

LIDERANÇA E EQUIPE

Aprenda a desenvolver competências comportamentais de liderança e torne-se um líder de sucesso na sua equipe!

Sumário



Apresentação	03
A jornada do líder	05
A importância das competências para os líderes	20
A importância das equipes para a liderança	38
Encerramento	48

APRESENTAÇÃO

Olá!

Com esse e-book, você conhecerá as principais questões e discussões relacionadas às competências e às condutas que o novo líder deve ter nos dias atuais.

No modelo tradicional de organização, a administração era centralizada, controladora e impositiva. As mudanças do mundo atual implicam maior descentralização, mais autonomia para colaboradores, relações mais personalizadas e transparência. Todos desejam ter a voz ouvida. As pessoas querem criar, participar ativamente e não apenas seguir regras e obedecer.

Sendo assim, os líderes precisam entender sobre o comportamento humano, comunicar-se de forma mais clara e aprender sobre os mecanismos da motivação e produtividade das equipes.

**DESEJAMOS
SUCESSO E UMA
ÓTIMA LEITURA!**



A JORNADA DO LÍDER

ONDE DEVEMOS COMEÇAR?

A era da informação e das inovações tecnológicas mudou completamente de forma ampla **as relações entre as pessoas**, seja no âmbito pessoal como no profissional.



Estamos vivendo em um momento de transformações que não pode ser ignorado, sobretudo por aqueles em cargos de liderança. É preciso que os líderes estejam atentos às novidades e abertos para mudanças em seus comportamentos e condutas.

O que é necessário para se tornar um líder? E qual é o papel da liderança diante desse cenário?



O NOVO PAPEL DO LÍDER

Quando falamos em liderança, muitos ainda pensam no líder como uma figura solitária, que age e toma decisões sozinho. No entanto, essa visão não condiz mais com a realidade atual.

Hoje, o cenário requer uma complexidade de interação muito maior com os diferentes atores da cadeia empresarial e sinaliza para a necessidade de **estabelecer parcerias** mais duradouras e de se manter em estado de **constante atualização**.

Nova era, novas responsabilidades, novas competências, novas habilidades...

Sabe aquele perfil de chefe autoritário, frio, exigente, que gosta de comportamentos submissos?

Ele está em decadência!

Hoje em dia, o título de chefe vem, cada vez mais, perdendo força e sendo substituído pelo título de líder. Mas você sabe qual é a diferença entre chefe e líder?

A posição de chefe está ligada à função conferida a uma pessoa pela organização. As empresas precisam de uma figura no comando, que faça fluir a comunicação entre os diversos grupos da organização e que garanta que os resultados sejam atingidos. O chefe, na maioria das vezes, tem como foco apenas o resultado.



Já o líder tem como essência a capacidade de exercer influência, inspirar, conquistar seguidores e produzir mudanças. Os líderes são pessoas que sabem o que querem e mobilizam a energia coletiva. Eles também buscam resultados, mas participam ativamente do processo.



IMPORTANTE!

Nem todos os líderes precisam ser chefes. Entretanto, para exercer com eficácia o seu papel, todo chefe precisa colocar em ação algumas habilidades de liderança.



Devemos entender que chefes e líderes são posições diferentes e que as empresas precisam de ambos.

Não existe um tipo de líder universal



De acordo com Peter Senge, os líderes são **“carregadores de sementes”**, responsáveis por criar redes internas, transportar ideias, cultivar talentos, descobrir capacidades, inovar e estimular a aprendizagem, além de gerar resultados.

Em outras palavras, a pessoa no papel de liderança precisa desenvolver um leque de qualidades e práticas que se traduzem em competências, que podem ser desenvolvidas e aprendidas.

Sendo assim, a jornada de um líder começa pelo autodesenvolvimento!

Sabe quais são os primeiros passos? Preparamos a seguir 10 dicas para você que está aprendendo a liderar.

1

Refleta sobre que tipo de líder deseja ser. Lembre-se de que tudo começa com o autoconhecimento.

.....

2

Trabalhe seus pontos fracos e fortaleça os pontos fortes.

.....

3

Busque um mentor. Converse com aquele líder que te inspira e motiva.

.....

4

Conheça e participe de projetos com profissionais de idades diferentes para ampliar suas habilidades de articulação.

5

Compartilhe conhecimentos e troque favores. Quanto mais redes construir, mais sustentável será a sua carreira.

.....

6

Desenvolva seu poder de comunicação. Seja vountário para falar ou apresentar algum indicador em determinadas reuniões ou fóruns.

.....

7

Ponha em prática a gestão de pessoas, nem que seja de maneira informal, treinando um estagiário ou alguém da equipe, por exemplo.

.....

8

Demonstre energia e proatividade. Deixe ser notada a sua sede de mudança. Não tenha medo de tentar de novo, mesmo que cometa erros.

9

Esteja sedento por mais responsabilidade e a assuma sempre que houver oportunidade.

.....

10

Tenha visão do todo e aprenda a trabalhar em equipe. Ninguém constrói nada sozinho. Seja firme e forte. Mesmo que seja difícil, não desista.

.....

Liderar é um trabalho que envolve aprendizado e desenvolvimento constante da sua identidade e dos seus valores. Por isso, sempre tenha em mente:

- O que quero?
- O que valorizo?
- O que me incentiva?
- O que estou disposto a enfrentar?

COMO SE TORNAR UM LÍDER ESTRATÉGICO



Os pesquisadores brasileiros Gabriela Almeandra Dutra, Tatiana Almeandra Dutra e Joel Dutra estudaram o comportamento de 300 executivos ao longo de quatro anos.

Eles descobriram que o caminho para se tornar um líder estratégico envolve três etapas bem definidas: **consolidação; construção da arena política; e aumento da complexidade.**

Fase 1: consolidação



A primeira etapa envolve a consolidação do líder na nova função. Para isso, é preciso que o líder:

- desvincule-se da posição anterior;
- aprenda a delegar;
- desenvolva sua equipe;
- invista nas relações interpessoais;
- desenvolva sua autocrítica;
- adote um mentor.



Fase 2: construção da arena política

A segunda etapa é marcada pelo ganho de espaço político entre pares e superiores. Assim:

- **estabeleça novas parcerias;**
- **ganhe aliados;**
- **assuma novos desafios;**
- **envolva-se com outras pessoas.**



Fase 3: aumento da complexidade

Uma vez que tenha se desapegado das tarefas às quais estava acostumado, tenha desenvolvido a equipe e tenha formado seus aliados políticos, o líder chega à fase mais complexa da jornada da liderança. Essa fase é caracterizada por:

- aumento no nível de exigência;
- desenvolvimento de sucessores;
- ampliação da visão estratégica;
- foco no emocional.

IMPORTANTE!

Essas etapas mostram que a fonte de poder do líder está muito mais relacionada com a qualidade das relações que ele estabelece com seus colaboradores e parceiros do que com o cargo em si.





A IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS PARA OS LÍDERES

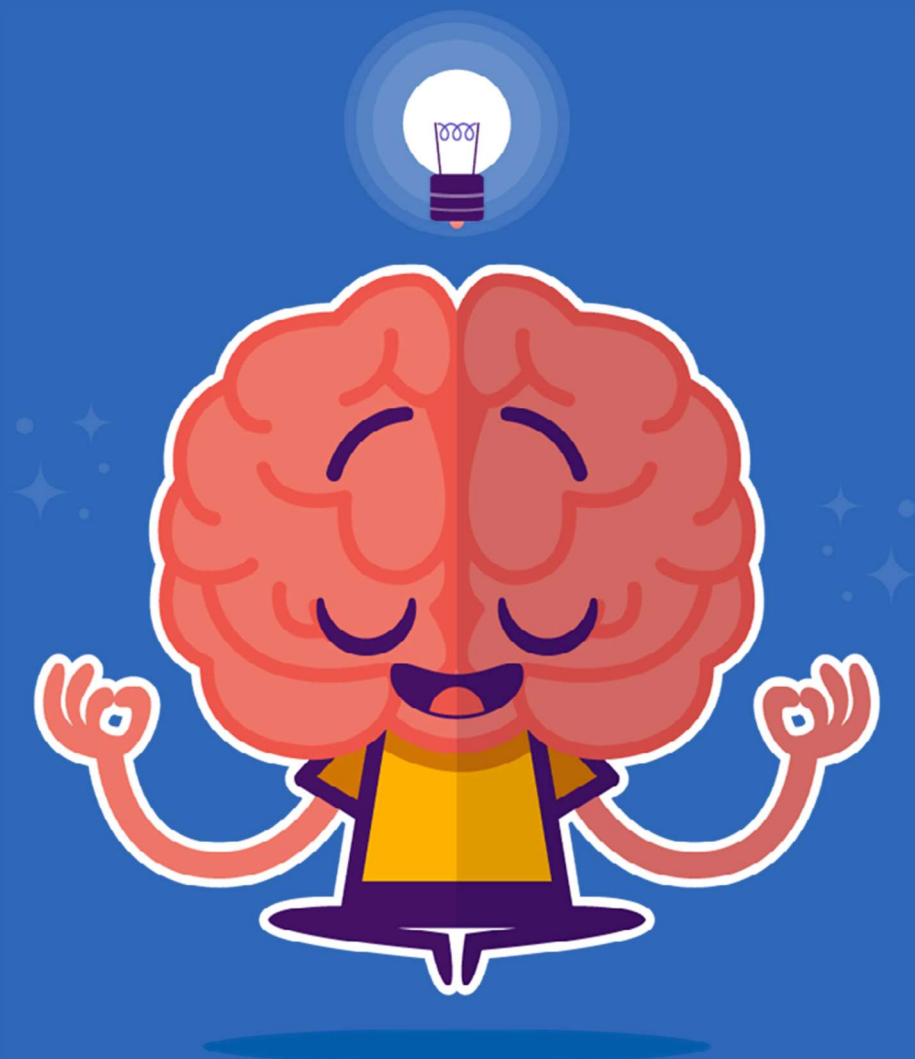
Você sabe o que é competência?

David McClelland propôs pela primeira vez, em 1973, o conceito de competência de forma estruturada. Ele buscava um conceito que pudesse dar suporte aos processos de avaliação e que orientasse as ações de desenvolvimento profissional.

Assim, McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer Jr. e Spencer (1993), definiram competência como:



O CONJUNTO DE
CONHECIMENTOS E
QUALIFICAÇÕES QUE
PERMITE À PESSOA UMA
PERFORMANCE SUPERIOR
EM UM TRABALHO OU
SITUAÇÃO.





Para **Le Boterf**, no entanto, a competência não é um estado ou um conhecimento que se tem, nem é resultado de treinamento, mas sim de **colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto.**

Para o autor, um indivíduo é competente quando **mobiliza seu repertório individual para resolver situações imprevistas,** marcadas geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, limitações de tempo e recursos etc.

IMPORTANTE!



É papel do líder repassar para a sua equipe as competências esperadas e ajudar a identificar se as pessoas estão alocadas nos melhores lugares para colocarem em prática as suas competências.

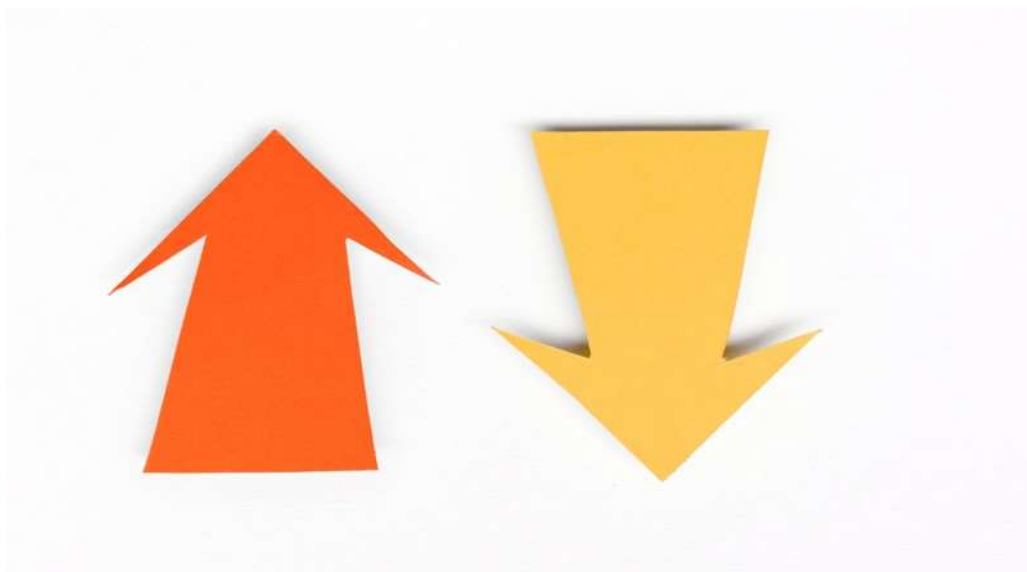
Ao decorrer deste ebook, você verá as principais competências que o líder deve desenvolver.

Competências organizacionais e individuais

Falando em competências e nas expectativas da empresa em relação às entregas dos colaboradores, é importante termos em

mente as **competências organizacionais** e as **individuais**. Ambas estão intimamente ligadas e se influenciam uma com a outra.

Nas **competências organizacionais**, a empresa transfere seu patrimônio de conhecimento para as pessoas, enriquecendo-as e as preparando para enfrentar novas situações. Já as **competências individuais** referem-se ao repertório de competências de cada pessoa. Ao se desenvolverem, as pessoas transferem para a empresa seu aprendizado, capacitando-a para enfrentar novos desafios.



Competências técnicas, comportamentais e cognitivas

Quando falamos nas competências individuais, podemos dividi-las em três grandes categorias:



Competências técnicas:

Relacionadas diretamente com a área de atuação do líder. Elas envolvem os conhecimentos adquiridos por meio tanto da formação acadêmica quanto das experiências de vividas pelo indivíduo.



Competências cognitivas:

Juntamente relacionadas com as **competências técnicas**. Quando desenvolvemos as competências cognitivas, formamos também os conhecimentos técnicos necessários para o desenvolvimento de determinadas tarefas.

Podemos dizer que as competências cognitivas são as faculdades mentais que nos permitem compreender o mundo ao nosso redor, ter pensamento lógico, interpretar mensagens, aprender a aprender, entender idéias e como aplica-las, etc.

COMPETÊNCIAS QUE TODO PROFISSIONAL DEVE TER



Além das competências técnicas, comportamentais e cognitivas, Fleury (2002) ilustra algumas **competências importantes para todos os profissionais:**

1

Saber agir e justificar suas ações.

2

Saber mobilizar a equipe e gerenciar suas competências.

3

Saber comunicar, transmitir informações e conhecimentos.

4

Saber aprender, trabalhar o conhecimento e a experiência.

5

Saber se engajar e se comprometer com a realização de tarefas.

6

Saber assumir responsabilidades e riscos.

7

Ter visão estratégica do negócio da organização.



Entendendo o comportamento humano no ambiente das empresas

Para que você entenda melhor o papel do líder, é importante conhecer de que forma o comportamento humano se desenvolve no ambiente de trabalho. A seguir vamos destacar as principais características de cada elemento.





CAMADA SUPERFICIAL

Comportamentos que podem ser moldados com mais facilidade por meio da interação entre as pessoas.

1. CONHECIMENTOS

Esse aspecto diz respeito ao conjunto de saberes e noções que adquirimos na interação com outras pessoas e com o ambiente.

2. HABILIDADES

Aspecto que representa a capacidade física ou mental que temos para desempenhar determinada tarefa ou ação de forma eficaz.



CAMADA INTERMEDIÁRIA

Comportamentos que determinam o modo de ser e agir em determinadas situações.

3. AUTOIMAGEM

Essa dimensão refere-se à percepção e à avaliação que fazemos de nós mesmos.

4. CRENÇAS

Correspondem às nossas próprias convicções.

5. VALORES

Essa área está relacionada com as crenças

profundas e as convicções que orientam e sinalizam nosso modo de ser e agir.

6. ATITUDES

Representam nossos posicionamentos e posturas diante das pessoas, eventos, objetos etc.



CAMADA PROFUNDA

Comportamentos pertencentes a personalidade do indivíduo e ao que o impulsiona.

7. MOTIVOS

São os fatores mais influentes do nosso comportamento. Eles impulsionam nossos pensamentos, desejos e o modo como agimos.

8. TRAÇOS

São características físicas ou reações típicas próprias à personalidade de cada indivíduo.

O que é habilidade e como se aprende?

Habilidade é a capacidade/característica que uma pessoa tem de se comportar de modo eficaz em situações de ação. É por meio da habilidade que uma pessoa revela aspectos concretos do seu comportamento.

Quando aprendemos uma habilidade, entramos em um **processo de crescimento** e adquirimos os conhecimentos que nos dão confiança para atuar em diversas situações.



Desenvolver uma habilidade exige uma sequência de atributos “musculares”, sensibilidade, emoções e interação do/com ser humano. A partir daí, podemos desenvolver habilidades de comunicação, autocontrole e tomada de decisão.





A IMPORTÂNCIA DAS EQUIPES PARA A LIDERANÇA

Equipe ou grupo de trabalho?



Fela Moscovici (2002) define equipe como um **conjunto de pessoas que têm e compreendem seus objetivos, estando engajadas em alcançá-los de forma compartilhada.**

Katzenbach e Smith (2001) complementam dizendo que nada é mais importante para uma equipe do que o **compromisso de cada membro com um propósito comum.**

É isso que diferencia uma equipe de um grupo de trabalho. Mas, infelizmente, ainda são raras as organizações com verdadeiras equipes.



VISÃO COMPARTILHADA DA EQUIPE

Para que o grupo esteja alinhado e com um sentido único de direção, é preciso que o líder trabalhe na construção de uma visão compartilhada da equipe.

Essa visão corresponde ao desenvolvimento de ideias que trazem respostas para as seguintes questões básicas:

O QUÊ?

Qual a imagem conjunta do futuro que se deseja criar?

POR QUÊ?

Qual é o propósito da organização e de que forma ela pretende contribuir para o mundo?

COMO?

Quais são os valores básicos que nortearão as ações do grupo no dia a dia?



Assim, ao responder a tais questões, a visão ganha força e se torna palpável. As consequências positivas de se trabalhar com a visão compartilhada do time são:

1

Elevação das aspirações das pessoas.

2

Estímulo à assunção de riscos e à experimentação.

3

Assegura profundo comprometimento com o longo prazo.

4

Leva ao desenvolvimento da aprendizagem coletiva, criatividade, sinergia e aos resultados.

E QUANDO AS EQUIPES SÃO MULTIGERACIONAIS?



Em grupos mistos, com integrantes de diferentes gerações, a gestão de equipes tende a se tornar um pouco mais desafiadora, pois cada geração possui características que diferenciam os indivíduos e interferem diretamente no modo como eles pensam e agem.

No entanto, para manter a visão compartilhada da equipe, é fundamental que o líder esteja atento às necessidades de cada um individualmente, bem como do grupo geracional ao qual eles pertencem: **Baby Boomers, Geração X, Y (Millennials) ou Z.** Só assim, será possível elaborar estratégias que incentivem a boa convivência na equipe.

O papel do líder na gestão de equipes

Com base em tudo que foi visto até aqui, é fundamental que você saiba que o simples fato de estar na posição de liderança não significa que você será visto como um líder. Pelo contrário: as suas ações validarão a sua posição de líder do grupo. Sendo assim, é fundamental que você:

- **saiba influenciar pessoas;**
- **demonstre confiança;**
- **mantenha uma comunicação eficiente com a equipe;**
- **alinhe as expectativas dos colaboradores com as expectativas da organização;**

- divida as responsabilidades entre os membros da equipe;
- garanta que os objetivos e os princípios da empresa sejam compreendidos, aceitos e incorporados pelo time;
- permita que as emoções fluam no ambiente de trabalho;
- saiba gerenciar as suas próprias emoções e as emoções da equipe.





ENCERRAMENTO

O papel do líder nas organizações está em constante transformação. Equilibrar as expectativas sobre essa figura e prover meios de desenvolver um número cada vez maior de pessoas aptas a liderar é um desafio para as empresas.

Transformar grupos de trabalho em equipes e conduzi-las ,por sua vez, exige que aqueles no papel de gestão dediquem-se ao aprendizado da liderança.

Esperamos que você tenha se inspirado e que a sua jornada da liderança o leve a modelos de gestão cada vez mais colaborativos.

Desejamos a você uma ótima jornada!

LIDERANÇA E EQUIPE

