre habilidades políticas, o professor Joel Dutra apresenta o processo de desenvolvimento de habilidades políticas:**

- Processo de desenvolvimento de habilidades políticas
- Formas de desenvolvimento de habilidades políticas
- Diagnóstico de habilidades a serem desenvolvidas em diferentes níveis de complexidade
- Monitoramento do desenvolvimento de habilidades políticas

### Habilidades políticas e desenvolvimento da liderança

- Habilidades políticas e a legitimidade do líder
- Liderança por influência e as habilidades políticas
- Importância no ganho e consolidação de espaço político

### TRÂNSITO POLÍTICO DOS MEMBROS DA EQUIPE

#### Desenvolvimento político dos membros da equipe

- Trabalhar para ajudar os membros da equipe no desenvolvimento de sua sensibilidade para a arena política
- Abrir caminho para os membros da equipe
- Oferecer orientação para o desenvolvimento dos membros da equipe

#### Ações para desenvolvimento político da equipe

- Graduação do desafio
- Suporte técnico e emocional



24:30 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

## REPUTAÇÃO

**Veja como é a construção da reputação na organização contemporânea:**

### REPUTAÇÃO E TRÂNSITO POLÍTICO

- A reputação está associada à credibilidade que a pessoa construiu no seu relacionamento em um determinado contexto.
- A reputação da pessoa permite um acesso mais fácil a pessoas e informações, construção de relações e viabilização de projetos.

### COMO A REPUTAÇÃO É CONSTRUÍDA

- Rede de relacionamento
- Reputação em diferentes contextos
- Reputação e qualidade do líder

### FORMAS DE CONSTRUÇÃO DA REPUTAÇÃO

- Ações consistentes e coerentes ao longo do tempo
- Protagonismo em relação ao desenvolvimento pessoal



38:00 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

## HABILIDADES COMPORTAMENTAIS

As habilidades comportamentais possuem 4 categorias. Conheça cada uma delas e suas características:

- Relacionamento Interpessoal
- Comunicação
- Habilidades Políticas
- Trabalho em Equipe
- Empatia

### **Atitude diante do trabalho**

- Comprometimento
- Ambição
- Transformação
- Generosidade

### **Valores**

- Ética
- Respeito às Diferenças
- Vida em Comunidade
- Cidadania

### **Atitude diante da vida**

- Otimismo
- Acreditar no outro
- Abertura
- Pro atividade

# AULA 3, PARTE 3

JOEL SOUZA DUTRA



00:00 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

## IDENTIFICAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

Um desafio para a organização contemporânea é a definição do perfil do líder que necessita, visando o momento atual e futuro. A partir desse perfil como identificar pessoas capazes de atendê-lo e vocacionadas para a liderança

### **Bases para a definição do perfil de liderança necessário para a organização**

- Definição de competências e contribuições esperadas da liderança
- Qual é o perfil da liderança que a organização quer ter
- Contribuições esperadas da liderança
- Competências da liderança

### **Riscos de não termos um perfil definido**

- Prevalece o critério do bom profissional no que faz
- Reprodução do perfil de liderança existente na organização - manutenção de pessoas parecidas com o atual líder
- Perder oportunidades de criar diversidade
- Lideranças com pouca efetividade – por estarem despreparadas ou por não terem condições de liderar

### **Quando as pessoas não têm condições de liderar**

- Não aceitação pelos liderados
- Não aceitação por pares e superiores
- Dificuldades para construir parcerias internas e externas
- Apresentarem comportamento instável, principalmente diante de pressão
- Comportamento não ético e/ou dissonante em relação aos valores da organização



22:10 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

## FUTURAS LIDERANÇAS

Uma vez estabelecido o perfil do líder e do gestor necessário para a organização podem ser eleitas evidências de pessoas que possuem a vocação ou inclinação para atender as exigências da organização, como, por exemplo: se quero uma liderança que respeite as pessoas devo observar o comportamento das pessoas no relacionamento interpessoal, se tem atitudes mais democráticas etc.



29:45 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

## PREPARAÇÃO

Existem algumas ações importantes de preparação para futuras lideranças. São elas:

- **Formação de líderes e gestores:** uma vez identificadas as futuras lideranças e futuros gestores é importante oferecer desafios para o seu desenvolvimento e eleger uma pessoa para acompanhamento e orientação.
- **Diálogo de desenvolvimento:** é importante a pessoa ter contatos frequentes de acompanhamento e diálogo de desenvolvimento para aperfeiçoar suas habilidades e competências e se capacitar para enfrentar situações de crescente complexidade.

# CURADORIA

## LEITURA BÁSICA:

DUTRA, J – Diferença entre líder e gestor. In:DUTRA, J.; DUTRA, T.; DUTRA G. – Gestão de Pessoas: Realidade Atual e Desafios Futuros – cap 20. Editora Gen/Atlas, São Paulo - 2017;

DUTRA, Joel S. – Competências: conceitos, instrumentos e experiências, capítulos 1, 2 e 3, Editora Gen/Atlas, São Paulo – 2017.

DUTRA, J. Escolhendo e desenvolvendo líderes e gestores. In:DUTRA, J.; DUTRA, T.; DUTRA G. – Gestão de Pessoas: Realidade Atual e Desafios Futuros – cap 21. Editora Gen/Atlas, São Paulo - 2017;

## LEITURA COMPLEMENTAR:

NORTHOUSE Peter G. Leadership: Theory and Practice, capítulos de 1 a 11 – Ed. Sage Publications California, 2016.

USEEM, Michael – O Momento de Liderar – Ed. Negócio, São Paulo – 1999;

USEEM, Michael – Liderando para o Alto – Ed. Negócio, São Paulo – 2001;

GOLEMAN, Daniel, BOYATZIS, Richard e MCKEE, Annie – O Poder da Inteligência Emocional – Primal Leadership – Ed Campus, Rio de Janeiro – 2002;

BLANCHARD, Ken – Liderança de Alto Nível – Ed. Bookman, São Paulo – 2007.

CHARAN, Ran, DROTTER, Stephen e NOEL, James – Pipeline da Liderança – Ed. Campus, Rio de Janeiro – 2010;

ZACCARO, Stephen J. – The Nature of Executive Leadership: A Conceptual and Empirical Analysis of Success, capítulos 3, 4 e 5 – Ed. American Psychological Association – 2001;

JAQUES, Elliott – Requisite Organization – Cason Hall – 1996;

JAQUES, Elliott e CASON, Kathryn – Human Capability – Cason Hall – 1994;

STAMP, Gillian e STAMP, Colin – Wellbeing T Work: Aligning Purposes, People, Strategies and Structure. International Journal of Career Management, v. 5 no. 3 0 2 – 36 – 1993;

STAMP, G. e ISAAC, D. J. – Matrix of Working Relationship. Material interno da BLOSS (Brunel Institute of Organizational and Social Studies) – 1990;

ROWBOTTOM, Ralph e BILLIS, David – Organizational Design: The Work-Levels Approach – Ed. Gower, Vermont, USA – 1987;

DALTON, Gene e THOMPSON, Paul – Novations: Strategies for Career Management – Ed. Provo, Utah – Edição dos autores – 1993.

## DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES COMPORTAMENTAIS:

DUTRA, Joel S. – Gestão de Pessoas – 2017 cap. 9 - ed. Atlas.

ZACCARO, Stephen J. – The Nature of Executive Leadership: A Conceptual and Empirical Analysis of Success, capítulos 4 e 5 – Ed. American Psychological Association - 2001

## ARENA POLÍTICA

BRANT, Paula S.- Habilidades e competências políticas no momento de recursos escassos. In:VELOSO, E; DUTRA, J; TREVISAN, L. - Carreira e Liderança: fronteiras móveis entre o indivíduo e a organização. Ed. In House, São Paulo, 2020;

BRANT, Paula S.; DUTRA, Joel – Preparação de futuras lideranças e gestores para o nível tático e estratégico das organizações. In:VELOSO, E; DUTRA, J; TREVISAN, L. - Carreira e Liderança: fronteiras móveis entre o indivíduo e a organização. Ed. In House, São Paulo, 2020;

FERRIS. Gerald R. e outros – Political Skill at Work – Organizational Dynamics, vol 28, número 4, pp. 25-37 – 2000.

FERRIS. Gerald R., DAVIDSON, Sherry L. e PERREWÉ, Pamela L. – Political Skill at Work – Ed. Davies-Black, California, USA – 2010;

FERRIS, Gerald R. e TREADWAY, Darren C. – Politics in Organizations: Theory and Research Considerations – Ed. Routledge, New York – 2012

BRANT, Paula S. – A contribuição da competência política na carreira, reputação e legitimação da liderança na arena política da organização. Tese apresentada no Departamento de Administração da FEA-USP – 2017.

# ESTUDO DE CASO

Caro aluno(a) FIA Online,

O professor Joel Dutra propõe um desafio em que você será o Diretor de Recursos Humanos de uma empresa e precisa solucionar alguns problemas que envolvem comunicação, oportunidades de crescimento entre os colaboradores e falta de preparo das pessoas que ocupam posições gerenciais.



## CASO 1

Softsolve

**Fi** ONLINE