

ESTILOS DE

LI DE RAN ÇA

Guia completo
das principais
competências para ser
um **líder de sucesso!**

FEEEX 2021
EMPLOYEE
EXPERIENCE

!SOAP

Conhecer os **estilos de liderança** e as **competências** que formam um verdadeiro líder deve fazer parte da agenda de gestores, executivos e demais pessoas em posições-chave. A partir de um roteiro claro, é mais fácil desenvolver os atributos necessários e impactar positivamente o desempenho das equipes.

Nesse processo, é importante entender que **não há um único estilo de liderança aplicável** a todos os contextos, equipes e momentos. O líder pode ser

inspirador hoje, democrático amanhã e, até mesmo, coercitivo no dia seguinte — se os desafios assim pedirem. A mágica acontece quando o profissional **domina os diferentes estilos** e sabe aplicá-los em diferentes situações. Neste e-book, preparamos um **guia completo com as principais competências de liderança**.

Obtenha a seguir um roteiro claro para desenvolver suas habilidades ou qualificar os profissionais da sua equipe!





Como o líder
impacta o

**DE
SEM
PENHO**

das equipes?

A liderança é um componente **indispensável** para satisfação, motivação e produtividade no ambiente de trabalho.

Bons líderes são capazes de levar os colaboradores a desempenhos e resultados ótimos por sua **influência** e **orientação**, diferenciando-se de quem apenas se impõe por meio de suas ordens.

Os indicadores mostram essa relevância. A Gallup, por exemplo, estima que os líderes respondem por **70% do engajamento das equipes**.

Portanto, se pensarmos no **impacto do engajamento na produtividade** e nos resultados, não se pode negar a **importância** de contar com bons líderes nas organizações.

Aliás, os estilos de liderança determinam, em grande parte, a qualidade do clima organizacional e, conseqüentemente, na experiência do colaborador.



Como o líder
impacta o

DE
SEM
PENHO

das equipes?

Na **pesquisa FIA Employee Experience**, a liderança inspiradora registrou um impacto positivo nas pontuações da avaliação do ambiente de trabalho (**+5,2%**), enquanto a bloqueadora foi extremamente prejudicial (**-33,8%**), segundo a percepção dos funcionários.

A boa notícia é que os **estilos de liderança podem ser aprendidos**. Profissionais que não têm a efetividade que gostariam à frente das equipes podem ser grandes líderes no futuro.

O importante é que desenvolvam as competências necessárias e preocupem-se com a adaptação das técnicas a diferentes contextos, momentos e equipes, de acordo com sua maturidade e características.

Quem está à frente de liderados é como um marceneiro diante de uma caixa de ferramentas: precisamos entender o problema que está à nossa frente **e usar o instrumento de trabalho correto para cada situação**.



Quais são os ESTILOS de liderança?

Os estilos de liderança são padrões de comportamento e postura exercidos ao comandar um time. Para Daniel Goleman, psicólogo norte americano e PhD no assunto, é essencial identificar quem são os melhores líderes da organização e conhecer alguns traços que podem favorecer uma boa liderança, apresentando a eles alguns desses estilos de liderança.

Como você se comunica com os colaboradores? Que abertura dá para novas ideias? Como pretende fazer o time produzir o que a organização necessita? Tudo isso faz parte do estilo de liderança.

Entenda quais são eles!

Fonte: Goleman, D. (2017). *Leadership That Gets Results*. Harvard Business Review Press.





INSPIRADOR

Ser inspirador significa entusiasmar as pessoas e entregar uma visão clara sobre o futuro, usando o significado no trabalho como meio para motivar o desempenho do time.

Para isso, **autoconfiança, empatia** e capacidade de **catalisar mudanças** são atributos-chave para suportar o modelo de atuação.


Embora seja destaque em organizações sem um norte claro, o estilo inspirador quase não tem restrições. A proposta é as pessoas terem motivação para trabalhar, **comprando a visão colocada pelo líder.**

Enquanto isso, o profissional valoriza e reconhece os colaboradores pela contribuição para concretizar o propósito estabelecido. A chave mestra para que esse ambiente se concretize é a **relação de confiança.**

Em equipes com experiência igual ou superior a do líder, pode ser difícil implementar o modelo, pois corremos o risco de os envolvidos não comprarem a figura do gestor. Além disso, é sempre válido ter cautela para não parecer arrogante diante das equipes.

A liderança inspiradora tem como alvo a **busca por resultados, inovação, alcance de metas, crescimento e concretização.**





EDUCADOR

A liderança educadora é voltada para o **crescimento dos colaboradores**, identificando as necessidades dos profissionais e contribuindo para com as suas evoluções.

É um modelo de grande impacto quando as pessoas querem aprender, e a organização necessita do **desenvolvimento individual** para ter talentos nas equipes ou realizar sucessões.

Empatia, autoconsciência e capacidade de **desenvolver outras pessoas** são as principais competências do líder educador. Sua contribuição é mais indicada para momentos de investimento em T&D, equipes jovens ou de perfil técnico. Afinal, esse estilo ajuda as pessoas a evoluírem em suas competências e carreiras.

O principal obstáculo são as equipes resistentes à mudança ou que não desejam aprender. Em tais contextos, pode ser necessário adotar outros estilos de liderança, que consigam ser mais efetivos conforme o perfil dos colaboradores.





DEMO CRÁ TICO

O líder democrático é aberto ao protagonismo da equipe e valoriza a participação nos processos de tomada de decisão. Não à toa, é uma abordagem indicada para equipes com pessoas influentes, para momentos de indecisão do gestor ou para buscar legitimidade antes de implementar uma escolha.

Em relação ao trabalho, a abordagem democrática é flexível em deixar os profissionais decidirem sobre suas metas e meios empregados. Nesse sentido, as principais competências profissionais desse gestor são a **colaboração**, a **liderança de equipe** e a **comunicação**.

Geralmente, a liderança democrática funciona em momentos de maturidade da empresa e da equipe. Se for aplicada em tempos de crise ou em ambientes não preparados, os resultados podem não ser positivos.

Além disso, existe uma relação de troca, em que o processo de tomada de decisão é mais lento, embora crie decisões mais legítimas e aumente o moral do time. Afinal, o consenso se torna um elemento importante ao realizar as escolhas.





MATERNAL

O líder maternal coloca os relacionamentos e o moral das pessoas acima de outros fatores, como performance e metas.

É uma abordagem ideal para momentos pós-crise e para equipes desmotivadas, em que a cobrança imediata pode não ser o melhor caminho para a restauração do grupo.

As principais competências profissionais são a **empatia**, a **construção de relacionamentos** e a **comunicação**. Em sua abordagem, o líder maternal evita feedbacks negativos e tenta construir **laços emocionais** e **pessoais** para com os liderados.

Caso a equipe necessite dessa valorização, os impactos podem ser o aumento da harmonia, confiança e moral do grupo. Porém, não se recomenda utilizar esse estilo sem o suporte dos demais, pois é um modelo que admite a baixa performance.

A melhor combinação, vale ressaltar, é com o estilo inspirador.





DIRE CIO NAR DOR

Já a liderança direcionadora acontece quando o comandante, além de entregar resultados significativos, exige uma performance similar da equipe. Portanto, é um profissional que **cobra muito** do time e precisa de uma equipe desenvolvida e de alta performance.

Entre os estilos de liderança, essa abordagem se encaixa em equipes com prazos enxutos e riscos de grandes perdas por erros, especialmente times jurídicos e de pesquisa e desenvolvimento. Seu momento ideal é a implantação de projetos estratégicos.

O líder direcionador é um profissional **direcionado para o resultado**, com grande **iniciativa, cuidado e atenção**.

Sua principal dificuldade é impulsionar as habilidades atuais, ou seja, não as desenvolve nem as amplia, é ideal em times com nível de senioridade. Logo, não é indicado para equipes que não lidam bem com pressão ou demandam muitas orientações do líder.





COERCITIVO

O líder coercitivo é o profissional que usa dos mecanismos de controle para impor suas decisões, e cabe aos colaboradores seguir o que foi dito. Embora não seja um estilo para a vida normal da empresa, é indicado para implantação de decisões impopulares.

Crises, mudanças estruturais importantes e trabalho com equipes problemáticas são os exemplos que podem requerer uma postura mais incisiva. Nesses casos, as decisões serão tomadas de cima para baixo, ainda que os profissionais não estejam convencidos.

As principais competências são o **direcionamento** para o resultado, o **autocontrole**, a **iniciativa** e a **proatividade**. Lembre-se de que essa é uma liderança para situações fora da curva e não funciona por períodos prolongados ou em situações sem um objetivo específico.





BLO QUE ADOR

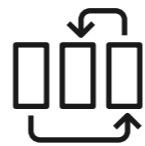
A liderança bloqueadora é o exemplo do que não fazer. É o líder que se coloca como um obstáculo em todos os sentidos, prejudicando as tarefas, limitando o acesso a informações necessárias para o trabalho, menosprezando o time, entre outras atitudes contraproducentes.

Perceba que até mesmo o líder coercitivo tem uma razão de ser e um compromisso em gerar resultados, o que não acontece com o bloqueador. Por isso, **não há competências a serem destacadas, tampouco momentos para adotar essa abordagem na empresa.**





Competências



Situação



Equipe



Contraindicação

Inspiradora

Ser autoconfiante, demonstrar empatia e catalisar mudanças.

Pode ser usado em quase qualquer situação

Equipes de alta performance

Equipe mais experiente que o líder

Educadora

Demonstrar empatia, ter autoconsciência e desenvolver outras pessoas

Investimento em T&D

Equipes técnicas ou jovens

Equipe resistente à mudança ou aprendizado

Democrática

Trabalhar em colaboração, ter liderança de equipe e usar a comunicação.

Momentos de maturidade

Equipes com membros influentes

Equipe sem competência, informação ou influência para decidir

Maternal

Demonstrar empatia, construir relacionamentos e usar a comunicação

Pós-crise

Equipes desmotivadas

Não usar sem apoio de outro modelo ou quando a equipe precisa de orientação direta

Direcionadora

Focar o resultado, ter grande iniciativa, demonstrar cuidado e atenção

Implantação de projetos estratégicos

Equipes com largo conhecimento técnico e diligência

Equipe tem dificuldades com pressão ou demanda bastante orientação do líder

Coercitiva

Ter autocontrole, demonstrar iniciativa e ser proativo

Implantação de decisões impopulares

Equipes problemáticas

Uso por período prolongado ou sem propósito específico

Bloqueadora

Não há competências

Não deve ser usado em nenhuma situação

Nenhuma equipe

Não é um modelo indicado



Quais são
as principais

COM PETÊN CIAS

de liderança?

Além de dominar os diferentes estilos de liderança, determinadas competências serão úteis em diferentes contextos e situações. Por isso, vale a pena buscar cursos, qualificações, materiais educativos e outras estratégias para desenvolvê-las.





VERSATILIDADE

A primeira competência indispensável é a versatilidade. Como visto nos estilos de liderança, a abordagem ideal na gestão de pessoas é a situacional. O líder deve ser capaz de mudar para atender às necessidades de cada equipe e momento do negócio.



ACCOUNTABILITY

Os líderes são exigidos em relação à prestação de contas, responsabilização ética e transparência, em outros termos, accountability. Isto é, o profissional não é um senhor que pode fazer tudo o que quiser à frente das equipes. Suas escolhas e decisões devem ser embasadas, inclusive, em relação à abordagem adotada para o contexto. O líder pode também inspirar o mindset de accountability em seus liderados, o que aumenta efetividade e produtividade.

Logo, é importante saber **produzir dentro desses parâmetros de accountability.**





LEAD CHANGE

O líder de hoje também deve saber como comandar as equipes diante de mudanças. As transformações são rápidas e contínuas, e os negócios tentam se adaptar às alterações do ambiente em que estão inseridos.

Além disso, muitos profissionais convivem com metodologias de trabalho baseadas na experimentação e entregas contínuas, ou seja, mais abertas a ajustes e revisões nos produtos e serviços.



ASSERTIVIDADE

Um dos papéis de liderança é reduzir a incerteza do grupo e oferecer um caminho para concretizar uma visão, sair de uma crise, desenvolver pessoas e gerar sentimento de segurança.

Para isso, a postura e comunicação do profissional devem transmitir confiança e credibilidade para as equipes, exigindo o desenvolvimento da comunicação assertiva.





COMUNICAÇÃO

Outra característica importante é ter recursos de comunicação interpessoal para **adaptar a abordagem conforme os diferentes estilos de liderança.**

Essa competência sempre foi importante do ponto de vista de falar bem, ser compreendido e argumentar com eficiência. Mas agora também é preciso saber modular a linguagem de acordo com aquilo que a equipe necessita para superar os desafios de cada momento.



INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A liderança exige o autocontrole das emoções e sentimentos. As ações motivadas por descontrole e desequilíbrio podem levar a resultados diferentes daqueles que a equipe necessita.

Por exemplo, motivado por emoções, o líder pode ser maternal quando a equipe precisar de uma decisão coercitiva, ou ser coercitivo nos momentos de restaurar laços com as pessoas.





ESCUITA ATIVA

A preocupação também deve estar em como desenvolver mecanismos para entender a equipe e o momento da empresa. Entre outras, a escuta ativa é uma competência relevante para fazer esse diagnóstico e fundamentar as escolhas sobre qual será o estilo de liderança aplicável à equipe.

Afinal, com ela é possível entender melhor o que as pessoas desejam e necessitam, podendo gerir as demandas do time.



AUTOCONHECIMENTO

Por fim, o líder deve ser capaz de **reconhecer as próprias forças e fraquezas**. Avaliar quais são os estilos em que se tem mais dificuldade e buscar soluções de desenvolvimento. O autoconhecimento deve fazer parte da agenda profissional, pensando em ser um gestor, executivo, gerente, supervisor, entre outros, mais completo.



Dicas de

LI DE RAN ÇA

na prática



Lúcia Meili

Sócia fundadora da MCA Assessoria em RH e consultora da Dubai Construtora e Incorporadora

“Liderar é trilhar um caminho cheio de pressões, prazos, momentos tensos e desconfortáveis, de decisões difíceis e de incertezas certas. Liderar também é ter a capacidade de se conectar com a essência humana das pessoas que estão sob seu comando, suas competências, seus anseios e suas dúvidas. Liderar é assumir a responsabilidade por ajudar a desenvolver o potencial das pessoas, respeitar seus valores, suas diferenças, e aprender com elas como trilhar esse caminho de descobertas e desafios. Não se espera que o líder tenha todas as respostas, apenas que seja humano, um eterno aprendiz na vida pessoal e profissional.”



Inácio Freire

Gerente de segmento da TPC Logística Inteligente

“Diariamente em reunião matinal reforço com o time o porquê do nosso trabalho, aonde ele chega, quem a gente atende, por que devemos fazer com amor e com muita qualidade, e tudo isso reforça nosso orgulho de pertencimento!”



Dicas de

LI DE RAN ÇA

na prática



Rafael Gregório Jaworski

Diretor de RH da Pormade Portas

"Para envolver todos os líderes e gestores nos projetos estratégicos da empresa, realizamos todas as segundas, quartas e sextas das 9:30 às 10:30 uma reunião chamada "Squads" em que cada dia um projeto estratégico é apresentado para todos os líderes e gestores, que participam de forma presencial ou remota via Google Meet. Ao final da apresentação, a equipe responsável pelo projeto fala sobre as principais "dores" ou "pedras no sapato" do projeto, para que todos possam dar ideias de como o projeto pode ser acelerado! Essas reuniões estão sendo realizadas há cerca de um ano e são um sucesso, pois servem como canal fortíssimo de comunicação, todos ficam por dentro de tudo o que está acontecendo na empresa e servem também como um canteiro de ideias, pois conecta os cérebros em busca de soluções."



Mércia Monte

Coordenadora de Bem-estar da Sabin Medicina Diagnóstica

"Um dos segredos da boa relação entre líder e liderado é a comunicação. O líder deve ouvir na essência, especialmente nesse cenário em que o digital está fortemente presente nas organizações. Separar tempo de qualidade para os colaboradores com escuta ativa, faz toda diferença na entrega, produtividade, motivação e engajamento."



Como as

SOLUÇÕES

da FIA e da SOAP transformam gestores em líderes?



É natural que todos tenham um estilo dominante. Mesmo sem nunca ter estudado sobre o assunto, o profissional acorda todas as manhãs, chega ao trabalho e comporta-se de uma maneira diante da equipe.

Esse jeito de ser será identificado como mais democrático, inspirador, coercitivo, bloqueador, entre outras possibilidades.

O desenvolvimento individual consiste em tratar os estilos de liderança de maneira estratégica. Em vez de ser aleatório e impensado, o gestor passa a entender o que é melhor para cada tipo de equipe ou situação, empregando a abordagem mais eficaz. É ter a sua caixa de ferramentas para resolver diferentes problemas e contextos.

As soluções de educação da **FIA** e da **SOAP** são importantes para você desenvolver os estilos de liderança e as competências profissionais do futuro.



Como as

SOLUÇÕES

da FIA e da SOAP transformam gestores em líderes?



Esse desenvolvimento pode ser individual ou voltado para as pessoas que trabalham na sua empresa, e abrange tanto as competências técnicas como as comportamentais.

A FIA dissemina o conhecimento especializado em **Administração, Gestão de Pessoas e Liderança** em programas completos de graduação e pós-graduação, além de cursos de extensão e in company.

Além disso, por meio da **Pesquisa FEEx – Employee Experience**, as empresas podem ter o diagnóstico completo de seus ambientes de trabalho. Portanto, caso existam problemas relacionados aos líderes, a gestão de pessoas pode identificar as dificuldades e montar uma estratégia para promover as mudanças necessárias.



A **SOAP** é referência no desenvolvimento de habilidades humanas e comportamentais, essenciais para apresentações profissionais e comunicação.

Com auxílio de especialistas, os gestores aprendem as soft skills fundamentais para ser um excelente líder, como **inteligência emocional**, **comunicação interpessoal**, **storytelling** e **colaboração**.

Sendo assim, o desenvolvimento dos diferentes estilos de liderança pode ser realizado com auxílio de especialistas.

A partir das soluções da **FIA** e da **SOAP**, quem deseja crescer profissionalmente ou desenvolver líderes nas empresas em que trabalham têm um roteiro claro para **promover as mudanças necessárias e alcançar os resultados desejados**.



 [@feexfia](https://www.instagram.com/feexfia)

 [/fiaemployeexperience/](https://www.linkedin.com/company/feexfia)

feex.fia.com.br



 [@soapbrasil](https://www.instagram.com/soapbrasil)

 [/soapbrasil](https://www.linkedin.com/company/soapbrasil)

soap.com.br



ESTILOS DE

LI DE RAN ÇA

Guia completo
das principais
competências para ser
um **líder de sucesso!**

FEEEX 2021
EMPLOYEE
EXPERIENCE

!SOAP