



LIDERANÇA – AULA I

Prof. Joel Dutra



AULA I – DESAFIOS PARA A LIDERANÇA E EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE LIDERANÇA

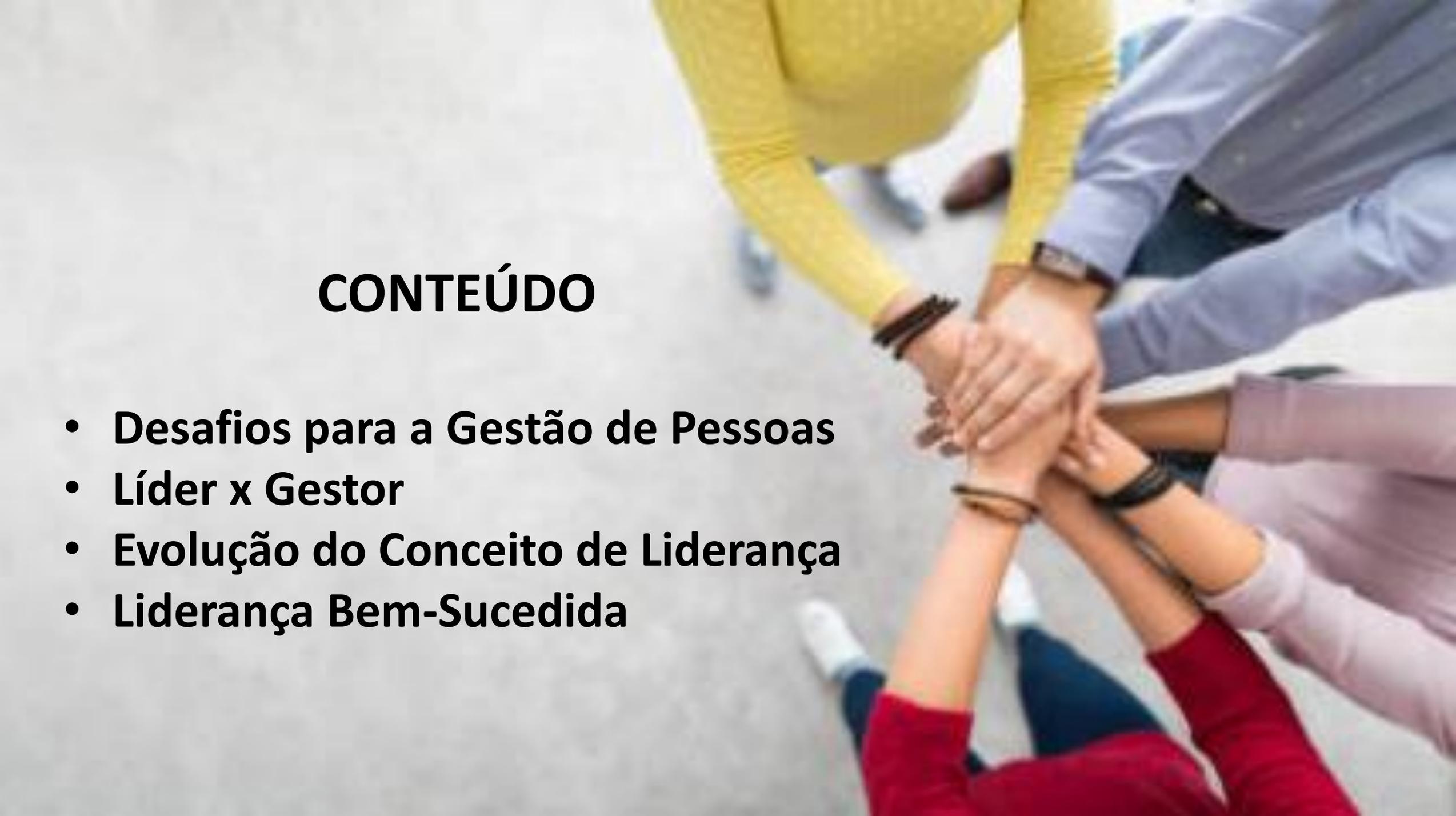


Prof. Joel Dutra

OBJETIVO

ESTIMULAR A REFLEXÃO SOBRE O PAPEL
E O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA
NA ORGANIZAÇÃO CONTEMPORÂNEA





CONTEÚDO

- **Desafios para a Gestão de Pessoas**
- **Líder x Gestor**
- **Evolução do Conceito de Liderança**
- **Liderança Bem-Sucedida**

DESAFIOS PARA A LIDERANÇA NA DÉCADA DE 20



- **DEMOGRAFIA E IMPACTO NO MERCADO DE TRABALHO**
- **CICLOS DE CARREIRA MAIS CURTOS**
- **MAIOR LONGEVIDADE**
- **INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL**

DEMOGRAFIA E IMPACTO NO MERCADO DE TRABALHO



**ENVELHECIMENTO DA
POPULAÇÃO – SEGUNDO O IBGE
EM 2060 1/3 DA POPULAÇÃO
TERÁ MAIS DE 60 ANOS**

VALORIZAÇÃO DA MATURIDADE

**FALTA DE REPOSIÇÃO DA MÃO DE
OBRA**





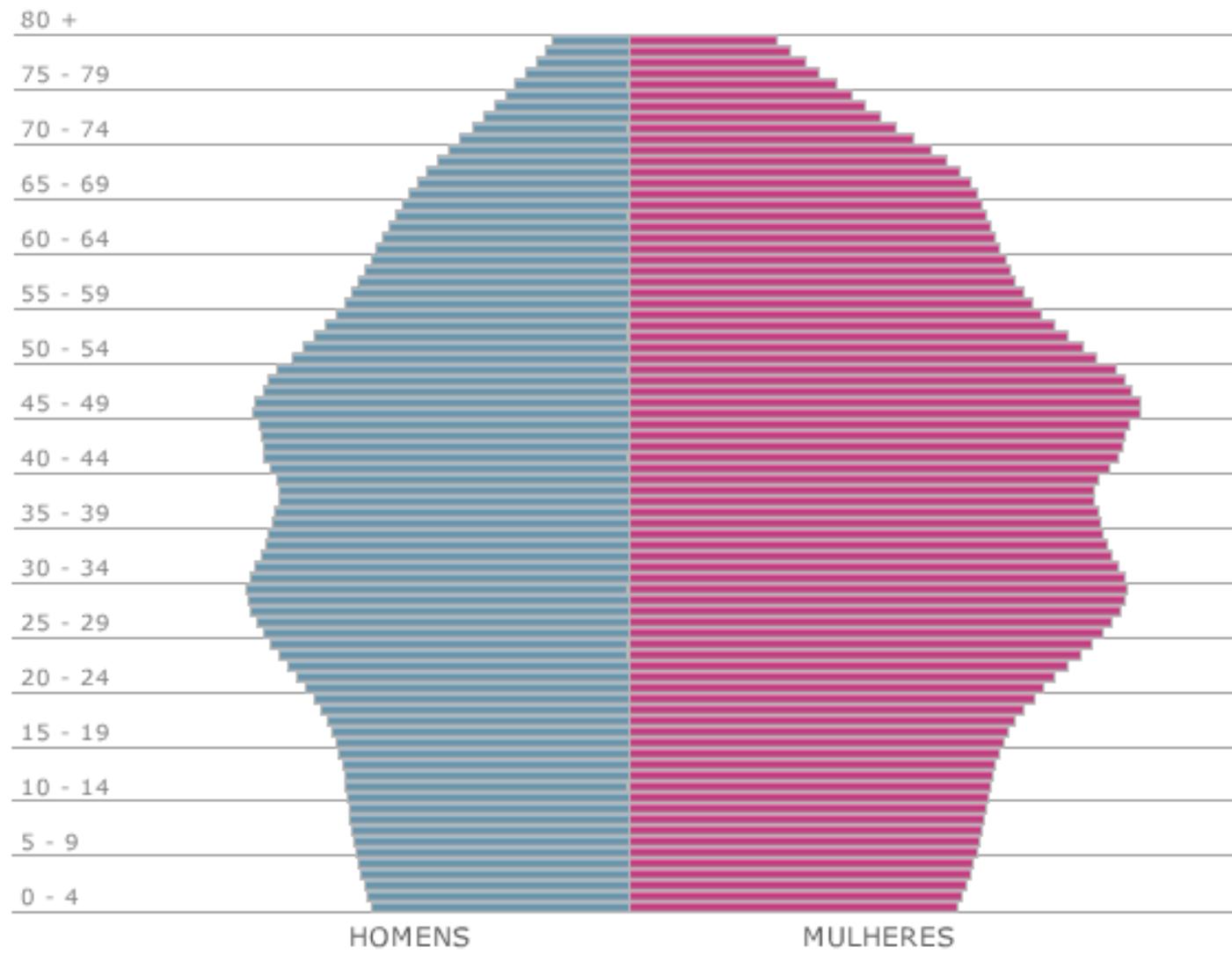
2010

FONTE IBGE



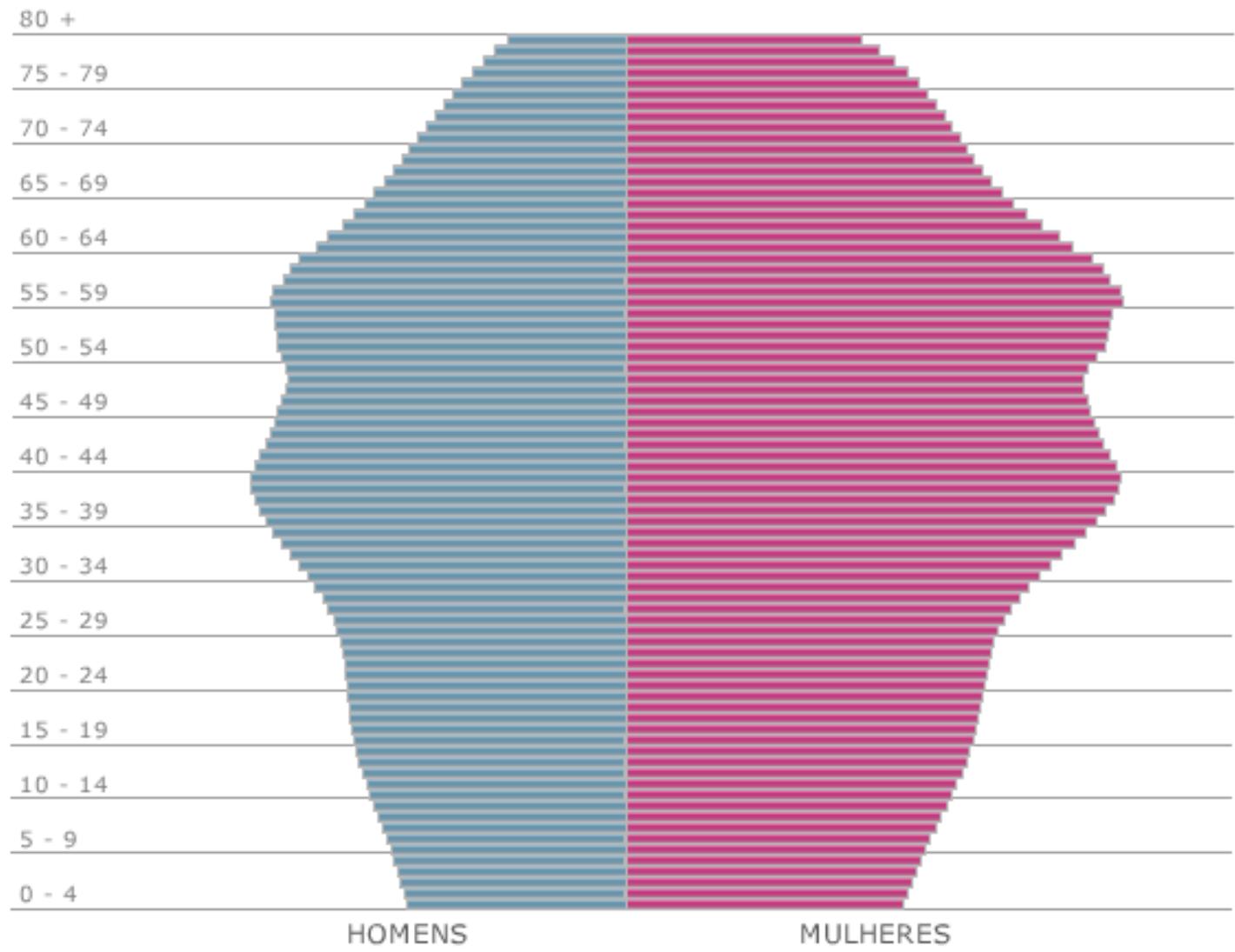
2020

FONTE IBGE



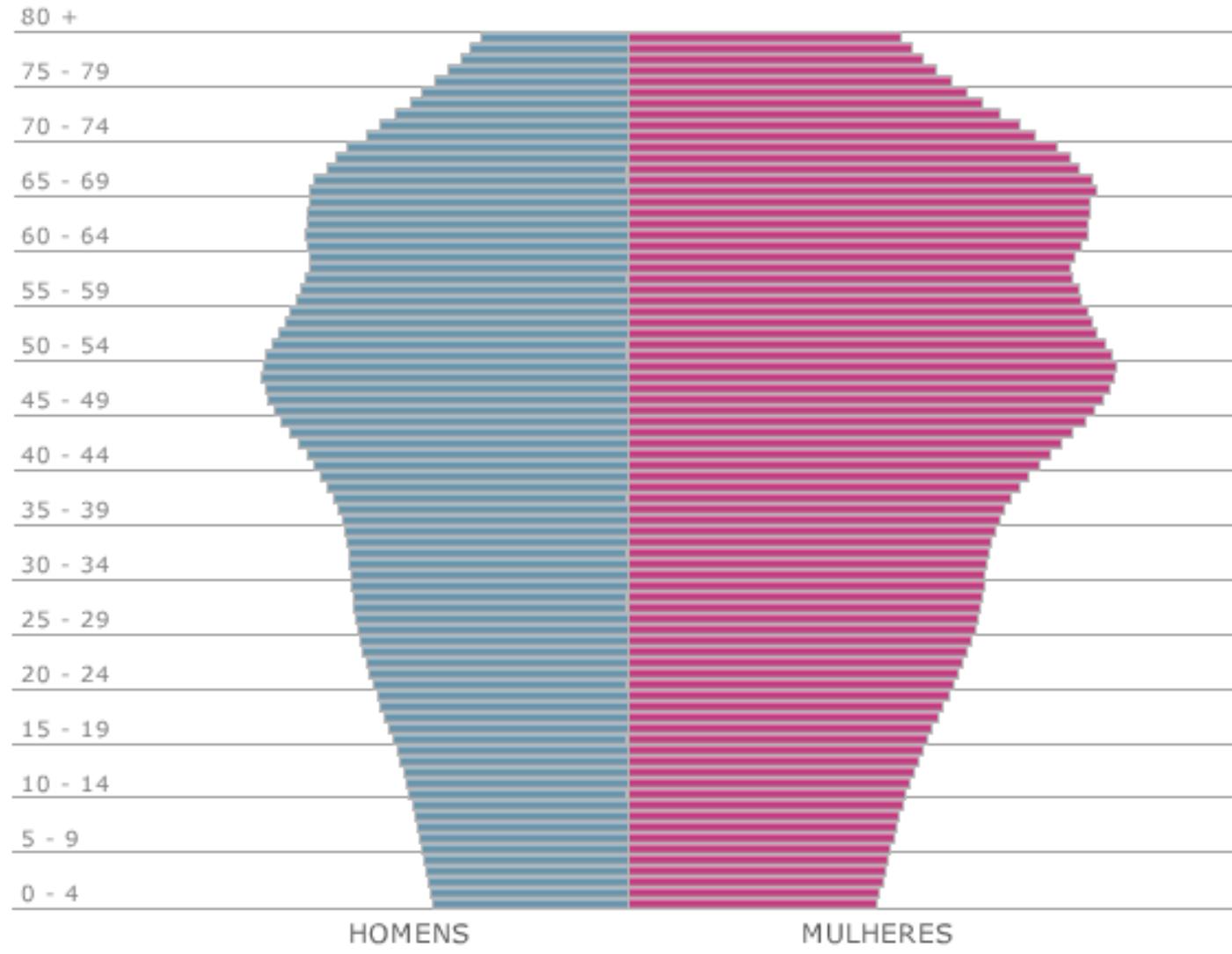
2030

FONTE IBGE



2040

FONTE IBGE



2050

FONTE IBGE

CICLOS DE CARREIRA MAIS CURTOS



PERSPECTIVA DA EMPRESA

- CARREIRAS CADA VEZ MAIS CURTAS
- CRIAÇÃO DE VÁRIOS CICLOS DE CARREIRA
- GERENCIAR O FLUXO DAS PESSOAS NAS DIFERENTES CARREIRAS

PERSPECTIVA DA PESSOA

- PREPARAÇÃO PARA TRANSIÇÃO DE CARREIRA
- SUPORTE NOS PROCESSOS DE FECHAMENTO DE CICLOS



Baby Boomers
20 a 25 anos



Geração X
15 a 18 anos



Geração Y/Z
12 a 15 anos

MAIOR LONGEVIDADE

**PERMANÊNCIA NO MERCADO DE
TRABALHO APÓS
APOSENTADORIA FORMAL**

**MAIOR DIVERSIDADE ETÁRIA NO
MERCADO DE TRABALHO**

**TRANSFORMAÇÃO DE PRODUTOS
E PADRÕES DE CONSUMO**



EQUILÍBRIO ENTRE VIDA E TRABALHO



**NOVOS VALORES SOCIAIS –
REFORÇADOS COM A PANDEMIA**

**DESPREPARO DAS ORGANIZAÇÕES
PARA OFERECER MELHORES
CONDIÇÕES DE TRABALHO**

**VALORIZAÇÃO DOS ASPECTOS
SUBJETIVOS DA CARREIRA**





LÍDER



X

GESTOR

Conceito de Competência

INPUTS

CAPACIDADES
Conhecimentos
Habilidades
Atitudes



OUTPUTS

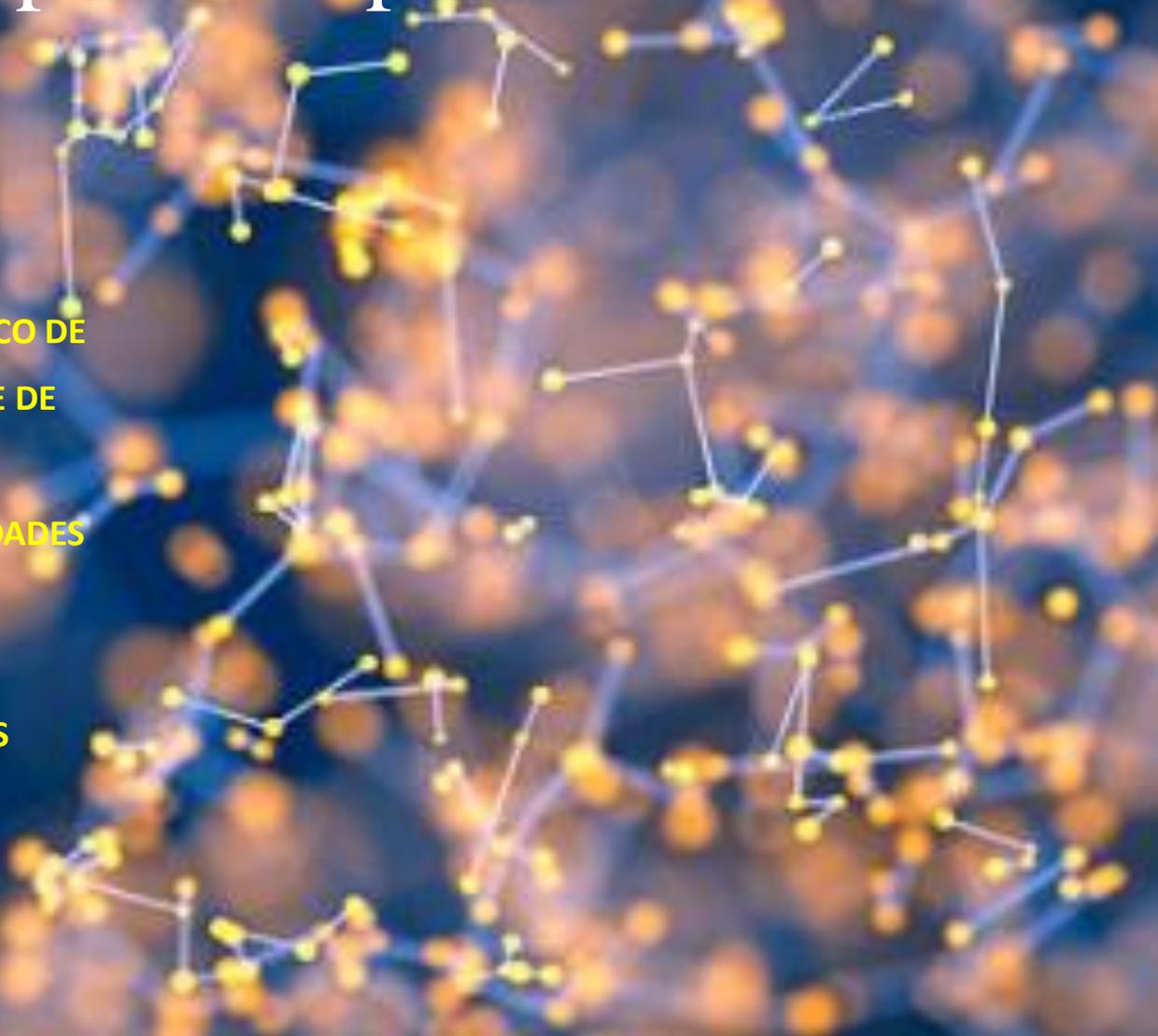
**MOBILIZAÇÃO
DAS
CAPACIDADES**
Contribuição
Agregação de
Valor

Sistema de Gestão por Competências

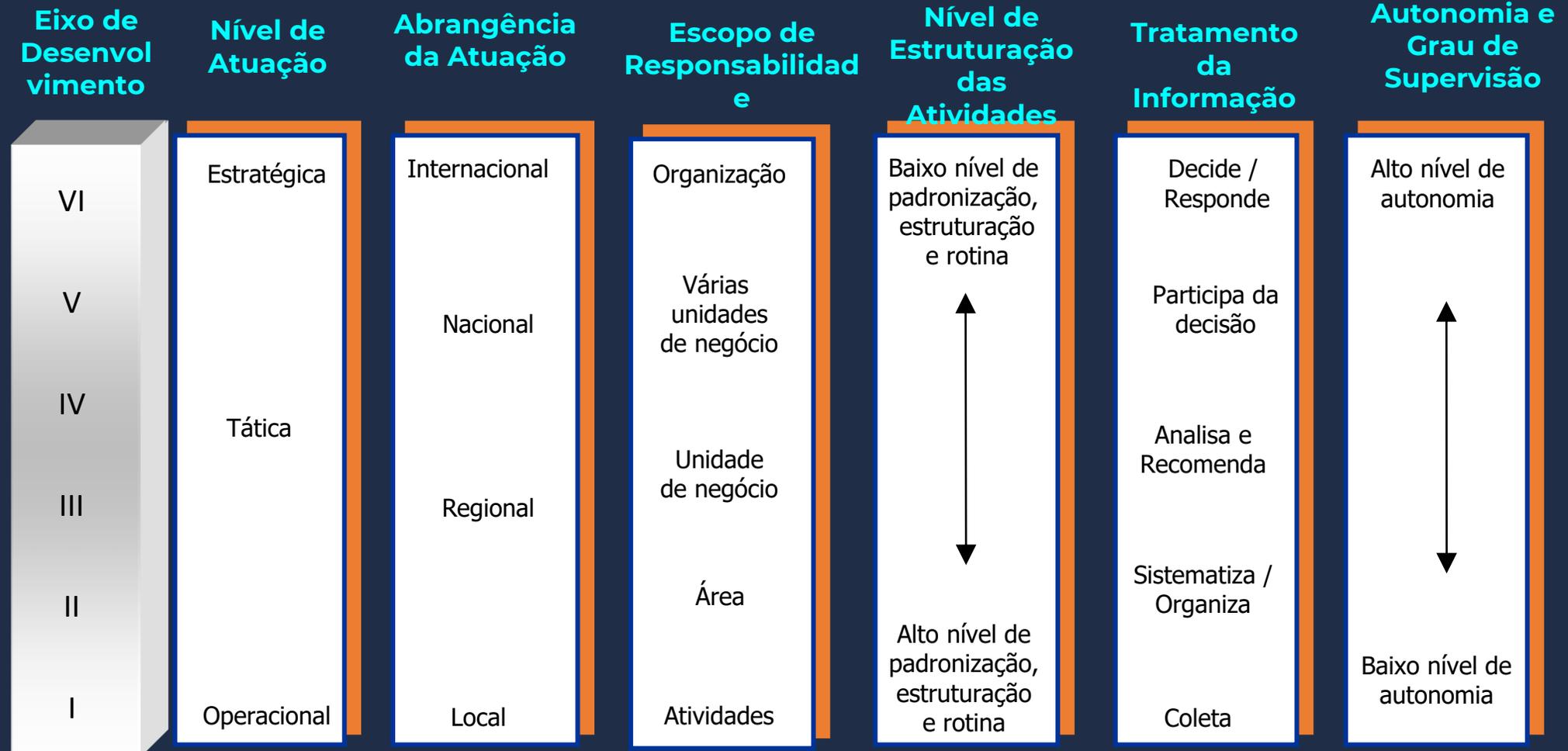
GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO



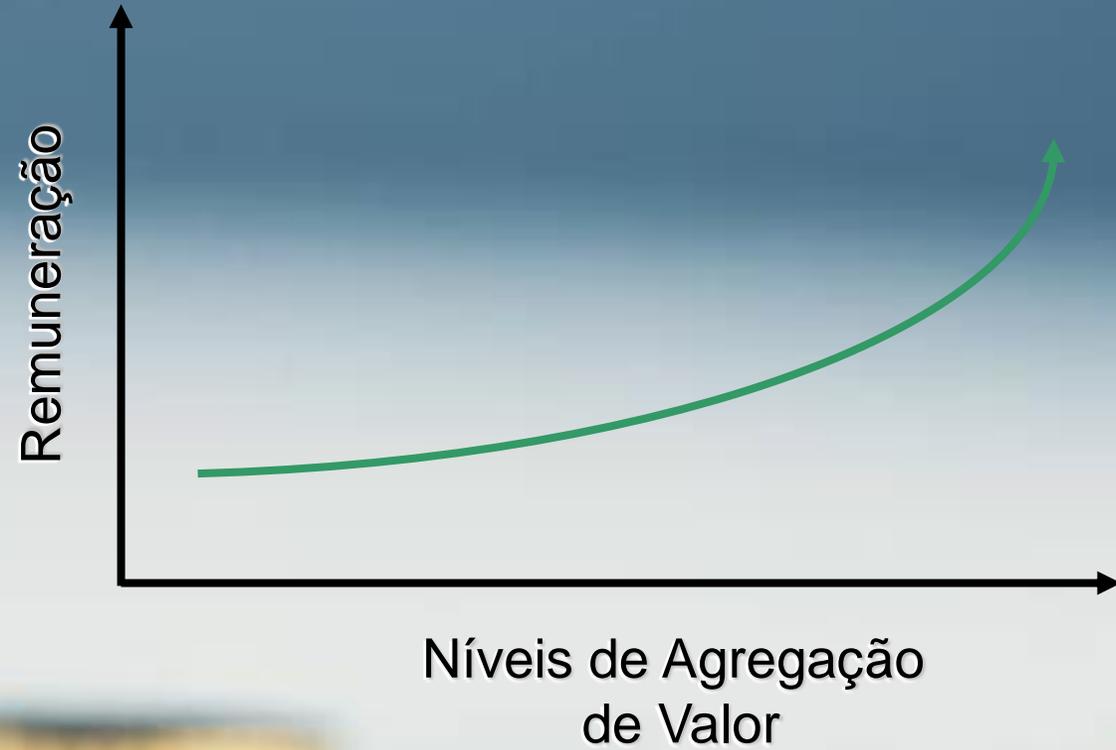
- NÍVEL ESPECÍFICO DE COMPLEXIDADE DE ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES
- REQUISITOS DE ACESSO
- COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS



Variáveis Diferenciadoras



Sistema de Gestão por Competências Remuneração



CONCEITOS BÁSICOS

- **COMPETÊNCIA**
- **COMPLEXIDADE**

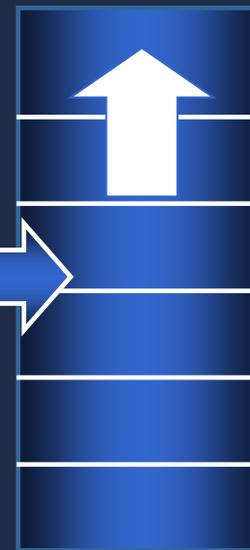
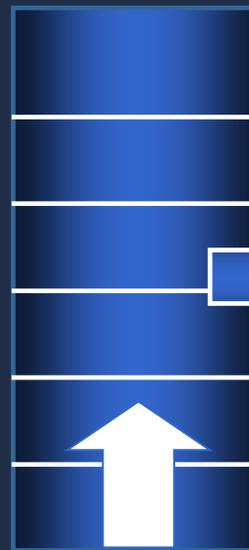
GESTÃO DE CARREIRA



TRAJETÓRIAS DE CARREIRA

Trajetoári
A

Trajetoári
B



Transição
de
carreira

Atribuições e
responsabilidades de
mesma natureza

FASES TÍPICAS: decisão de mudar, renúncia à
identidade anterior, falta de referências e construção
da nova identidade

ARENA POLÍTICA DAS ORGANIZAÇÕES



ARENA POLÍTICA NAS ORGANIZAÇÕES



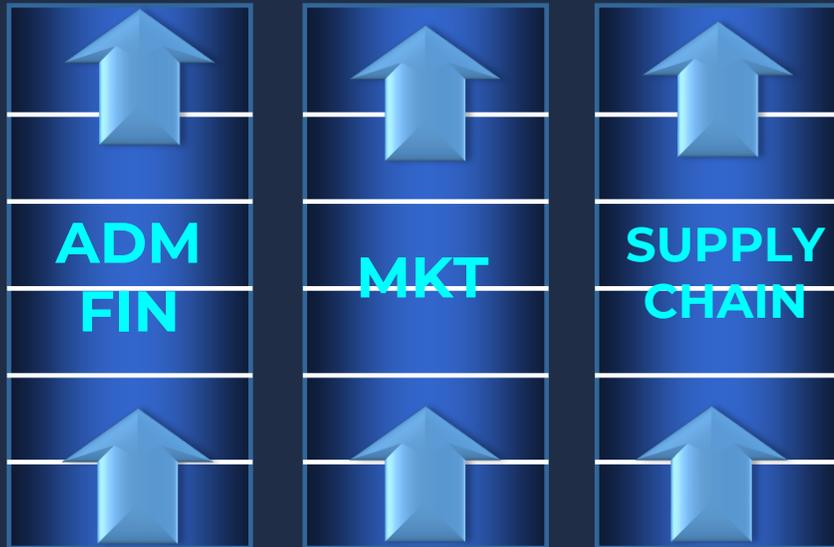
Espaço de disputa de recursos escassos – orçamento, investimentos, massa salarial, espaço físico etc.;

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.

DINÂMICA DAS TRAJETÓRIAS GERENCIAIS



ESTRATÉGICO

TÁTICO

ESTRATÉGICO

TÁTICO

OPERACIONAL



ARENA POLÍTICA - DIFERENÇAS



Principais focos da arena política tática:

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

Principais focos da arena política estratégica

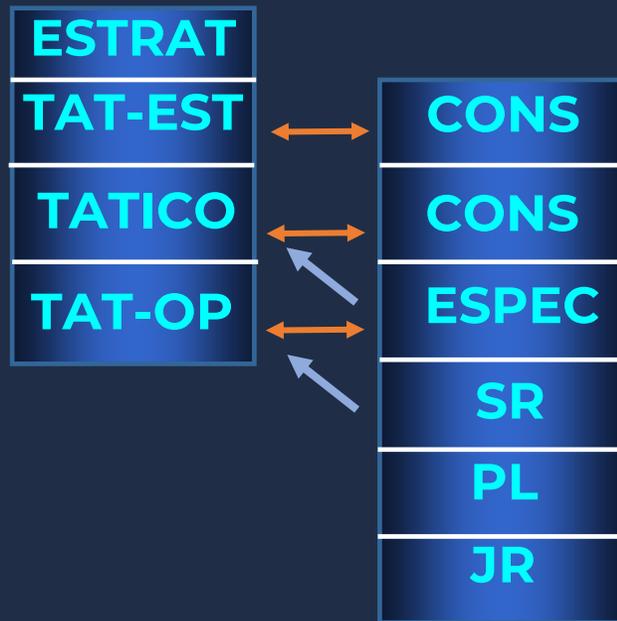
- futuro da organização/negócios;
- parcerias estratégicas;
- relacionamento com stakeholders;
- influência no ambiente/contexto onde a organização se insere.

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

RELACIONAMENTO ENTRE TRAJETÓRIAS GERENCIAIS E TÉCNICAS

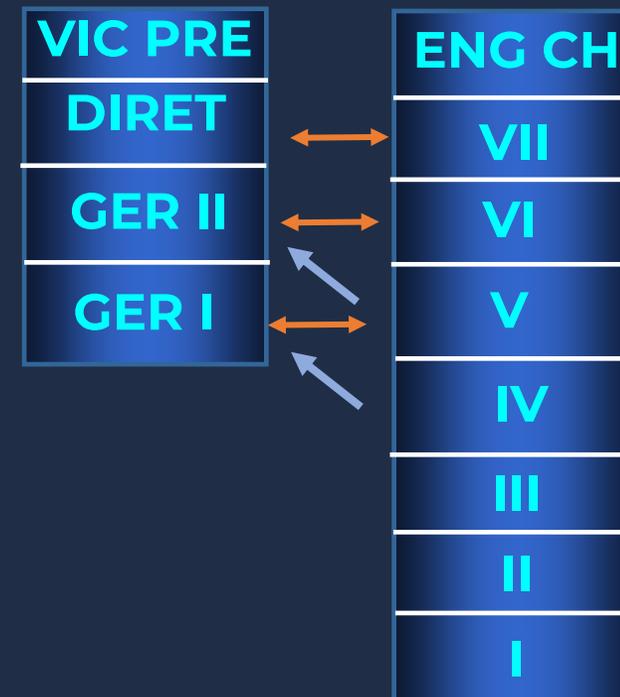
Caso Geral

Gerencia | Técnica



Caso da Embraer

Gerencia | Técnica



Relacionamento entre Carreiras Técnicas e Gerenciais

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:

- Experimentar exposição à arena política e observar as facilidades e obstáculos ao enfrentamento político. Isso pode ser efetuado através da participação em projetos ou do desenvolvendo de uma atividade específica;
- Exposição controlada à arena política através da liderança imediata ou mediata. Isso pode ser efetuado através da participação em projetos;
- Experiência em outras posições onde haja um conjunto de desafios com maior exposição à arena política;
- Substituição da liderança em situações trabalho, tais como: férias, viagens ou outro tipos de ausência prolongada. Nesse caso deve haver uma agenda de desenvolvimento

Relacionamento entre Carreiras Técnicas e Gerenciais

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

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.

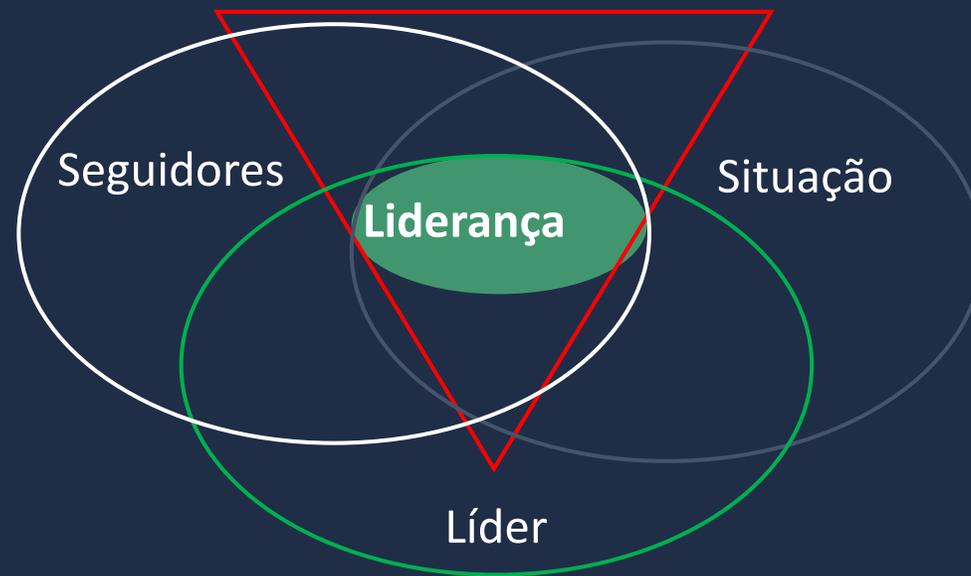
Situação 3: há convicção de que o melhor caminho é a trajetória técnica – neste caso o objetivo é avaliar quais são as possibilidades na localidade ou em outras localidades para uma carreira de maior complexidade na carreira técnica.

EVOLUÇÃO CONCEITUAL DA LIDERANÇA

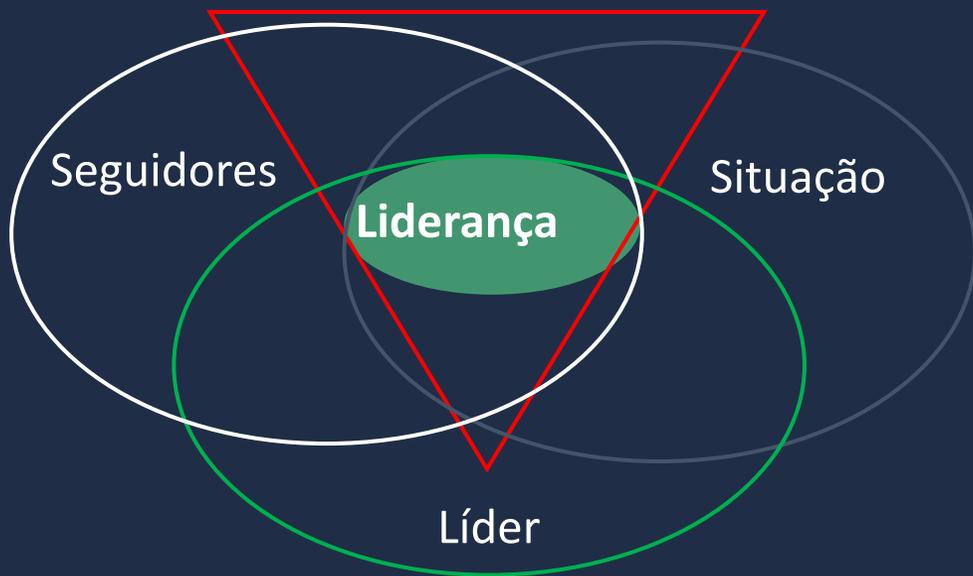


TEORIAS SOBRE LIDERANÇA

LÍDER TRANSACIONAL



LÍDER TRANSACIONAL – EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE LÍDER

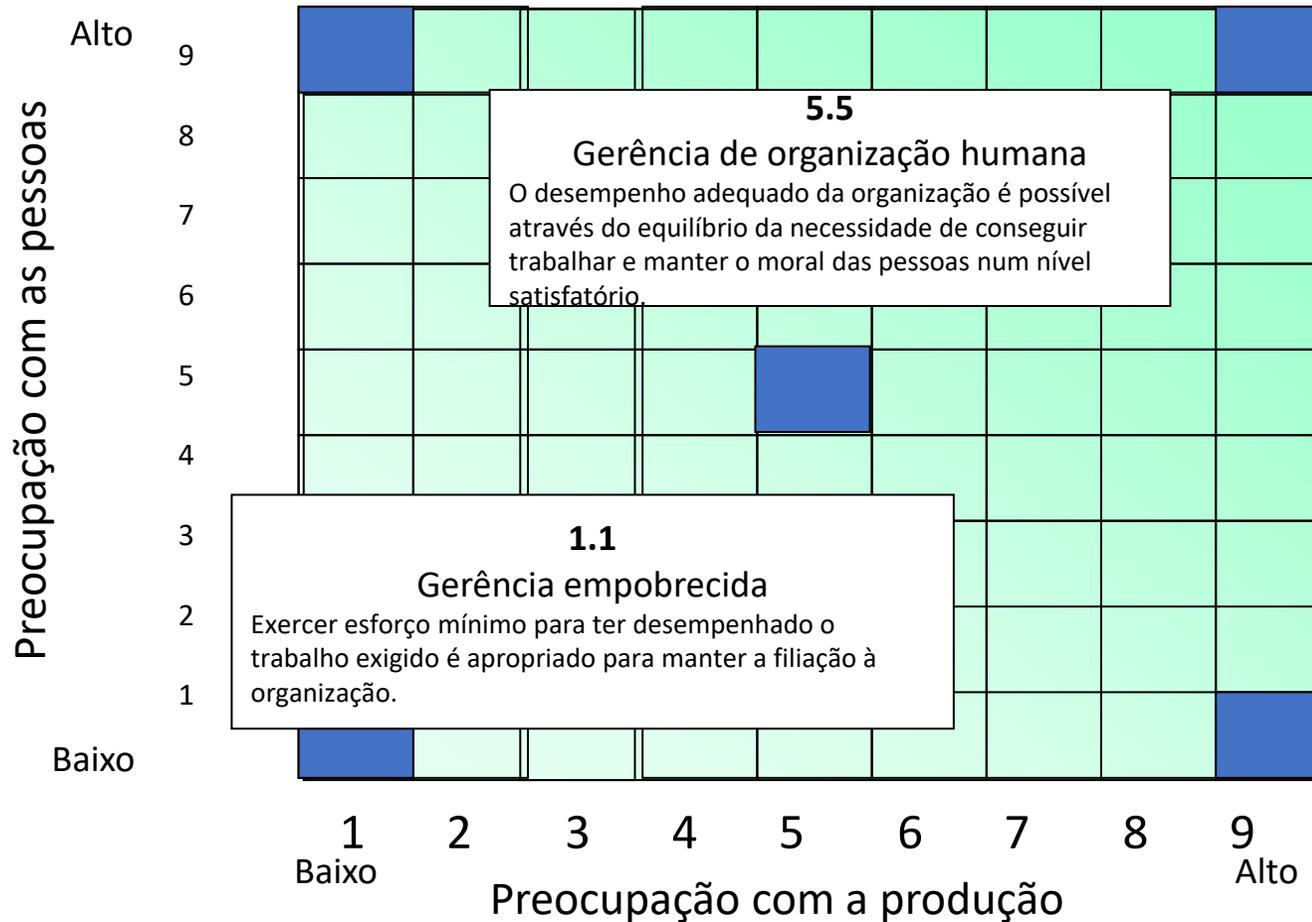


- Teoria dos Traços – anos 30 - busca por atributos de personalidade, sociais, físicos e intelectuais que descrevam líderes. Estudos identificaram cerca de 80 traços associados à liderança, mas apenas 6 destes eram comuns aos 5 estudos. Traços diferenciando líderes e não líderes:
ambição e energia, desejo 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
- Teoria 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”.

A Grade Gerencial

1.9
Gerência de clube de campo
 A atenção cuidadosa às necessidades das pessoas para satisfazer relacionamentos leva a uma organização com atmosfera e ritmo de trabalho amigável, confortável

9.9
Gerência em equipe
 As realizações de trabalho são de pessoas comprometidas; a interdependência através de um "interesse comum" no objetivo da organização leva a relações de confiança e respeito



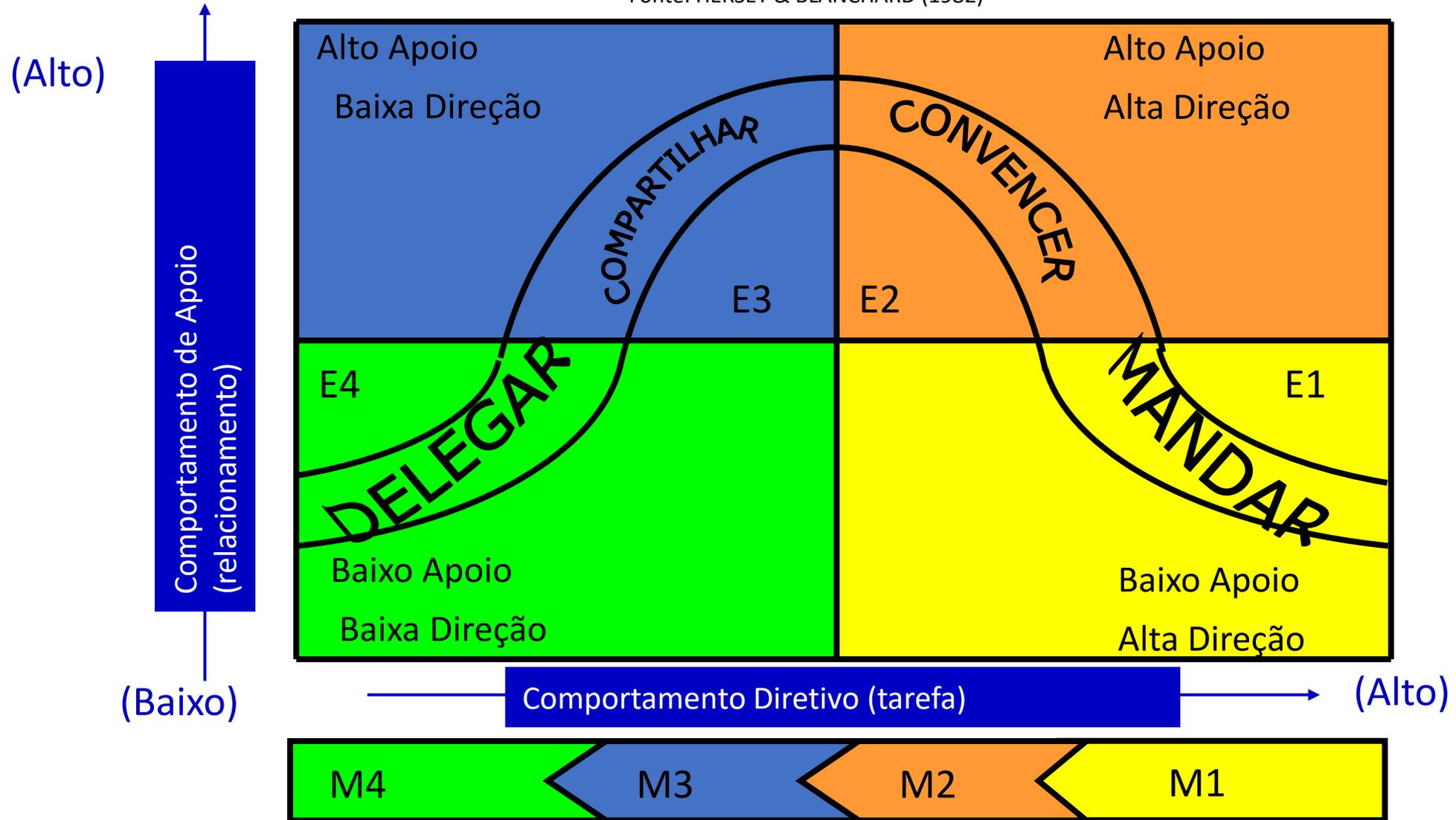
1.1
Gerência empobrecida
 Exercer esforço mínimo para ter desempenhado o trabalho exigido é apropriado para manter a filiação à organização.

5.5
Gerência de organização humana
 O desempenho adequado da organização é possível através do equilíbrio da necessidade de conseguir trabalhar e manter o moral das pessoas num nível satisfatório.

9.1
Obediência-autoridade
 A eficiência em operações resulta de arranjar condições de trabalho de forma que elementos humanos interfiram em grau mínimo.

Liderança Situacional

Fonte: HERSEY & BLANCHARD (1982)



LIDERANÇA SITUACIONAL

Níveis de maturidade

| Atividades do Colaborador | M 1 | M 2 | M 3 | M 4 |
|---------------------------|-----|-----|-----|-----|
| Programação Semanal | | X | | |
| Gestão da Área | X | | | |
| Fechamento de negócio | | | X | |
| Organização de Evento | X | | | |
| Controle do Budget | | | | X |
| Controle de Despesas | | | | X |

CARACTERIZAÇÃO DO LÍDER TRANSACIONAL



Recompensa contingente – negocia a troca de recompensa por esforço e desempenho;

Administração por exceção;

Adequação de estilo – procura adequar seu estilo de liderança em função do contexto ou das características ou necessidades dos subordinados.

CARACTERIZAÇÃO DO LÍDER TRANSACIONAL



- A pressão predominante sobre o líder a geração de resultados – nos sistemas de valorização dos líderes sempre predominou o resultado obtido e raramente como o resultado foi obtido.
- Consolidação da liderança transacional – a liderança até os anos 70 foi mantida através de uma barganha entre o líder e seus liderados, predominando a troca do emprego e benesses por desempenho e dedicação, gestão por exceção e adequação do estilo de liderança às circunstâncias.
- A liderança transacional é colocada em xeque – nos anos surge um ambiente mais volátil e competitivo em função da globalização, surgimento de novos players globais, avanços tecnológicos etc.

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL



NOVAS EXIGÊNCIAS SOBRE O LÍDER A PARTIR DOS ANOS 80

- **O trabalhador quer mais espaço** – a participação dos trabalhadores se mostrou um aspecto crítico da competitividade nas organizações. A liderança tradicional necessita ser revista e surgem demandas para liderança mais participativas.
- **O líder ganha mais espaço** – as organizações necessitam de líderes capazes de aproximar a decisão das operações, levando o processo decisório para a capilaridade das organizações.
- **Enxugamento das áreas meio** – ao mesmo tempo em que a liderança ganha mais autonomia decisória, há uma transferência das atribuições das áreas meio para as áreas fins, robustecendo o papel das lideranças.

EMERGÊNCIA DO LÍDER TRANSFORMACIONAL

- **Ganho de importância da liderança** – a partir dos anos 80 a liderança vai ganhando cada vez mais relevância nas organizações. São responsáveis pela velocidade de reação da organização aos estímulos do contexto e, ao mesmo, tempo pela flexibilidade de resposta.
- **Emergência de uma liderança voltada para o desenvolvimento** – As organizações descobrem a conexão íntima entre o desenvolvimento organizacional e das pessoas. Surge um novo contrato psicológico entre pessoas e organização.
- **A liderança transformacional** – a efetividade da liderança nesse novo contexto está cada vez mais atrelada à sua capacidade de conciliar as expectativas das pessoas com as da organização. Há uma maior valorização para a liderança inspiradora e que trata cada liderado em sua individualidade.

LÍDER TRANSFORMACIONAL

Líder é a pessoa que você resolve seguir para ir a um lugar que você não iria sozinho(a) (Olga Colpo).

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.

- Saber para onde, porque e como ir;
- Construção coletiva dos caminhos;
- Contribuição de todos na caminhada;
- Acompanhamento coletivo do processo e tomada de decisões coletivas;
- Comemoração dos sucessos e purgação dos fracassos coletivamente;
- Aprendizagem compartilhada.



LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E IMPACTO NA EQUIPE



LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL – CARACTERIZAÇÃO



- 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.

LÍDER TRANSFORMACIONAL

IMPACTO SOBRE OS MEMBROS DA EQUIPE

- **Construção coletiva** – o líder transformacional ajuda 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.
- **Compartilhamento do aprendizado** – estimula as pessoas compartilharem seu aprendizado com os demais gerando um efeito multiplicados no desenvolvimento dos membros da equipe.
- **Participação de todos no processo decisório** – o caminho a ser trilhado é o resultado de um processo de construção coletiva.

LÍDER TRANSFORMACIONAL

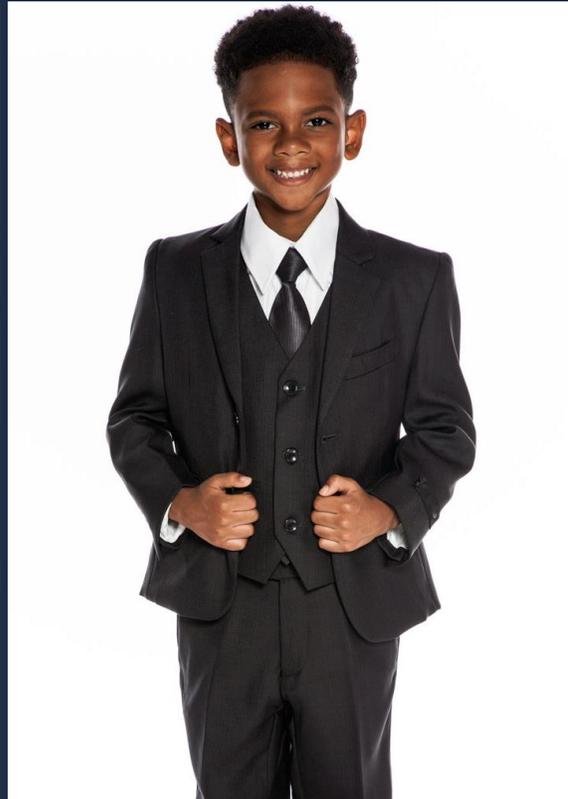
IMPACTO SOBRE OS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

- **Construção de uma equipe de alta performance** – ao desafiar todos os membros da equipe, torna cada um protagonista do seu desenvolvimento e do desenvolvimento coletivo. Cria um ciclo virtuoso, onde a pessoa desafiada se desenvolve e passa a gostar do desafio. Essa é base para tornar os membros da equipe pessoas que buscam o desafio.
- **Contribuição da equipe para os resultados** – o protagonismo dos membros da equipe estimula um olhar para o futuro e para as suas oportunidades e ameaças. Tornam-se pessoas mais contributivas para o contexto em que se inserem.
- **Contribuição das pessoas para outras pessoas** – o protagonismo torna as pessoas mais generosas e com maior capacidade de contribuição para o aperfeiçoamento das outras pessoas dentro da organização.

LÍDER TRANSFORMACIONAL

ADEQUAÇÃO DO ESTILO AO MOMENTO

- **Saber para onde, porque e como ir** – a construção coletiva de caminhos faz com que cara acerto e erro seja um aprendizado de todos. A grupo gera alterações em suas prioridades e faz ajustes de caminhos e de conduta.
- **Construção de parcerias e alianças** – o desenvolvimento coletivo oferece oportunidades de aprendizado na construção de parcerias dentro e fora da organização e a construção de alianças com outros grupos.
- **Liderança por influência** – a necessidade cada vez maior da colaboração e atuação conjunta com outras lideranças torna a liderança por influência mais efetiva do que a hierárquica.



LÍDERES BEM-SUCEDIDOS



Momento de Liderar – Michael Useem

- 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;



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.

INDICAÇÕES DE LEITURA



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, capítulo 1, 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.

A serene sunset scene over the ocean. The sun is low on the horizon, casting a golden glow across the sky and reflecting on the water. A single bird is captured in flight, silhouetted against the bright sun. The waves are gentle, and the overall atmosphere is peaceful and contemplative.

OBRIGADO

e-mail – jdutra@usp.br