

CURSO DE LIDERANÇA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

NOME:

➤ **LIDERANÇA**

Definições de Liderança

A liderança é a atividade de influenciar as pessoas, fazendo-as empenhar-se voluntariamente nos objetivos dos grupos. TERRY (1960)

A liderança ocorre sempre que alguém procura influenciar o comportamento de um indivíduo ou de um grupo, qualquer que seja a finalidade. HERSEY E BLANCHARD (1969)

A liderança é o processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduo de forma a atingir um objetivo comum. NORTHOUSE (2010)

4 Mitos que dificultam os líderes a explorarem o máximo do potencial da sua equipe.

1. **Líderes nascem prontos;**
2. **É necessário ser o detentor da verdade;**
3. **Sempre trabalhar os pontos de melhoria;**
4. **Todos devem ser tratados igualmente.**

Segundo Chiavenato (2003) as teorias sobre estilos de liderança são teorias que estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados. A abordagem dos estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz, isto é, o seu estilo de comportamento para liderar.

A teoria mais conhecida refere-se a três estilos de liderança: autocrática, liberal e democrática.

1. Liderança Autocrática (Auto = próprio / crática = poder)

É um estilo de liderança em que o líder é focado apenas nas tarefas, e suas decisões costumam ser tomadas isoladamente, sem a participação dos colaboradores. É também chamada de Liderança Diretiva ou Liderança Autoritária. Isso causa certo desconforto e limita a performance do grupo. É mais conhecido como um **chefe do que um líder**.

Características do Líder Autocrático

- Apenas a líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo; **autossuficiente**
- O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma pôr vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo; **Individualista**.
- O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho; **Centralizador**.
- O líder é Dominador e é "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro. **Socialmente Difícil**

2. Liderança Democrática (demos= todos)

Permite que todos os liderados participem das decisões importantes do grupo e acredita nas ideias. Essa abertura de espaço para diálogos, a comunicação efetiva e os feedbacks constantes facilitam a solução de problemas internos e garantem os bons resultados dessa liderança. De todo modo, o líder democrático precisa ter inteligência para encontrar o equilíbrio e não perder o controle, o foco e a objetividade.

Características do Líder Democrático

- Sabe o que fazer, sem perder a tranquilidade. Todos podem confiar nele em qualquer emergência. **Seguro**
- Ninguém se sente marginalizado ou rejeitado por ele. Ao contrário, sabe agir de tal forma que cada um se sente importante e necessário no grupo. **Acolhedor**
- Interessa-se pelo bem do grupo. Não usa o grupo para interesses pessoais. **Equilibrado**
- Sempre pronto para atender. **Disponível**
- Mantém-se calmo nos debates, não permitindo abandono do dever. **Firme e suave**
- Distingue bem a diferença entre o falso e o verdadeiro, entre o profundo e o superficial, entre o importante e o acessório. **Juízo maduro**
- Pensa que o bem sempre acaba vencendo o mal. Jamais desanima diante da opinião daqueles que só vêem perigo, sombra e fracassos. **Otimista**

3. Liderança Liberal

É um estilo de liderança que deixa as pessoas à vontade para realizar as tarefas e projetos por acreditar que a equipe já é madura o suficiente e não precisa de supervisão constante. Pode acarretar em uma liderança negligente e fraca, onde o líder deixa passar falhas e erros sem perceber e, conseqüentemente, sem corrigi-los.

Características do Líder Liberal

- Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros, fica totalmente a cargo do grupo; **Não é participativo**
- Não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos; **Desatento**
- Somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado; **Omisso**

4. Liderança situacional - a teoria de Paul Hersey e Kenneth Blanchard

O conceito de liderança situacional baseia-se no princípio de que o estilo de liderança a ser utilizado deve depender mais da situação do que da personalidade do líder. "Para os pressupostos da liderança situacional, não há um estilo de liderança melhor do que outro, de forma a produzir sempre os melhores resultados, e sim um estilo mais adequado a cada situação".

5. Liderança Coach

Segundo Timothy Gallwey o líder coach é aquele desenvolve a **auto liderança** e o **autoconhecimento**. Ele sempre objetiva o desenvolvimento pessoal e de sua equipe, motivando e estimulando a todos continuamente utilizando diversas ferramentas para conduzir sua equipe, o seu foco é o crescimento da equipe e melhoria contínua.

Características do líder Coach

Por José Roberto Marques

- Ele tem empatia, pois reconhece que cada pessoa tem seu limite, suas qualidades e defeitos. Ele usa isso para conhecer detalhadamente o perfil de sua equipe e saber como trabalhar com eles e mantê-los motivados.
- Ele é um bom observador, está sempre atento ao ambiente e sabe analisar o que acontece ao seu redor para encontrar soluções eficazes para cada problema.
- O líder está sempre em busca de conhecimento, pois sabe que quanto mais especializações, melhor ele saberá lidar com situações diversas e resolver problemas internos com mais facilidade. Além disso, ele divide esse conhecimento com seu time, compreendendo que quanto mais conhecimento a equipe tiver, mais forte e eficaz ela será.
- É um bom ouvinte e comunica-se bem. Ele entende que é importante ouvir a todos em sua empresa e sabe que deve haver muito respeito na hora de conversar com seus colegas
- **O líder tem que ser humilde.** Ao reconhecer que também tem suas falhas e que não é melhor (no sentido pessoal) do que outras pessoas fazem com que ele tenha empatia e sensibilidade para tratar de problemas em sua equipe.
- Um líder precisa ser confiante e ter iniciativa. Com essas qualidades, ele conseguirá ter sempre uma direção para qual levar seu time e se sentirá seguro para realizar mudanças e aceitar novos desafios.
- **Oferece feedbacks constantes**
- Seções formais de feedback servem para o líder que não tem segurança ou conhecimento para ser assertivo no momento em que a conduta dos subordinados sai dos trilhos. “O líder coach atua no dia a dia através de conversas em tempo real, conduzidas de maneira informal e rápida.

AUTOCONHECIMENTO

A autoestima oscila de acordo com as situações e principalmente em como nos sentimos em relação a cada uma delas. Mas o que faz com que algumas pessoas sejam mais seguras de si, mais estáveis emocionalmente enquanto outras se perdem, se desesperam quando algo acontece?

O diferencial que faz com que cada um consiga ter controle sob suas emoções é o autoconhecimento.

TRANSFORMAÇÃO

A transformação é o combustível que acelera o nosso sucesso.

É impossível progredir sem MUDANÇA, aqueles que não mudam sua mente, não podem mudar nada.

PREFERÊNCIA CEREBRAL

Em 1995, o americano Ned Herrmann publicou o livro O Cérebro Criativo, ainda não disponível em português, apresentando as pesquisas que realizou sobre o funcionamento do nosso cérebro. Ele criou a teoria da DOMINÂNCIA CEREBRAL. Na China antiga já se pesquisava os conceitos do cérebro Yin (hemisfério direito – intuição e criatividade) e Yang (hemisfério esquerdo – lógico e analítico). A teoria de Ned Herrmann classifica os estilos de pensamento em relação ao lado do cérebro dominante. Pessoas dominadas pelo lado esquerdo são descritas como analíticas, lógicas e sequenciais. As dominadas pelo lado direito são mais intuitivas, baseadas em valores e sentimentos.

A: _____

B: _____

C: _____

D: _____

**LOBO: ORGANIZADOR “FAZER CERTO”
O QUE TE MOVE?**

- Ordem e Controle

COMPORTEMENTOS:

- Detalhista
- Organizado
- Estrategista
- Busca do conhecimento
- Pontual
- Conservador
- Previsível

Qualidades e Pontos fortes:

- Regras;
- Normas;
- Qualidade;
- Sistemas;
- Métodos;
- Procedimentos;
- Consistência;
- Conformidade;
- Lealdade e segurança;
- Responsabilidades

Pontos Fracos:

- Dificuldades de se adaptar às mudanças;
- Pode impedir o progresso;
- Aversão a riscos;
- Detalhista, estruturado e demasiadamente sistematizado.

Fatores Motivacionais:

- Certeza, compreensão exata de quais são as regras;
- Conhecimento específico do trabalho;
- Ausência de riscos e erros;
- Ver o produto acabado - começo, meio e fim.

ÁGUIA: IDEALIZADOR “FAZER DIFERENTE” O QUE TE MOVE?

- Criatividade e Liberdade (inspira idéias)

COMPORAMENTOS:

- Criativo
- Intuitivo
- Foco no futuro
- Distraído
- Curioso
- Informal/Casual
- Flexível

Qualidades e Pontos fortes:

- Foco no futuro;
- Descontração;
- Diferença;
- Fantasia;
- Pensamento macro;
- Busca inovação;
- Provoca mudanças radicais;
- Antecipar o futuro;
- Criatividade;

Pontos Fracos:

- Falta de atenção para o aqui e agora;
- Impaciência e rebeldia;
- Defender o novo pelo novo.

Fatores Motivacionais:

- Liberdade de expressão;
- Ausência de controles rígidos;
- Ambiente de trabalho descentralizado;
- Liberdade para fazer exceções;
- Oportunidade para delegar tarefas e detalhes.

GOLFINHO: COMUNICADOR “FAZER JUNTO” O QUE TE MOVE?

- Felicidade e Igualdade (cultura da empresa - pensar nos outros)

COMPORTEMENTOS:

- Sensível
- Relacionamentos
- Time
- Tradicionalistas
- Contribuição
- Busca harmonia
- Delega autoridade

Qualidades e Pontos fortes:

- Tradição;
- Diversão;
- Sentimento;
- Participação;
- Celebração;
- Preservação;
- Rituais;
- Manter comunicação harmoniosa;
- Desenvolver e manter a cultura empresarial;
- Comunicação aberta.

Pontos Fracos:

- Esconder conflitos;
- Felicidade acima dos resultados;
- Manipulação através dos sentimentos.

Fatores Motivacionais:

- Segurança;
- Aceitação social;
- Construir o consenso;
- Reconhecimento da equipe;
- Supervisão compreensiva;
- Ambiente harmônico;
- Trabalho em grupo.

TUBARÃO: ATIVADOR “FAZER RÁPIDO” O QUE TE MOVE?

- Ação e Resultados

COMPORTEAMENTOS:

- Senso de urgência;
- Ação, iniciativa;
- Impulsivo, prático;
- Vencer desafios;
- Aqui e agora;
- Auto suficiente;
- Não gosta de delegar poder.

Qualidades e Pontos fortes:

- Fazer que ocorra;
- Parar com a burocracia;
- Motivação;
- Vive o aqui e agora;
- Centralização única;
- Fazer o que for necessário;
- Age e depois pensa.
- Conformidade;
- Lealdade e segurança;
- Responsabilidades

Pontos Fracos:

- Socialmente difícil;
- Faz do modo mais fácil;
- Relacionamento complicado;
- Age e depois pensa

Fatores Motivacionais:

- Liberdade para agir individualmente;
- Controle das próprias atividades;
- Resolver os problemas do seu jeito;
- Competição individual;
- Não ter que repetir tarefas.

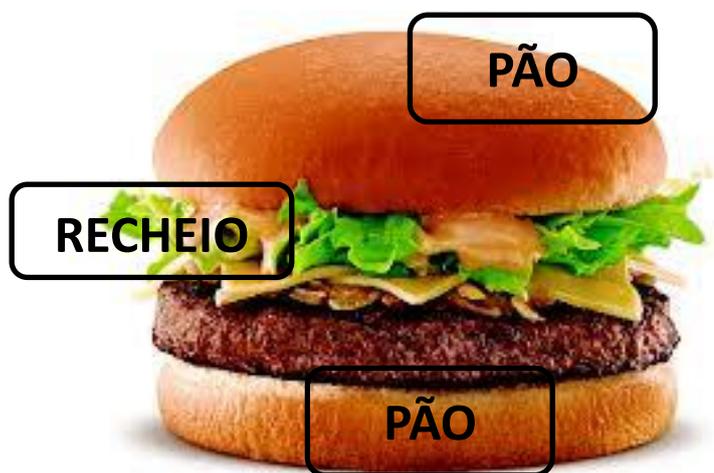
FEEDBACK

Feedback é uma palavra de origem inglesa que significa “realimentação”.

Sabe-se que a primeira utilização para esta palavra se deu por volta de 1860, na época da Revolução Industrial para designar “*o modo como a produção de energia, a quantidade de movimento ou os sinais de saída retornam ao ponto de partida num sistema mecânico*”.

Durante os séculos seu uso foi sendo modificado, e somente após a Segunda Guerra Mundial o termo começou a ser utilizado na esfera profissional para **avaliação de pessoas e do desenvolvimento profissional**.

Modelo de Feedback



O nome *Feedback Sanduíche* é uma referência ao lanche. Sim, ao lanche, porque ele é desenvolvido em três camadas. A primeira delas é o elogio, que serve como um quebra-gelo. O colaborador sente-se mais à vontade quando é recebido com elogios. Ele entende que o intuito do *feedback* é apontar melhorias e não dar bronca.

A segunda camada é a da pergunta. O gestor chama atenção do que deve ser mudado em tom de pergunta. Por exemplo, pergunta-se: “Se você mudasse esse ponto, o resultado não seria mais eficiente? ” Em vez de “Mude tudo isso! ”. O profissional pode lidar melhor com um tom de sugestão do que com um autoritário.

A última camada é a da ação. É essencial fazer um compromisso com o seu colaborador visando o desenvolvimento futuro. Usar alguma estratégia para motivar o profissional a estar sempre em desenvolvimento também pode potencializar os resultados.

➤ INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Daniel Goleman, renomado psicólogo americano, buscando relacionar o quociente de inteligência (Q.I) das pessoas com seus índices de sucesso pessoal, percebeu que esses dados não têm relação direta e necessária. Indivíduos com Q.I muito acima da média nem sempre figuram nas melhores posições profissionais, ou estão em melhor situação de vida, como é de se esperar, e os de Q.I mediano e baixo muitas vezes estão em situações amplamente melhores que os primeiros. Por que isso acontece?

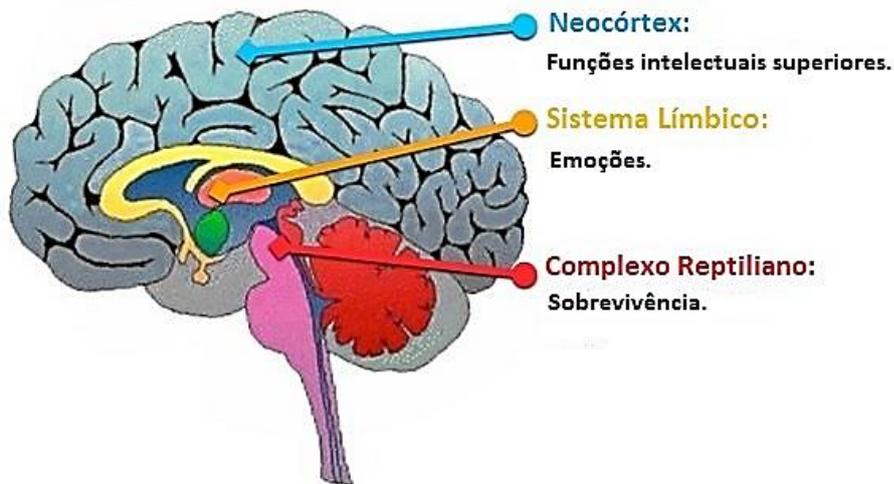
Para o mundo do sucesso - pessoal, amoroso, profissional etc., segundo o próprio autor, mais importante que habilidades logico-matemáticas avançadas, ou aptidões específicas de trabalho e inteligência em geral, são as habilidades sociais que obtemos e construímos ao longo da vida. Essas habilidades, no fim, podem ser resumidas em como organizamos e dispomos nossas emoções no contato com nós mesmos, com as outras pessoas e com o mundo externo.

A inteligência emocional é, então, o aspecto da psique humana que lida com as emoções, hierarquizando-as e posicionando-as racionalmente e conforme a exigência de cada situação, e o Q.E, ou quociente emocional, é sua medida. É, na verdade, uma metodologia do comportamento afetivo, indicando as melhores reações em cada situação emocional. O seu contrário é o descontrole emocional, ou seja, a situação mental em que as emoções não estão sob controle racional e cada uma delas, tão logo apareça, toma conta de toda psique e nos absorve. São elas, por exemplo, medo, raiva, ansiedade, insegurança, inveja, preguiça, orgulho, felicidade, alegria, amor.

O problema do descontrole emocional é justamente o seu poder de controle sobre a vida e sobre a imagem que fazemos de nós mesmo, das outras pessoas e do mundo. Se formos, por exemplo, dominados pelo medo, como sairemos de casa ou aceitaremos um novo relacionamento, se já tivermos sido assaltados ou frustrados no último romance que tivemos? Do mesmo modo, se formos orgulhosos, como nos tornaremos pessoas melhores, se deixarmos de enxergar nossa falibilidade e imperfeição? Por outro lado, a ausência completa de medo pode levar a ações insensatas e a falta de orgulho, a baixa autoestima. Faça um exercício mental: qual emoção domina o seu dia a dia e te impede de viver bem, isto é, de viver realmente o que a vida te oferece? E qual delas pode estar te fazendo falta?

Para cada emoção humana, diante de uma situação real, há uma medida de emoção razoável e aceitável. Somos emocionalmente inteligentes quando conhecemos essas emoções, sua justa medida e orientamos o que sentimos segundo ela. É aí que retomamos as rédeas da nossa mente e estamos aptos, em qualquer situação, para dar o nosso melhor, dominando nossas emoções e não sendo por ela dominados.

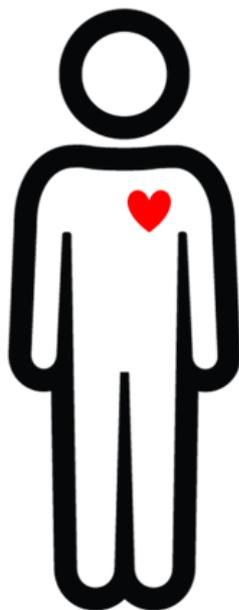
(Aline Ibañez)



Pens

↓
Sentir

↓
Agir



Pensar



Sentir



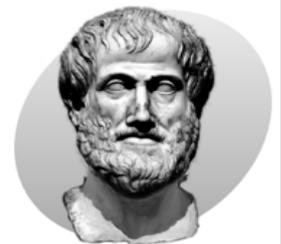
Agir

OS TRÊS CENTROS

Conhecimento, intelecto, razão
– Cabeça - Pensar

Emoção, espírito, ambição, coragem
– Coração - Sentir

Desejo, apetite, impulso, instinto
– Ventre - Agir



Os 5 fatores da INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

AUTOCONHECIMENTO EMOCIONAL

Capacidade de reconhecer as próprias emoções e sentimentos. A ausência desta habilidade de reconhecer os sentimentos nos deixa à mercê das emoções. Pessoas com esta habilidade são melhores “pilotos” das suas vidas.

CONTROLE EMOCIONAL (AUTOGERENCIAMENTO)

Habilidade de lidar com os próprios sentimentos, adequando-os a cada situação vivida. Tendo consciência das emoções negativas que nos bloqueiam, podemos nos libertar delas por meio de um processo dirigido pela razão.

Se estamos tristes, podemos escolher pensar de maneira otimista, da mesma forma que um passeio pode nos acalmar quando estamos furiosos. Porém, se não conseguimos reconhecer as emoções que estamos vivendo, dificilmente poderemos fazer algo a respeito delas.

AUTOMOTIVAÇÃO

Trata-se da capacidade de dirigir as emoções a serviço de um objetivo ou realização pessoal. Se nos deixarmos levar pela ansiedade e pelos aborrecimentos, dificilmente conseguiremos nos concentrar na tarefa que estamos realizando. Por outro lado, se estivermos motivados, encontraremos prazer no trabalho e não perderemos a calma durante o período de espera pela gratificação.

RECONHECIMENTO DAS EMOÇÕES EM OUTRAS PESSOAS (CONHECIMENTO DO OUTRO)

Diz respeito à habilidade de reconhecer emoções no outro e ter empatia de sentimentos. Empatia é outra habilidade que constrói o autoconhecimento emocional. Ela permite às pessoas reconhecerem necessidades e desejos nos outros, permitindo-lhes a construção de relacionamentos mais eficazes.

RELACIONAMENTOS INTERPESSOAIS (GERENCIAMENTO DO OUTRO – EMPATIA)

Habilidade de interação com outros indivíduos, utilizando competências sociais. O relacionamento é, em grande parte, a habilidade de gerir sentimentos de outros. É a base de sustentação da popularidade, da liderança e da eficiência interpessoal. Pessoas com esta capacidade são mais eficazes em tudo o que diz respeito às interações interpessoais.

Referências Bibliográficas:

CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOTTER, John P. *Lições de liderança para o próximo milênio*. São Paulo: Makron Books, 1998.

<https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/principais-caracteristicas-bom-lider/>

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração geral e pública*. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

FRITZEN, Silvino José. *Exercícios práticos de dinâmica*. Editora Vozes, 2010.

GOLEMAN, Daniel. *Trabalhando com a inteligência emocional*, Editora Objetiva, 1999.

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional – a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*, Editora Objetiva, 1995