



**Prefeitura de  
Porto Alegre**

SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO

Módulo - Líder na Gestão de Pessoas

Programas de Base



**AUTOCONHECIMENTO E LIDERANÇA**

2016. Escola de Gestão Pública – EGP. Todos os direitos reservados.

A responsabilidade pelo conteúdo e imagens desta obra é do(s) respectivo(s) autor(es). O conteúdo desta obra foi licenciado temporária e gratuitamente para utilização no âmbito do Sistema Prefeitura Municipal de Porto Alegre, através da EGP. O leitor se compromete a utilizar o conteúdo desta obra para aprendizado pessoal, sendo que a reprodução e distribuição ficarão limitadas ao âmbito interno dos cursos.

A citação desta obra em trabalhos acadêmicos e/ou profissionais poderá ser feita com indicação da fonte. A cópia desta obra sem autorização expressa ou com intuito de lucro constitui crime contra a propriedade intelectual, com sanções previstas no Código Penal, artigo 184, Parágrafos 1º ao 3º, sem prejuízo das sanções cíveis cabíveis à espécie.

005.96

T219a Tatsch, Geisa Camillo

Autoconhecimento e liderança / Geisa Camillo  
Tatsch ; Ana Claudia Aguiar Passos, Denise Regina dos  
Santos Barcellos (org.). – Porto Alegre: Escola de Gestão  
Pública/ Secretaria Municipal de Administração, 2016.

29 páginas: ilustração

1. Gestão de pessoas. 2. Liderança de equipe e  
pessoas. 3. Comunicação. I. Passos, Ana Claudia Aguiar.  
III. Barcellos, Denise Regina dos Santos. IV. Título.

Catálogo elaborado pela bibliotecária Gicele Farias Gomes - CRB 10/2195

**Prefeito de Porto Alegre**

José Fortunati

**Vice-Prefeito**

Sebastião Melo

**Secretário Municipal da Administração**

Paulo Guimarães

**Secretário Adjunto**

Carlos Fett

**Coordenador da Escola de Gestão Pública**

José Carlos Lucas Machado

**Servidores da Escola de Gestão Pública**

Adriana Beiler

Giovane Pasqualito Fialho

Ana Cláudia Aguiar Passos

Márcio Vedana

Claudia Gloger

Nissia Fortes Sauer

Eduardo da Cunha Fonseca

Natasha Duarte Amarante

Fernando Telles de Paula

Nelson Barbieux Langaro

Gicele Farias Gomes

Roberto de Souza Del Frari

**Organização:**

**Elaboração:**

Ana Cláudia Aguiar Passos

Geisa Camillo Tatsch

Denise Regina dos Santos Barcellos

## ***Secretaria Municipal de Administração (SMA)***

A Secretaria Municipal da Administração - SMA é o órgão central dos sistemas de pessoal e desenvolvimento de recursos humanos, documentação, transportes administrativos e modernização administrativa do município. Cabe à SMA a criação de órgãos, com suas respectivas estruturas organizacionais, racionalização e organização dos processos de trabalho.

Entre as suas responsabilidades está a elaboração de legislação e regulamentação de todo o sistema de pessoal, Estatuto dos Servidores Públicos (Lei Complementar 133/85), Planos de Carreira no âmbito da administração centralizada, orientação da administração descentralizada, e exame dos projetos de lei do Executivo e do Legislativo.

Além de realizar a capacitação e promover o aprimoramento funcional dos servidores, compete à SMA o desenvolvimento de pesquisas com vistas à fixação da política salarial, a realização de concursos públicos, o ingresso e posse de servidores, oferecendo, ainda, bolsas de estágios, bem como subsídios de alimentação e transporte.

A SMA orienta, coordena e controla as atividades relativas à despesa de pessoal, ao processamento do pagamento dos servidores, à elaboração de atos administrativos, ao lançamento de registros funcionais, ao controle de gratificações, aos benefícios e às aplicações da legislação no âmbito da administração centralizada.

A SMA também administra a documentação oficial do município, conservada no Arquivo Municipal, devidamente controlada e numerada pelo Protocolo Central, realiza a triagem e a microfilmagem dos papéis oficiais. Compete-lhe, ainda, estudar, elaborar, organizar, coordenar e acompanhar as atividades relativas à organização, à racionalização e à modernização administrativa, bem como às políticas de recursos humanos, de qualificação e de desenvolvimento funcional no âmbito municipal.

Também é sua atribuição coordenar o sistema de transportes oficiais da administração centralizada, além de administrar os serviços de divulgação oficial do município - por meio do Diário Oficial de Porto Alegre - DOPA e os serviços de manutenção, conservação e segurança do Edifício Intendente Montauray e demais prédios ocupados pela Secretaria.

## ***Caracterização da Escola de Gestão Pública (EGP)***

A EGP é a área da SMA responsável pelas práticas relacionadas à aprendizagem no âmbito profissional, dentre elas, treinamento, desenvolvimento, qualificação, atualização, aperfeiçoamento, aprimoramento e educação. Sua sede está localizada na Rua Siqueira Campos, nº 1300, 9º andar, sala 955. As atividades de formação e capacitação são desenvolvidas no 14º andar, que contempla um auditório, uma sala de informática e três salas de aula.

### **Missão**

Produzir e difundir conhecimentos científicos ligados à gestão pública e desenvolver competências profissionais que potencializem a eficácia das estratégias do Município de Porto Alegre.

### **Visão**

Ser reconhecida, no âmbito municipal e nacional, pela excelência na qualificação profissional de servidores e na produção de conhecimentos relevantes para a eficácia da gestão pública municipal.

### **Valores**

Visão estratégica

Inovação

Cientificismo

Excelência

Eficácia

Memória institucional

### **Objetivos Estratégicos**

1. Qualificar a gestão pública municipal, através do desenvolvimento dos servidores, nas competências necessárias ao exercício dos cargos, funções e ao serviço público;
2. Promover a construção de conhecimentos, no âmbito da gestão pública, e a permanente qualificação dos servidores da Prefeitura Municipal de Porto Alegre;
3. Buscar maior resolutividade das políticas públicas, mediante a qualificação dos servidores públicos municipais;
4. Atuar, com excelência, na qualificação e aperfeiçoamento profissional dos servidores públicos e no desenvolvimento de metodologias gerenciais aplicáveis na administração municipal.

## **Apresentação do curso**

### **Curso: Autoconhecimento e liderança**

Faz parte do Módulo III - Líder na Gestão de Pessoas

Programas de Base

### **Impacto no desenvolvimento das seguintes competências:**

- Liderança de pessoas e equipes.
- Comunicação com transparência.
- Espírito Colaborativo.

### **Objetivos Específicos:**

O curso visa capacitar os participantes a:

- Compreender acerca da relevância do autoconhecimento para o desenvolvimento das competências de gestão;
- Entender o impacto das características pessoais no resultado do trabalho e sua influência na relação com as pessoas;
- Influenciar positivamente nas estratégias de liderança e na compreensão da análise de contexto para o exercício da gestão;
- Identificar fatores que possam dificultar ou favorecer a implementação da liderança situacional enquanto estratégia de gestão.

### **Conteúdo Programático:**

- Autoconhecimento: conceitualização.
- A Janela de Johari como instrumento de Autoconhecimento.
- Autoconhecimento e Gestão: interferências e implicações na Gestão de Pessoas.
- Aspectos sócio-relacionais e afetivos: implicações nas estratégias de Gestão.
- Gestão e Liderança: conceitualização e diferenciação.
- Gestão e Liderança: aplicabilidade e operacionalização dos conceitos.
- A Liderança Situacional como ferramenta de Gestão de Pessoas.

### **Carga horária:**

12 horas/aula.

## SUMÁRIO

1. AUTOCONHECIMENTO .....	9
1.1. HISTÓRICO E CONCEITO .....	9
1.2. A JANELA DE JOHARI .....	11
2. AUTOCONHECIMENTO E GESTÃO .....	15
3. GESTÃO E LIDERANÇA .....	17
3.1. CONCEITOS DE GESTÃO E LIDERANÇA .....	17
3.2. TEORIAS DE LIDERANÇA .....	18
3.3. LIDERANÇA SITUACIONAL .....	20
BIBLIOGRAFIA .....	24
ANEXO A: TEXTO DE UM COACH ANALISANDO O COMPORTAMENTO DO BERNANDINHO ENQUANTO TÉCNICO .....	25
ANEXO B: ENTREVISTA DO BERNARDINHO PARA UOL – RIO DE JANEIRO ..	27
ANEXO C: ENTREVISTA DO BERNARDINHO .....	28



# 1. AUTOCONHECIMENTO

## 1.1. HISTÓRICO E CONCEITO

A busca pelo **autodesenvolvimento** tem sido uma constante na humanidade, tendo em cada momento da história uma funcionalidade distinta. É sabido que desde a Grécia Antiga existe a preocupação com o pensar e o refletir acerca dos diversos fazeres. Naquele momento histórico, percebia-se nos considerados cidadãos, ou seja, não estava disponível para todos, o desejo de desenvolver-se, conferindo assim, poder aos sujeitos do cógito: “Penso, logo existo”.

Mas, o sujeito socrático foi, no decorrer da história, dando lugar ao sujeito do fazer e foi sendo evidenciada a dicotomia existente entre os que executavam a tarefa e os que pensavam sobre como esta deveria ser realizada. Desta realidade surge uma dissonância entre o refletir/pensar e o executar, marcas das fases históricas conhecidas como Taylorismo-Fordismo. (BORGES e YAMAMOTO, 2004 in ZANELLI; CHIAVENATO, 2005).

Paralelamente, o advento da Era Industrial reforçou tal dicotomia e convidou as pessoas a se dedicarem apenas ao desenvolvimento das competências técnicas, focando de modo especial na aprendizagem de conceitos, conteúdos e habilidades voltadas ao aprimoramento técnico e tecnológico; em detrimento das questões atitudinais, afetivas e sócio-relacionais presentes nas relações de trabalho. Detinha o poder, até pouco tempo atrás, quem tinha uma titulação acadêmica e/ou um saber técnico de especialista. (BORGES e YAMAMOTO, 2004 in ZANELLI; CHIAVENATO, 2005).

No decorrer da história do Trabalho é importante destacar também a Terceira Revolução Industrial e a introdução do modelo Toyotista de Gestão como um marco para a organização do trabalho a qual, em virtude dos processos de Reengenharia, convidou à Gestão de Pessoas a pensar na composição das equipes de trabalho ora por processos, ora por projetos. Essa nova configuração forçou a gestão a se preocupar com as relações interpessoais das equipes e, conseqüentemente, com o componente “personalidade”, no que se refere à maneira do sujeito de se relacionar, pois este passou a ter importância para as organizações. Apesar de existirem críticas quanto a este modelo:

(...) é certo dizer que a descrição do trabalho como monótono, embrutecido, repetitivo, manual, pesado, etc., não dá mais conta da realidade após essas

transformações, ao menos no processo de trabalho no núcleo moderno da economia. Valores como criatividade, autonomia, independência, iniciativa, reconhecimento, saúde, desafio, etc., deixam de ser alvos distantes para serem requisitos concretos do trabalho. (BORGES e YAMAMOTO, 2004 in ZANELLI, pg. 50).

Diante desta realidade que historicamente foi sendo apresentada ao trabalhador, seja este gestor ou não, podemos perceber a existência de um convite para que este possa pensar a respeito da repercussão das características pessoais e de personalidade nas atividades que desempenha e suas implicações nas relações com a equipe da qual faz parte. Nesse ínterim, surge a necessidade do trabalhador buscar o **autoconhecimento**, o qual tem sido alcançado de diversas formas e por meio de distintas técnicas.

Ressalta-se, ainda, a partir do advento da Globalização e dos processos de informatização - os quais colocaram os sujeitos na Era da Informação e, posteriormente, na Era do Conhecimento – que podemos perceber uma mudança significativa nas relações entre as pessoas e seu trabalho. O saber técnico não foi desmerecido, mas passou-se a investir também no desenvolvimento de competências voltadas às relações humanas, tais como: negociação, mediação de conflitos, dar e receber feedback e inteligência emocional, ambas com a finalidade de facilitar o trabalho em equipe e a Gestão do Conhecimento. Neste período histórico, a Gestão de Pessoas passa a assumir um outro lugar nas Organizações, pois se torna essencial e central o papel de todos os envolvidos na tarefa. (CHIAVENATO, 2005).

A partir de, então, o modelo de Gestão de Pessoas baseado em Competências é introduzido nas empresas públicas e privadas, impulsionando, ainda mais, às pessoas a buscarem meios para se desenvolverem. Nesse ínterim, a busca pelo **autodesenvolvimento** se torna uma constante e os sujeitos são convidados, primeiramente, a compreender quais são as competências necessárias para a organização da qual faz parte e, posteriormente, a pensar no que precisa melhorar em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes no referido contexto. (DUTRA, 2001; 2008).

O **autodesenvolvimento** passa, então, pela busca do **autoconhecimento**, ou seja, por um processo de olhar para si, para sua história, para seu momento de vida pessoal e profissional, bem como para seu projeto de carreira; a fim de significar o que lhe

seja importante, propiciando pensar e construir um plano de desenvolvimento de competências que lhe sirva de suporte para o aquilo que ainda necessita ser aprimorado.

Diante de tal realidade as pessoas têm buscado o **autoconhecimento** por meio de distintas técnicas, as quais podem se dar tanto no âmbito individual - a exemplo da psicoterapia, do assessment ou do coach - como em grupo, com o uso das mais diferentes formas de tecnologias grupais (grupos T, Laboratório de Sensitividade, Treinamentos Vivenciais, Treinamentos ao Ar Livre, entre outros).

## 1.2. A JANELA DE JOHARI

A Janela de Johari se constitui numa ferramenta criada pelos psicólogos Luft & Ingham (1961) e tem sido usada ainda hoje por técnicos da área organizacional para alavancar processos de auto e hetero percepção os quais contribuem para o **autoconhecimento** e para compreensão acerca de como as características de personalidade interferem nas relações interpessoais. (MOSCOVICI, 2005).

Fela Moscovici (2005) apresentou em seu livro Desenvolvimento Interpessoal: Treinamento em Grupo um modelo de técnica que visa aprimorar as habilidades de relacionamento interpessoal. A referida autora era uma psicóloga com vasta experiência no trabalho com grupos e equipes em organizações e por muito tempo também se envolveu na formação de profissionais que desejam trabalhar com desenvolvimento de pessoas e equipes. Fela também foi uma das fundadoras da SBDG (Sociedade Brasileira de Dinâmica dos Grupos), a qual há anos tem sido referência nesta temática.

A retomada breve da biografia da autora, se justifica em razão da importância dada pela mesma para o uso da ferramenta da Janela de Johari, a qual visa ao **autoconhecimento** e tem a finalidade de contribuir no processo de desenvolvimento interpessoal e, também, na habilidade de dar e receber feedback.

É importante frisar que tentar entender a personalidade humana é algo complexo e multifacetado, além de ser necessário sempre contextualizar o porquê e desde que lugar isto se faz. A Janela de Johari, idealizada por Joseph Luft e Harry Ingham (1961), tinha a intenção de ilustrar as relações interpessoais e os processos de aprendizagem em grupo,

pela representação de áreas da personalidade, a partir da percepção de um indivíduo em relação a si mesmo e aos outros. (MOSCOVICI, 2005).

Para tanto, os referidos autores convidam as pessoas a refletirem a partir de quatro quadrantes, a saber: EU ABERTO, EU CEGO, EU SECRETO e EU DESCONHECIDO.

**I – EU ABERTO:** *“constitui o nosso comportamento em muitas atividades, conhecido por nós e por qualquer um que nos observe. Este comportamento varia grandemente conforme nossa estimativa do que é correto em um ambiente específico e com diferentes grupos de pessoas. Esta área limita-se àquilo de que nossos parentes e amigos estão cômnicos e ao que nós consideramos óbvio, tais como nossas características, nossa maneira de falar, nossa atitude geral, algumas de nossas habilidades etc”.* (MOSCOVICI, 2005 pg. 44).

**II – EU CEGO:** *“representa nossas características de comportamento que são facilmente percebidas pelos outros, mas das quais, geralmente, não estamos cientes. Por exemplo, alguma manifestação nervosa, nosso comportamento sob tensão, nossas reações agressivas em relação a subordinados, nosso desprezo por aqueles que discordam de nós etc. Podemos especular por que estes padrões de comportamento permanecem desconhecidos para nós e, no entanto, são óbvios aos outros. Há evidências de que é nessa área que, freqüentemente, somos mais críticos com o comportamento dos outros sem percebermos que nos estamos comportando da mesma forma”.* (MOSCOVICI, 2005 pg. 44).

**III – EU SECRETO:** *“representa coisas sobre nós mesmos que conhecemos mas que escondemos dos outros. Estas podem variar desde assuntos inconseqüentes até os de grande importância. Numa situação fechada, ou relativamente autoritária, é provável que haja muito mais deste aspecto do que numa situação aberta. A pessoa que conta tudo sobre si mesma a alguém totalmente estranho, ou a um vizinho, pode estar agindo assim por incapacidade de comunicação satisfatória com pessoas que significam, afetivamente, muito para ela”.* (MOSCOVICI, 2005 pg. 44).

É nesta área e na área II que algumas modificações podem ser conseguidas entre indivíduos trabalhando juntos, experimentalmente, com espírito de cooperação e compreensão”. (MOSCOVICI, 2005 pg. 44).

**IV – EU DESCONHECIDO:** *“inclui coisas das quais não estamos cômnicos e das quais nem os outros o estão. Constitui-se de memórias de infância, potencialidades*

*latentes e aspectos desconhecidos da dinâmica interpessoal. Algumas coisas estão muito escondidas e talvez nunca se tornem conscientes; outras mais superficiais e com o aumento de abertura e feedback poderão tornar-se conscientes*". (MOSCOVICI, 2005 pg. 44).

De acordo com Moscovici (2005) o modelo gráfico Janela de Johari permite apreciar o fluxo de informações decorrentes de duas fontes – *eu* e *outros* – bem como as tendências individuais que facilitam ou dificultam a direção e a extensão deste fluxo. Segundo a autora os processos principais que regulam o fluxo interpessoal *eu-outros*, os quais determinam o tamanho e o formato de cada área da Janela, são os seguintes:

a) Busca de *feedback*: “consiste em solicitar e receber reações dos outros, em termos verbais e não-verbais, para conhecer como seu comportamento está afetando os outros, isto é, ver-se com os olhos dos outros”. (MOSCOVICI, 2005 pg. 46).

b) Auto-exposição: “consiste em dar *feedback* aos outros, revelando seus próprios pensamentos, percepções e sentimentos de como o comportamento dos outros o está afetando”. (MOSCOVICI, 2005 pg. 46).

A autora concluiu, então, que a utilização desses dois processos de forma equilibrada e ampla propicia o desenvolvimento individual e a competência interpessoal. Nesse sentido, constata-se que o modelo da Janela de Johari, quando usado como ferramenta que vise ao autodesenvolvimento, traz como consequência o processo de **autoconhecimento**, melhorando o autocontrole e a capacidade de dar e receber *feedback*, e ampliando a consciência das competências necessárias a serem desenvolvidas para qualificar as relações interpessoais.

	Conhecido pelo eu	Não conhecido pelo eu
Conhecido pelos outros	<b>I</b> "EU ABERTO"	<b>II</b> "EU CEGO"
Não conhecido pelos outros	<b>III</b> "EU SECRETO"	<b>IV</b> "EU DESCONHECIDO"

Joseph Luft e Harry Ingham (1961) adaptado por Moscovici (2005)

## 2. AUTOCONHECIMENTO E GESTÃO

O modelo de Gestão de Pessoas baseado em Competências, conforme já se explicitou anteriormente, convoca o trabalhador a pensar acerca dos conhecimentos, habilidades e atitudes que precisam ser desenvolvidos a fim de poder realizar entregas de qualidade no seu trabalho. Porém, ressalta-se que distintos autores ao se debruçarem sobre o tema: Desenvolvimento de Competências e apontaram uma maior dificuldade em trabalhar as questões atitudinais, pois estas envolvem o desejo de cada sujeito em querer ou não se aprimorar. (Dutra, 2001; 2008) (Chiavenato, 2005).

Diante da complexidade dessas relações laborais, a Psicologia conseguiu contribuir com alguns conhecimentos cujo aporte teórico tem ajudado a compreender as interações humanas e as reações emocionais decorrentes dessas relações. Conseqüentemente, conforme aponta Moscovici (2008):

O que mais parece perturbar a compreensão do comportamento humano nas organizações é a insistente tendência de abordagem predominantemente racional. No ambiente de trabalho, supõe-se que a interação se dê de acordo com um esquema inteligível de ação, isto é, que as pessoas façam o que se espera delas. Entretanto, as pessoas nem sempre fazem ou dizem o que é esperado, e deixam os outros surpresos e confusos com algumas de suas respostas ou atos insólitos. (MOSCOVICI, 2008 pg. 29).

A referida autora frisa, ainda, que os seres humanos não funcionam tal qual máquinas isoladas dispostas lado a lado; pois diante da “interação”, a saber: um processo que afeta o funcionamento de cada um e de todos, o resultado do trabalho que supostamente teria um desempenho previsto, torna-se imprevisível, seja no nível individual ou coletivo. A explicação fornecida por Fela acerca dessa imprevisibilidade consiste em que nas empresas a interação humana acontece em dois níveis distintos, porém, concomitantes e interdependentes: o da **tarefa** e o **sócio-emocional**. (MOSCOVICI, 2008).

O da **tarefa** é o das atividades visíveis, observáveis, acordadas, tanto nos grupos formais de trabalho quanto nos grupos informais. O nível **sócio-emocional** é o das sensações e sentimentos variados, já existentes ou gerados pela própria convivência e atividades no grupo. Este último é o responsável pela manutenção do grupo, por seu crescimento e amadurecimento e pela produtividade e satisfação de cada participante. (MOSCOVICI, 2008 pg. 30).

Portanto, para podermos pensar em **autodesenvolvimento** é preciso debruçar-se tanto sobre a dimensão da **tarefa** (pensar, por exemplo: tenho conhecimento para execução do trabalho, tenho habilidade para tal, como me relaciono com esta tarefa, me preocupo mais com o processo ou dedico-me mais ao resultado, entre outros) como sobre a dimensão **sócio-emocional** (refletir acerca dos afetos gerados nas relações interpessoais, como sou afetado pelos outros e suas emoções, bem como de que maneira minhas reações emocionais e minha personalidade afetam as pessoas que trabalham comigo).

Ressalta-se, também, que quem ocupa o cargo de **gestor** precisa estar atento para ambas dimensões, pois além de ser necessário buscar o **autoconhecimento** para o próprio amadurecimento e desenvolvimento pessoal, é de suma importância, enquanto **gestor**, conseguir se dar conta do quanto a maneira com a qual lida com a tarefa e a forma como se relaciona com cada componente da sua equipe interferem no cotidiano do trabalho e no resultado do mesmo.



### 3. GESTÃO E LIDERANÇA

#### 3.1. CONCEITOS DE GESTÃO E LIDERANÇA

A primeira parte deste capítulo se destina a diferenciar o que seja a função do **gestor** e o papel do **líder**. A gestão, no sentido amplo desta palavra, significa o modo como uma organização pensa o planejamento, a execução e as estratégias necessárias ao seu negócio, o qual engloba também aqueles envolvidos na relação com os trabalhadores. (CHIAVENATO, 2005).

Já, a gestão de pessoas está voltada para o planejamento e execução de ações e programas, em consonância com a estratégia organizacional, usados para pensar e atuar em questões como: alocação, desenvolvimento, treinamento, remuneração, qualidade de vida, programas de valorização, carreira, entre outros, dos profissionais de uma determinada organização. Quando se define que a gestão das pessoas será baseada em competências almeja-se que a organização possa ser composta por sujeitos dos quais se esperam determinadas atitudes, habilidades e conhecimentos tanto no que se refere às tarefas a serem executadas como no que tange à maneira como a pessoa se relaciona com seus pares, subordinados e superiores. (DUTRA, 2001; 2008; CHIAVENATO, 2005).

Portanto, ser **gestor** implica conhecer as estratégias e os valores organizacionais da empresa na qual trabalha, assim como os objetivos e o modelo de gestão de pessoas adotado por tal organização. Mas, para ocupar um cargo de **gestor** é preciso, além desses conhecimentos, que tal posição na organização a seja delegada, independentemente, de o ser por uma pessoa hierarquicamente superior, ou por um coletivo, no caso de eleições, sendo em ambos exigida uma formalidade. Diante do exposto, conclui-se que ser **gestor** significa ocupar um cargo no qual será responsável por processos de trabalho e/ou pessoas e este lugar está claro em termos de **posição**, tanto para quem o ocupa como para os demais.

O papel do **líder**, diferentemente daquele de **gestor**, é delegado informalmente por um determinado grupo de pessoas que detenham algum interesse dos quais por demandas conscientes e/ou inconscientes, originadas a partir de processos grupais, colocam alguém nesse papel de liderança. É importante ressaltar que distintas teorias sobre grupos apontam ser consenso que o papel de liderança é atribuído pelo grupo, mas

deve ser aceito pelo sujeito para poder operá-lo, além de entender tal papel como essencial e saudável ao funcionamento desse coletivo, desde que essa liderança circule entre os membros do grupo. (BAREMBLITT, 1986).

Conseqüentemente, a liderança compreendida como a capacidade de influenciar pessoas enquanto habilidade inata ou como uma “arte” ou “dom” é, na verdade, uma característica não intrínseca ao cargo de **gestor** e sim um determinante grupal. Atualmente, diversos autores e palestrantes têm trazido como sinônimos as palavras **líder** e **gestor**, diante desta realidade é preciso entender se realmente podem ser assim consideradas ou não. Caso entendamos que o **gestor** pode usar **estratégias de liderança**, as quais são diferentes de simplesmente influenciar pessoas, no sentido manipulativo que pode ter esta palavra, então, se pode afirmar que existe tal proximidade. (CAVALCANTI, 2006).

### 3.2. TEORIAS DE LIDERANÇA

De acordo com Cavalcanti (2006) a maioria das definições de liderança apresenta dois elementos em comum: a liderança como um fenômeno grupal, envolvendo duas ou mais pessoas, e a liderança como um processo de influência exercida de forma intencional e estratégica pelo líder sobre seus colaboradores.

A respeito dos estudos acerca da liderança percebe-se, também, que os mesmos partiram de teorias bem simples e, com o tempo, se tornaram cada vez mais complexos em virtude da importância dada pelas organizações para esta temática. Ressalta-se que entre as abordagens mais significativas assumidas pelas diferentes escolas de pensamento em liderança, destacam-se: a teoria dos traços, as teorias comportamentais e o modelo contingencial. (CHIAVENATO, 2005; CAVALCANTI, 2006).

Os primeiros estudos sobre liderança procuraram isolar as características ou traços que diferenciavam os líderes dos não-líderes. Assim, essa teoria enfatiza especialmente a figura do líder e suas qualidades pessoais. Nesse sentido, só exerceria liderança quem tivesse os traços físicos, intelectuais, sociais e direcionados para a tarefa. (CAVALCANTI, 2006).

Podemos observar que, pela teoria dos traços, liderança é considerada simplesmente um somatório de características pessoais. Embora essas

características possam estar associadas com o sucesso do líder, nenhuma delas garante o sucesso. Outro aspecto a ser questionado acerca dessa teoria diz respeito à relação entre causa e efeito. Por exemplo, os líderes que são autoconfiantes, ou é o sucesso como líder que os faz autoconfiantes. (ROBBINS, 2003 em CAVALCANTI, 2006 pg. 39).

Segundo Cavalcanti (2006), embora seja possível admitir que, por um lado, os traços de personalidade não garantem o exercício da liderança, por outro, entende-se que a presença de algumas características individuais possa favorecer o processo de liderar ou, ao contrário, dificultá-lo.

No que tange às teorias comportamentais, ou seja, uma outra forma de se pensar a respeito da liderança, destacam-se duas como principais: a teoria dos estilos de liderança e a do *grid* gerencial. De acordo com Cavalcanti (2006), “um dos primeiros estudos sobre o comportamento de liderança foi coordenado por Lewin que identificou três estilos básicos: o autocrático, o democrático e o *laissez-faire*”. O estilo autocrático estaria ligado ao líder centralizador, o qual toma decisões unilaterais e que determina as tarefas e os métodos de trabalho, não deixando muita participação para os liderados. Já no estilo democrático, o líder envolveria seus subordinados nos processos decisórios, incentivando a participação de todos, ele procura delegar autoridade e usa o *feedback* como uma forma de treinamento de seus subordinados. Já o líder de estilo *laissez-faire* procuraria deixar o grupo completamente à vontade para deliberar sobre os trabalhos a serem realizados e a forma de executá-los. (ROBBINS e COULTER, 1998 em CAVALCANTI, 2006).

Portanto, se na teoria dos traços a liderança estava focada na figura do líder, na teoria dos estilos se enfatiza a relação entre líder e liderado, uma vez que os líderes não podem liderar sem seguidores. Contudo, à medida que o estudo da liderança evoluiu, ampliou-se e criaram-se outras formas de se pensar na influência dos comportamentos presentes nos estilos de liderança, a saber: aqueles orientados para a tarefa e os orientados para pessoas. (CHIAVENATO, 2005; CAVALCANTI, 2006).

A visão bidimensional de liderança – segundo a qual o líder pode combinar os dois estilos, pessoas e tarefas, em seu comportamento ou enfatizá-los simultaneamente – levou Blake e Mouton (1964), pesquisadores da Universidade de Ohio, a planejarem um programa de treinamento e desenvolvimento gerencial conhecido pelo nome de *grid* gerencial”. (CAVALCANTI, 2006 pg.43).

O intuito desse texto não é aprofundar na teoria do *grid* gerencial, mas sim, reiterar que as teorias comportamentais buscaram identificar os tipos de comportamentos de

maior impacto no aumento da eficácia do desempenho dos trabalhadores. Dentro dessa abordagem, passou-se a aceitar que, ao se conhecer o comportamento responsável pela liderança eficaz, as pessoas poderiam ser treinadas para se tornar líderes efetivos. No entanto, frisa-se que os aspectos como as características do colaborador e os fatores relacionados ao contexto não foram abordados pelas teorias comportamentais, ensejando o desenvolvimento do estudo das teorias contingenciais ou situacionais. (CAVALCANTI, 2006).

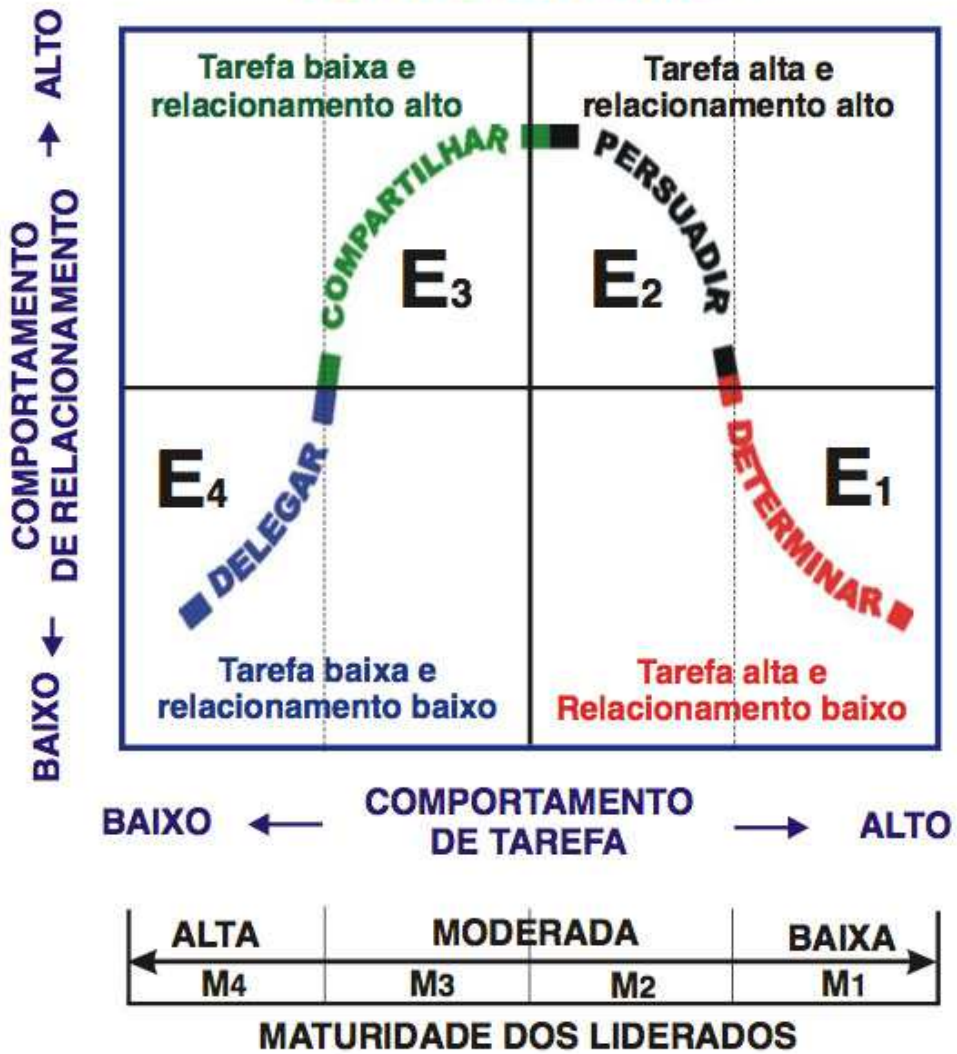
As teorias contingenciais enfatizam os aspectos que cercam o processo da liderança, sem deixar de focar os diferentes tipos de comportamento do líder. Nesses estudos, a atenção sobre a figura do líder é deslocada para o **fenômeno da liderança**, no qual três aspectos são importantes: o líder, os liderados e o contexto da liderança. Destacam-se, a partir dessa lógica o modelo do caminho-objetivo, a teoria da **liderança situacional** e o modelo da participação do líder. (CAVALCANTI, 2006).

### 3.3. LIDERANÇA SITUACIONAL

A liderança situacional de Hersey e Blanchard (1977) é uma teoria contingencial cujo foco está voltado para análise a respeito da maturidade dos trabalhadores em relação às tarefas a serem executadas e ao comportamento destes na relação com outras pessoas que estejam envolvidas na execução da atividade. Então, para a teoria situacional, a liderança bem-sucedida só será alcançada por meio da seleção de um estilo de liderança adequado que depende do nível de preparo ou de maturidade dos envolvidos. (CHIAVENATO, 2005; CAVALCANTI, 2006).

A seguir é possível observar o gráfico representativo da teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard (1977), adaptado de Cavalcanti (2006):

## ESTILO DO LÍDER



<b>Estilo de Liderança como gestão</b>	<b>Maturidade do Servidor</b>
E1 – determinar: estabelecer objetivos, padrões e procedimentos	M1 - Servidor é imaturo em relação à tarefa, pessoa com pouca disponibilidade e capacidade para tarefa
E2 – persuadir: no sentido de direcionar, ter um comportamento de apoio e diretivo na execução da tarefa	M2 - Servidor tem maturidade moderada em relação à tarefa, mas tem disposição para realizá-la
E3 – compartilhar: deve dar suporte e consultar o servidor na elaboração e execução da tarefa	M3 - Servidor tem maturidade moderada para alta em relação à tarefa e tem condição de participar, porém precisa de incentivo, pois ainda há uma questão atitudinal a ser melhorada
E4 – delegar: dar autonomia	M4 - Servidor é maduro do ponto de vista da tarefa e emocional, portanto demonstra capacidade e responsabilidade

Quadro criado pelas autoras, adaptado a partir dos conceitos em Cavalcanti (2006) pg. 52.

É importante destacar que os autores consideraram nesta teoria os conceitos de adaptabilidade e amplitude de estilo, entendendo o primeiro como a capacidade para variar o estilo de liderança de acordo com as diferentes situações; e o segundo como a habilidade em usar os quatro estilos. (CAVALCANTI, 2006).

Esses autores lembram, ainda, que é essencial tratar os diversos tipos de subordinados de forma diferenciada e tratar o mesmo subordinado também de forma diferente, se a situação mudar. (CAVALCANTI, 2006 pg.53).

Conseqüentemente, a teoria da liderança situacional deve ser compreendida como uma ferramenta disponível ao gestor para pensar a gestão de pessoas. Ela oferece ao gestor a possibilidade de flexibilizar suas intervenções junto aos componentes de sua equipe a partir da análise do contexto de cada pessoa em relação à tarefa e aos aspectos emocionais e sócio-relacionais envolvidos no trabalho num determinado tempo e espaço.

Ressalta-se ser esta ferramenta uma, mas não a única, disponível a quem gerencia pessoas. Impõem-se, para quem deseja fazer uso desta, a necessidade de primeiro ter clareza acerca da sua maturidade em relação ao modo como opera e pensa as tarefas e também, no que tange à implicação dos seus afetos e emoções; pois não há como analisar estes aspectos no outro se estes não estiverem claros para si. Decorre, então, a importância do **autoconhecimento** para os que aceitam o desafio de ocupar o lugar de **gestor**.

## BIBLIOGRAFIA

BAREMBLITT, G. (org.) (1986). *Grupos: Teoria e Técnica*. Rio de Janeiro: Edições Graal, 4ªed.

CAVALCANTI, V. L. (2006). *Liderança e Motivação*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2ªed.

CHIAVENATO, I. (2005). *Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2ªed.

DUTRA, J. S. (org) (2001). *Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Editora Gente, 1ªed.

DUTRA, J. S. (2008). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 1ªed.

MOSCOVICI, F. (2005). *Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo*. Rio de Janeiro: José Olympio, 15ªed.

MOSCOVICI, F. (2008). *Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano*. Rio de Janeiro: José Olympio, 12ªed.

ROBBINS, S. P. (2004). *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.

ZANELLI, J. C.; Borges-Andrade, J. E.; Bastos, A. V. B. (2004). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto alegre: Artmed.



## ANEXO A: TEXTO DE UM COACH ANALISANDO O COMPORTAMENTO DO BERNARDINHO ENQUANTO TÉCNICO

### Bernardino e a difícil tarefa de mudar a si mesmo

*Fiquei surpreso ao ver a entrevista de Bernardino na qual ele disse que teve de mudar seu jeito de lidar com os atletas da seleção de vôlei para vencer.*

Segundo ele, esse grupo não reagia bem quando ele se agitava muito e gritava na ânsia de mexer com os brios e motivar os atletas a acertar. Não percebi tanto essa mudança, mas, de fato, para quem já se contundiu no banco de reservas em meio a um jogo, é notório que Bernardino esteve menos agitado ao longo dos jogos olímpicos.

**Essa é uma competência difícilíssima de se desenvolver em um líder: adaptação às circunstâncias e às pessoas de seu time para liderar de maneira eficaz.**

Em geral, principalmente após um longo período de sucesso, um gerente acredita que encontrou a melhor maneira de ser com seu time e que é ela a responsável exclusiva pelos resultados. Mas, em dado momento, as pessoas ou situações mudam e seu modo de agir não funciona. Ele insiste e o resultado é muita frustração, raiva e desorientação por não conseguir mais os resultados.

O líder não percebeu as mudanças e não teve capacidade de adaptação. Essas são causas frequentes de insucessos gerenciais.

Portanto, atenção às alterações no cenário da liderança, conhecimento e auto-controle são fatores que devem ser levados em conta para a obtenção de resultados duradouros. Como aqueles obtidos por Bernardino ao longo de décadas.

**Em primeiro lugar, você deve aceitar e perceber que há elementos da realidade que você controla e outros que não.**

O resultado irá ocorrer dentro dessa tensão entre ambos. A reação das pessoas ao seu jeito de ser é um exemplo de fator incontrolável. A partir dessa constatação cabe a você decidir se trocará alguém do seu time, uma decisão difícil se for a melhor pessoa da equipe, ou se alterará o seu próprio comportamento.

**As situações também são fatores incontroláveis.**

Por exemplo: um governo corrupto que lança o país em uma crise econômica, uma lei que gera novos custos, ou uma tecnologia que coloca sua empresa em rota de extinção. O líder deve estar atento a tudo ao seu redor que represente uma mudança no seu contexto. E, é claro, isso vale para as oportunidades também.

O problema, portanto, é a ingenuidade de achar que tudo se resolve do mesmo jeito. Líderes não podem ser ingênuos.

**Em segundo lugar o gerente tem de se interessar sobre as melhores maneiras de lidar com cada situação.**

Ser coercivo o tempo todo gera estresse na equipe no longo prazo, embora seja apropriado em momento de crise e com funcionários problemáticos. Ser democrático ao tomar decisões é apropriado quando se deseja maiores informações sobre a situação, mas demorado demais em momentos críticos. Enfim, há um meio de ser para cada momento, procure se informar a respeito das melhores práticas de liderança.

**Por último, o gerente tem de saber adaptar-se. Não há atalhos para isso e é admirável ver alguém como Bernardinho, um campeão, fazê-lo.**

Sem essa capacidade você verá, por exemplo, líderes que esbravejam, falam alto e aos palavrões na intenção de motivar sua equipe. Entretanto, se esquecem que isso gera muita adrenalina, que é ideal para quem precisa correr ou bater, mas inútil para quem ficará sentado por horas aguentando pressão de cliente, chefe e funcionário. Na verdade, grande parte dos casos de síndrome do pânico e ansiedade vem desse comportamento dos líderes.

Portanto, como gestor, faça o que for necessário para adaptar-se à situação e controlar-se: cursos de oratória, mentoria, coaching e, é claro, se for alguma dificuldade mais profunda, terapia. Não controlar emoções como raiva, frustração e tristeza pode ser um sinal de que você precisa de alguém habilitado para auxiliá-lo. Não confunda as coisas, não tente fazer coaching quando você precisa de um psicólogo.

**Você é o líder de sua própria vida.**

Embora não controlemos todas as situações, sempre podemos aceitá-las e integrá-las em nossas histórias e fazer o que for possível para que tenhamos sucesso. Na vida, ou na liderança de pessoas, é importante que você atinja os resultados que deseja.

Somente crianças e adolescentes podem ser como desejam o tempo todo. Adultos se adaptam à situação, toleram frustrações e se comportam da melhor maneira possível para atingir os resultados e ter o que desejam.

O que Bernardinho fez foi admirável. E mais uma vez provou que um líder maduro deve sempre buscar seu autodesenvolvimento para cumprir seus propósitos, ser um exemplo aos demais e para vencer.

Vamos em frente!

Para trocarmos ideias no facebook: [SILVIO CELESTINO](#)

Para me seguir no Twitter: [@SILVIOCELESTINO](#)

[WWW.SILVIOCELESTINO.COM.BR](http://WWW.SILVIOCELESTINO.COM.BR)

## **ANEXO B: ENTREVISTA DO BERNARDINHO PARA UOL – RIO DE JANEIRO**

### **Bernardinho se diz "aliviado" depois de classificação e revela lado "calmo"**

Guilherme Costa e Leandro Carneiro

Do UOL, no Rio de Janeiro

O Brasil entrou em quadra na partida contra a França sabendo que precisava da vitória para manter vivo o sonho do ouro olímpico. A pressão em cima dos jogadores era grande após duas derrotas para Estados Unidos e Itália. Tanto é que o treinador Bernardinho se disse aliviado depois da partida.

“O mais importante foi o time ter sobrevivido sob pressão. Foi uma experiência muito relevante para esse grupo. Aliviado. Aliviado. Passamos por isso, e agora temos de nos preparar para a próxima”, falou.

“Foi um jogo decisivo. A corda estava no pescoço, mas o time reagiu com maturidade e atitude. Com as costas na parede, como os dois times estavam, jogamos oitavas de final. Para nós o regulamento passou a ser diferente. Sabíamos que se perdêssemos voltaríamos para casa antecipadamente”, completou.

A situação de vida ou morte foi citada por outros jogadores. O oposto Evandro também falou sobre o assunto.

“A gente estava com a faca no pescoço, era viver ou morrer e ninguém quer morrer. Se tiver consistência que tivemos hoje, podemos sonhar com isso (título olímpico). Se jogar como vinha jogando, não. Temos de manter isso, disso para cima”, afirmou o jogador.

Em entrevista ao SporTV, Bernardinho ainda falou sobre a mudança de postura dele como treinador em quadra.

“Depois do segundo set, eu precisava mudar meu jeito de ser. É uma geração diferente. Preciso de todas as formas passar confiança para eles”, afirmou Bernardinho.

“Se eu colocasse pressão e tensão ali, ia estourar. Lucarelli começou errando tudo, pedi para ele respirar e concentrar. E ele melhorou durante a partida”, finalizou.

Com a classificação na quarta posição, a seleção brasileira terá a Argentina como adversária nas quartas de final.

[HTTP://OLIMPIADAS.UOL.COM.BR/NOTICIAS/REDACAO/2016/08/16/MAIS-CALMO-CONTRA-FRANCA-BERNARDINHO-DIZ-QUE-PRECISOU-MUDAR-JEITO-DE-SER.HTM](http://OLIMPIADAS.UOL.COM.BR/NOTICIAS/REDACAO/2016/08/16/MAIS-CALMO-CONTRA-FRANCA-BERNARDINHO-DIZ-QUE-PRECISOU-MUDAR-JEITO-DE-SER.HTM)

## **ANEXO C: ENTREVISTA DO BERNARDINHO**

### **Bernardino troca broncas por estilo "light" e leva o 2º ouro da carreira**

Bernardino é, pela segunda vez na carreira, campeão olímpico. A vitória da seleção brasileira sobre a Itália por [3 SETS A 0](#) neste domingo, no Maracanãzinho, rendeu ao treinador sua sétima conquista nos Jogos, só que a vitória não veio como as outras. No comando de uma geração jovem e pressionada pelos maus resultados, ele se adaptou, trocou broncas e socos no ar por um estilo mais light e foi premiado por isso.

A mudança foi visível. Quem se acostumou a ver Bernardino fazendo caretas, aos berros e quase rasgando a própria camisa à beira da quadra deve ter estranhado. A posição padrão do técnico na final foi contemplativa, com uma mão no queixo ou os dois braços para trás, gesticulando menos e maneirando nas broncas.

No primeiro set, quando uma bola duvidosa foi marcada a favor da Itália, os brasileiros correram na direção do juiz para reclamar. Bernardino pediu o desafio quase sem se mexer, pedindo calma para os atletas. Quando Lipe se precipitou ao passar uma bola de manchete na segunda parcial, ele ficou nitidamente incomodado, mas limitou sua reação a balançadas negativas de cabeça e uma batida de palmas. O único destempero mais forte foi no terceiro set, quando Mauricio Souza não conseguiu salvar uma bola na lateral. Um soco no ar, as duas mãos rapidamente na cabeça e só.

Já havia sido assim ao longo do torneio. Na primeira fase, quando o Brasil esteve perto de uma eliminação precoce, o tradicional jeitão explosivo ficou guardado - Bernardino preferiu exaltar os jogadores em vez de cobrá-los de forma mais dura. Também soube dar um passo atrás quando a coisa apertou, deixando os atletas se reunirem sozinhos para “discutir a relação”.

Segundo ele mesmo, foi tudo calculado para que o grupo ganhasse força e confiança para uma reação. O Brasil não vencia uma competição de primeiro nível internacional desde 2010 e chegou à Rio-2016 contando com boas apresentações de jogadores ainda pouco rodados pela seleção, como Lucarelli e Wallace, ambos em sua primeira Olimpíada como titular.

"A gente conversou bastante com ele. Cada um falou o que esperava dele e ele da gente. A gente falou que entende como ele é, mas dissemos também que alguns momentos precisamos da tranquilidade dele também", disse o levantador Willian, rasgando elogios ao chefe. "Eu mudei minha relação com os jogadores, porque eles não deveriam sofrer mais pressão da minha parte. Fui um Bernardo mais tranquilo na beira da quadra", disse Bernardino após a conquista. Aos poucos, a estratégia deu certo. Wallace cresceu para se

tornar o melhor jogador do torneio, a qualidade da recepção melhorou a partir do começo do mata-mata e o ouro chegou para premiar Bernardinho e Serginho, únicos remanescentes de Atenas-2004.

A conquista é histórica para Bernardinho. Técnico dos bronzes femininos em Atlanta-1996 e Sydney-2000, ele comandou a seleção masculina nas pratas em Pequim-2008 e Londres-2012 e chegou à sétima conquista na carreira - ele tem uma prata em Los Angeles-1984 como jogador.

[HTTP://OLIMPIADAS.UOL.COM.BR/NOTICIAS/REDACAO/2016/08/21/BERNARDINHO-TROCA-BRONCAS-POR-ESTILO-LIGHT-E-LEVA-O-2-OURO-DA-CARREIRA.HTM](http://OLIMPIADAS.UOL.COM.BR/NOTICIAS/REDACAO/2016/08/21/BERNARDINHO-TROCA-BRONCAS-POR-ESTILO-LIGHT-E-LEVA-O-2-OURO-DA-CARREIRA.HTM)