

**E-BOOK**



**MANUAL PRÁTICO DA  
LIDERANÇA  
TRANSFORMACIONAL**



**eutransformo**

# Navegando

- # Mundo VUCA – Cadê a máscara de oxigênio?
- # Líder, coloque a máscara primeiro em você
- # Qual o papel do líder
- # De gestores a mentores
- # Competências dos líderes eficazes
- # Resignificando a palavra ERRO
- # Estilos de liderança
- # Perspectiva transformacional da liderança



Esta sigla descreve o **mundo em que vivemos** atualmente e que está impactando, a fórceps, pessoas, organizações e, sem dúvida, os perfis de liderança.

## MAYDAY, MAYDAY....CADÊ A MÁSCARA DE OXIGÊNIO?

- » Um **mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo**, em acelerada transformação que nos faz perder o chão e a noção de como agir perante os desafios que não param de surgir.
- » Empresas que precisam incorporar mudanças e tecnologias agilmente para serem mais eficientes e manter os **negócios competitivos**, segmentando produtos, serviços e canais de relacionamento para atender às expectativas de **consumidores diversos e** cada vez mais exigentes.
- » Um ambiente organizacional que precisa entender, valorizar e integrar **multigerações e perfis comportamentais**, criando sinergia entre eles e oferecendo espaço à experimentação e à inovação.
- » **Hard e Soft skills** combinando-se para **compor times de alta performance**, capazes de analisar dados, resolver problemas complexos, ser criativos, usar ferramentas digitais, adaptar-se continuamente às novidades.
- » Home Office, Lei de Proteção de Dados, ataques cibernéticos, videoconferências, gamificação, geração e análise de dados, automação e robotização. **Tudo junto e misturado com as rotinas e tarefas que já nos ocupavam 100%** antes do mundo VUCA nos atingir completa e irreversivelmente.
- » E o **medo**. Às vezes paralisante! Medo de não conseguir, medo de ficar obsoleto, medo de perder o emprego, **medo do novo**, do futuro incerto, de abrir mão de tudo que sabíamos e achávamos que servia para nos destacar como um bom profissional ou um líder admirado.

**UFA... Cadê a máscara de oxigênio?**



## Líder, coloque a máscara primeiro em você

**Em meio à avalanche de movimentos e aprendizados, a peça-chave da mudança é a LIDERANÇA.**

Líderes são antes de tudo pessoas, certo? E, como tal, precisam promover primeiro a sua transformação e alcançar um grau razoável de confiança e equilíbrio emocional para poder contribuir efetivamente com o processo de transformação e desenvolvimento de seus liderados.

**Ou seja: diante da pane geral, coloque a máscara em você primeiro e só depois em qualquer outra pessoa por perto!**

Os líderes precisam desenvolver novas habilidades e buscar conhecimentos. Aprender a desaprender para estar aberto a aprender coisas novas é um desafio de todos, mas especialmente das lideranças.

**Não é tarefa fácil!**

É preciso confiança, acima de tudo. É preciso ser adaptativo e flexível para guiar os liderados, desenvolvendo neles a autonomia e a autogestão, sem, contudo, perder o foco nos resultados.

**É muito aprendizado envolvido!**

Esperamos que este e-book lhe dê boas pistas e lhe inspire em sua jornada de autoconhecimento e aprimoramento de suas competências de líder. Desejamos que você enriqueça seu cinto de habilidades e tire de letra as letras da sigla VUCA e qualquer outras que venham por aí!

# QUAL O PAPEL DO LÍDER?

Para o guru Peter Druker:

“ Líder é aquele que desenvolve a capacidade de fazer com que os outros cheguem a lugares onde não chegariam sozinhos.



Líderes são capacitadores e mentores, promovendo a autonomia e confiança de sua equipe.



Líderes motivam pela persuasão e pelo exemplo, equilibrando inteligência analítica e emocional.



# DE GESTORES A MENTORES.

## A mudança é para ontem. Essa é a nova regra!

E ela é disruptiva, constante, imprevisível. O que fez sucesso no passado é digno e louvável, mas não seve de modelo para o presente e o futuro. Os líderes da transformação simplesmente não têm (e não conseguem ter) todas as respostas. Para liderar eles precisam fazer as perguntas certas a suas equipes e deixa-las, pesquisar, colaborar, criar hipóteses, testar, aprender, recriar e colocar à prova novamente.

Mas, se tudo é tão veloz, como teremos tempo para experimentações?

Ah, essa questão tem múltiplas respostas. Podemos começar dizendo que é preciso colocar a tecnologia trabalhando para você e usá-la para obter dados que o ajudem na tomada de decisão, abandonando o achismo. Você deve deixar também os sistemas automatizados e os robôs assumirem as tarefas rotineiras da sua área, sabe. A sua inteligência tem muitas coisas mais interessantes para fazer.

Os gestores da nova era estão se afastando das práticas tradicionais de comando e controle para tornarem-se verdadeiros líderes, e isso significa oferecer apoio e orientação ao invés de dar ordens e gastar seu tempo com microgerenciamento de tarefas. Ou seja:

**GESTORES ESTÃO SE TRANSFORMANDO EM MENTORES!**



# COMPETÊNCIAS DOS LÍDERES EFICAZES

A LIDERANÇA é um dos temas mais pesquisados e discutidos no contexto do comportamento organizacional. Isso porque a liderança faz mesmo a diferença para a eficácia das organizações. Indivíduos que influenciam e motivam outras pessoas nos encantam e não engajam em uma visão ao se comprometerem com um futuro melhor para o coletivo da empresa.

Na perspectiva da competência da liderança, McShane e Glinow afirmam que os especialistas sobre o tema, em estudos emergentes, identificaram diversas competências da liderança (habilidades, conhecimentos e aptidões) e outras características pessoais que levam a um desempenho superior. Desses estudos, foram extraídas as principais categorias de competências da liderança, apresentadas a seguir:



## Personalidade

Altos níveis de extroversão (ser expansivo, falante, sociável, assertivo), e escrupulosidade (ser cuidadoso, confiável e autodisciplinado).



## Autoconceito

Autoconceito complexo, consistente e claro. Convicções e autoavaliação positiva, autoestima elevada e locus de controle interno. Confiança na visão de si próprios.



## Compulsão

Grande necessidade de realização. Motivação interna para perseguir objetivos e estimular outras pessoas a fazerem o mesmo. Inspira curiosidade e orienta para a ação.



## Inteligência cognitiva e prática

Capacidade cognitiva acima da média para processar grandes quantidades de informações e analisar oportunidades, somada a uma grande inteligência prática.



## Integridade

Sinceridade e coerência entre palavras e ações, honestidade e conduta ética. **valores sólidos, coerência** e alta capacidade moral para julgar dilemas.



## Motivação para liderar

Forte necessidade de poder socializado com foco em realizar os objetivos organizacionais. Diferente do poder personalizado, focado em ganhos pessoais ou emocionais.



## Conhecimento do negócio

Conhecimento tácito e explícito do ambiente do negócio no qual atua.



## Inteligência Emocional

Capacidade de perceber e expressar emoções, assimilar emoção no pensamento, compreender e raciocinar com emoção, regular a emoção em si mesmo e nos outros.



# RESSIGNIFICANDO A PALAVRA ERRO

“ Às vezes eu acerto.  
Às vezes eu aprendo.

## E SE....

Se você era intolerante aos erros e buscava sempre os culpados por eles, talvez se interesse por esse assunto. O fato é que, nesse novo normal, algumas características passaram a ser mais visíveis e desejáveis nos perfis profissionais, dentre elas, a curiosidade e a inconformidade.

Vai ser cada vez mais natural encontrar nas equipes pessoas que ousam experimentar e assumir riscos. Para elas, o erro é um estágio do processo da solução, uma ocorrência possível quando se está testando hipóteses ou novas maneiras de se fazer algo. O sentimento gerado é este: elas sentem que às vezes aprendem (com um erro) e às vezes acertam de primeira.

Resumindo: errar é parte do processo de aprendizagem e de encontrar o acerto, que será validado, em última instância, pelo cliente interno ou externo no contexto organizacional.

É claro que aqui não estamos falando do desleixo, da falta de atenção, do despreparo técnico, que podem afetar a produtividade, gerar retrabalho e comprometer a qualidade das entregas. Estamos falando de um perfil curioso, questionador e criativo que sabe dizer **E SE.....**

O líder transformador identifica esses perfis e sabe como orientá-los para que utilizem todo seu potencial criativo em prol dos objetivos estratégicos da área ou empresa.



# ESTILOS DE LIDERANÇA

## Qual o SEU JEITO de liderar?



**Liderança Gerencial**



**Liderança Transacional**



**Liderança Autêntica**



**Liderança Compartilhada**



**Liderança Transformacional**

Talvez, você se identifique mais com um estilo de liderança onde a delegação e a autonomia caminham de mãos dadas com a responsabilidade e a capacidade de fazer com que os membros da equipe colaborem uns com os outros, de forma que todos exerçam a liderança em algum momento ou em algum nível.

Será que você é mais do tipo confiante, experiente e que desenvolveu um estilo próprio de liderança, agindo de acordo com seus valores e autoconceito?

Ou você é aquele líder focado na produtividade, que consegue impor um bom ritmo à equipe, melhorar o desempenho e atingir metas, e ainda assim manter um clima harmonioso no contexto atual?

Você pode ser o estilo de líder que consegue influenciar os membros do time e gosta de recompensar aqueles que são mais produtivos ou penalizar quem pisa na bola, para dar o exemplo.

Mas, se você se sente energizado com os desafios e as mudanças e consegue criar e compartilhar uma visão de futuro inspiradora, movendo a todos nessa direção, você está mais próximo do estilo de um líder transformador.

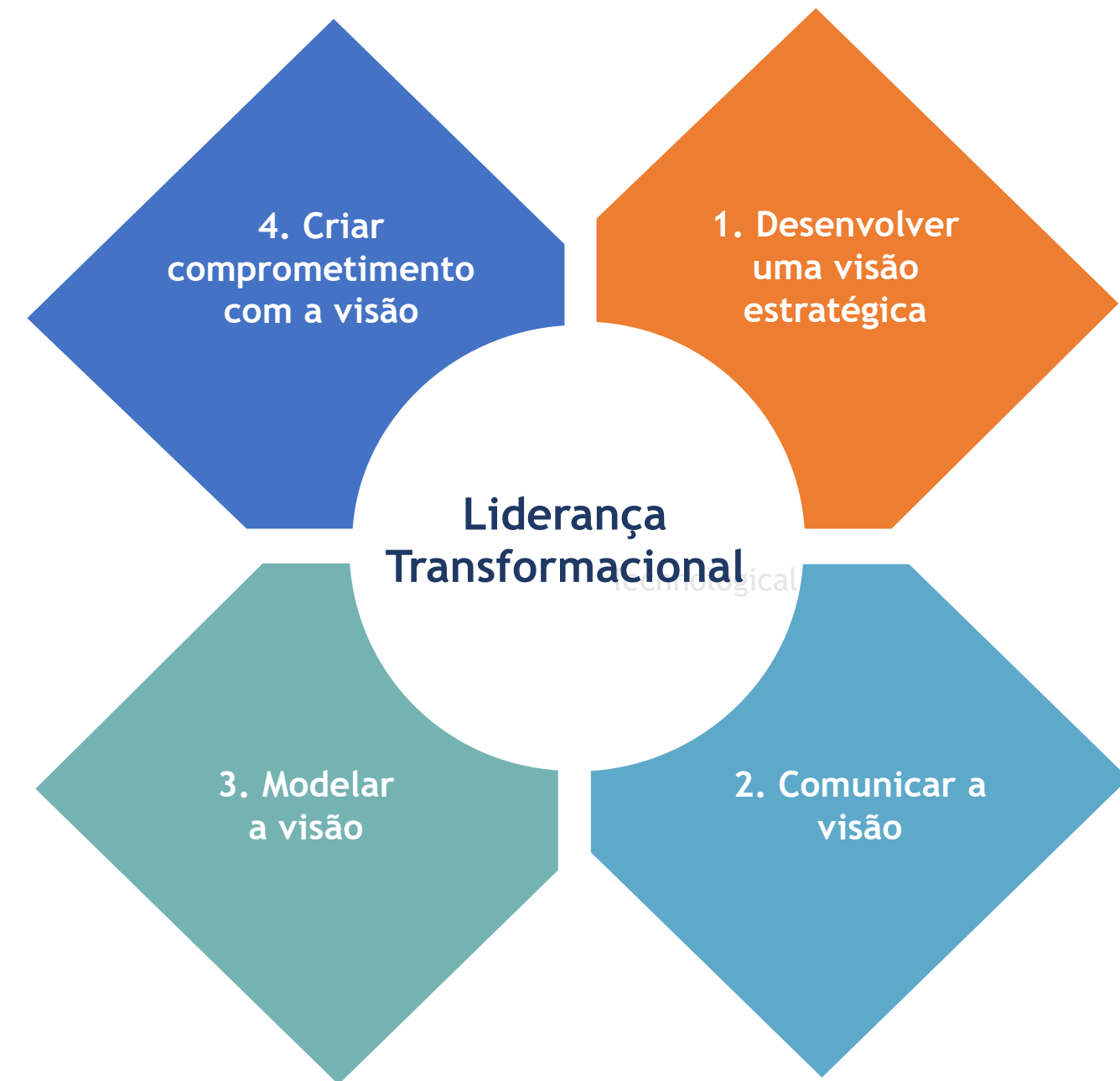
# PERSPECTIVA TRANSFORMACIONAL DA LIDERANÇA

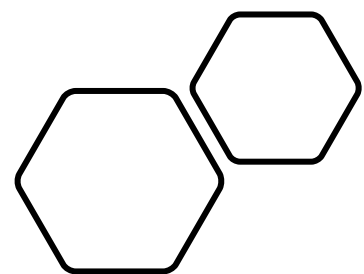
A Liderança Transformacional considera os líderes eficazes agentes de mudança em suas unidades ou no sistema organizacional. Eles são capazes de criar, comunicar e modelar uma visão de futuro compartilhada, inspirando seus seguidores a lutarem por essa visão.

Os colaboradores sentem-se mais satisfeitos e apresentam um comprometimento afetivo mais alto com os objetivos organizacionais sob a orientação desses líderes transformacionais.

Eles também demonstram comportamentos de cidadania e tomam decisões mais eficazes e criativas. Eles conseguem transformar uma visão em realidade por meio de suas palavras, ações, símbolos e histórias, demonstrando uma atitude otimista e sendo coerentes e persistentes, mantendo-se sempre no curso.

São honestos, confiantes e íntegros, envolvendo sua equipe no processo de modelagem da visão estratégica da organização.





**Kozovits**  
conteúdo essencial

## Produção dos conteúdos deste e-book por **CRIS KOZOVITS**

Escritora, conteudista, consultora organizacional e Ghost Writer, Cris é diretora executive da **Kozovits Conteúdo Essencial**, empresa que prestou assessorial à Bancorbrás no processo de Gestão da Mudança nos anos de 2019 e 2020. Como consultora neste projeto, ela atuou como conteudista e facilitadora dos workshops virtuais do Programa Orquestrando, dirigido à formação de lideranças, e na formulação estratégica e metodologia de Gestão da Mudança para os Agentes Transformadores e diversos projetos acelerados pelo programa Acelera Bancorbrás de Transformação.



**Cris Kozovits**

# BIBLIOGRAFIA UTILIZADA

- McShane, Steven L. Comportamento Organizacional: conhecimento emergente, realidade global / Steven L. McShane, Mary Ann Von Glinow; 6 ed. Porto Alegre: AMGH, 2014
- Magaldi, Sandro, Gestão do amanhã: tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª revolução industrial / Sandro Magaldi e José Salibi Neto. São Paulo, Editora Gente, 2018
- Magaldi, Sandro. O novo código da cultura: vida ou morte na era exponencial / Sandro Magaldi e José Salibi Neto – São Paulo, Editora Gente, 2019.
- Schein, Edgar H. Cultura Organizacional e Liderança / Edgar H. Schein, São Paulo, Editora Atlas, 2017.
- E-book da Harvard Business Review, Saúde Emocional.pdf
- <https://hbrbr.com.br/lideranca/>





***Bancorbrás*** 

The Bancorbrás logo features the brand name in a bold, dark blue, italicized sans-serif font. To the right of the text is a graphic element consisting of three curved, parallel lines in shades of blue, suggesting motion or a stylized 'B'.