



LIDERANÇA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Anderson Bruno Costa

Secretaria de
Administração



EXPEDIENTE

Governador de Pernambuco
Paulo Henrique Saraiva Câmara

Vice-governadora de Pernambuco
Luciana Barbosa de Oliveira Santos

•

SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO

Secretária
Marília Raquel Simões Lins

Secretário Executivo
Cirilo José Cabral Holanda Cavalcante

Diretora do CEFOSPE
Analúcia Mota Vianna Cabral

Coordenação de Educação Corporativa
Priscila Viana Canto Matos

Chefe da Unidade de Coordenação Pedagógica
Marilene Cordeiro Barbosa Borges

Autor(a)
Anderson Bruno Costa

Revisão de Língua Portuguesa
Eveline Mendes Costa Lopes

Diagramação
Sandra Cristina da Silva

•

Material produzido pelo Centro de Formação dos Servidores e Empregados Públicos do Poder Executivo Estadual – CEFOSPE

OUTUBRO, 2021 (1ª. ed.)

Ficha catalográfica elaborada pela BPE

Sumário

INTRODUÇÃO	5
LIDERANÇA.....	6
1. Liderança: A importância de um líder.....	6
1.1 Conceito de liderança.....	7
1.2 Teoria de Liderança	9
1.2.1 Traços de personalidade	10
1.2.2 Estilos de liderança (Os três estilos de liderança por White e Lippitt).....	11
1.2.3 Liderança Situacional	14
1.2.4 Técnicas e instrumentos no trabalho em equipe	20
1.2.5 Avaliação de desempenho	21
1.2.6 Características do líder	22
1.2.7 Competências de liderança.....	24
1.2.8 Habilidades de liderança.....	25
2. Tipos de chefia	26
3. Equipe x Grupo	29
4. Inteligência Emocional	30
5. Inteligência Interpessoal.....	32
6. Inteligência Intrapessoal	34
7. Inteligência Múltipla	36
8. Motivação e automotivação	37
8.1 Teorias motivacionais	38
8.1.1 Teoria da hierarquia das necessidades	38
8.1.2 Teoria dos dois Fatores	39
8.1.3 Automotivação	40
9 Cultura, clima e mudança organizacional	41
10. Modelos de gestão: Práticas organizacionais adequadas à organização, aos líderes e liderados	42
11. Gestão por competência e gestão de competência.....	43
13. Organizações, sistemas e métodos	47
BIBLIOGRAFIA.....	50
Sobre o autor	55

INTRODUÇÃO

Apresentar o valor do exercício da liderança na motivação de equipes e no sucesso do profissional que desenvolve essas habilidades de liderança nas organizações é de fundamental importância para um comportamento organizacional com resultados diferenciados.

Nesse sentido, faz-se necessário compreender o que é liderança e que diferença um profissional que tenha as habilidades de liderança apresenta como específico competitivo do seu perfil e resultado de trabalho.

Liderança vem da palavra inglesa *lead*, que significa conduzir, dirigir, guiar, sendo o seu primeiro registro datado de 825 d.C. (SPECTOR, 2010). Para Robbins (2004), liderança é a capacidade de influenciar grupos para o alcance de objetivos. Liderar é um conjunto de habilidades desenvolvidas a fim de conduzir variados tipos de pessoas para um objetivo comum (LACOMBE, 1999). Segundo Bowditch (1999), a liderança pode ser entendida com um processo de influência, em que um sujeito ou grupo é orientado para o atendimento de metas estabelecidas pela organização. A liderança pode ser entendida com uma influência de uma pessoa sobre outra em dada situação, ao envolver comunicação humana, visando alcançar um ou mais objetivos (CHIAVENATO, 1999).

Liderar é uma arte e, como tal, pode ser aprendida e desenvolvida por qualquer pessoa, sendo, nesse sentido, fundamental para o desenvolvimento de equipes eficazes e organizações competitivas.

O líder é aquele, que pode influenciar pessoas a se desafiarem e assumirem novos desafios pessoais, profissionais e organizacionais, contribuindo, nesse sentido, para o processo de motivação de equipes e desenvolvimento da eficácia dos resultados de trabalho.

Segundo (CHIAVENATO, 2010), comprometimento, empolgação, espírito missionário, visionário, foco em objetivos, senso de oportunismo e, por extensão, ênfase na participação de todos, dedicação, impulso, orientação, reforço, retroação, motivação e foco no aprendizado das pessoas são características necessárias a toda organização para o sucesso da equipe e da superação dos resultados de trabalho. Os desafios de liderança e processos organizacionais demandam novas posturas e líderes eficazes que possam contribuir para a integração de pessoas, desenvolvimento de equipes, motivação organizacional e um ambiente satisfatório para o desenvolvimento humano e profissional.

LIDERANÇA

1. Liderança: A importância de um líder

As demandas atuais das organizações modernas requerem fundamentalmente a necessidade de gestores com habilidades, competências e atitudes diferenciadas no processo de gestão, **sendo o papel do líder central na contribuição para o sucesso de equipes e organizações. Assim, o valor de um líder se faz sentir em todas as esferas de uma organização.**

Segundo Bennis (1996, p. 22), Os líderes são importantes por três motivos: em primeiro lugar, eles são responsáveis pela eficácia das organizações, o sucesso ou fracasso de qualquer organização. Em segundo, as adversidades que encontramos pelo caminho às vezes nos deixam sem rumo, então buscamos nos líderes um caminho, um porto seguro. E em terceiro lugar, o líder é aquele, que conhece o problema, mas não se prende ao contexto, seja ele por conta dos cenários administrativos voláteis ou fusões e aquisições ou ainda por fatores demográficos.

Os líderes são importantes, pois a eficácia de uma organização depende da condução de equipes. Trabalhar com pessoas é um desafio diário e constante, havendo necessidade de gerentes, coordenadores, supervisores, diretores **e todo colaborador desenvolverem o comportamento de líder eficaz, pois agregarão** ao perfil humano e profissional diversas habilidades necessárias para o desenvolvimento de atividades diárias que demandam resultados urgentes e diferenciados.

Ser líder requer desafios e, em contrapartida, capacitação continuada de formação humana e técnica; essas orientações de treinamento e desenvolvimento humano são fundamentais para o aprimoramento do exercício de liderança e do desenvolvimento de equipes em organizações eficazes.



Segundo (Morgan, 1995, p. 182), “Administrando os sentidos ligados à situação, o líder, na verdade, utiliza uma forma de poder simbólico, que exerce a influência decisiva sobre a maneira pela qual as pessoas percebem a sua realidade e, conseqüentemente, sobre a maneira de agir. Os líderes carismáticos parecem ter uma habilidade natural para, dessa forma, criar o sentido.” Assim, o líder exerce influência sob sua equipe e, nesse sentido, projetam-se alguns questionamentos:

- Até que ponto influenciemos nossas equipes?
- Como influenciemos nossas equipes?
- Nossa condução de equipes é eficaz?

São questionamentos necessários em relação ao exercício da liderança, pois uma equipe pode ou não seguir seu líder e, até mesmo, a equipe pode ou não legitimar uma liderança.

1.1 Conceito de liderança

O conceito de liderança está diretamente ligado à capacidade de influenciar pessoas a atingirem um objetivo específico, e, nesse sentido, liderança é a arte de conduzir equipes nas mais variadas situações e adversidades que um ambiente pode ofertar. O líder é aquele que tem a capacidade de gerar motivos para impulsionar o comportamento dos liderados a se automotivarem, contribuindo para a modelagem do comportamento humano nas organizações.

O que é ser líder? Segundo o dicionário Michaelis, líder é:

- Pessoa com poder de decidir, de se fazer obedecer;
- Pessoa com capacidade de influenciar nas ideias e ações de outras pessoas.

Liderança é uma influência interpessoal, exercida numa dada situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Os elementos que caracterizam a liderança são: influência, situação, processo de comunicação e objetivos a alcançar (CHIAVENATO, 2005).

Falar de liderança também é considerar a importância das relações interpessoais, pois o quesito da influência do comportamento da equipe é de fundamental importância no sentido relacionamento humano. A liderança precisa possuir habilidades de relacionamento na equipe, considerando as peculiaridades das pessoas e equipes.

A comunicação eficaz se torna ferramenta importante nesse processo de liderança, pois as equipes e pessoas são bastante sensíveis a uma comunicação mais democrática e carismática.

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é igualmente essencial em todas as demais funções da Administração: o administrador precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar (CHIAVENATO, 1993, p. 172).

Saber conduzir pessoas e equipes é o conceito maior de liderança em uma organização; o líder exercerá sua capacidade de influenciar as pessoas, inclusive no desenvolvimento de suas habilidades, competências e atitudes diferenciadas na rotina de trabalho em equipe.

As organizações precisam de líderes eficientes para poder cumprir seus objetivos organizacionais e obter sucesso em seus processos de trabalho contribuindo com o aperfeiçoamento dos resultados diferenciados. O processo de tomada de decisão depende diretamente do trabalho em equipe para poder trazer a garantia do envolvimento das pessoas em gestão participativa e colaborativa, e, nesse caso, o papel do líder se torna fundamental para influenciar as pessoas em todos os aspectos necessários ao sucesso da organização, equipes e carreiras.

Segundo Bresser Pereira (1996), estabeleciam-se, nas organizações públicas, modelos de gestão engessados, burocráticos e autocráticos, surgindo a necessidade de superar esses tradicionais modelos de gestão por outros mais democráticos, participativos e meritocráticos.

No setor público, é de vital importância o estudo sistemático de liderança no sentido de contribuir com a inovação e participação democrática do conjunto de servidores no processo de tomada de decisão, fundamentando a superação de tarefas e processos burocráticos, a fim de promover maior dinamicidade na interação de equipes e inovação nas rotinas de trabalho.

A elevada ênfase em estudos, envolvendo o setor privado e, portanto, a carência de estudos mais amplos e críticos sobre a temática da liderança no setor público tornam a demanda por contribuições teóricas sobre o tema nesse âmbito ainda mais significativa. Essa escassez de estudos talvez possa estar associada ao imaginário de que burocracias são movidas por forças que se encontram além do controle de líderes (VANWART, 2003).

Nesse aspecto, a liderança poderá promover uma mudança de cultura organizacional, construindo espaços inovadores, criativos com maior motivação e satisfação no trabalho. Logo, o exercício da liderança, que engloba a capacidade de influenciar pessoas, é fundamental para transformar grupos em equipes e espaços de trabalho cada vez mais positivo e produtivo.

1.2 Teoria de Liderança

No papel da responsabilidade de influenciar pessoas em seu comportamento a fim de alcançarem os objetivos organizacionais, o líder tem como desafio desenvolver equipes que possam agregar valor diferenciado no quesito gestão estratégica de pessoas.

“O papel do líder é muito mais complexo e importante, ele conduz ações, influencia o comportamento e a mentalidade de outras pessoas e estabelece metas direcionando indivíduos.”, diz Soares (2015, p. 42).

O líder eficaz estabelece metas e objetivos a serem cumpridos e, nesse sentido, se torna responsável pelo alcance dessas metas, fundamentando a ideia de desenvolver pessoas e equipes eficazes.

Como exemplo a ser seguido, a capacidade de liderar pessoas se expressa em comportamentos que possam inspirar pessoas e equipes a seguirem os passos de uma liderança diferenciada, o que nos leva a refletir sobre habilidades, competências e atitudes que um líder deve possuir para ter sucesso em seu processo de condução de equipes e pessoas a um objetivo específico. A relação líder e liderado passa a ser definida numa parceria estratégica, que beneficia o conjunto numa relação ganha-ganha, na qual todos saem beneficiados em um modelo de gestão participativa e situacional.

Segundo Chiavenato (2009), para que as organizações trabalhem de forma adequada, elas precisam ser dirigidas por alguém, necessitam ser governadas e orientadas para os objetivos que se quer alcançar como uma instituição integrada e coesa, pois se não forem direcionadas, esforços serão desperdiçados, visto que não haverá um local definido para que essa força de trabalho seja concentrada, ocasionando perdas significativas para a entidade administrativa.

A teoria de liderança está fundamentada nas 3 abordagens a seguir:

1.2.1 Traços de personalidade

Gandhi, Nelson Mandela, Martin Luther King, Adolf Hitler, Margaret Thatcher, o que essas pessoas têm em comum? Foram grandes líderes da história! Mas o que as fez líder?

Para poder responder a essa indagação, foram estabelecidas diversas teorias, dentre elas, a Teoria dos Traços de Liderança.

Segundo Stephen Robbins (2005), essa teoria diferencia líderes de não líderes com base nas qualidades e características pessoais e de personalidade.

Essa teoria define que existem pessoas que podem ser líderes ou não. Sendo líderes, elas deveriam possuir algumas características naturais e que, nesse sentido, as pessoas já nascem líderes.

Traços de personalidade são teorias mais antigas a respeito da liderança. Verificam uma qualidade ou característica marcante do líder, ou seja, o que o distingue dos outros. Isso acaba influenciando outras pessoas, sendo chamadas de teoria do grande homem. Exemplos desses traços ou características: traços físicos, traços intelectuais, traços sociais e traços relacionados com a tarefa. Em suma, o líder deve inspirar confiança e ser inteligente, perceptivo (CHIAVENATO, 2000).

Nesse sentido, definiu-se uma série de características natas que um líder deve possuir, por exemplo, autoconfiança, extroversão etc. Todavia essa teoria não prevaleceu por muito tempo. Com o apogeu dos princípios de treinamento & desenvolvimento de pessoas, verificou-se que habilidades e competências podem ser adquiridas e desenvolvidas e, nesse sentido, as pessoas podem desenvolver a liderança.

Ainda assim, alguns traços de personalidade, segundo Chiavenato (2000, p.88), seriam desejáveis em um líder: inteligência, comunicabilidade, espírito empreendedor, empatia, criatividade, entusiasmo, visão de futuro, flexibilidade, responsabilidade e confiança, dentre outros.

A imprecisão na avaliação das características da personalidade humana, que **definem** os traços de liderança, foi fundamental para o não sucesso dessa teoria, haja vista ser muito complexo o estudo da personalidade humana, não trazendo embasamento suficientemente necessário para a validade dessa teoria e, nesse sentido, não comprova a eficácia de um líder.

Alguns traços de liderança são vistos no filme “A Dama de Ferro”, que retrata a vida de Margaret Thatcher.

1.2.2 Estilos de liderança (Os três estilos de liderança por White e Lippitt)

O estudo da liderança é fundamental para o sucesso de uma organização e desenvolvimento de pessoas e equipes.

Para Chiavenato (2006 pp.18-19), “A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um dos seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.”

Nesse sentido, o estudo das teorias de liderança é fundamental para poder entender os desafios do líder nas organizações e o seu papel nos desafios da gestão de pessoas.

Segundo POSSI (2006, p.4-5), White e Lippitt fizeram um estudo em 1939 para verificar o impacto causado por esses três diferentes estilos de liderança em meninos de dez anos, orientados para a execução de tarefas. Os meninos foram divididos em quatro grupos e, **ficaram em observação de seis semanas para análise de resultados do estudo**, a direção de cada grupo era desenvolvida por líderes que utilizavam três estilos diferentes: liderança autocrática, liderança liberal (laissez-faire) e liderança democrática.

Resumo dos três estilos de liderança por White e Lippitt.

<u>Líder Autocrático</u>	<u>Líder Liberal</u>	<u>Líder Democrático</u>
Líder fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais e mínima participação do líder.
Manda, impõe, exige, coage...	Ausenta-se, omite-se, ignora, deixa ficar...	Orienta, estimula, ensina, ajuda...
Subordinado obedece, aceita cegamente, desconhece	Subordinado faz o que quer e quando quer	Subordinado colabora, participa, sugere, decide, ajuda, coopera

Fonte: Souza, Barbosa, Correia. 2021.

Beneficia o líder autocrático a centralização do poder, estimulando um comportamento dependente e submisso dos membros do grupo de trabalho, com presença de sentimentos de tensão e frustração. Por outro lado, as ações do grupo são claramente definidas, previsíveis, passando para os membros do grupo uma sensação de segurança. A produtividade costuma ser alta, no entanto a criatividade, a automotivação e a autonomia **são** baixas (MARQUIS; HUSTON, 2010).

A liderança autocrática está focada em tarefas com processo decisório mais centralizado, concentrado em resultados, classificando-se, nesse sentido, como um estilo de liderança centralizador. Além disso, os colaboradores não possuem um ambiente de trabalho tão participativo e de liberdade de ideias, sendo o foco desse estilo o cumprimento de metas e números definidos nos processos de trabalho, a fim de se alcançarem as metas estabelecidas, o aperfeiçoamento dos processos de trabalho e a gestão por resultados.

Em relação à liderança democrática, o princípio da comunicação horizontal é a base para relações de trabalho menos burocráticas e mais participativas, sendo o líder voltado à orientação e motivação do grupo, para que ele possa se sentir importante no processo de tomada de decisão e, não apenas isso, a equipe passa a ser partícipe do processo de tomada de decisão.

Para Kron e Gray (1998), a liderança democrática retrata o trabalho em conjunto, em que todos são informados sobre os propósitos da organização e do processo que está sendo

desenvolvido, bem como qual seu papel dentro desse contexto. Os líderes democráticos trabalham com as pessoas não pelo domínio, mas pela sugestão, persuasão e pelo ensino. Com um líder democrático, existe uma produção em menor escala, porém com melhor qualidade, quando comparado com os outros estilos de liderança, autocrática ou Laissez-faire (MARQUIS; HUSTON, 2010; MCEWEN; WILLS, 2009).

Uma apresentação mais progressista da liderança é a participativa, na qual todo o pessoal sente a importância de suas contribuições e nesse aspecto se desenvolve o empoderamento das pessoas no processo decisório. Em conjunto com o líder, definem objetivos e planejam metas e procedimentos para a melhor forma de atingi-los, propiciando maior satisfação, uma vez que tomam parte na administração do seu fazer (KRON; GRAY, 1998).

Chiavenato (1999, p. 565), de forma bastante didática, sintetizou as principais ideias dessa teoria, conforme pode ser verificado mediante figura a seguir:

Aspectos	Liderança Autocrática	Liderança Democrática	Liderança Liberal
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem nenhuma participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, que é estimulado e orientado pelo líder.	Total liberdade ao grupo para tomar decisões, com mínima intervenção do líder.
Programação dos Trabalhos	O líder dá as ordens e determina providências para a execução de tarefas, sem explicá-las ao grupo.	O líder aconselha e dá orientação para que o grupo esboce objetivos e ações. As tarefas ganham perspectivas com os debates.	Participação limitada do líder. Informações e orientação são dadas desde que solicitadas pelo grupo.
Divisão do Trabalho	O líder determina a tarefa a cada um e qual o seu companheiro de trabalho.	O grupo decide sobre a divisão das tarefas e cada membro tem liberdade para escolher os colegas.	A divisão das tarefas e escolha dos colegas são do grupo. Nenhuma participação do líder.
Comportamento do líder	O líder é dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao grupo.	O líder é objetivo e limita-se aos fatos nos elogios ou críticas.	O líder atua somente quando é solicitado.

Fonte: CHIAVENATO, IDALBERTO, 1999.
Elaboração: LONGARAY & GIESTA, 1999.

Figura 1: Teoria dos estilos de liderança

O líder Laissez-faire caracteriza-se pela ênfase no grupo, ausência de controle, oferece pouca ou nenhuma orientação, usa a comunicação de forma verticalizada entre os membros e dispersa por todo o grupo a tomada de decisão (MARQUIS; HUSTON, 2010). Quando uma

pessoa é designada como líder e não desempenha a liderança ou se a faz é de maneira mínima, as pessoas rapidamente perderão o senso de iniciativa e o senso de realização.

O líder sendo permissivo, com pouco ou sem controle, em pouco tempo, o trabalho se demonstrará desorganizado, as pessoas não sabem nem se importam com aquilo que devem fazer (KRON; GRAY, 1998).

Entretanto, quando todos os membros estão altamente motivados e autodirecionados, esse tipo de liderança pode acarretar muita criatividade e produtividade (MARQUIS; HUSTON, 2010).

A liderança Liberal (*laissez – faire*) observa o grau de comprometimento dos liderados e suas devidas competências, habilidades e atitudes, a ponto de exercer a mínima influência nas equipes. Partido do pressuposto de semear a total liberdade ao grupo para o processo de tomada de decisão, definindo uma participação limitada do líder na divisão de tarefas e na capacidade de influenciar e liderar as pessoas.

Segundo (BELLUZZO, 2002), verificamos outro quadro comparativo sobre o papel de cada estilo de liderança em seus diversos aspectos de atuação, influência e atitudes diante de desafios entre a relação líder x liderado x comportamento organizacional.

Tipos de Lideranças

Variável	Autocrática	Democrática	Liberal
DECISÕES	Decide sozinho.	Equipe decide, líder assiste e participa.	Equipe decide, líder participa minimamente.
PROGRAMAS DE TRABALHO	Determina como se executa.	Equipe define os procedimentos e o líder apoia.	Líder esclarece dúvidas quando necessário.
DIVISÃO DO TRABALHO	Determina quem deve executar as atividades.	Equipe decide sobre a divisão.	O líder não participa.
PARTICIPAÇÃO DO LÍDER	É "pessoal", domina elogios e críticas.	É participativo e objetivo, elogios e críticas compartilhados.	Participa só quando solicitado.

Fonte: Belluzzo, 2002

1.2.3 Liderança Situacional

É importante informar que, no conceito, existem diferenças entre chefe e líder, segundo Maxwell (2008) e Hunter (2006): ser chefe é exercer seu papel na empresa, cumprindo objetivos, cobrando seus subordinados por resultados e questionando-os, caso não sejam cumpridos; ser líder é entender a realidade do funcionário e adequá-lo ao meio em que trabalha, procurando ajudá-lo a desenvolver melhor a tarefa, participando ativamente do processo, aconselhando, treinando. Muitas pessoas são capacitadas para administrar e não para liderar. Segundo Hunter (2006), muitos pedem demissão de seus chefes e não das empresas.

Nas organizações, é muito comum pessoas estarem em posições de administradores, chefes ou simplesmente responsáveis por um processo de trabalho.

Entretanto, o fato de a organização atribuir a seus administradores alguns direitos formais não lhes assegura a capacidade de liderança eficaz (ROBBINS, 2004).

Nesse aspecto, faz-se necessário o estudo da liderança situacional, haja vista grande parte do poder do líder vem do próprio grupo, considerando que a legitimidade da liderança é baseada na aceitação do líder pelos liderados (MOTTA, 1995).



No cotidiano das organizações, os líderes tendem a utilizar os três tipos de estilo, considerando as diferentes situações, pessoas e tarefas (CHIAVENATO, 1999; BERGAMINI, 1994). O grande desafio do líder é perceber quando aplicar determinada tendência, com que pessoas, em que ocasião e em quais atividades.

Nessa perspectiva, a Teoria vem dialogar com a multiplicidade comportamental do gestor, em que a maturidade dos liderados é peça fortemente influente (BISPO, 2013).

As organizações atuais apresentam desafios constantes no processo de liderança de equipes, e, nesse aspecto, o líder precisa se adaptar às diversas demandas oriundas da gestão de equipes e gargalos de processos organizacionais, como: 1) **Trabalhar com pessoas requer habilidades, competências e atitudes de uma liderança eficaz, que possa estar embasada na sensibilidade de perceber as peculiaridades inerentes a cada pessoa liderada, a fim de personalizar o estilo de liderança às diversas situações que, por si só, são complexas, desafiadoras e exclusivas;** 2) **Desenvolver uma liderança efetiva que tenha habilidade e**

sensibilidade para identificar o nível de maturidade dos colaboradores, afim de adequar o estilo de liderança à devida atuação em cada pessoa, momento e demanda que exigir um **estilo adaptado**. Hersey e Blanchard (1986) propuseram uma nova visão para o conceito de liderança. Para os autores, trata-se do processo de influenciar um indivíduo ou grupo, de forma a direcionar seus esforços para realizar um objetivo em dada situação.

A liderança envolve líder, liderado e situação, precisando ser exercida pelo líder, aceita pelos liderados e acontecer em dado momento, não obrigatoriamente sempre (NASCIMENTO, 2016).

Dessa forma, a liderança situacional nasce como uma nova forma de liderança, focada em influenciar o indivíduo para realizar um objetivo em diversas situações demandadas.

Hersey e Blanchard (1986) propuseram uma nova visão para o conceito de liderança. Para os autores, trata-se do processo de influenciar um indivíduo ou grupo, de forma a direcionar seus esforços para realizar um objetivo em dada situação.

A Teoria da Liderança Situacional vem dizer que uma forma adequada de liderar está relacionada com (i) a escolha do estilo adequado no momento e (ii) o nível de disposição dos liderados.

Para Hersey e Blanchard (1986), a liderança situacional está baseada em: (i) comportamento de tarefa (quantidade de orientação e direção); (ii) comportamento de relacionamento (quantidade de apoio socioemocional); e (iii) maturidade (nível de prontidão dos colaboradores para executar uma tarefa).

LIDERANÇA SITUACIONAL	
ESTILO DE LIDERANÇA	PRONTIDÃO SUBORDINADOS
DIRECIONADOR	POUCAS HABILIDADES E ALTA MOTIVAÇÃO
ORIENTADOR	PARTE DA HABILIDADES E BAIXA MOTIVAÇÃO
APOIADOR	MUITAS HABILIDADES E MOTIVAÇÃO VARIÁVEL
DELEGADOR	TODAS AS HABILIDADES E ALTA MOTIVAÇÃO

Cada nível de maturidade está relacionado a um estilo de liderança adequado (HERSEY; BLANCHARD, 1986). Essa intersecção gera um tipo de comportamento do líder para com seus funcionários: determinar; compartilhar; persuadir; delegar, conforme quadro a seguir:

Maturidade x Estilo Adequado x Comportamento do Líder

Maturidade do Liderado	Estilo de Liderança Adequado	Comportamento do Líder
M1 baixa capacidade pouca motivação	E1 tarefa alta relacionamento baixo	líder determina
M2 baixa capacidade muita motivação	E2 tarefa alta relacionamento alto	líder persuade
M3 alta capacidade pouca motivação	E3 tarefa baixa relacionamento alto	líder compartilha
M4 alta capacidade muita motivação	E4 tarefa baixa relacionamento baixo	líder delega

Fonte: Hersey e Blanchard (1986) - adaptação

O líder deve saber identificar em que níveis seus subordinados estão, para então escolher a melhor forma de atuar com o grupo. Para saber escolher o estilo de liderança adequado ao nível de maturidade da equipe, o líder precisa saber como essa maturidade está composta (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

O quadro a seguir apresenta as escalas do nível de maturidade dos liderados em duas vertentes: tarefa e relacionamento.

– Escalas de Maturidade								
Escalas de Maturidade no Trabalho (Tarefa)								
Escalas	Alta		Moderada				Baixa	
	8	7	6	5	4	3	2	1
	M 4		M 3		M 2		M 1	
1. Experiência anterior de trabalho	Tem experiência apropriada ao trabalho					Não tem experiência apropriada ao trabalho		
	8	7	6	5	4	3	2	1
2. Conhecimento do trabalho	Possui os conhecimentos profissionais necessários					Não possui os conhecimentos profissionais necessários		
	8	7	6	5	4	3	2	1
3. Compreensão das exigência do trabalho	Compreende perfeitamente o que deve ser feito					Compreende pouco o que deve ser feito		
	8	7	6	5	4	3	2	1
Escalas de Maturidade Psicológica (Relacionamento)								
Escalas	Alta		Moderada				Baixa	
	8	7	6	5	4	3	2	1
	M 4		M 3		M 2		M 1	
1. Disposição para assumir responsabilidades	Muita disposição					Pouca disposição		
	8	7	6	5	4	3	2	1
2. Motivação e realização	Possui grande desejo de realização					Possui grande desejo de realização		
	8	7	6	5	4	3	2	1
3. Empenho	É muito dedicada					Não se preocupa		
	8	7	6	5	4	3	2	1

Fonte: Hersey e Blanchard (1986) - adaptação

Cada nível de maturidade está relacionado a um estilo de liderança adequado (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Nível (M1), maturidade baixa para tarefa, falta de confiança em suas potencialidades. Dessa forma, o líder precisa delegar e acompanhar.

Nível (M2), maturidade entre média e moderada, suficiente para executar as tarefas diárias, sem as habilidades exigidas. Assim, o líder deve direcionar o trabalho, além de apoiar os funcionários em autoconfiança.

Nível (M3), o liderado tem maturidade de moderada a alta. Tem habilidades adequadas, contudo não tem desejo de ajudar o líder. Baixa motivação e falta de confiança. O líder precisa estimular a participação.

Nível (M4), o colaborador tem maturidade alta, habilidades desenvolvidas e disposição para contribuir. O líder não precisa atuar como apoiador ou direcionador, visto que o funcionário tem capacidade de ação própria.

Quando se faz a relação entre comportamento x tarefa x relacionamento, torna-se possível conhecer o grau de maturidade do indivíduo em questão. Dessa forma, o indivíduo terá maior maturidade, desde que tenha mais experiência no trabalho executado; se o indivíduo tem maior disposição para assumir responsabilidades e se tornar mais realizado no trabalho, certamente sua maturidade terá um nível mais elevado.

A maturidade no trabalho está diretamente ligada à capacidade de executar funções no trabalho (conhecimento, capacidade técnica e experiência), levando o colaborador a desenvolver autoconfiança.

A maturidade psicológica está ligada ao envolvimento com a tarefa, com a disposição em executar o trabalho.

Assim, o estilo de liderança está diretamente ligado ao nível de maturidade dos liderados, demandando um comportamento específico do líder para com o liderado.

Cada nível de maturidade está relacionado a um estilo de liderança adequado (HERSEY; BLANCHARD, 1986).



A figura acima apresenta o estilo de liderança mais conveniente a cada tipo de maturidade encontrada mediante determinadas situações.

E1 – delegação; E2 – compartilhamento; E3 – persuasão; e E4 – determinação.

Logo, por meio do estudo da liderança situacional, cabe ao líder identificar o nível de seu colaborador para escolher o melhor estilo de liderança, de modo a atuar eficazmente a sua equipe, modelando o comportamento organizacional.

1.2.4 Técnicas e instrumentos no trabalho em equipe

Segundo Mario Sergio Cortella (2016), o trabalhador contemporâneo necessita ver sentido no que está realizando, ou seja, seus valores pessoais necessitam estar em consonância com o trabalho que está desempenhando, para que esteja realmente motivado a realizá-lo.

Nesse aspecto, há necessidade de técnicas de liderança afim de contribuir com o exercício eficaz dos instrumentos que o líder deve dominar para o sucesso de sua equipe.

Para iniciar uma boa relação com um funcionário, precisa-se incitar um sentimento de confiança e de respeito recíproco. Isso tem início por meio de conversas entre **todos os níveis sejam o táticos, estratégico ou operacional**, sendo que, nessa parte, é importante que o chefe seja um bom ouvinte, com a intenção de compreendê-lo e não pensando no que irá dizer a seguir (HUNTER, 2014).

Nesse sentido, encontram-se algumas técnicas que contribuíram para o exercício do sucesso de um líder:

- 1-Não tente se impor;
- 2-Inove, crie e torne o ambiente saudável;
- 3-Conheça sua equipe e cada componente;
- 4-Admita seus erros;
- 5-Foque nas pessoas em suas competências, habilidades e atitudes;
- 6-Seja o exemplo;
- 7-Seja flexível;
- 8-Saiba ouvir;
- 9-Atue com equilíbrio, empatia e impessoalidade;
- 10-Saiba estipular metas;
- 11-Não faça críticas públicas;
- 12-Estimule o trabalho em equipe;
- 13-Delegar responsabilidades instruindo e capacitando as pessoas;
- 14-Feedbacks Construtivos e diálogo permanente;

- 15-Reconhecimento e valorização do colaborador;
- 16-Saiba se comunicar;
- 17-Treine e desenvolva a equipe;
- 18-Avaliação 360° graus;
- 19-Lembre-se: você está trabalhando com pessoas, não com máquinas;
- 20-Combater e evitar a toxicidade;
- 21-A ética deve sempre ser sua bússola.

1.2.5 Avaliação de desempenho

Conforme Limongi-França (2002), a avaliação de desempenho é um processo de administração por meio do qual o supervisor e o subordinado estabelecem metas e prioridades comuns perante a organização e o indivíduo, delimitando a área de responsabilidade de cada funcionário, em termos do resultado total da organização.

Nesse aspecto, há necessidade de implementação da avaliação de desempenho para legitimar a necessidade de treinamento e desenvolvimento de pessoas com o objetivo de gestão por resultados. A partir desse processo, o próprio colaborador poderá ter acesso à identificação de seus potenciais e seus pontos a melhorar, a fim de se ter um processo transparente e claro em relação ao feedback.

Segundo Lucena (1997), “A melhor maneira de propiciar o florescimento do potencial do empregado está em permitir-lhe autodesenvolvimento, e o indivíduo poderá ser mais e melhor desenvolver-se, enquanto caminha para tornar-se excepcional na execução de suas atuais funções. A avaliação de desempenho ajuda-o nesse sentido, tornando possível que ele dirija seus esforços, inteligentemente, para cumprir os objetivos de sua função”.

Logo, a avaliação de desempenho buscará o desenvolvimento do potencial do colaborador, permitindo-lhe a possibilidade de se autoavaliar para poder, em conjunto, buscar a excelência organizacional.

Segundo Limongi-França (2002), há muitos tipos de avaliação de desempenho, sendo os mais empregados nas organizações:

- Avaliação 360° - objetiva o desempenho das competências dos colaboradores com feedbacks simultâneos de diversas áreas da organização, o que legitima todo o processo de avaliação, pois não se concentra nas mãos apenas do líder, evitando assim uma avaliação tendenciosa.

- Avaliação por competências - está focada no que é mais importante para a empresa, ou seja, a avaliação vai considerar os objetivos da empresa, sua cultura, ética, comportamento e filosofia de trabalho.

1.2.6 Características do líder

Como afirma Daniel Goleman (2012), existem dois tipos de inteligência: a cognitiva, utilizada durante muitos anos como critério de excelência na vida profissional, sendo medida por meio dos testes de QI (Quociente de Inteligência); e a emocional (QE), termo em ascensão na atualidade. Nesse sentido, as duas inteligências são características fundamentais de um líder de sucesso.

A inteligência cognitiva está relacionada com as capacidades técnicas, sendo critério básico para que se tenha atingido o cargo de chefia. Podem-se destacar 3 competências básicas relacionadas ao QI: Disciplina, Síntese e Criatividade (GARDNER, 2007).

Howard Gardner (2007) define uma mente disciplinada como aquela, que possui um conhecimento profundo sobre um determinado assunto, o qual é aprimorado e atualizado constantemente, e um saber básico sobre o restante, tal como o de um neurologista sobre o sistema neurológico e seu entendimento sobre as demais competências da medicina.

A capacidade de síntese de um líder consiste em entender todo o conhecimento envolvido, o contexto das necessidades e os meios disponíveis e combiná-los de uma forma adequada que [possam ser traduzidos \(visão sistêmica e estratégica de organização e pessoas\)](#) em palavras compreensíveis a todos os envolvidos ou em ações coesas com a demanda (GARDNER, 2007).

A inteligência emocional está relacionada com a capacidade de o indivíduo conhecer as próprias emoções, controlar as reações destas e, a partir disso, identificar o sentimento de outras pessoas e saber como interagir de forma adequada (GOLEMAN, 2012).

Esse tipo de capacidade pode ser dividido em quatro competências: autoconhecimento, autocontrole, empatia e habilidade social. As duas primeiras são relacionadas à inteligência intrapessoal, voltada para si mesma, e as duas últimas, à interpessoal, “capacidade de compreender os outros.” (GOLEMAN, 2012, p. 63)

Segundo Goleman (2015, p.17), “pessoas que estão no controle de seus sentimentos e impulsos são capazes de criar um ambiente de confiança e equidade”.

A partir disso, podemos passar a perceber os ânimos alheios, sendo a terceira competência da inteligência emocional, a empatia, entendida como a capacidade do líder de tentar entender como o outro está se sentindo para que possa agir, levando, ponderadamente, esses sentimentos em consideração (GOLEMAN, 2015).

Segundo Goleman (2015, p. 76), existem 3 tipos de empatia: a primeira é a cognitiva, em que você percebe como a outra pessoa pensa sobre o mundo, o que lhe permite expressar o que tem a dizer, em termos que ela compreenderá; a segunda, emocional, em que você instintivamente ressoa com o sentimento da outra pessoa; a terceira, preocupação empática, em que você expressa como se importa com a pessoa ao ajudar naquilo que sente que ela precisa.

Dessa maneira, listam-se algumas outras características que definem um líder de sucesso:



- Honestidade e confiabilidade;
- Bom exemplo e cuidado;
- Compromisso;
- Bom ouvinte;
- Conquistar pessoas;
- Confiança das pessoas;
- Respeito;

- Encorajamento;
- Atitude;
- Entusiasmo e positivismo.

1.2.7 Competências de liderança

Um estudo realizado na Cambria Consulting (2002), no período de 1997 a 1998, identificou 62 modelos de competências de liderança presentes em grandes empresas, tendo como resultado um novo modelo síntese, chamado “Modelo dos Nove Baldes”, com cinco “baldes” relativos a atributos (QI, Inteligência Emocional, Conhecimento, Crescimento e Ego) e quatro ligados a práticas (Dizer, Vender, Iniciar e Relacionar-se).



Nesse sentido, destacam-se as seguintes competências:

- 1-Comunicação eficaz;
- 2-Automotivação;
- 3-Delegação (descentralizar o processo de tomada de decisão);
- 4-Positividade;
- 5-Confabilidade;
- 6-Criatividade;
- 7-Comprometimento;
- 8-Liderança pelo exemplo;
- 9-Ética;
- 10-Flexibilidade.

1.2.8 Habilidades de liderança

Conforme SOTO (2002), uma liderança bem-sucedida depende de comportamentos, habilidades e ações apropriadas e não, de características pessoais. Os três tipos de habilidades que os líderes utilizam são: técnicas, humanas e conceituais.

- Técnicas (Conhecimento)
- Humana (Competências de liderança)
- Conceitual (Visão holística da organização e processos de trabalho)

Os líderes de sucesso devem possuir uma visão holística da organização e estar antenados às mudanças e aos desafios externos, que impõem às estruturas organizacionais constantes mudanças, gerando a necessidade de gestão da inovação e do conhecimento a fim de contribuir com o treinamento e o desenvolvimento dos colaboradores.



Conforme sugere COVEY (2003), o papel do líder no século XXI não é “gerenciar a mudança”, mas sim, criar o próprio futuro dentro do panorama, que está se modificando em um conceito que ele determina como “liderar a mudança”.

Nesse aspecto de criação do próprio futuro, a liderança se depara com a capacidade de empreender, e o empreendedorismo torna-se um mecanismo de geração de mudança, criatividade e inovação.

2. Tipos de chefia

Segundo Maxwell (2008, p. 232), o chefe dirige seus trabalhadores, depende da autoridade, inspira o medo, refere-se a ele sem a equipe e determina os culpados do fracasso. Por outro lado, o líder treina seus colaboradores, depende da boa vontade, inspira entusiasmo, refere-se à equipe e ele trabalhando em conjunto e conserta o fracasso. Conforme a citação, pode-se perceber a diferença de forma clara.

Segundo Oliveira (2014, p. 58):

A principal diferença entre as duas personalidades é sua condução do grupo, o líder cobra os resultados do grupo treinando, desenvolvendo, apoiando e motivando-o a conseguir a vitória. O chefe comanda o grupo através de ordens, determinações e cobranças para a realização da tarefa. O real objetivo de um líder é o de causar uma boa impressão para sua equipe, voltando os esforços para o sucesso dela, diferente dos chefes.

A Diferença entre os Termos Chefe e Líder

CHEFE	LÍDER
Ordena	Solicita
Impõe seu ponto de vista	Está aberto as sugestões
Controla as atividades	Confia ao delegar funções
É paternalista (protege uns e persegue outros)	Presta atenção a cada um de seus subordinados (sabe explorar as habilidades)
É autoritário	É democrático
Cria um clima negativo de insegurança e ameaça	Conquista positiva de credibilidade através da admiração e do respeito mútuo
Tem dificuldade de se expressar	Comunica-se bem

Fonte: IANNINI, 2000.

*“**CORDA NO PESCOÇO**”- Está sempre nervoso.

*“**CADEIRA DE BALANÇO**” - Está sempre na acomodação.

*“**CADEIRA DE PRAIA**” - Está sempre na mordomia.

Vejamos, a seguir, a diferença entre gerentes e líderes:

DIFERENÇAS ENTRE LÍDERES E GERENTES

Diferenças entre Gerentes e Líderes	
GERENTE	LÍDER
Administra	Inova
Foco em Sistemas e Estrutura	Foco em Pessoas
Visão de curto prazo	Perspectiva de Logo Prazo
Pergunta Como e Quando	Pergunta O que e Por Quê
Olhos nos Limites	Olhos no Horizonte
Limita	Dá Origem
Aceita Status Quo	Desafia
Bom Soldado	É a Própria Pessoa
Faz Certo as Coisas	Faz as Coisas Certas

FONTE: Disponível em: <<https://onovogestor.wordpress.com/category/lideranca/>>. Acesso em: 14 out. 2015

Na visão de Daft (2010), gerentes eficazes precisam ser líderes, pois as qualidades que cada um tem devem ser associadas ao gerenciamento e à liderança.

Algumas qualidades dos líderes são:

- Alma;
- Visionária;
- Apaixonada;
- Criativa;
- Flexível;
- Inspiradora;
- Inovadora;
- Corajosa;
- Imaginativa;
- Experimentadora;
- Iniciadora de mudanças;
- Poder pessoal.

Algumas qualidades dos gerentes são:

- Mente;
- Racional;
- Consultiva;
- Persistente;
- Capacidade de resolução de problemas;
- Teimosa;
- Analítica;
- Estruturada;
- Deliberativa;
- Autoritária;
- Estabilizadora;
- Poder da posição.

3. Equipe x Grupo

Lacombe (2011, p. 23) distingue grupos de equipes da seguinte forma:

Grupo é qualquer conjunto de pessoas com um objetivo comum. Equipe é um grupo em que as pessoas, além de terem uma meta comum, atuam de forma a colocar os objetivos do grupo acima dos interesses que elas próprias têm dentro dele. Além disso, tais pessoas não ficam presas à burocracia e às formalidades, pois cooperam com as demais no que for necessário e agem de forma consciente em benefício dos objetivos a serem atingidos. Dito de outra forma: grupo é quando nos reunimos, equipe é quando nos ajudamos.

Nesse sentido, podemos trazer à tona o conflito no entendimento real sobre o conceito de equipe e grupo. Grupo é um conjunto de pessoas, que trabalham com objetivos individuais e, nesse sentido, não há um comprometimento eficaz sobre um objetivo comum a todos, de modo que possa beneficiar o bem comum, poisas práticas de grupos estão voltadas para interesses puramente individuais.



Fortuna (1999) e Fortuna et al. (2005, p. 264) conceituam o ‘trabalho em equipe’ como “uma rede de relações entre pessoas, rede de relações de poderes, saberes, afetos, interesses e desejos, em que é possível identificar processos grupais.”

O líder possui o desafio de desenvolver grupos em equipes, pois os objetivos comuns devem ser trabalhados por todos, independente dos objetivos individuais; é a equipe que em conjunto otimiza os resultados de trabalho e desenvolve um processo de trabalho mais eficaz e de ajuda mútua.

Para Stephen Robbins (2006, p.12), “o comportamento das pessoas em grupo é algo mais do que a soma de cada indivíduo agindo do seu próprio modo. E trata-se de um comportamento que é diferente daquele que apresentam quando estão sozinhas.”

Nesse aspecto, a ideia de que o profissional age em favor individual e próprio passa a ser definida como uma visão puramente egoísta e sem nenhum comprometimento com o trabalho em equipe, que, por sua vez, está relacionado a uma liderança, pois é papel do líder liderar e desenvolver equipes de sucesso.

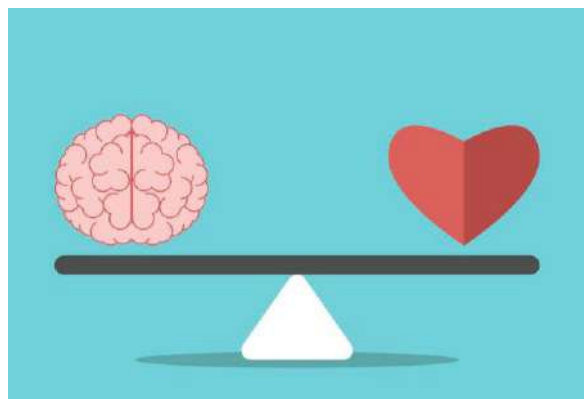
COMPORTAMENTO HUMANO

4. Inteligência Emocional

O pai da Inteligência Emocional é o psicólogo, escritor e PhD da Universidade de Harvard, nos Estados Unidos, Daniel Goleman, que estudou a importância da inteligência emocional para nossas vidas.

Falar de inteligência emocional atualmente é fundamental para conceber melhor qualidade de vida no trabalho, e isso interfere diretamente na produtividade do profissional e também nas relações interpessoais de equipe.

Daniel Goleman (2012) diz que os humanos têm duas mentes, a racional e a emocional, que trabalham de forma interligada. Essas mentes precisam estar em perfeita harmonia para que seja possível tomar decisões coerentes no momento preciso.



A harmonia entre razão e emoção é fundamental para o equilíbrio comportamental do ser humano e, nesse aspecto, fundamental para o exercício da liderança e gestão de pessoas.

Daniel Goleman (2001) conta que realizou uma pesquisa com os modelos de competências de diferentes companhias e constatou que, dentre três competências listadas para cada cargo, duas eram competências emocionais e apenas uma era técnica.

As competências emocionais aliadas às competências técnicas agregam valor diferenciado no exercício da liderança, pois no que diz respeito à gestão de pessoas, os desafios de trabalhar com diversas culturas, tradições e comportamentos é entender as peculiaridades humanas para o estabelecimento de uma liderança personalizada e humanizada.

Goleman (2012) relata que o ser humano possui duas mentes: uma que é racional, capaz de avaliar uma situação antes de tomar uma decisão e da qual se tem consciência; e outra

que é a mente emocional, sendo esta impulsiva, a qual trabalha de forma associativa, fazendo que meios simbólicos de uma realidade ou que lembrem essa realidade se tornem reais para o sujeito.

O uso da mente racional é fundamental para o processo de tomada de decisão eficaz na análise de dados, fluxograma, organograma, processo de recrutamento e seleção e avaliação de desempenho. Todavia, o uso da mente emocional é fundamental para trabalhar uma liderança mais humanizada, empática e relacional.

Logo, a associação entre razão e emoção é fundamental para a percepção do comportamento da equipe, pessoas e liderança, de modo que facilitará a capacidade de se realizar uma análise mais precisa sobre potencialidades e toxicidades, tão comuns na gestão de conflitos dentro de equipe.

É imprescindível tomar consciência dos atos inconscientes, como o modo de falar, expressões corporais, pois estas podem ser percebidas por outros e interpretadas como condutas.

De acordo com Weisinger, aprendendo a prestar atenção em seus sentidos, você será capaz de examinar, esclarecer e alterar suas avaliações sempre que necessário. (WEISINGER, 2001, p. 23)

5. Inteligência Interpessoal

Falar de inteligência interpessoal é entender também de gestão de pessoas, principalmente considerando os desafios atuais que essa temática nos traz.

Antônio Carlos Gil (2007, p. 15) afirma que “o fim da Administração de Recursos Humanos só poderá ocorrer após o fim de todas as outras áreas da Administração, pois todos os demais recursos das organizações são administrados por seus recursos humanos.”

Logo, percebemos a importância de recursos humanos para o sucesso de uma organização e a capacidade da gestão de pessoas na condução de equipes e no cumprimento da missão, visão e valores organizacionais. Nesse sentido, faz-se necessário o estudo da inteligência interpessoal, uma vez que o líder tem um papel preponderante na condução de equipes ao cumprimento de objetivos organizacionais e certamente na maior coesão e motivação nos processos de trabalho.

A qualidade do relacionamento interpessoal satisfatório e motivacional será fundamental para a melhoria das relações interpessoais no trabalho.

De acordo com Chiavenato (2010), o relacionamento interpessoal é uma variável do sistema de administração participativo, representando o comportamento humano, que gera o trabalho em equipe, confiança e participação das pessoas. “As pessoas não atuam isoladamente, mas por meio de interações com outras pessoas para poderem alcançar seus objetivos.” (CHIAVENATO, 2010, p. 115)

A inteligência interpessoal se torna uma estratégia fundamental para a gestão de equipes, uma vez que o líder necessita influenciar pessoas para que a equipe possa, em harmonia e motivação, atingir as expectativas de gestão.

“Influenciar pessoas é conseguir colaboração e cooperação. A cooperação vai além do favor, que é uma gentileza espontânea, além da obrigação e do poder de mando.” (ALBUQUERQUE, 2012, p. 84)

Então, a inteligência interpessoal se definirá como a capacidade de se relacionar bem com as pessoas, de criar vínculos saudáveis em equipe, conseguindo a colaboração e participação de todos nas rotinas de trabalho. Além disso, quem detém a inteligência interpessoal torna-se cada vez mais empático e sensível às peculiaridades do outro.

Diante disso, verifica-se a necessidade de fazer política, pois inteligência interpessoal está diretamente relacionada à arte da negociação e resolução de conflitos, levando-nos à necessidade de compreender o conceito de política.



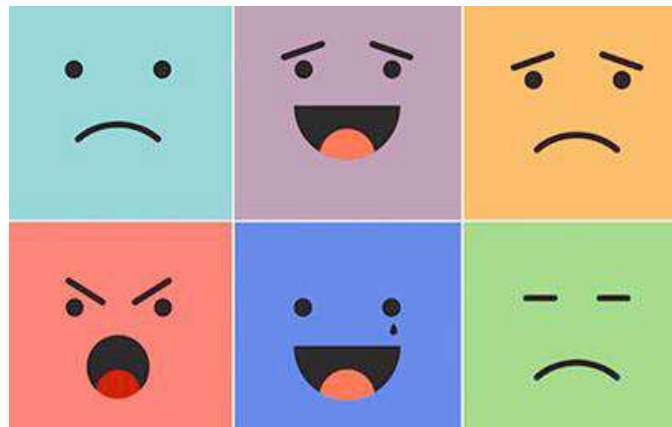
Política é a resolução de conflitos ou um conjunto de procedimentos formais e informais, que expressam relações de poder e que se destinam à resolução pacífica dos conflitos quanto a bens públicos (SCHMITTER, 1965).

Trabalhar com pessoas e desenvolver inteligência interpessoal é encarar as realidades diversas do comportamento humano, focando na resolução dos conflitos, que é uma realidade a ser encarada.

6. Inteligência Intrapessoal

Saber lidar com as próprias emoções e encarar os desafios pessoais de forma equilibrada e racional nos traz à referência do conceito aplicado de Inteligência intrapessoal. É o conhecimento de si mesmo, dos seus limites, das suas potencialidades e de sua realidade afetiva-emocional-temperamental.

Logo, tem-se que pensar na qualidade das emoções, na saúde emocional e psicológica, que irá **irão** contribuir definitivamente com a inteligência emocional.



Segundo Miranda (2010), a atmosfera curativa possui os seguintes fatores:

- 1-Intenção e vontade de viver;
- 2-Propósito de viver, algo que valide o viver;
- 3-Disposição para se voltar para dentro de si e resgatar a sabedoria interna;
- 4-Pensamentos positivos;
- 5-Autoaprovação e autoaceitação;
- 6-Vivência do tempo presente;
- 7-Libertação de ressentimentos.

Ashforth e Humphrey (1995, p.97) afirmam que “as emoções são uma parte integral e inseparável do dia a dia da vida organizacional. De momentos de frustração ou alegria, dor ou medo, a experiência do trabalho está saturada de sentimentos”.

Nesse sentido, considerar as emoções de cada indivíduo na organização é necessariamente fundamental para a gestão das emoções e, de certa forma, interfere no comportamento humano nas organizações.

- Definição de Emoção e Sentimento

AUTORES	DEFINIÇÃO
Salovey e Mayer, 1990, p.186	Emoções como respostas organizadas, cruzando as fronteiras de muitos subsistemas da psicologia, incluindo o fisiológico, cognitivo, motivacional e sistemas experienciais. Emoções tipicamente surgem em resposta a um evento, tanto interno quanto externo, que tem um significado válido positivamente ou negativamente para o indivíduo. Emoções podem ser distinguidas do conceito intimamente ligado de humor na medida em que emoções têm duração mais curta e geralmente mais intensa.
Fineman, 2001, p.162	Sentimento é essencialmente a experiência subjetiva – que está no âmago da maioria das definições de emoção. Sentir significa que estamos cientes, no interior de nós mesmos, de algum estado corporal, perturbação ou mudança psicológica mais difusa. Alguns sentimentos podem ser em parte determinados por experiências e expectativas da infância – fontes das quais podemos não ter consciência.
Ashforth e Humphrey, 1995, p.23.	Emoções podem ser definidas, em termos muito abrangentes e inclusivos, englobando emoções básicas (como alegria, amor e raiva) e emoções sociais (como vergonha, culpa e inveja), incluindo também construções como afeto, humor e sentimento. Esses estados emocionais podem variar muito em termos de duração, intensidade, consistência e quanto à forma como são percebidos pelos demais.
Domagalski, 1999, p.34.	Emoção é descrita tanto como um evento fisiológico, interno e individual, em resposta a um estímulo; quanto como um fenômeno de construção social. Esse último significado é o mais importante para a administração, pois considera a natureza social das emoções, e não exclusivamente como eventos isolados e individuais.

Fonte: Os autores fundamentados nos autores descritos na primeira coluna.

7. Inteligência Múltipla

Uma abordagem distanciada das tradicionais teorias de inteligência é a teoria das inteligências múltiplas, a qual traz a realidade de diversos tipos de inteligências no ser humano, que pode potencializar seu comportamento e ser explorado, conforme cada habilidade específica.

A teoria das inteligências múltiplas é certamente relevante para a educação, mas não é em si uma razão ou objetivo educacional. Como assinalamos anteriormente, a afirmação de que nós, como espécie, temos certo número de inteligências e que os indivíduos diferem em seus perfis particulares pode levar a qualquer número de práticas educacionais, algumas delas contradizendo outras. Um fato ou uma hipótese sobre a condição humana nunca pode em si mesmo ditar o que fazer na manhã de segunda-feira ou no próximo ano (GARDNER, 1995, p. 58).



Nesse sentido, as inteligências múltiplas são:

- 1-Musical;
- 2-Corporal-sinestésica;
- 3-Lógico-matemática;
- 4-Linguística;
- 5-Espacial;
- 6-Intrapessoal;
- 7-Interpessoal;
- 8-Naturalista.

8. Motivação e automotivação

A motivação é tema de muita discussão e pesquisa na atualidade, principalmente no que diz respeito à gestão de pessoas nas organizações. Trabalhar com pessoas tem sido um desafio na atualidade, pois as demandas organizacionais estão cada vez mais exigentes e precoces, apresentando, no ambiente organizacional, a necessidade de cultivar comportamento humano mais assertivo e empático, sendo um objetivo do líder influenciar as pessoas no quesito motivacional.

Nesse contexto, faz-se necessário o estudo da motivação e de suas mais variadas teorias, que nos traz a necessidade de entender como a motivação pode contribuir com um maior rendimento pessoal e de equipe.

A motivação é um tema, que tem suscitado discussões nas mais variadas áreas de conhecimento: clínica, educacional, religiosa, organizacional e outras. No campo das organizações, as discussões versam sobre meios de se obter maior rendimento dos profissionais que formam uma corporação (ROSE, 2011).

Os profissionais de sucesso são aqueles, que possuem automotivação para poderem superar os obstáculos e desafios da vida pessoal e profissional, haja vista que, sem a motivação, como as pessoas poderiam ser resilientes diante das dificuldades a serem superadas rotineiramente?

Desde então, a motivação no trabalho é um problema abordado por diversos autores que consideram as especificidades da motivação nos mais diversos contextos organizacionais, inclusive na administração pública (GOMES et al., 2009).

Mas o que seria motivação?



Segundo Siqueira e Wechsler (2016), a motivação é um conjunto de fatores, que interagem entre si e determinam a conduta do indivíduo. São esses fatores, existentes dentro do indivíduo, que irão determinar o ser e o estar na vida, sendo por meio deles que o indivíduo pode alcançar aquilo que deseja.

O termo motivação vem do latim *motivus*, *movere*, cujo significado é deslocar-se, mover-se. Por outro lado, no dicionário Silveira Bueno (1999, p. 1242), motivação é “[...] exposição de motivos ou causas, animação e entusiasmo”. Verifica-se, com isso, que estar motivado é estar animado, entusiasmado, sendo necessário para isso ter motivos para chegar a esse estado.

Para Maximiano (1995, p. 316), Motivação é a força, o impulso que nos move e direciona ao comportamento de busca à satisfação de uma determinada necessidade, por isso não podemos considerá-la como simples injeção de ânimo, devendo ser aplicada de vez em quando nas pessoas, pois são as influências externas geradas, consciente ou inconscientemente, pelo próprio homem.

Para Godoy (2007), os impulsos básicos ativam comportamentos que, por sua vez, têm como foco a satisfação das necessidades relacionadas à sobrevivência, com raízes na fisiologia. Os impulsos, segundo a autora, surgem para cumprir as necessidades de oxigênio, água, alimento, sexo e diminuição da dor.

O fenômeno motivacional, como bem lembra Bruce (2006, pp. 86-87), não tem como objetivo, apenas, a obtenção de um melhor dos funcionários. O autor acredita que, sob um enfoque humanista, uma compreensão profunda da dinâmica dos indivíduos permite aos líderes atuarem de forma consciente, buscando uma interseção entre os mais legítimos interesses de cada membro do corpo funcional e as demandas da organização e da sociedade.

Conforme Maximiano (2006), a necessidade de satisfação impulsiona o indivíduo a se movimentar na tentativa de contentá-la, originando uma mudança de comportamento, de modo que essa motivação se extinga após a realização desta.

8.1 Teorias motivacionais

Diversos estudos e teorias foram realizados para apresentar a importância da motivação na vida de uma pessoa e equipe. Na realidade das organizações, a motivação nos apresenta ferramentas fundamentais para a saúde ocupacional da coletividade e do indivíduo. Dentre as principais teorias motivacionais, destacam-se:

8.1.1 Teoria da hierarquia das necessidades

Maximiano (2000) expõe que, para se estudar o comportamento humano nas organizações, é importante considerar que as necessidades humanas estão estruturadas numa espécie de ordem ou hierarquia.

Essa teoria desenvolvida por Abraham Maslow considera as necessidades humanas divididas em cinco categorias, sendo estas ordenadas pelas necessidades fisiológicas ou básicas, de segurança, estima ou autorrealização como veremos a seguir:

A Teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Chiavenato, (2000, p. 393)

8.1.2 Teoria dos dois Fatores

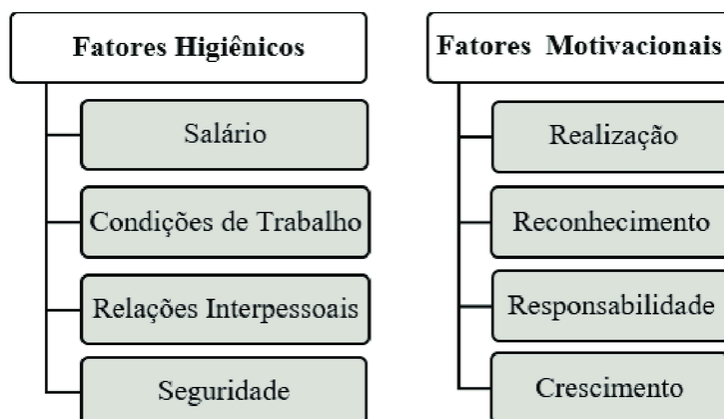
Como relata Robbins (2008), a Teoria dos Dois Fatores foi desenvolvida pelo psicólogo Frederick Herzberg.

Essa teoria enxerga as relações do funcionário com o ambiente de trabalho, o que pode influenciar para maior ou menor interação e produtividade.

Dessa forma, tal insatisfação é influenciada por alguns fatores, como o ambiente, a supervisão, os colegas e o contexto em geral do cargo, denominados fatores higiênicos, Chiavenato (1985).

Dessa forma, existem dois fatores a serem analisados: os higiênicos e os motivacionais.

Por meio da pesquisa de clima organizacional, podem-se identificar os fatores mais relevantes no quesito motivação ou desmotivação e traçar um plano de trabalho a fim de mitigar as ações estratégicas na resolução de possíveis insatisfações.



8.1.3 Automotivação

O líder deve estar atento à qualidade da percepção do indivíduo em relação ao ambiente organizacional, pois ambientes tóxicos contribuem diretamente para a desmotivação coletiva.

Segundo Bergamini (1990a), para compreender a motivação, é importante compreender o Comportamento Humano, influenciado por uma força, que aproxima ou afasta as pessoas das situações. Estas procuram saúde, conforto, bem-estar e fogem das condições que ameaçam essas mesmas necessidades.

No ambiente de trabalho, um clima de segurança e bem-estar é fundamental para o cultivo da motivação, considerando as peculiaridades de cada indivíduo.

O Homem devido a vários fatores (ambientais, culturais ou sociais) sofre estímulos e vivências que o vão transformando ao longo da sua vida, tornando-o em um ser único, (Bergamini, 1990b).

Cada ser humano traz a sua historicidade única e exclusiva, e, nesse aspecto, a liderança deve estar atenta às demandas dos liderados, trazendo uma personalização das competências de liderança, o que contribui para o sucesso da liderança eficaz.

As organizações não devem tentar mudar o indivíduo, pois cada pessoa tem as suas próprias motivações. A melhor forma de perceber a motivação humana consiste em individualizar as pessoas, tendo em atenção a sua vida particular (Bergamini, 1998 cit. in Fernandes, 2009).

A Motivação é, muitas vezes, descrita como sendo de origem extrínseca e/ou intrínseca. A Motivação extrínseca “é uma construção, que surge sempre que uma atividade é feita para alcançar algum resultado” (Ryan & Deci, 2000). Em contraste, a Motivação intrínseca, “traduz-se por alegria e prazer pessoal, não é algo que se obtém através ou como consequência da atividade; mas sim pela sua vivência, e é durante a atividade que se sente um prazer interior, que reforça o sentido de autoconceito e autorrealização.”

O desafio de cada ser humano está em cultivar a automotivação, pois segundo diversos estudos, a motivação é interna, e, nesse caso, a gestão das emoções contribui para o exercício do equilíbrio emocional.

A Automotivação é um dos componentes da inteligência emocional. O “conceito de Automotivação está relacionado com a inteligência emocional, no sentido de que as emoções são em si mesmas um fator de motivação.” (Branco, 2004)

Segundo Daniel Goleman, a Automotivação “é uma força interna, capacidade de dirigir as emoções, que estimula o comportamento das pessoas e as estimula a reagir de determinada maneira, com caráter de adaptação e sobrevivência, a partir de um estado interno de ativação” cit. in Branco (2004).

9 Cultura, clima e mudança organizacional

A cultura organizacional é de tamanha importância para poder entender o comportamento humano nas organizações e, através da pesquisa de clima organizacional, verificar o nível da percepção dos colaboradores em relação à imagem que a empresa transmite.

Para Lima e Albano (2002), o clima organizacional é, de certa forma, o reflexo da cultura da organização, ou seja, o reflexo dos efeitos dessa cultura na organização como um todo.

Nesse caso, o entendimento dessa realidade contribuirá para uma análise mais aprofundada sobre o quesito motivacional e que ações o líder poderá tomar para um trabalho mais efetivo com sua equipe.

As organizações, enquanto grupo social determinado, também apresenta uma cultura específica, denominada cultura organizacional, fazendo esse objeto de estudo necessário a toda empresa, pois essa cultura deliberada consente que a organização encontre formas de adaptação e integração ao entorno para sua sobrevivência (DIAS, 2007).

O comportamento organizacional do indivíduo nas organizações, as atitudes predominantes, as pressuposições subjacentes, as aspirações e os assuntos relevantes nas interações entre os membros fazem parte da cultura da organização (Chiavenato, 2010, p. 125).

Na percepção de Robbins, Judge, Sobral (2010), “A cultura organizacional se refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa e não, ao fato de eles gostarem ou não delas.

Considerando tais afirmativas, entende-se que a cultura organizacional é formada por diversos fatores que determinam suas características e que influenciam o comportamento das pessoas.

Os elementos básicos para a formação de qualquer cultura, apresentados por Dias (2007), são os seguintes:

- **Crenças** - é algo que transmite valor sobre conhecimentos e ideias sobre a natureza de vida, sendo **compartilhada** entre uma determinada sociedade (**relativo a cultura organizacional e ao comportamento humano**), enquanto para outra pode não haver qualquer significado;
- **Normas** - são regras específicas, que traduzem um comportamento, detalhando aquilo que pode ou não ser feito. Podem regular desde regras mais rigorosas, que regulam nosso comportamento, até as que norteiam nossos hábitos cotidianos;
- **Sanções** - são punições e recompensas utilizadas para fazer com que as normas sejam seguidas. É uma ferramenta empregada para que haja uma conformidade com as normas;
- **Tecnologias** - estabelecem um parâmetro para a cultura e não só influenciam **como as pessoas trabalham mais, assim também como socializam e pensam sobre o mundo** (Nesse sentido a tecnologia contribui para a disseminação de informação, conhecimento e proximidade entre setores e pessoas)

10. Modelos de gestão: Práticas organizacionais adequadas à organização, aos líderes e liderados.

Por muito tempo, as organizações focavam apenas na lucratividade e no alcance de metas e resultados, negligenciando o maior patrimônio de uma organização, que são os seus colaboradores. Novos modelos de gestão, a partir de então, têm sido estudados e explorados a fim de potencializar a melhoria sistêmica da organização como um todo.

Nessa perspectiva de inovação, é imprescindível salientar que as organizações, as quais descobrirem como cultivar, nos indivíduos, o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis organizacionais, obterão o sucesso (SENGE, 1998, pp. 37-38).

Novos modelos e processos de trabalho, por meio de uma gestão estratégica de pessoas, têm se tornado o foco das organizações de sucesso.

Organizações e novos modelos de gestão demandam ações de empreendedorismo, haja vista que os processos de inovação dependem de um ambiente empreendedor.

Segundo Chiavenato (2007), na verdade, o empreendedor é a pessoa, que consegue fazer as coisas acontecerem, pois é dotada de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades.

Nesse sentido, identifica-se a oportunidade de fomentar novos modelos de gestão que possam contribuir para o desenvolvimento humano nas organizações, aliado ao fortalecimento, à formação de uma liderança eficaz, com atributos e competências criativas.

Araújo et al. (2017) destacam que a criatividade está intimamente ligada à ação empreendedora, uma vez que o ato de criar produz inovações em métodos, produtos e mercados.

A gestão da inovação nos processos de trabalho torna-se essencial para incrementar proposta de práticas adequadas à organização, seja pelos líderes ou pelos liderados, de modo que se crie um ambiente saudável e aberto à criação, remodelagem e transformação.

Gestão da inovação é a busca pela compreensão dos fatores que podem determinar o sucesso ou fracasso de um empreendimento, dentre eles quatro temas centrais, segundo Bessant e Tidd (2009):

- Compreender o que se tenta gerenciar;
- Compreender o como;
- Compreender o quê, o porquê e o quando da atividade de inovação;
- Compreender que isso é um alvo móvel.

Diante dessa realidade, faz-se necessário explorar os conhecimentos sobre Intraempreendedorismo, “aquele que dentro da organização assume a responsabilidade de promover a inovação de qualquer tipo, a qualquer momento e em qualquer lugar da empresa” (HASHIMOTO, 2006, p. 21). Autores apontam o intraempreendedor como alguém que inova, cria oportunidades, promove novas combinações (WUNDERER, 2001), muda o centro nervoso da atividade, renova as estratégias (ZAHRA, 1996) e promove processos inovativos, realizando transformações nos modelos mentais, por meio das competências (PEREIRA; SILVA, 2011).

11. Gestão por competência e gestão de competência

O líder moderno busca sempre desenvolver as competências de sua equipe e de seu colaborador.

Conforme Ceribelli e Almeida (2001), ela é desenvolvida por meio do cumprimento dos três pilares do sistema de gestão por competência:

- 1) O mapeamento das competências valorizadas pela demanda agregada;
- 2) A avaliação do desempenho da força de trabalho;
- 3) Um novo modelo de remuneração dessa força de trabalho.

Mapear competências e desenvolver novas habilidades passa a nortear o plano de desenvolvimento de recursos humanos. Os critérios de avaliação de desempenho se tornam fundamentais para analisar, de modo eficaz, a produtividade de cada colaborador e equipe, a fim de subsidiar processos de tomada de decisão precisos e **que possam** determinar futuros planos de treinamento **agregando** valor à gestão de pessoas. Quando se fala em remuneração, podemos entender o conjunto de salário, gratificações, benefícios financeiros e não financeiros, que possa ser ofertado após um criterioso processo de avaliação de resultados, fundamentado nos princípios de remuneração por competências. Nesse aspecto, a política de remuneração beneficiará colaboradores que busquem resultados diferenciados e que, em sua habilidade específica, possam empregar toda sua competência no desenvolvimento de atividades de rotina.

Figura 1. Modelo global de competências valorizadas pela demanda agregada

Foco em Resultados	constantemente. Gosta de desafios e estabelece metas baseadas nos objetivos da empresa.
Visão do Negócio	Conhece o negócio da empresa e seu ambiente de negócios. Compreende o impacto das suas ações no contexto global, trabalhando para gerar valor sustentável para a organização.
Trabalho em equipe	Como integrante de uma equipe, trabalha de forma íntegra e respeitosa com seus colegas, engajando e estimulando-os para o desempenho superior.
Construção de relacionamentos com Stakeholders	Desenvolve redes permanentes de relacionamento com stakeholders que possam impactar o negócio, buscando uma relação ganha- ganha.
Orientação para o cliente	Foca seus esforços para agregar valor aos clientes, sejam eles internos ou externos.
Comprometimento com a organização	Dedica-se ao trabalho, alinhado às culturas e aos valores, e engaja as pessoas pelo seu compromisso e orgulho de pertencer à empresa.
Flexibilidade Intercultural	Compreende as diferenças culturais e atua para eliminar barreiras e obter sinergias dentro de contexto culturais específicas
Comportamento Seguro	Compromete-se com a segurança total no ambiente de trabalho, atentando-se para as condições físicas, cumprindo normas e procedimentos.
Gestão do Conhecimento	Adquire, consolida, registra e dissemina conhecimentos que garantam a excelência nos procedimentos da empresa.
Impacto e influência	Influência e lidera pessoas pela sua capacidade técnica mobilizando-as para o alcance dos objetivos do mercado.
Liderança e gestão de pessoas	Legitima-se como líder e gestor pelo foco em pessoas

Fonte: Ceribelli e Almeida (2001).

Com base nas informações mapeadas acima, escabele-se um plano de treinamento e desenvolvimento específico por competências.

12. Aprendizagem organizacional (Treinamento & Desenvolvimento)

O Treinamento é uma estratégia fundamental para o desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes humanas dentro da organização.

O Treinamento, segundo Chiavenato (2009), é um processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada. Por isso, para que o treinamento possa levar ao desenvolvimento organizacional, é necessário que o planejamento deste seja bem elaborado, garantindo, de forma eficaz, o alcance dos objetivos a que se destina.



É importante que esse processo esteja voltado para a eficiência das pessoas no desempenho de suas atribuições.

Gil (2001) ressalta que, a fim de se prepararem para os desafios da inovação e da concorrência, as empresas necessitam de pessoas ágeis, competentes, empreendedoras e dispostas a assumir riscos.

Nesse sentido, o Treinamento é um instrumento fundamental para o alcance da excelência organizacional, contribuindo para o aperfeiçoamento dos mecanismos de gestão e competência humana no trabalho.

Segundo Almeida (2007), as funções de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações adquirem um papel de preparação de indivíduos para o exercício satisfatório de suas atividades, especificamente no cargo que ocupam.

Os principais objetivos do Treinamento, segundo Chiavenato (2010), são:

a) Preparar as pessoas para a execução imediata das diversas tarefas peculiares à organização;

b) Dar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas no cargo atualmente ocupado mas também em outros que o indivíduo possa vir a exercer.

É importante entender que é necessário planejar e seguir todas as etapas do processo do Treinamento, pois, apenas dessa forma, os resultados esperados poderão ser atingidos. As etapas na ordem de execução devem ser (Chiavenato 2010):

- Diagnóstico – levantamento das necessidades de Treinamento a serem satisfeitas a longo e médio prazo;
- Programação do Treinamento – elaboração do programa que atenderá às necessidades diagnosticadas;
- Implementação – aplicação e condução do programa de treinamento;
- Avaliação – verificar os resultados obtidos com o treinamento.

Desenvolver pessoas e organizações se torna fundamental para a sobrevivência de qualquer empresa ou equipe. O alto desenvolvimento baseado nas premissas de motivação fomenta a mudança da cultura organizacional e das políticas de recursos humanos, que passam a implementar o intraempreendedorismo como estratégia que cultivará possibilidades de mudança organizacional. O desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas (DUTRA, 2009).

Como ferramentas necessárias ao plano de desenvolvimento organizacional, os modelos de aprendizagem possibilitarão meios para a formulação de estratégias de T&D.

Pacheco LL (2005) mostra vários tipos de modelo de avaliação de aprendizagens: avaliação de reação e satisfação, autoavaliação por competências, avaliação de mudança de comportamento, avaliação de resultados, avaliação de processos, avaliação de performance, cada tipo com sua relação de indicadores e critérios específicos.

1. Avaliação de reação de satisfação – modelo encontrado ao término de eventos e programação em gerais, devendo ser ponderado com algumas variáveis, como motivação, interesse, nível de conhecimento preexistente, contexto sociocultural, expectativas dos participantes;
2. Autoavaliação – pode ser aplicado a cada movimento de aprendizagem; no final de um programa ou de uma etapa de trabalho, o colaborador faz uma avaliação de tudo que está a sua volta, mas não faz o principal, que é se autoavaliar. Essa autoavaliação requer das pessoas compreensão, maturidade e ética;

3. Avaliação por competências – esse modelo envolve um conjunto de evidências, que irá facilitar a aquisição de competências por parte dos profissionais individualmente, e algumas técnicas utilizadas são provas de habilidades, observação de desempenho e por meio da resolução de problemas e desempenho;
4. Avaliação de mudança de comportamento – esse modelo é muito complexo, compõe a realidade das pessoas dentro e fora da organização. Essa avaliação de mudança tem dois fatores: o psicológico, que é a maturidade, o interesse e a motivação; e o sociocultural, que é as experiências anteriores. Essa avaliação é para ter a clareza de que as pessoas querem mudar ou se aquilo que é esperado é desejado pelo indivíduo;
5. Avaliação de resultados – faz uma avaliação global, que visa diagnosticar os resultados, comparando o antes com o depois do desenvolvimento;
6. Avaliação de processos – é uma avaliação de procedimentos, uma análise das rotinas e requerimentos exigidos, buscando uma melhoria da qualidade dos processos;
7. Avaliação de performance – está relacionada ao comportamento profissional, sendo o meio de avaliação o feedback.

13. Organizações, sistemas e métodos

Para poder implementar mudanças organizacionais ou desenvolver equipes eficazes, é necessário ter uma visão holística dentro das organizações, de modo que a gestão integrada possa ser um instrumento usado para a melhoria dos processos de trabalho.

De acordo com Cruz (2002), é o estudo das organizações executado por meio das análises de cada atividade individualmente, visando construir procedimentos, de forma que as atividades se conectem sistemicamente.

Conhecer as rotinas de trabalho da equipe e buscar entender quais competências cada responsabilidade demanda fazem parte das atribuições de um bom líder.

Segundo Rocha (1998), OSM tem como pilar a definição das rotinas, métodos e procedimentos por meio da junção de organização e planejamento, que se desenvolve mediante a construção da estrutura de recursos junto com as operações e a determinação de planos.

Nesse sentido, faz-se necessário o entendimento de conceitos elementares, a saber:

Organização

A idéia central do conceito de organização nos remete a composição de setores, departamentos, cargos, funções e tarefas interrelacionadas. Nesse aspecto a geração de informações e recursos diversos se tornam necessários para a sobrevivência de uma empresa ou qualquer tipo organização.

De acordo com Rocha (1998), a organização é um sistema integrado, de certa forma complexo, que envolve recursos e pessoas de forma em detrimento ao servir a sociedade, por meio do vínculo de responsabilidades, em que o conjunto de valores expressos por parte do grupo que a representa, o qual através da produção de ações gera a capacidade de impactar pessoas ou grupos a ela relacionados em diferentes graus.

Toda organização é composta por valores que são expressos em sua cultura organizacional que é a forma como o conjunto de pessoas se comporta dentro de sua estrutura de trabalho que pode ser norteadas pelo estabelecimento da visão, missão e valores de uma empresa.

Sistema

Segundo Oliveira (2002), é o conjunto de partes interdependentes, que interagem entre si, formando uma só métrica com objetivos e funções específicas.

Ainda segundo Oliveira (2002), diversos são os agentes que compõem um sistema, dentre eles fatos, pessoas, eventos, situações, não obviamente similares, o que gera a necessidade da busca por um ambiente que permita o equilíbrio das diferenças.

Método

Segundo Oliveira (2002), o método está relacionado a regras, operações e procedimentos em conjunto com a finalidade de atingir uma meta; em seu significado mais amplo, entende-se por um conjunto de ações realizado por uma pessoa de forma predeterminada, **direcionada ao exercício de uma tarefa**; na área científica, essa relevância apresenta-se maior, apesar de o método estar presente em diversas formas relacionadas a atividades diretamente humanas.

Cabe à liderança avaliar a organização a ponto de verificar o que pode ser melhorado, seja nos pontos fortes ou pontos fracos da empresa. É o líder que vai analisar o desempenho de sua equipe e traçar planos de treinamento e desenvolvimento, além de, se necessário, reorganizar toda a estrutura organizacional.

Segundo Colengui (2007), ao avaliar o processo para iniciar o trabalho de organização e reorganização de uma empresa, é fundamental a definição de seu negócio e missão; a missão

exprime, define e justifica a razão de sua existência; por outro lado, o negócio totaliza a síntese da mensagem em proposta que a organização pretende transmitir aos seus clientes.

Nesse sentido, para o sucesso das equipes e organizações, faz-se necessária a harmonia dos setores, departamentos, funções e tarefas, de modo a cumprir os objetivos organizacionais também definidos na missão, visão e valores do conjunto.

Segundo Oliveira (2002), o conjunto harmônico de responsabilidades, decisões das unidades e autoridades organizacionais de uma empresa entende-se por estruturas, que possuem modelos os quais estabelecem normas e regras para o alcance de seus objetivos.

BIBLIOGRAFIA

- ARAÚJO, C. C. S.; MODOLO, D.; CARNEIRO JÚNIOR, E.; VILS, L. Análise da relação entre clima organizacional e o desempenho criativo em organizações brasileiras. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 7, n. 2, pp. 97-112, 2017.
- ALMEIDA, M. A. **Percepção de Gestores e Técnicos sobre o processo de Gestão por Competências em Organizações no Brasil**. Dissertação mestrado em Administração. Universidade de Brasília. Brasília, 2007.
- ALBUQUERQUE, Jamil. **A arte de lidar com pessoas: a inteligência interpessoal aplicada**. 2. ed. São Paulo: Planeta, 2012.
- ASHFORTH, B. E.; HUMPHREY, R. H. *Emotion in the workplace: a reappraisal*. *Human Relations*. V.48, n.2, pp.97-125, 1995.
- BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERGAMINI, C. (1990a). **Motivação: Mitos, Crenças e Mal Entendidos**. Revista de administração de empresas, pp. 23-24.
- BERGAMINI, C. (1990b). **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- BERGAMINI, C. (1998). **A difícil administração das motivações**. Revista da Administração de Empresas, 38, pp. 6-17.
- BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. S/L: bookman, 2009.
- BELLUZZO, R. C. B. **Liderança & formação e desenvolvimento de equipes**. São Paulo: USP, SIBi, 2002. Apostila.
- BISPO, Nathaly. **Liderança Situacional e a Teoria de Hersey e Blanchard**. Catho, Baurueri, 10 maio, 2013. Disponível em: <<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/carreira/lideranca/o-lider-situacional/>>. Acesso em: 24 ago. 2021.
- BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BRANCO, M. A. Da veiga (2004) **Automotivação**, Coimbra: Quarteto Editora.
- BRESSER PEREIRA, L.C. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do Serviço Público, v. 120, n. 1, pp. 7-41, jan./abr. 1996.
- BRESSER PEREIRA, L.C. **Estratégia e estrutura para um novo Estado**. São Paulo: Revista do Serviço Público, vol. 124, n. 1., 1997.
- BRUCE, A. **Como motivar sua equipe**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- BOWDITCH, James L., ANTHONY F. Buono. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. S/L: bookman, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas empresas**. 2.ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva 2007.

- CERIBELLI, H. B.; ALMEIDA, C. Á. M. de. **Gestão por Competências: Um estudo de caso em uma indústria no Brasil**. Washington: Georgetown University, volume 9, número 1, jan-abril, pp.118-130. 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Editora: Campus, Ano: 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração geral**. 3. ed. São Paulo: Manole, 2009, p.77.
- CHIAVANETO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Teoria das organizações**. São Paulo: Manole, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Administração de empresas: Uma abordagem Contingencial**. Editora São Paulo: MC Graw-Hill, 1982.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Compacta. Elsevier Editora, Ano: 2014.
- CORTELLA, Mario Sergio. **Por que fazemos o que fazemos?: Aflições vitais sobre trabalho, carreira e realização**. 21. ed. São Paulo: Planeta. 2016. 174 f. ISBN: 978-85-422-0741-5.
- CAMBRIA CONSULTING. **“Competências de Liderança”**. In: Júlio, Carlos Alberto e Silibi Neto, José. (Org.) **Liderança e Gestão de Pessoas: autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha. 2002. pp. 9-20. (Coletânea HSM Management).
- COLENGUI, Vitor Mature. **O & M e Qualidade Total: uma Integração Perfeita**. 3. ed. São Paulo, 2007.
- COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- COVEY, Stephen R. **Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes**. São Paulo: Best Seller, 2003 14. ed. pp. 121-182.
- CRUZ, Tadeu. **Sistemas, Organização & Métodos**. São Paulo: Atlas, 2002.
- DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva**. São Paulo: Atlas, 2009.
- FORTUNA, C. M. et al. **O trabalho de equipe no Programa de Saúde da Família: reflexões a partir de conceitos do processo grupal e de grupos operativos**. Rev. Latinoam. Enfermagem, 13(2): 262-268, 2005.
- GARDNER, Howard. **Estruturas da Mente: A Teoria das Inteligências Múltiplas**. Porto Alegre, RS: Artmed, 1994.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas. Enfoque nos Papéis Profissionais**. 1. ed. São Paulo, Atlas, 2007.
- GODOY, A. S. **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada nos stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. 2. ed. Rio de Janeiro: Objetiva. 2012. 384 f. ISBN: 978-85-7302-080-9.
- GOLEMAN, Daniel. **Liderança: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso**. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva. 2015. 144 f. ISBN: 978-85-390-0651-9.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

GOLEMAN, Daniel, Ph.D. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GOMES, L. A.; MARTINS, L. M.; GOMES, C. D. O papel do líder na motivação da equipe: árdua tarefa de motivar e manter-se motivado. soartigos.com, jan. 2009. Disponível em: <http://www.inf.aedb.br/seget/artigos09/164_05%20-%20ok%20-%20SEGET%20-%20LIDER.pdf> Acesso em: 31 set. 2021.

GARDNER, Howard. **Cinco mentes para o futuro**. Porto Alegre: Artmed. 2007. 160 f. ISBN:978-85-363-0925-5.

HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

IANNINI, Pedro Paulo, **Chefia e liderança: capacitação gerencial**. Viçosa: Aprenda Fácil, 2000, p.24.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2008. 2. ed.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: Princípios e Tendências**, 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MARQUIS, B. L.; HUSTON, C. J. **Administração e Liderança em enfermagem: teoria e prática**. 6. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

MAXWELL, John C. **O Líder 360°**. Rio de Janeiro: Vida Melhor, 2015.

MIRANDA, V.M. **O papel do educador nas aprendizagens da criança. Mesa redonda junto ao X Encontro Brasileiro de Psicoterapia e Medicina Comportamental**. Campinas, São Paulo.

OLIVEIRA, G. et al. **As Características Comportamentais que diferem Chefes e Líderes**. Revista de Administração do Sul do Pará (REASP) – FESAR – v. 1, n. 1, jan./abr. – 2014.

PACHECO, Luíza. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Luíza Pacheco, Anna Cherubina Scofano, Mara Beckert, Valéria de Souza. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PESSOA FILHO, N.; MEDEIROS, J. P. A Motivação como Fator Diferencial e Competitivo das Organizações, 2013. Disponível em: <<http://caveromiranda.galeon.com/MOTIVACION.pdf>> Acesso em: 31 ago. 2021.

NASCIMENTO, E. M. G. **Erros na equipe sobre a ótica da Liderança Situacional**. Pensando RH, 24 de agosto 2022. Disponível em: <https://pensadorh.wordpress.com/tag/situacional/>

RYAN, R. & Deci, E. (2000). **Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions**. Contemporary Educational Psychology, 25, 54-67.

ROCHA, Luiz Oswaldo Leal da. **Organização e Métodos**. São Paulo: Atlas, 1998.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROSE, G. **Motivação**. SEBRAE, 2011. Disponível em:

<<http://www.sebraesp.com.br/principal/abrindoseuproprionegocio/produtos%20sebrae/artigos/listadeartigos/motivacao.aspx2005>>. Acesso em: 31 ago. 2021.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores: as teorias e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HUNTER, J. C. **Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de o monge e o executivo**. Editora: Sextante, 2006. MAXWELL, J. C. **Você Nasceu para Liderar**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

HUNTER, James C. **De volta ao mosteiro: O monge e o executivo falam de liderança e trabalho em equipe**. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante. 2014. 192 f. ISBN: 978-85-431-0127-9.

KRON, T; GRAY, A. **Administração dos cuidados de enfermagem ao paciente. Colocando em ação as habilidades de liderança**. Tradução Erly Bom Consendey, Fernando Diniz Mundim; supervisão da tradução, Maria Dolores Lins de Andrade. 6. ed., Rio de Janeiro; Interlivros, 1994, 320 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial**. 13. ed. São Paulo, 2002.

PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. **As Competências Gerenciais em Instituições Federais de Educação Superior**. Cadernos EBAPE, v. 9, número especial 1, p. 627-647, 2011.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SCHMITTER, P. C. **Reflexões sobre o conceito de política**. In Cadernos da Unb Brasília. Ed. UnB. 1965.

SIQUEIRA, L. G. G.; WECHSLER, S. M. **Motivação para a aprendizagem escolar: possibilidade de medida**. Aval. psicol. v.5 n.1 Porto Alegre, jun. 2016. Disponível em:

<http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1677-4712006000100004&script=sci_arttext>

Acesso em: 31 jun. 2021.

SILVEIRA, S. F. R. **Predominância ou coexistência? Modelos de administração pública brasileira na Política Nacional de Habitação**. Revista de Administração Pública, v. 48, n. 1, p.3-25, 2018.

SOARES, Maria Thereza Rubim Camargo. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. 1. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015, p. 42.

POSSI, Marcus. **Gerenciamento de projetos guia do profissional: aspectos humanos e interpessoais**. Volume 2. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2010.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

VAN WART, M. (2003) **Public sector leadership theory: an assessment**. Public Administration Review, v. 63, n. 2, p. 214-228.

ZAHRA, S. A. **Goverance, ownershSip, and corporate entrepreneurship: the moderating impact of industry technological opportunities**, *Academy of Management Journal*, v. 39, n. 6, pp. 1713-1735, 1996.

WEISINGER, H. **Inteligência emocional no trabalho: como aplicar os conceitos revolucionários da I. E. nas suas relações profissionais, reduzindo o estresse, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

WUNDERER, R. **Employees as “co-intrapreneurs”: a transformationconcept**. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 22, n. 5/6, pp. 193-211, 2001.

Quadros e Figuras

SOUZA, Letícia Rodrigues de. BARBOSA, Jacqueline Sousa. CORREIA, Valéria Palhano. **Diferentes estilos de liderança e sua relação com a motivação dos colaboradores**. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. Ano 06, ed. 01, vol. 01, pp. 139-155. Janeiro de 2021. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/motivacao-doscolaboradores>

Sobre o autor

Bacharel em Administração de Empresas pela UNIP/IESO, Bacharel em Teologia pelo SETEC, MBA Especialização em Recursos Humanos pelo IBEPEX/UNINTER e Mestrando em Gestão e Regulação de Recursos Hídricos pela UFPE.

Servidor Público Estadual na APAC exercendo a função de Assistente em Gestão de Recursos Hídricos/ Técnico em Administração. Professor de Administração de Empresas, Recursos Humanos e Logística.

