



COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL E LIDERANÇA



Comunicação Interpessoal e Liderança



Ementa

- Processo de comunicação.
- Os tipos de comunicação.
- Canais de comunicação e suas características.
- Barreiras da comunicação eficaz.
- Melhorando as habilidades de percepção, transmissão e recepção de informações.
- Liderança x poder.
- Modelos evolutivos de liderança: papéis e competências essenciais à atuação do líder.

Expectativas

Com base na ementa identifique o que você realmente já conhece e enumere quais os temas que gostaria de ver aprofundado na disciplina.

De forma objetiva, responda: como você aprende melhor?



Acordos



A Era das Competências & Desafios

As 7 Características dos Profissionais do Século XXI

- Ser flexível e criativo;
- Estudar durante toda a vida;
- Entender as diferenças culturais;
- Possuir habilidades sociais e capacidade de expressão;
- Assumir responsabilidades;
- Ter intimidade com as novas tecnologias;
- Ser empreendedor.

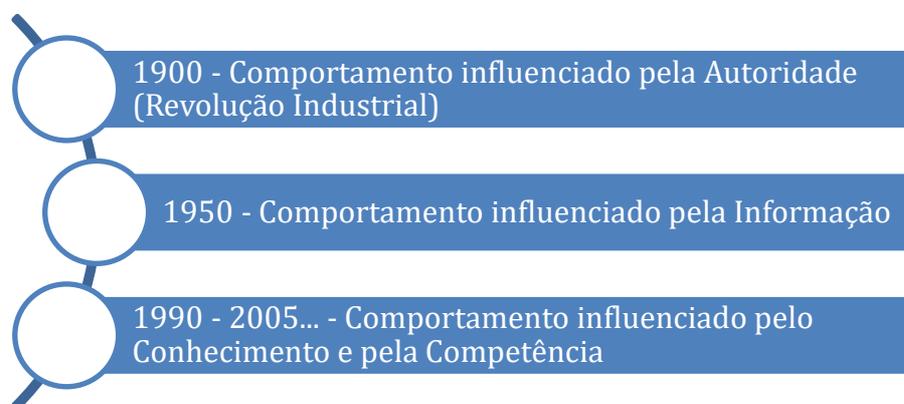


Grandes Mudanças do Século XX



Década de 90 em diante
Era da Informação/Informática –
Capital Intelectual - Diferencial Humano

A transição do Século XX para XXI



As 4 “Palavras de Ordem”

- Velocidade**
- Imprevisibilidade**
- Imaterialidade**
- Convergência**

Cenário de Mercado

As 4 “Palavras de Ordem”

- Flexibilidade**
- Abertura**
- Disponibilidade**
- Reflexão**

Comportamentos do homem

Mudanças no Ambiente Corporativo

Antes: Predominantemente masculina

Atual: Crescente participação feminina



Mudanças no Ambiente Corporativo

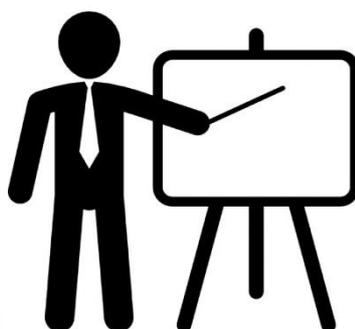
Antes: Relações de trabalho duradouras

Atual: Volatilidade nas relações



Mudanças no Ambiente Corporativo

Antes: Aprendizado como diferencial
Atual: Requisito essencial



Mudanças no Ambiente Corporativo

Antes: Isolamento
Atual: Parcerias, Alianças



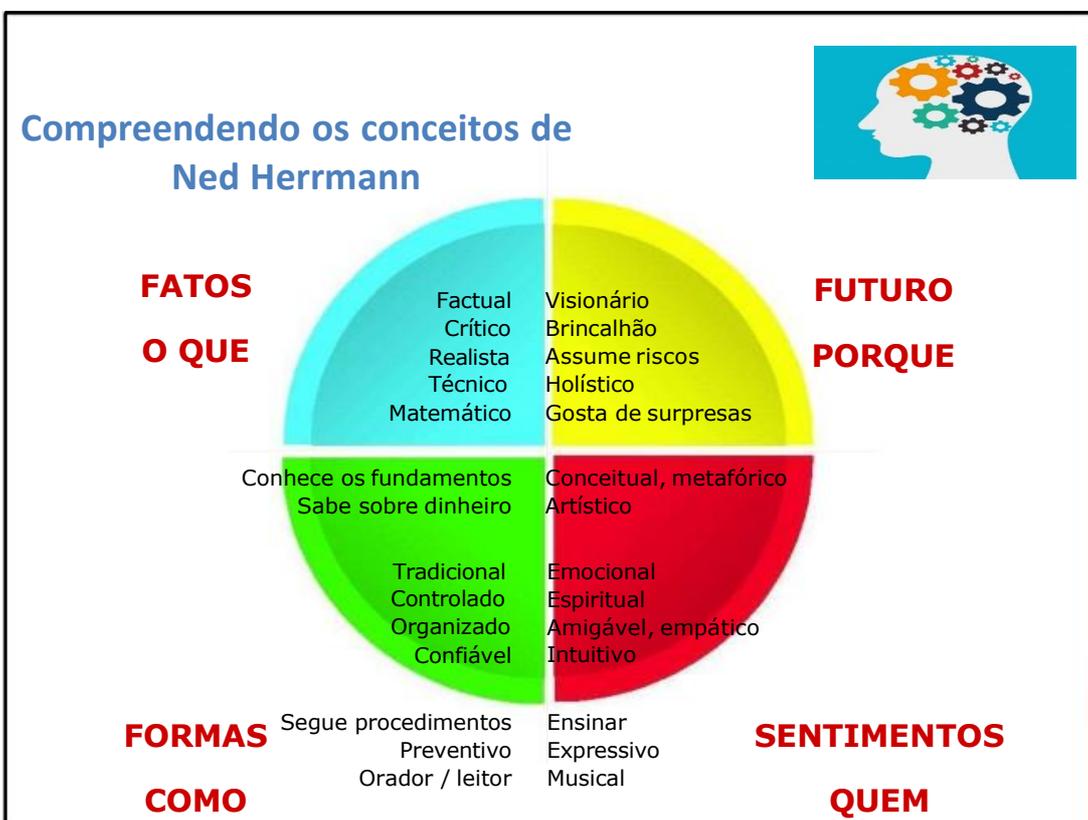
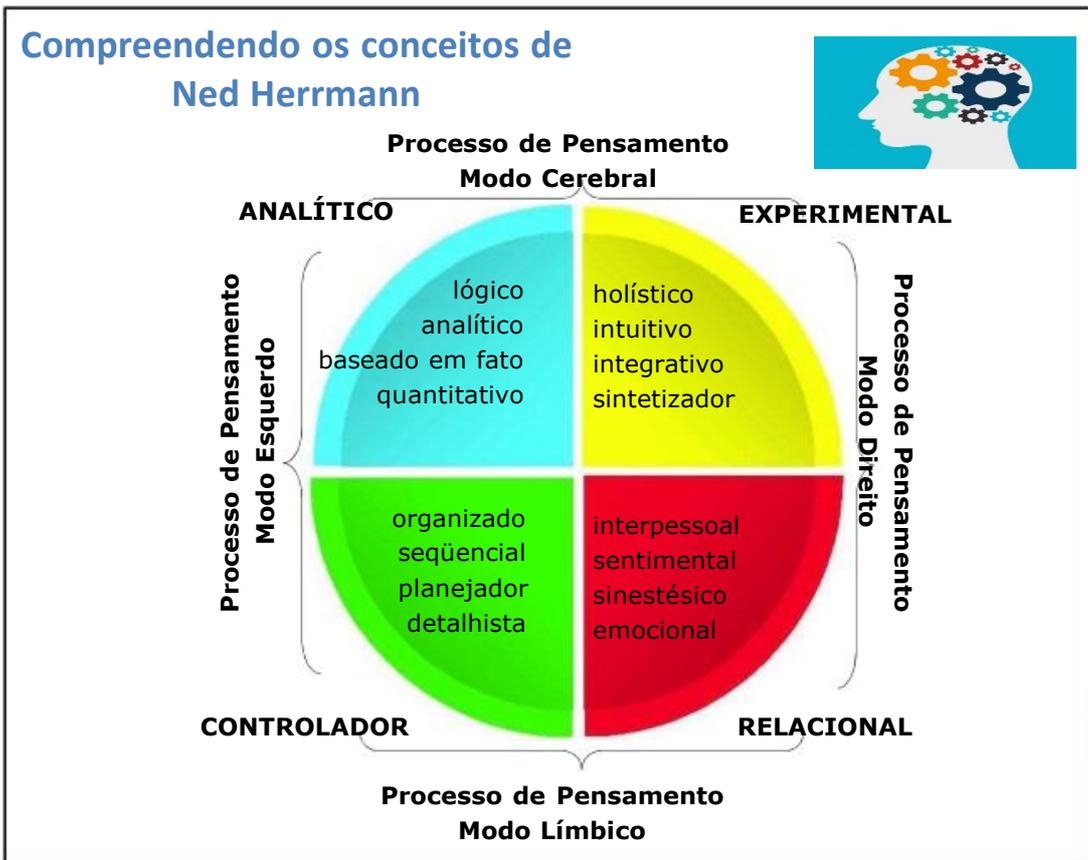
Compreendendo os conceitos de Ned Herrmann

Processo de Pensamento:

- Analítico;
- Experimental;
- Relacional;
- Controlador.

Veamos cada um deles:





AUTOCONHECIMENTO

Significa o indivíduo assumir a responsabilidade pelo seu Processo evolutivo, através da busca pessoal de recursos e condições que lhe permitam reconhecer que hoje está melhor (em qualquer aspecto) que ontem, e ter a certeza de que amanhã estará melhor que hoje.



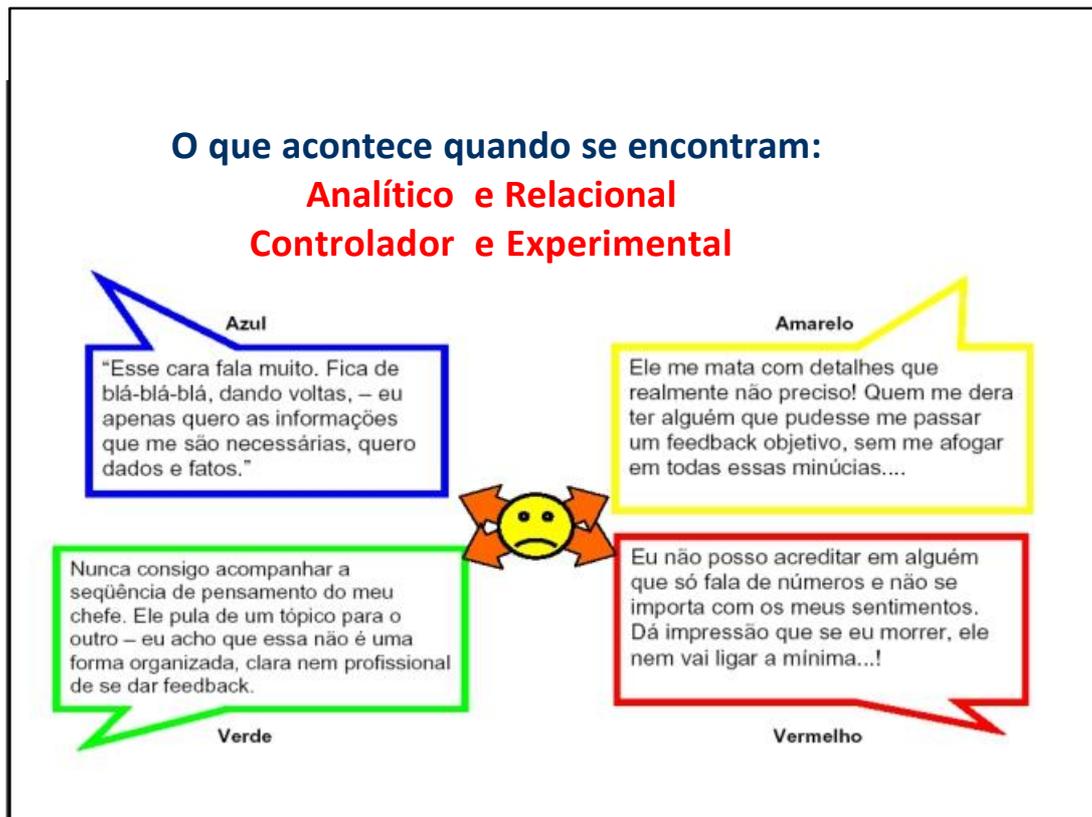
Como a maioria das pessoas favorece a mão esquerda ou direita, fazemos o mesmo com as nossas “Preferências de Pensamento.”



- Algumas pessoas se orientam por **fatos e dados** .
- Outras são orientadas por **detalhes** e querem organizar tudo na **seqüência passo a passo** .
- Algumas pessoas **pensam de forma ampla** e sentem-se **oprimidas com o excess de detalhes** .
- E ainda, outras são **orientadas mais pelos relacionamentos e sentimentos** .

O que acontece quando se encontram:

Analítico e Relacional Controlador e Experimental



Muita Atenção

ANALÍTICO

- Linguagem clara, precisa, baseada em dados e fatos
- Atitude assertiva e direta, não emocional
- Evite metáforas, histórias pessoais, falar muito

EXPERIMENTAL

- Linguagem informal, sem detalhes, metáforas
- Atitude descontraída, leve
- Evite detalhes excessivos, procedimentos, dar a receita pronta

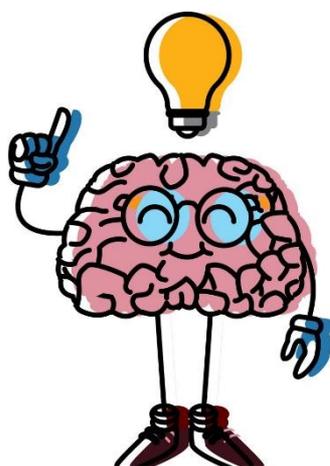
CONTROLADOR

- Linguagem formal, com detalhes, clara
- Atitude reservada, prática, focada
- Evite metáforas, falta de foco, poucos detalhes, não ter agenda, “viajar demais”

RELACIONAL

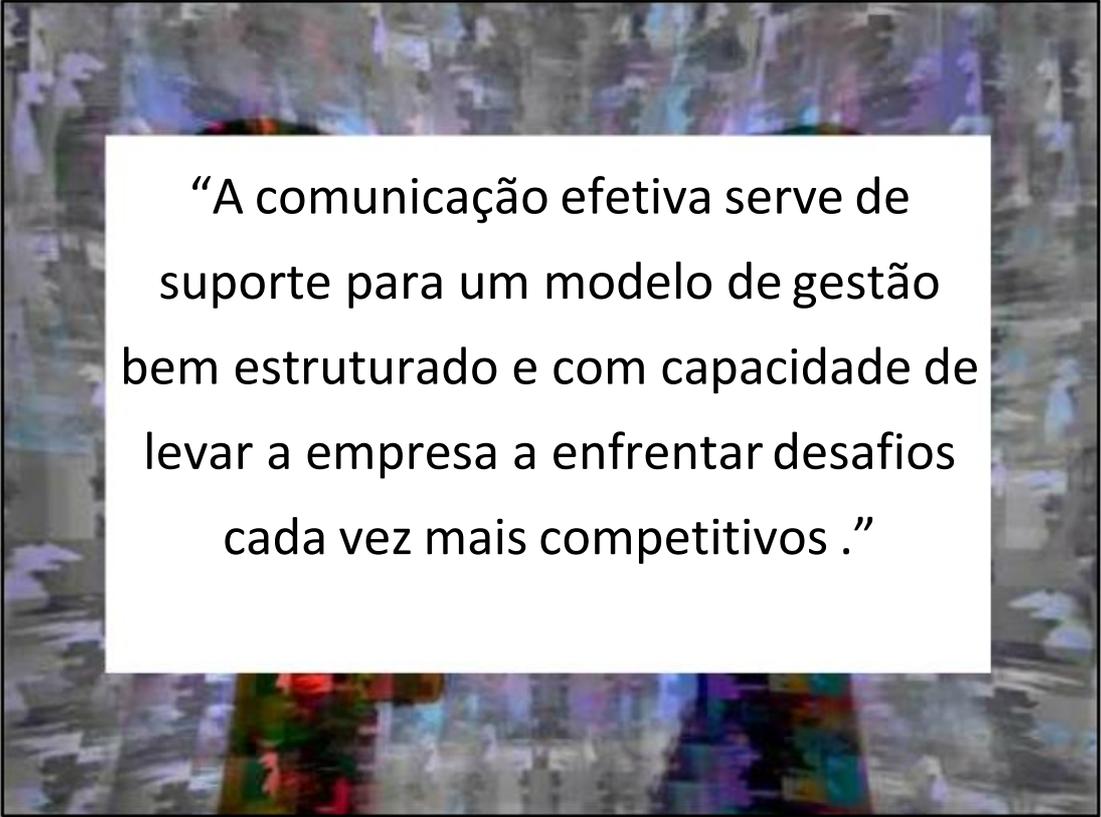
- Linguagem emocional, informal, exemplos pessoais
- Atitude afetuosa, amigável, contato visual
- Evite detalhes excessivos, só usar dados e fatos, números, frieza, cortar quando fala sobre um caso pessoal

REFLEXÕES

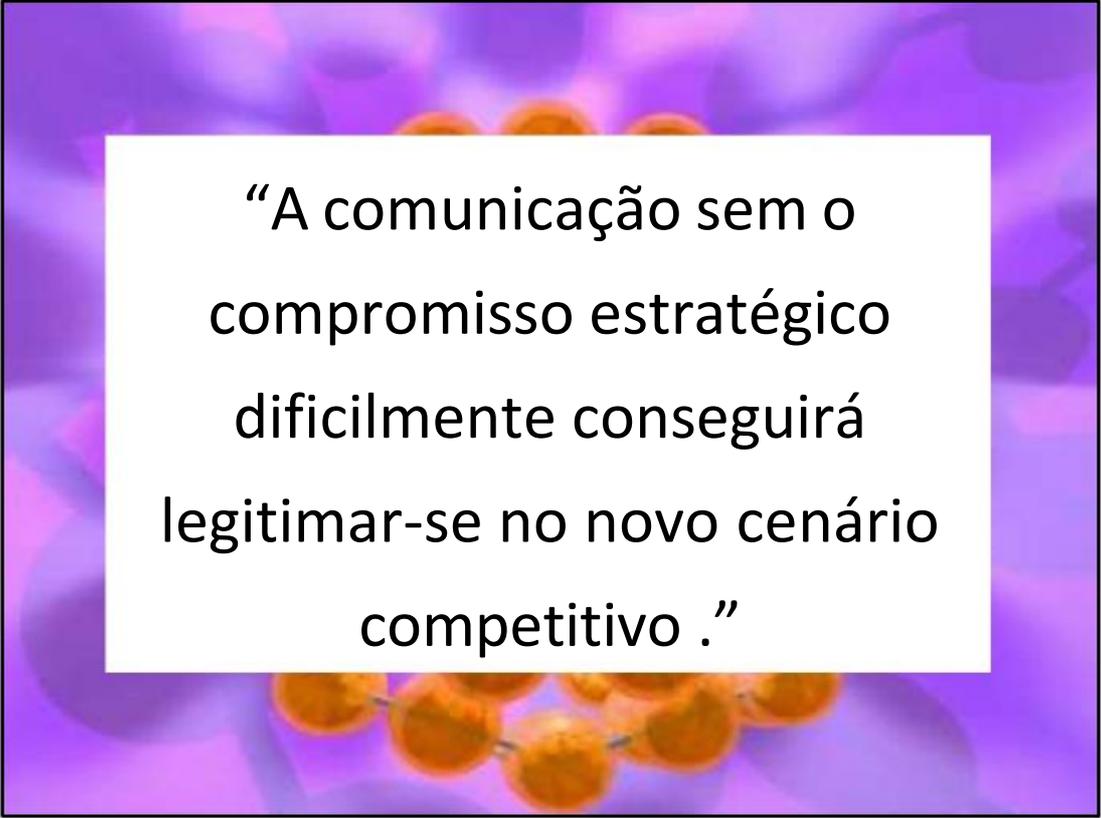


19

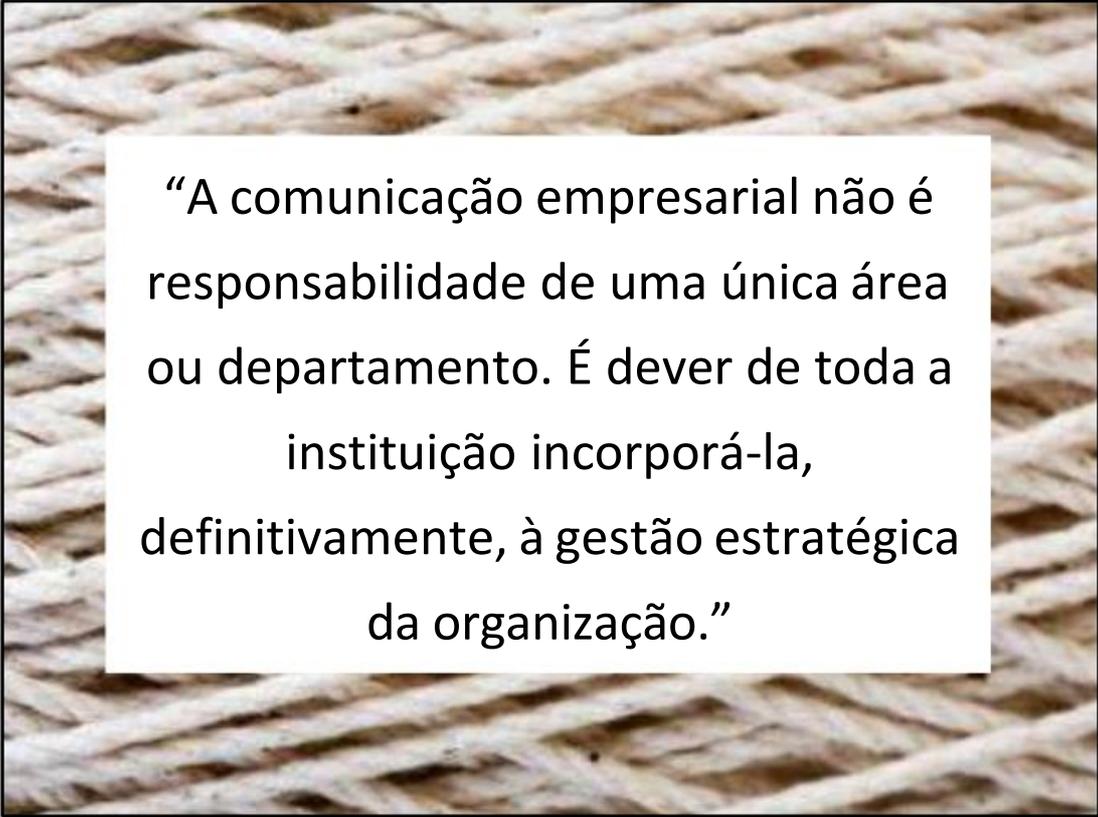
“A comunicação nas empresas necessita ser entendida de maneira integral, como elemento que atravessa todas as ações da organização, contribuindo, assim, para a construção de uma cultura e identidade.”



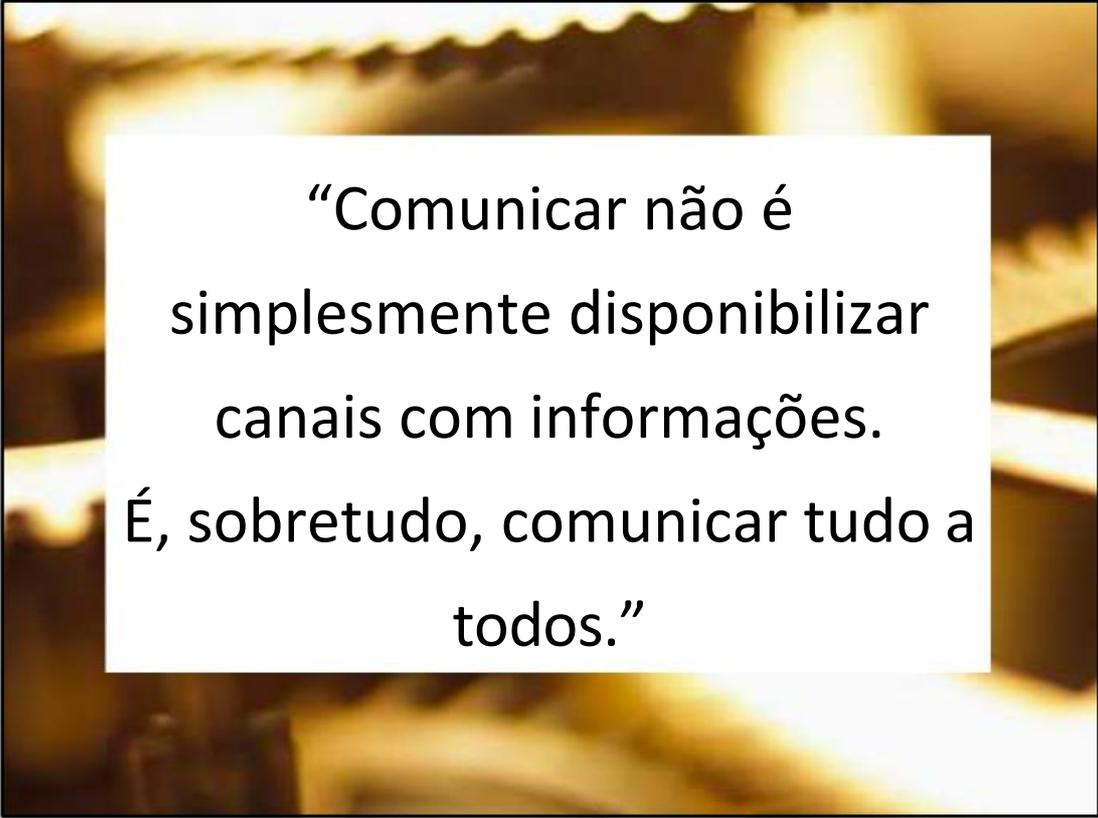
“A comunicação efetiva serve de suporte para um modelo de gestão bem estruturado e com capacidade de levar a empresa a enfrentar desafios cada vez mais competitivos .”



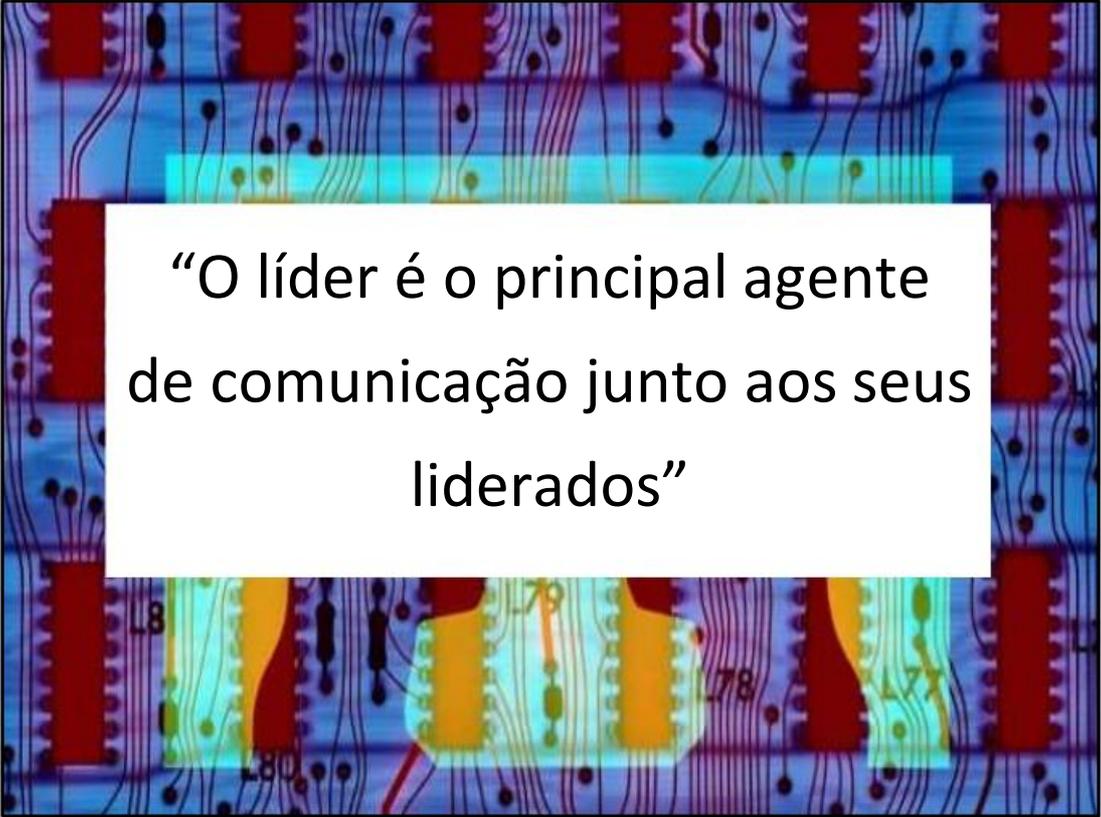
“A comunicação sem o compromisso estratégico dificilmente conseguirá legitimar-se no novo cenário competitivo .”



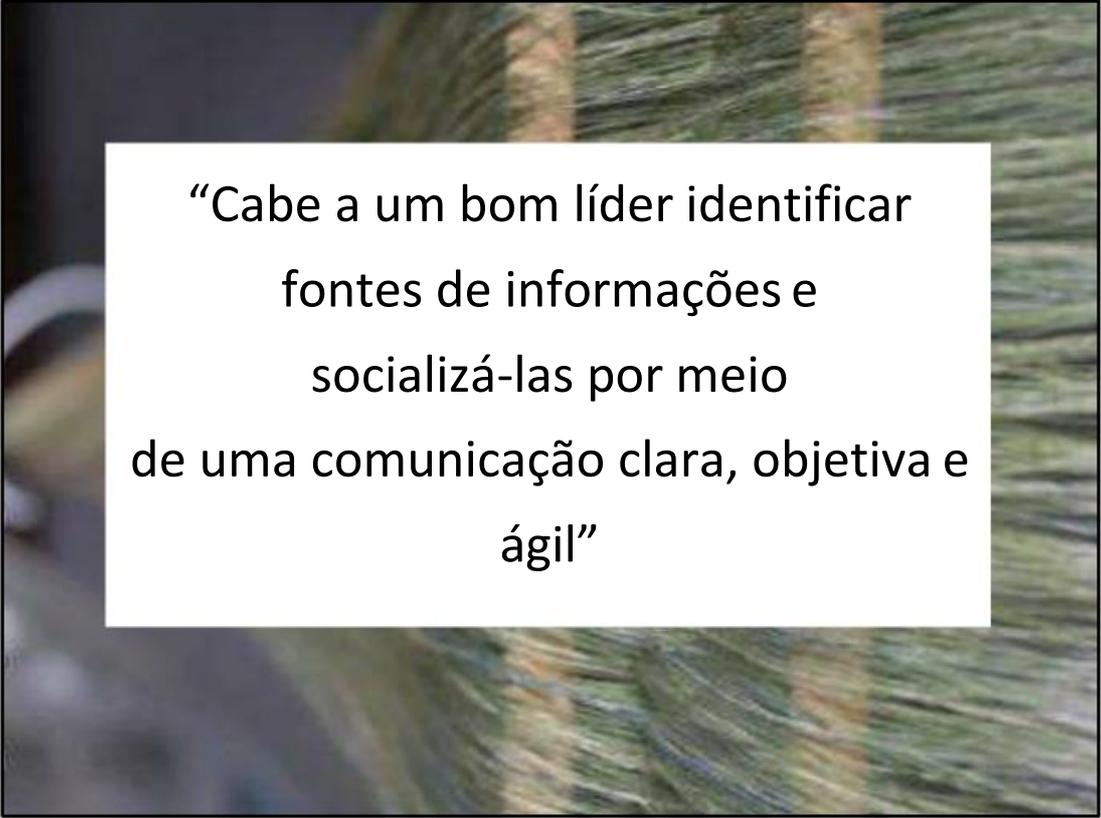
“A comunicação empresarial não é responsabilidade de uma única área ou departamento. É dever de toda a instituição incorporá-la, definitivamente, à gestão estratégica da organização.”



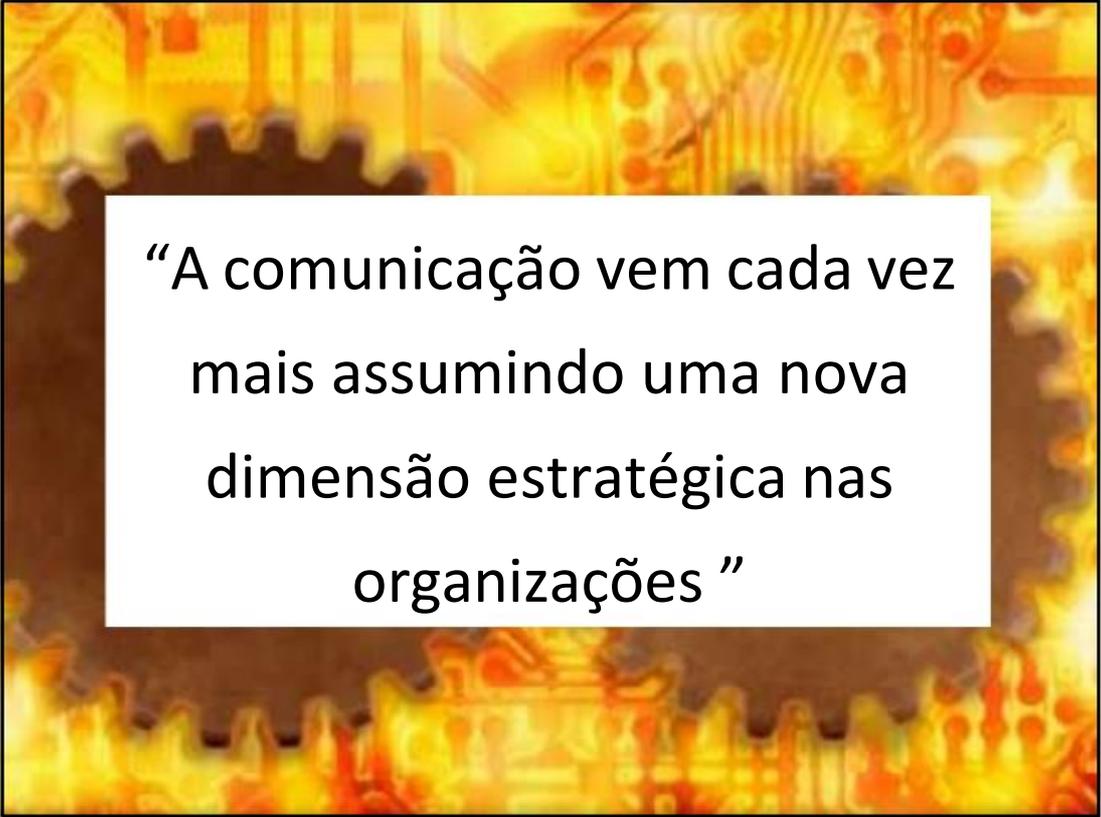
“Comunicar não é simplesmente disponibilizar canais com informações. É, sobretudo, comunicar tudo a todos.”



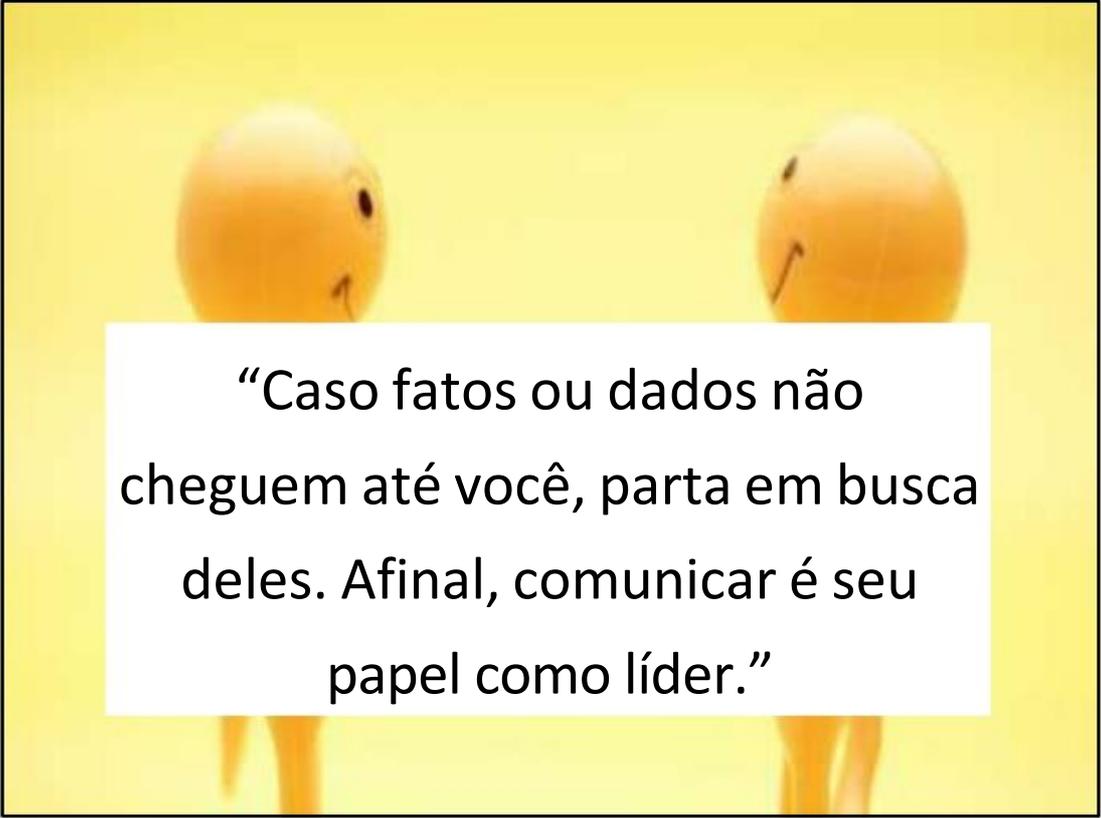
“O líder é o principal agente de comunicação junto aos seus liderados”



“Cabe a um bom líder identificar fontes de informações e socializá-las por meio de uma comunicação clara, objetiva e ágil”



“A comunicação vem cada vez mais assumindo uma nova dimensão estratégica nas organizações ”



“Caso fatos ou dados não cheguem até você, parta em busca deles. Afinal, comunicar é seu papel como líder.”

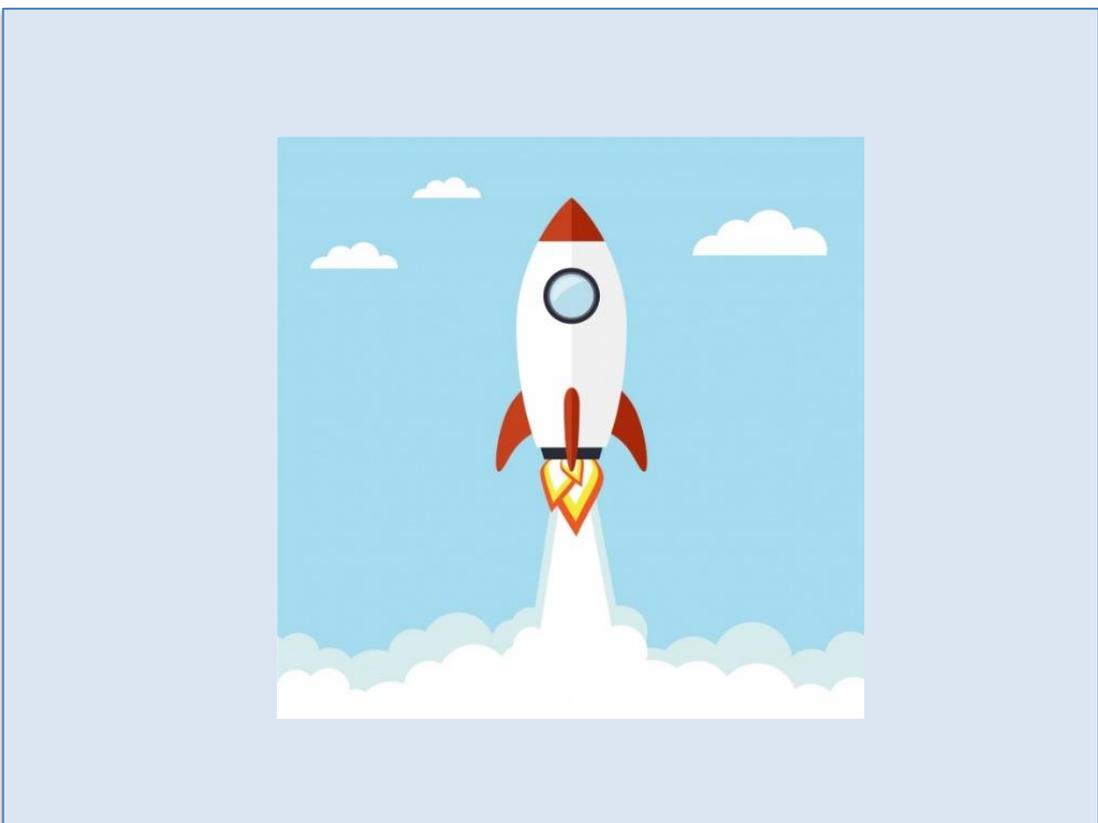
Três coisas não voltam atrás:

Flecha lançada

Palavra dita

**Oportunidade
perdida**

Provérbio Chinês

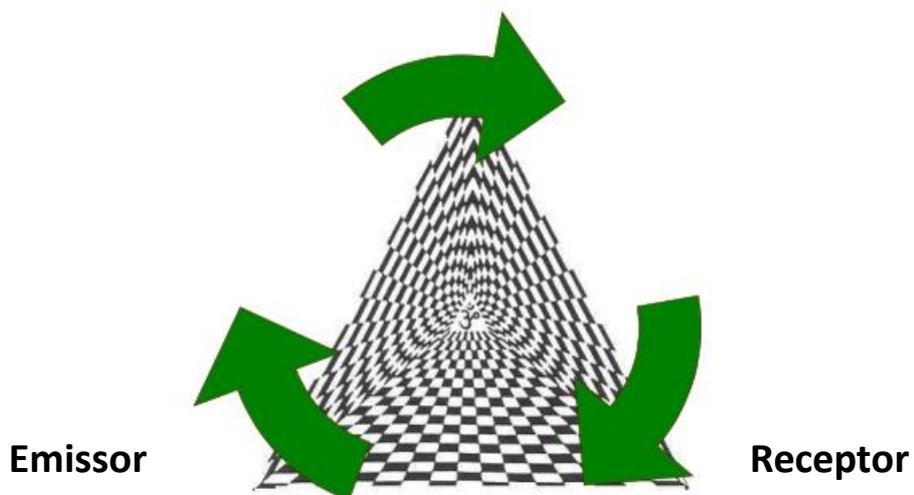


**Nem tudo que é falado é ouvido;
nem tudo que é ouvido é escutado;
nem tudo que é escutado é entendido, e
nem tudo que é entendido é praticado.**



Estabelecer um bons canais de comunicação com outros envolve várias questões para as quais precisamos estar conscientes.

Processo Básico da Comunicação Mensagem



Comunicação Interpessoal

Processo pelo qual informações são trocadas e entendidas por duas ou mais pessoas, normalmente com a intenção de motivar ou influenciar o comportamento.



Comunicação pode ser:

VERBAL

A comunicação realizada pelo verbo:

ESCRITA: cartas, ofícios,
circulares, jornais,
revistas, folhetos,
memorando...

ORAL: comunicação pelo canal sonoro da
fala.

NÃO-VERBAL

Refere-se a linguagem expressa pelo corpo
(gestos, sinais, olhares, expressões
faciais...)



Tipos de Comunicação

VERBAL

- VERBAL - ORAL
- VERBAL - ESCRITA



Tipos de Comunicação

Simbólica/ Não-verbal

- Sinais espaciais;
- Linguagem corporal;
- Paralinguística.

Paralinguística é a parte da linguística que estuda os aspectos não-verbais da comunicação. Estes aspectos incluem o tom de voz, o ritmo da fala, o volume de voz, as pausas utilizadas na pronúncia verbal, e demais características que transcendem a própria fala.



Grande parte do tempo das pessoas é gasta com alguma forma de comunicação: lendo, ouvindo, escrevendo ou falando.

Estima-se que cerca de 80% do tempo dos profissionais é gasto em comunicação verbal.

Mas, apesar disso a comunicação, não é eficiente nas organizações.



Barreiras à Comunicação

- Componentes emocionais;
- Significações diferentes;
- Ruídos e falhas dos canais;



- Credibilidade e poder;
- Percepções diferentes.



Efetividade da Comunicação



CLARA	Que não deixe dúvidas. Pressupõe que você sabe o quer dizer
PERTINENTE	Apropriada
PERSUASIVA	Convincente
ÁGIL	Ser notícia e não história
IMPACTANTE	Que cause impacto positivo
CRÍVEL	Que gere credibilidade

BARREIRAS DA COMUNICAÇÃO

- 1. Ouvir o que não esperamos ouvir;***
- 2. Desconsiderar informações que entrem em conflito com o que “sabemos”;***
- 3. Deixar de avaliar a fonte;***
- 4. Percepções diferentes;***

Barreiras da Comunicação

5. *Palavras com significados diferentes para pessoas diferentes*
6. *Sinais não-verbais incoerentes*
7. *Efeito das emoções*
8. *Ruídos*



Barreiras físicas e interpessoais

Barreiras presentes no emissor e receptor:

tom de voz inadequado ou comunicação não-verbal incoerente

características pessoais, como: timidez, impaciência.

escolha de momento impróprio para transmitir a mensagem

suposição de que a outra parte já domina o assunto a ser tratado.

Como melhorar a Comunicação Interpessoal

HABILIDADES de TRANSMISSÃO

- *Rapport* e Empatia
- Linguagem apropriada e direta
- Informações claras e completas tanto quanto possível
- Evitar interferências do ambiente “físico”
- Evitar interferências “psicológicas”
- Usar canais múltiplos (vários “sentidos”)
- Comunicação *face a face*, sempre que possível

Como melhorar a Comunicação Interpessoal

HABILIDADES de RECEPÇÃO

- *Rapport*
- Empatia
- Escuta ativa
- Reflexão



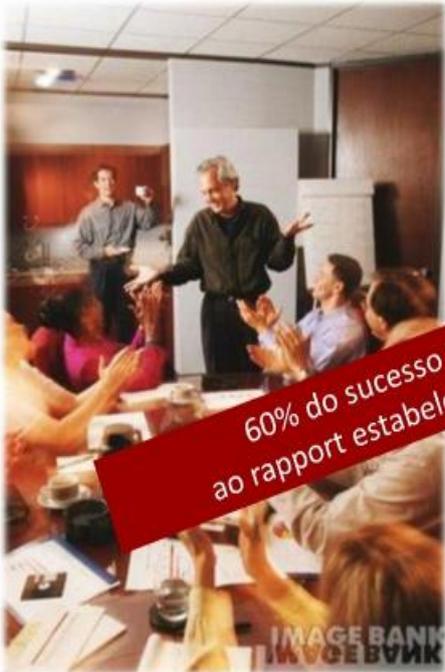
Rapport - como conquistar?



Observando e acompanhado:

- Linguagem corporal
- Voz
- Significado das palavras - conteúdo

Rapport



Para criar e manter o rapport é necessário:

- Ter consciência de que sempre estamos diante de muitos e diferentes mapas mentais
- Respeitar as diferenças individuais
- Ter e usar muita flexibilidade
- Usar as técnicas da neurolinguística

Escuta ativa



- Demonstre interesse e atenção no que está sendo dito
- Evite conversas paralelas ou discutir mentalmente com a outra pessoa
- Não a interrompa

Escuta ativa

- Faça perguntas, quando necessário
- Dê sinais de compreensão
- Coloque-se no lugar da outra pessoa



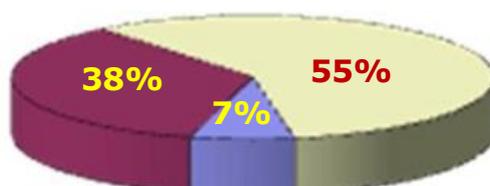
49

Efetividade no processo

Face a face

Forma de falar

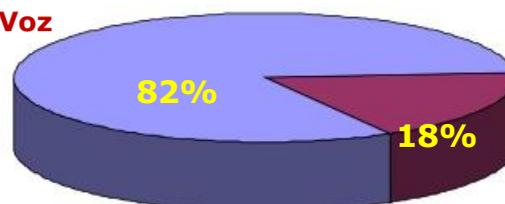
Gestual



Conteúdo

Por telefone

Voz



Palavras

Qual é o meu critério?

A	E	F	H	I	L	M	N
B	C	D	G	J	K		

O que é Assertividade ?

**A palavra vem de “assero” (e não de “acerto”),
que significa afirmação, tornar firme.**

“É a capacidade de fazer uma afirmação sobre algo de forma positiva e com absoluta segurança.”

“ É o comportamento que torna a pessoa capaz de se afirmar sem ansiedade indevida, a expressar sentimentos sinceros sem

constrangimento.”



Comportamento Assertivo

Robert Alberti&Michael

Linguagem Assertiva: cuidado com o NÃO



Fale no positivo, o que QUER e não o que não quer

Linguagem Assertiva



Substitua o MAS por E, quando indicado

Linguagem Assertiva



**Cuidado com a palavra
"tentar"**

Substitua por FAZER !

Fortaleça o verbo usando-o no presente. Além de forte, fica concreto. Ex:
"Agradeço a vocês..." ao invés de "Eu gostaria de agradecer..."



Exponha

DADOS e FATOS

ao invés de dizer

“eu acho”

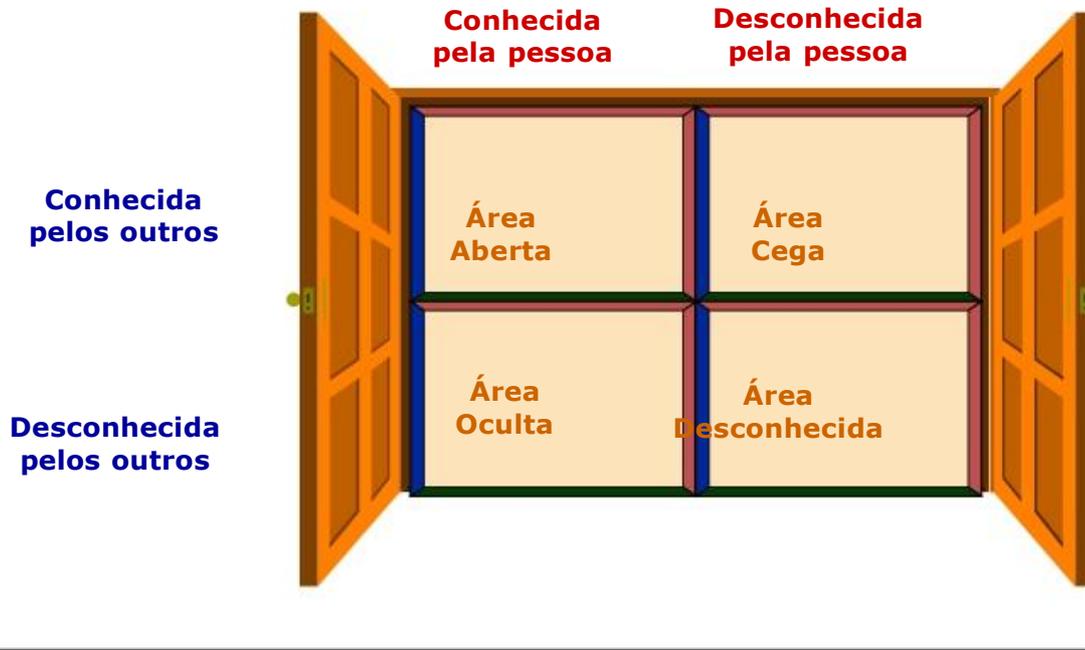




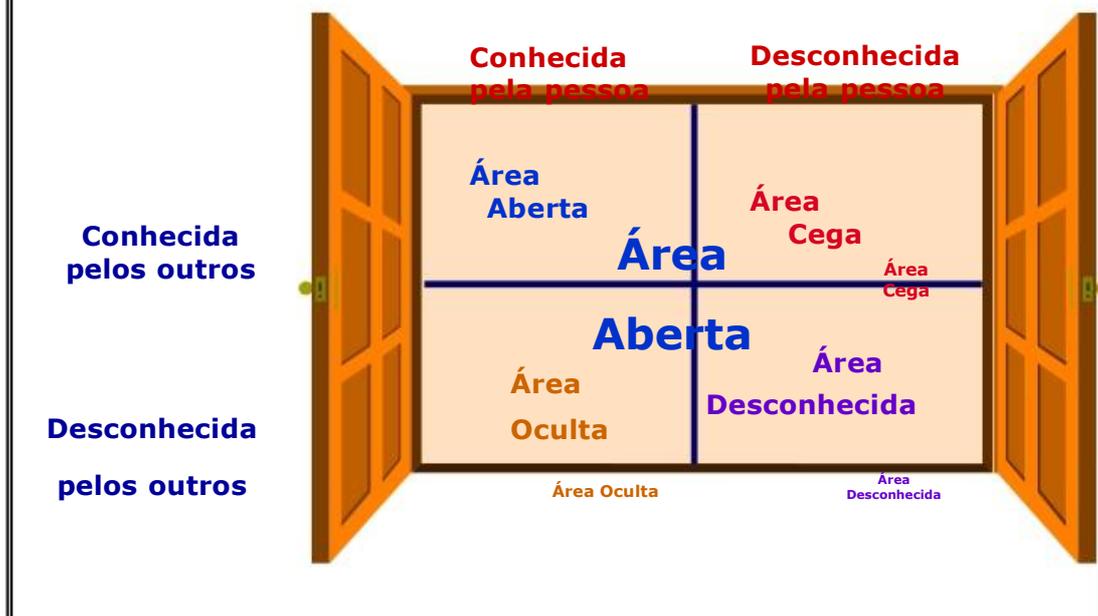
- A comunicação verbal acontece de acordo com o mapa mental de cada um
- Comunicação harmoniosa: respeito pelo “mapa” do outro.



Janela de Johari



Janela de Johari



A Importância da PERCEPÇÃO no processo de comunicação



O processo perceptivo é uma ferramenta fundamental nos relacionamentos, pois aguça a interpretação de sinais interiores e exteriores.

Sem entendê-lo a comunicação interpessoal não se efetiva.

Exercício:

- Em silêncio e, individualmente, anote a primeira palavra que lhe vem à mente, ao ver as figuras a seguir.
- As palavras podem remeter a descrição ou emoção, sensação, o que pensar primeiro.





Liderança e Poder

“Mais que as ideias, são os interesses que separam os homens”.

Charles Alexis de Tocqueville

Senhor,

**Dai-me a coragem para mudar as coisas que podem ser mudadas,
a serenidade para aceitar as coisas que não podem ser mudadas e,
principalmente, a sabedoria para distinguir umas das outras”.**

Santo Inácio de Loyola

“Nenhum de nós é tão inteligente como todos nós”.

Philip Condit

E nesse contexto...

Qual o papel da LIDERANÇA ???



Gerar valor para a empresa, por meio de sua capacidade de transformar estratégia competitiva em resultados através das pessoas e times que influencia.

69

Papéis do Líder - Comandante

*“Lidere, siga ou saia do caminho:”
(Ted Turner)*

Origem da palavra Líder

**“To Lead”
(ir à frente)**

Implica em estar à frente do time, inspirando e encorajando!



Papéis do Líder - Visionário

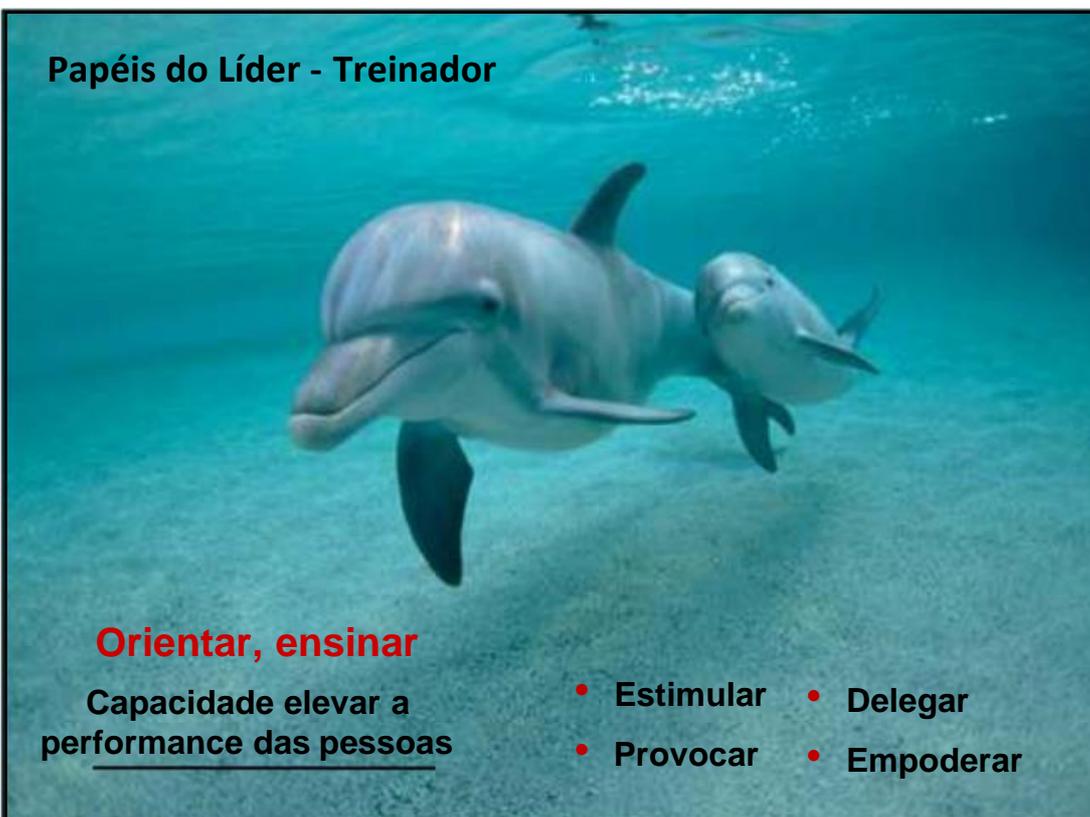


Fazer diferença no futuro

Capacidade de levar as pessoas a fazerem o que nunca imaginaram fazer:

- captando oportunidades;
- estabelecendo metas
- fazendo projeções para o futuro; desafiadoras;
- ouvindo necessidades;
- vendendo ideias.

Papéis do Líder - Treinador



Orientar, ensinar

Capacidade elevar a performance das pessoas

- Estimular
- Delegar
- Provocar
- Empoderar

Papéis do Líder - Atleta



Conquista de Resultados

Capacidade de levar as pessoas a manterem-se no topo!

- Entusiasmo
- Capacidade de gerir tempo para trabalho / família / amigos)
- Foco
- Determinação
- Estar fisicamente apto

Papéis do Líder - Professor



Desempenho Superior

Capacidade de levar as pessoas a darem o seu máximo!

- Orientar
- Monitorar
- Fazer junto

Papéis do Líder - Mediador

**Preservação do Clima,
Motivação...**

**Capacidade de estimular
o comportamento ético,
igualitário e saudável:**

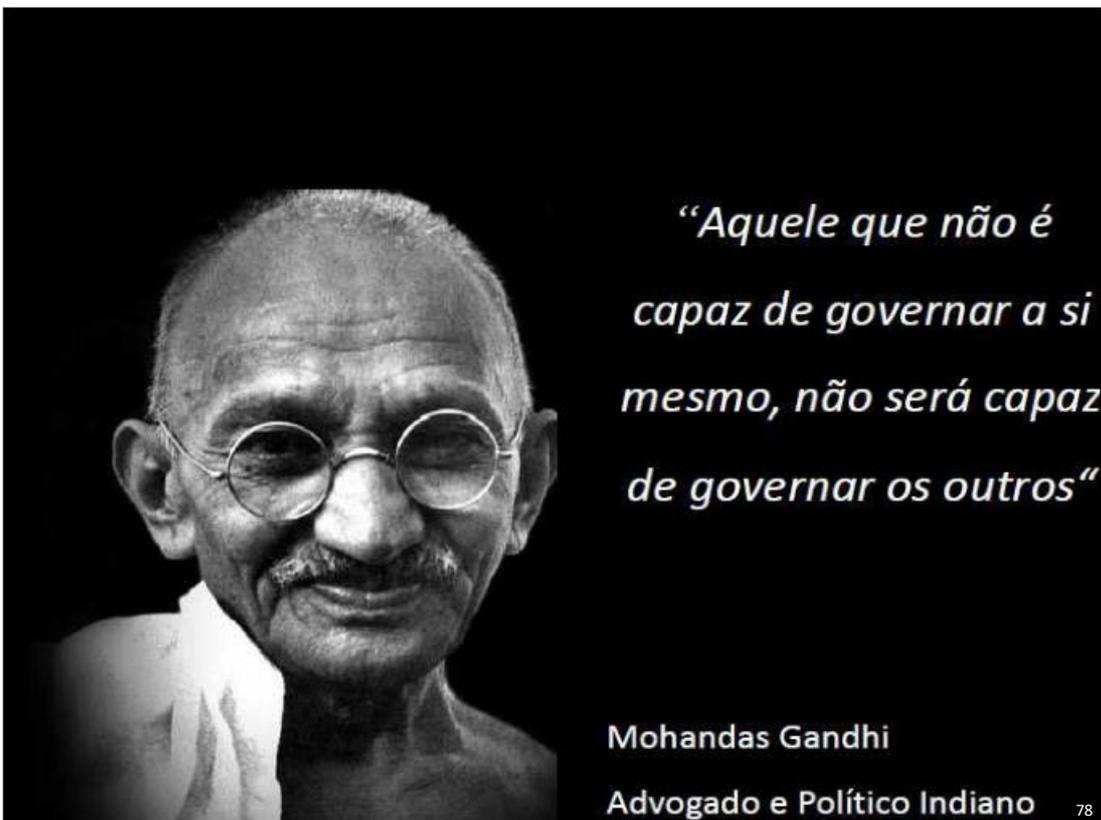
- isenção;
- ética;
- rigidez de princípios;
- equidade nas decisões.

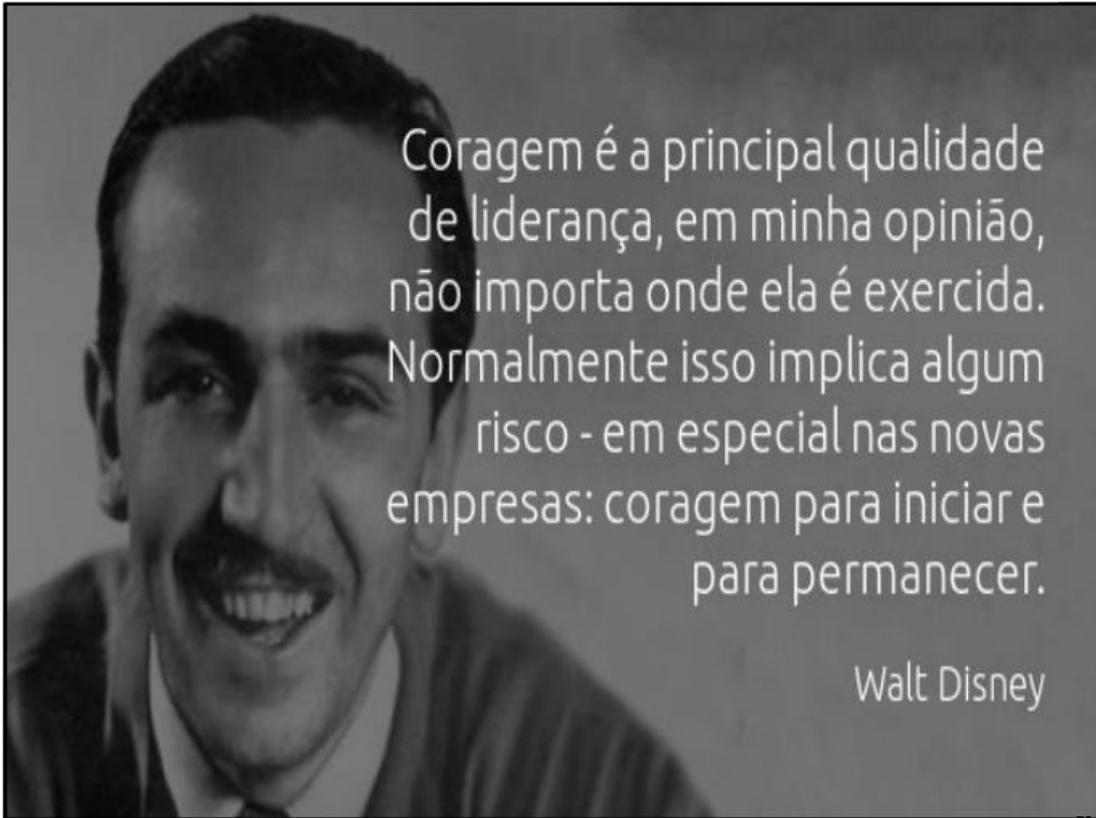
Reflexão sobre os papéis do líder

Ser líder na atualidade significa estar preparado para enfrentar mudanças exponenciais e exigências sem precedentes!

As organizações precisam de líderes que respondam adequadamente a esta realidade.



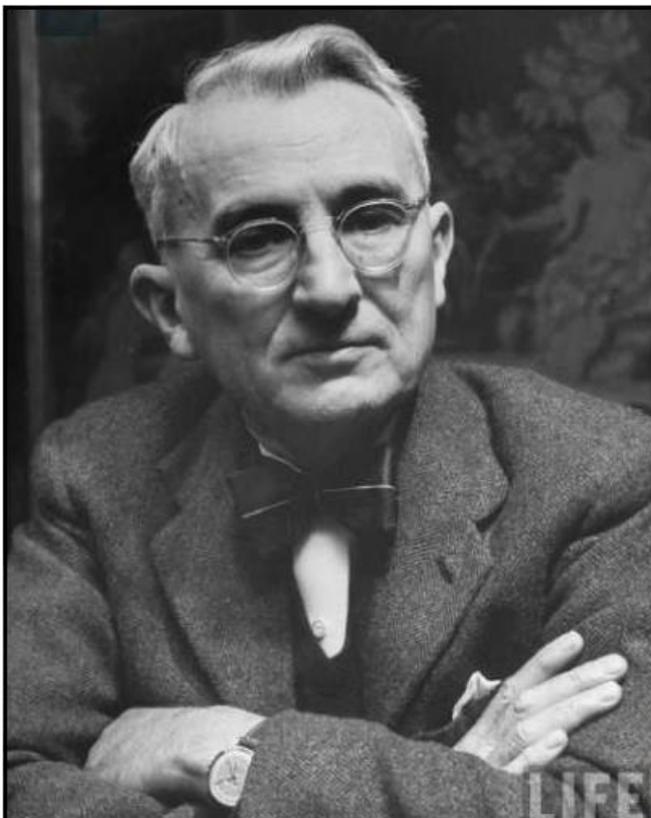




Coragem é a principal qualidade de liderança, em minha opinião, não importa onde ela é exercida. Normalmente isso implica algum risco - em especial nas novas empresas: coragem para iniciar e para permanecer.

Walt Disney

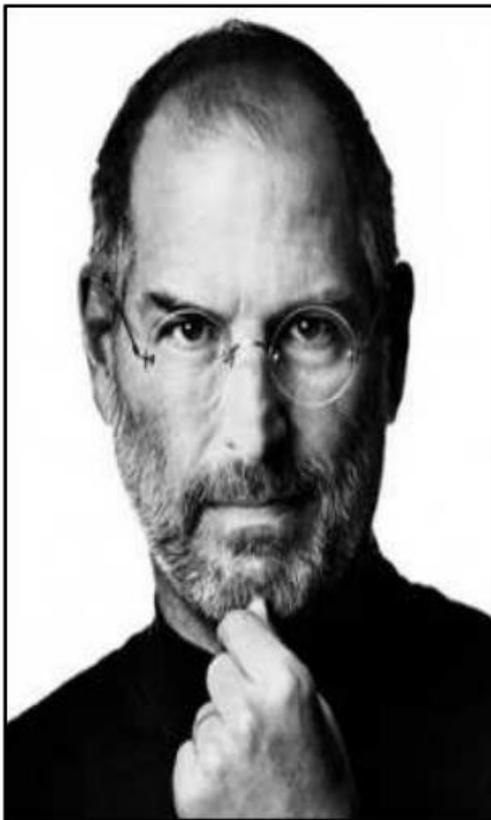
79



“75% do sucesso de um líder estão ligados a suas habilidades interpessoais”

Dale Carnegie
Autor de “como fazer amigos e influenciar pessoas”

80



Para se ter sucesso, é necessário amar de verdade o que se faz. Caso contrário, levando em conta apenas o lado racional, você simplesmente desiste. É o que acontece com a maioria das pessoas.

(Steve Jobs)

81

Qual o seu tipo de liderança?

LÍDER

Líder é alguém cujas ações têm consequências profundas na vida de outras pessoas, positiva ou negativamente e, às vezes, para sempre.



LIDERANÇA

**"Liderança é como a beleza...
Difícil de definir, fácil de reconhecer."**

Warren Bennis

Definição Genérica

Capacidade de influenciar pessoas e grupos

Tornar real a visão,
Concretizar a missão e
Atingir os objetivos.

Cenário da Liderança



Dúvidas...





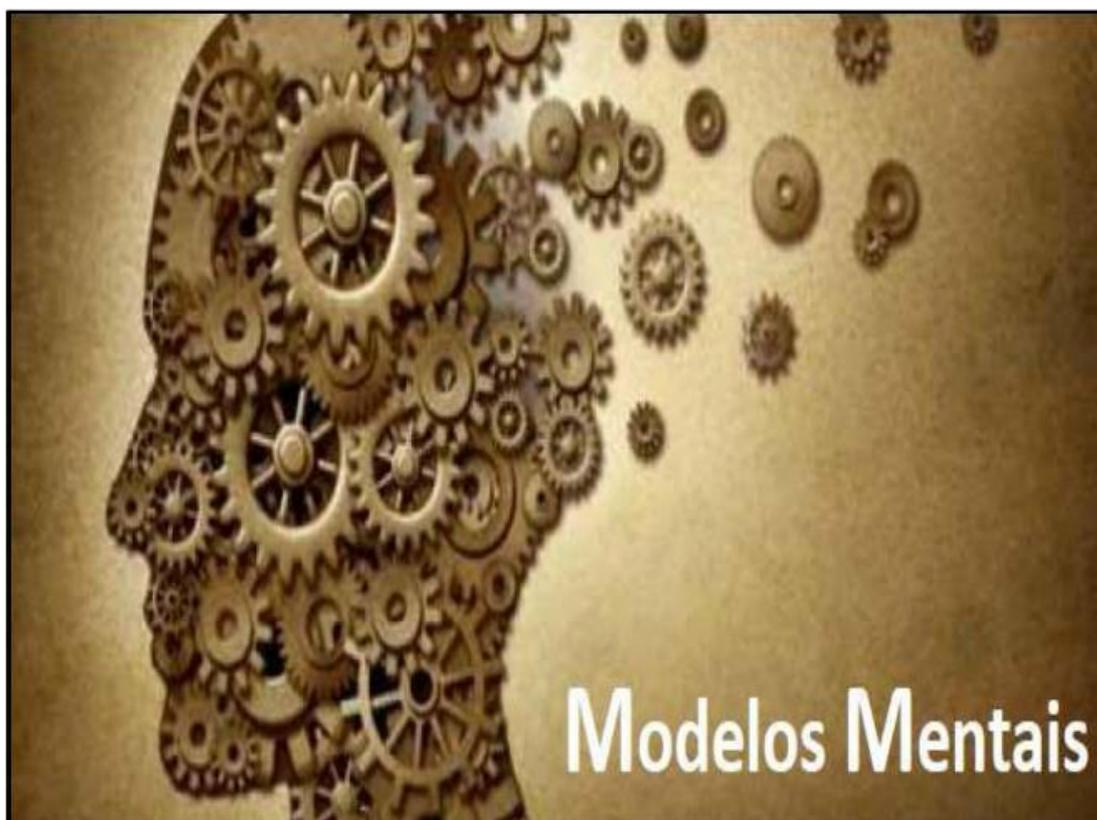
Há traços comuns entre os grandes líderes?

- **Visão de futuro, capacidade de compartilhar sonhos e de criar significado.**
- **Credibilidade.** Atuam inspirados por valores como a justiça e confiança.
- **Relacionamento mobilizador.** Relacionarem-se, demonstrando a capacidade de mobilizar o coração e das pessoas. Um dos principais requisitos para obter isso é a comunicação competente.
- **Comportamento "agridoce".** Geram "sofrimento", mas ajudam a cuidar dele.
- **Alto grau de autoconhecimento.** Ouvem sua voz interior, conhecem e reconhecem seus pontos fortes e fracos.

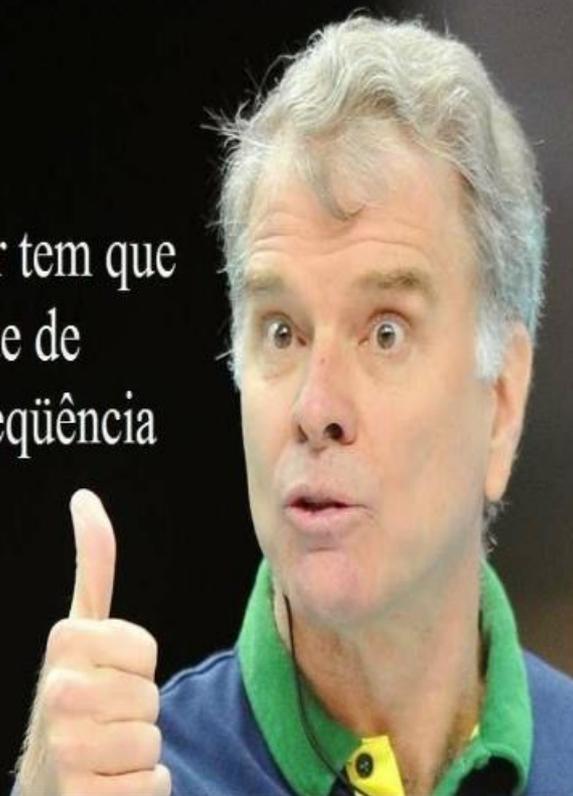


Novos Atributos

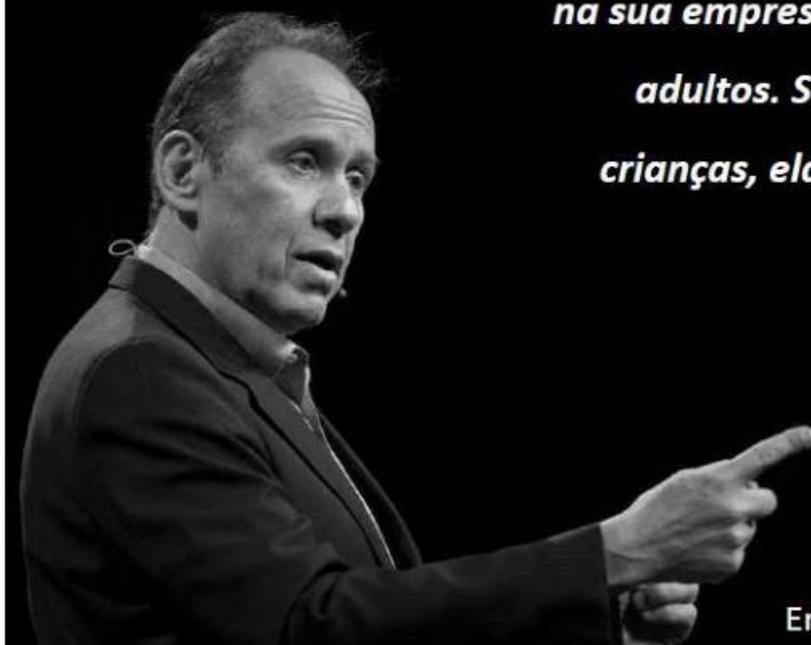
- Busca incessante do aprendizado
- Criar condições que favoreçam o sucesso das pessoas e promovam sua interdependência
- Enxergar os impactos de suas ações no longo prazo.



“A vontade de se preparar tem que ser maior do que a vontade de vencer. Vencer será consequência da boa preparação.”
Bernardinho



“Se quiser adultos trabalhando na sua empresa, os trate como adultos. Se os tratar como crianças, elas vão agir como crianças.”



Ricardo Semler
Empresário Brasileiro

"No que diz respeito ao desempenho, ao compromisso, ao esforço, à dedicação, não existe meio termo. Ou você faz uma coisa bem-feita ou não faz."

(Ayrton Senna)

SENNA foi eleito em 2009, numa votação entre os 217 pilotos mais importantes da F1:
O Melhor Piloto de todos os Tempos



**Seu modelo mental
determina como você age.**



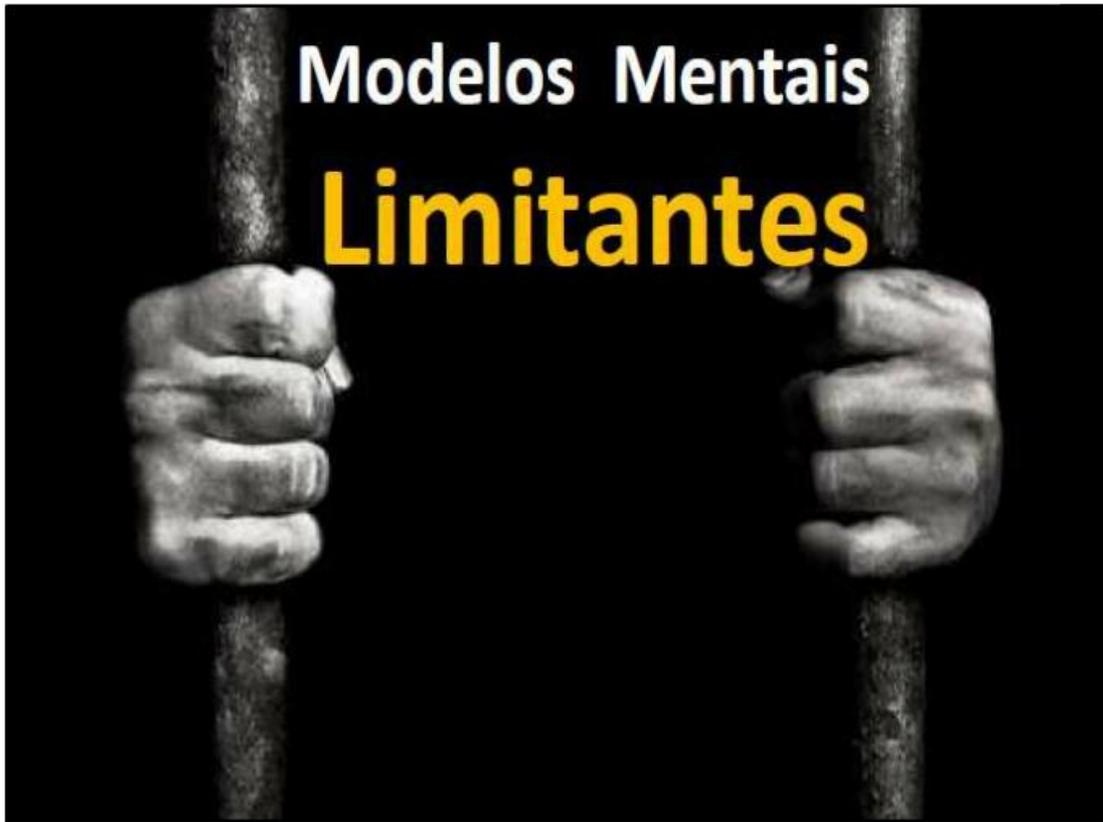


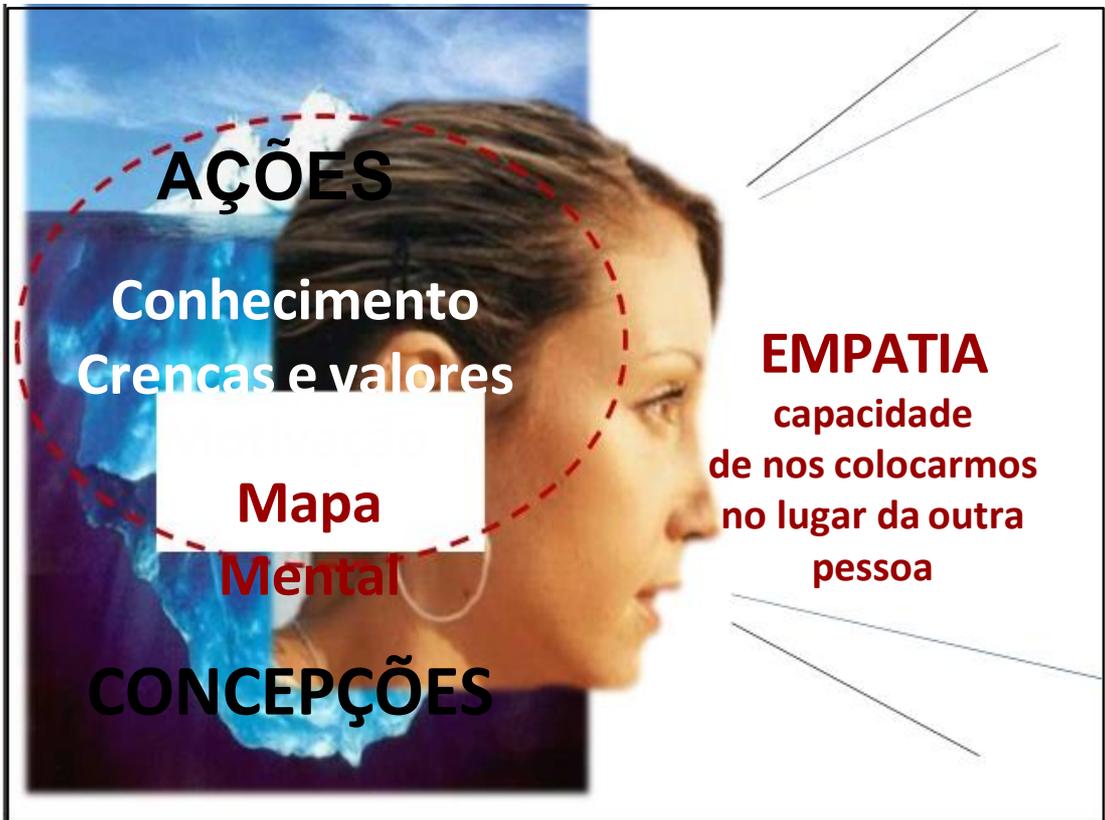
Modelos Mentais

“Modelos mentais são **pressupostos profundamente arraigados, generalizações, ilustrações, imagens ou histórias que influem na nossa maneira de compreender o mundo e nele agir**”.

Peter Senge







O mapa (modelo) mental não é território



- Interpretamos o mundo por meio dos nossos mapas
- Nenhum mapa individual é mais verdadeiro que outro.

Modelos Mentais Potencializadores





RECONHECIMENTO DA EMPRESA:

- Me sinto reconhecido pela empresa em que trabalho.
- Mudo a forma de pensar.
- “Acredita ser o dono do negócio”.
- Me sinto importante.
- Sinto que sou importante para o desenvolvimento do meu time.
- O negócio prospera.



A EQUIPE SE DESENVOLVE E AMADURECE:

- Passo a acreditar mais no potencial das pessoas.
- Passo a acreditar que todo colaborador tem potencial ilimitado.
- Passo a ter confiança na capacidade das pessoas.
- Começo a olhar a equipe sempre com bons “olhos”.
- Começo a delegar tarefas.
- O negócio prospera.



Quais são os modelos mentais dos líderes de sua empresa?

- Identificar pelo menos 3 modelos limitantes.
- Sugerir 3 modelos mentais potencializadores.



Estilos de liderança

• Autocrático



O líder impõe suas ideias e decisões, não ouvindo o grupo. Desenvolve controle absoluto e autoritarismo sobre o grupo.

• Democrático



O líder age como um “guia de pessoas”, ouvindo, trocando ideias, aceitando críticas, respondendo e observando as necessidades do grupo e seus interesses coletivos. As decisões são tomadas após debate e em conjunto.

• Laissez-faire



O Líder “Laissez faire” ou Liberal, não se impõe aos liderados, dando-lhes total liberdade nas tomadas de decisões e divisão de tarefas. Indicado para uma equipe madura e autogerida. Caso contrário, os liderados podem perder o respeito por ele e entender sua liderança como negligente e fraca.

Liderança

Como tem a missão de gerenciar os processos e guiar as pessoas, o líder é o profissional mais observado da empresa.

Naturalmente, seus liderados estão sempre atentos aos seus comportamentos...



Modelos de Liderança - Carismática

Líder

Confiança nos seguidores
Similaridade de crenças

Liderados

Aceitação incondicional dos líderes
Envolvimento emocional com a missão



Modelos de Liderança - Participativa

- Visão de futuro.
- Acredita na capacidade das pessoas para concretizá-la.
- Inspira as pessoas na direção dos objetivos.
- Gera comprometimento.
- Alinha as pessoas pela comunicação.

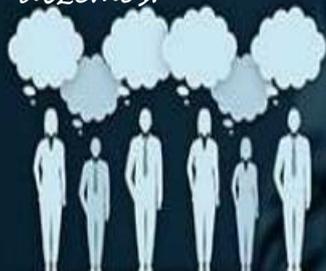


Modelo de Liderança - Exemplo

“Suas ações falam mais alto e com mais clareza do que as suas palavras”.

Stephen Covey

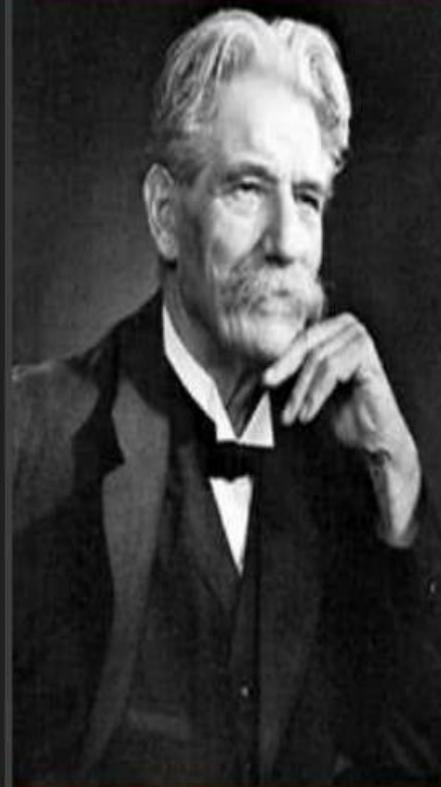
Agir coerentemente é a forma através da qual concretizamos o que dizemos.



Dar o exemplo não
é a melhor
maneira de
influenciar os
outros. É a única.

Albert Schweitzer

 PENSADOR



*Não se engane! Você comunica mais com suas ações e
decisões que com suas palavras.*

*Lidere pelo exemplo e você não precisará gastar
muitas palavras para dizer como fazer as coisas e que
padrão ético as pessoas devem trabalhar.*

*Palavras sem exemplos são nulas e colocam em risco
seu papel de líder.*

Nunca me esqueço da seguinte frase:

*“Suas ações falam tão alto, que não consigo escutar
suas palavras”.*



Liderança Situacional



FOCOS

- Alcance de metas
- Situação/ Contexto
- Pessoas



Comportamentos do Líder

- Orientado para realizações
- Participativo
- Diretivo
- Apoiador

113

Liderança Situacional - conceitos básicos

1

Nível de Desenvolvimento dos Liderados

É a **COMPETÊNCIA** e o **COMPROMETIMENTO** das pessoas em assumir a responsabilidade para dirigir seu próprio comportamento.

2

Estilo de Liderança

Dependerá do nível de desenvolvimento / maturidade dos indivíduos ou grupo que o líder deseja influenciar.

Fonte: Paul Hersey e Ken Blanchard - Psicologia para Administradores de Empresas.



Liderança Situacional

Apoio

Ouvir as pessoas, incentivá-las, ajudá-las a prosperar e envolvê-las na solução de problemas e na tomada de decisão.

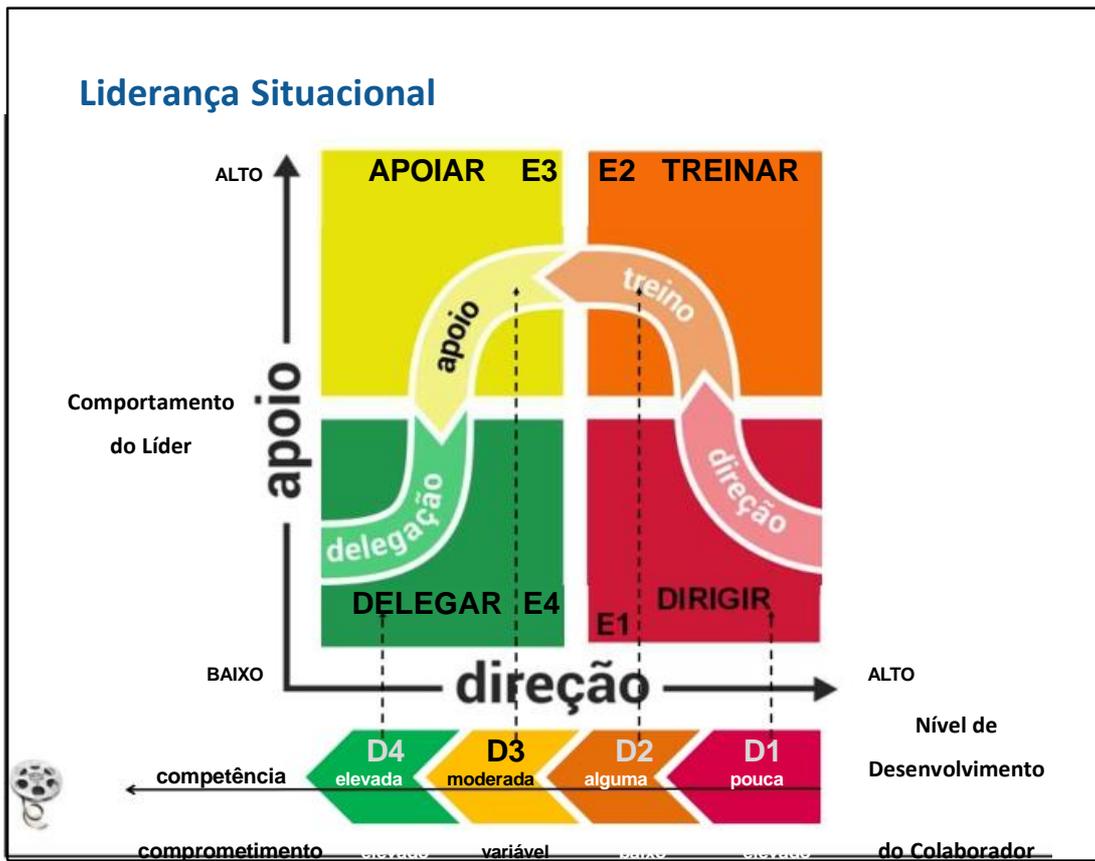
Liderança Situacional



Direção

Dizer às pessoas o que fazer, como fazer, quando fazer, onde fazer e com quem fazer





Em qualquer estilo, o Líder

- Define as metas
- Observa e monitora o desempenho da equipe
- Dá *feedback*

Elementos do Desempenho



Círculo Dourado



TED Simon Sinek: How great leaders inspire action

Marca Pessoal

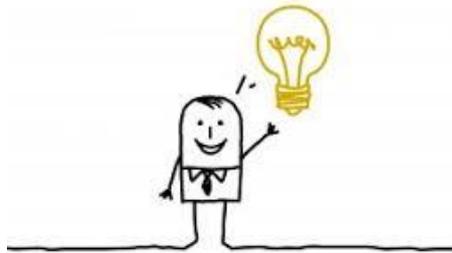


Marca Pessoal



Marca Pessoal





O que é isso?

É a trajetória pessoal e profissional e será sempre um **PATRIMÔNIO** individual a ser administrado com **rigor** e **competência**, principalmente pelos que desejam, de fato, ser reconhecidos como **LÍDERES!**

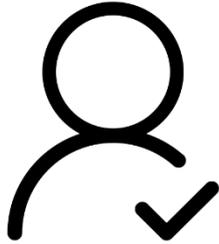
Competências do líder

Gerenciamento da Confiança

As pessoas preferem seguir aqueles em quem podem confiar, mesmo discordando de suas opiniões.



Competências do líder



Gerenciamento de Si Próprio

Gerentes incompetentes podem tornar a vida de outras pessoas pior, deixando-as doentes ou menos ativas.

Warren Bennis

**O Poder
é bom
ou
ruim??**



O que é Poder?



Com origem no Latim *potere*, significa a capacidade de deliberar arbitrariamente, agir, mandar e também, dependendo do contexto, a faculdade de exercer autoridade.

A Liderança e o Poder

SE QUISER POR À PROVA O
CARÁTER DE UM HOMEM,
DÊ-LHE PODER.

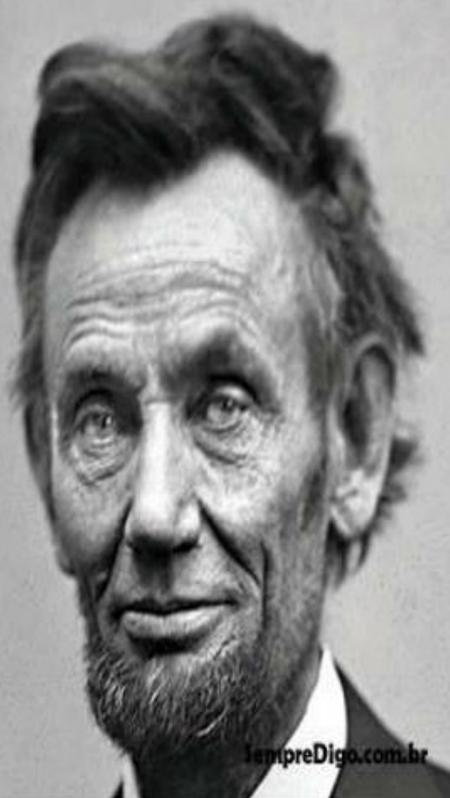
Abraham Lincoln

PODER

"CONOTAÇÃO NEGATIVA"

LIDERANÇA

QUALIDADE



sempreDigo.com.br



PODER

Segundo Moscovici (1997), é a capacidade que uma pessoa tem de fazer com que outra pessoa ou grupo aja da forma desejada por ela.

- O aspecto mais importante do poder é a **dependência**.
- Quanto maior a dependência de B em relação a A, maior a **relação de poder**.

Liderança x Poder

- A diferença entre os dois é a **compatibilidade de objetivos!**
O poder requer a relação de dependência.
Liderança, requer o alinhamento de objetivos entre líder e liderados.

LIDERANÇA é a forma como o **PODER**
pode ser utilizado **positivamente** no
processo de influência de pessoas!



Bases do poder



Bases do poder



Poder de Referência

É o poder de influenciar o outro pela força do seu

carisma ou por características pessoais que são admiradas e servem como referência.



Poder de Talento

Baseia-se na posse de experiência, conhecimento e talento.



Poder Coercitivo

Explora o medo. Para influenciar o comportamento dos colaboradores, recorrem a punições: "repreensões públicas", designação para tarefas indesejáveis, descontos no pagamento, entre outros.



Poder de Recompensa

Baseia-se na capacidade para dispor resultados recompensadores – seja o recebimento de elementos positivos ou a eliminação de negativos: elogio, promoções, aumentos.



Poder Legítimo

Baseia-se nas normas, valores e crenças no sentido de que certos indivíduos possuem direito legítimo de governar ou influenciar os outros.



Fonte: French e Raven

Bases do poder

Vejamos cada um deles:

- **Poder coercivo:** poder baseado no medo
Ex.: Tornar as coisas difíceis para os outros



Bases do poder

- **Poder de recompensa**: Submissão obtida com base na capacidade de distribuição de recompensas vistas como valiosas pelos outros.
Ex.: Fornecer benefícios ou recompensas especiais, troca de favores.
- **Poder legítimo**: Poder que uma pessoa recebe como resultado de sua posição na hierarquia formal da organização.
Ex.: Ocupação de um cargo



Bases do poder

- **Poder do Talento Perícia**: Influência baseada em habilidades específicas ou em conhecimentos.
Ex.: Experiência e conhecimento para conquistar respeito.
- **Poder de referência**: Influência baseada na posse, por uma pessoa, de traços pessoais ou recursos desejáveis.
Ex.: Você gosta da pessoa e tem o prazer em fazer coisas para ela.



Transformação do Poder

Alvin Toffler, em seu livro *Powershift* (As Mudanças do Poder), defende que o poder pela violência e pela força da riqueza está perdendo espaço para o **poder do "CONHECIMENTO"**.

Estamos hoje em um momento não só de transferência do poder, mas principalmente de **TRANSFORMAÇÃO DO PODER!!!**

TED Jeremy Heimans: What new power looks like

135

Componentes do Novo Poder



Questão para discussão e reflexão

A **liderança** está relacionada a capacidade de influenciar pessoas através de suas ações. É uma habilidade que não precisa ser imposta, coagida ou forçada. É autoridade conquistada com exemplo, admiração, respeito que, a partir daí, tende a produzir nos liderados o desejo de querer fazer, sem precisar de mando.

Já o conceito de **poder** está relacionado à imposição. A palavra poder significa a capacidade ou possibilidade de fazer alguma coisa; direito de agir, de decidir, de mandar; império, soberania; influência pela força; superioridade absoluta utilizada com o propósito de chefiar, governar ou administrar através do uso do poder e da obediência. Trata-se da ação de mandar ou chefiar pessoas para realizar algo através da obrigação. Ou seja, os colaboradores devem responder aos comandos deste tipo de líder e executar o que for mandado por ele! Obedecer! O líder é autoridade máxima e orgulha de sua superioridade!

O poder coercitivo até pode funcionar por um tempo, mas apenas por um tempo! Logo gera revolta, rebeldia, indisciplina, desrespeito e insubordinação...

O desafio de vocês é a partir de um debate em grupo sobre o tema, listar o maior número de diferenças possível entre poder e liderança, justificando seus impactos para relação Líder x Colaborador.

“Ser uma pessoa eficaz não é mais uma opção no mundo atual – é o preço que pagamos para entrar em campo.”



Líderes surgem de grupos de pessoas...



Portanto, lidere procurando fazer com que elas acreditem no que você acredita, porque, de verdade, elas nunca seguirão 'o que você faz' e sim 'o porque você faz'.

Mantra para a vida!



O SUCESSO É SEU!



Vamos praticar?

Agora responda as questões diretamente relacionadas aos conteúdos trabalhados nesta Unidade para a fixação do conteúdo.

1. São características de um profissional de século XXI, **EXCETO**:

- a) Entender as diferenças culturais.
- b) Ser rígido e criativo.
- c) Ter intimidade com as novas tecnologias.
- d) Ser empreendedor.

2. *“É a troca de informações entre indivíduos e constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social.”* Pode-se afirmar que é o conceito de:

- a) Liderança.
- b) Hierarquia.
- c) Motivação.
- d) Comunicação.

3. É o objeto utilizado na comunicação, de forma que representa o conteúdo, o conjunto de informações transmitidas pelo locutor. Em relação aos meios de comunicação, é correto afirmar que o trecho acima faz referência à/ao:

- a) receptor.
- b) mensagem.
- c) emissor.
- d) falha.

4. A comunicação é uma ferramenta de gestão que contribui para o processo de inter-relação profissional no ambiente do serviço público ou privado. No processo de comunicação, o meio pelo qual a mensagem é transportada, sendo um espaço, um ambiente, meio escrito ou falado, é o:

- a) ruído.
- b) receptor.
- c) canal.
- d) feedback.

5. Qualquer comportamento humano constitui-se em um ato de comunicação. Com base nessa afirmação, marque a alternativa correta:

- a) Comunicação interpessoal é a troca de informações faladas ou não.
- b) A comunicação interpessoal não pode acontecer em grupos.
- c) Comunicação interpessoal é aquela em que o indivíduo comunica com o seu “eu” interior.
- d) Comunicação interpessoal só acontece quando falada.

6. Uma ferramenta para perceber as necessidades do cliente é o *rapport*, que significa:

- a) facilitar todo o processo de atendimento.
- b) entrar no mundo do cliente e fazer com que ele perceba que está sendo compreendido.
- c) vender uma boa imagem da organização.
- d) gerar confiança no cliente para poder opinar com maior segurança no momento em que o cliente necessitar de apoio.

7. O papel do líder influencia o comportamento de um ou mais liderados. Sobre este tema, é **INCORRETO** afirmar:

- a) Liderança é o uso de influência não coercitiva para dirigir as atividades dos membros de um grupo.
- b) Liderança é um atributo humano inato.
- c) O desenvolvimento da competência de liderança requer entender as motivações das pessoas que serão lideradas.
- d) A capacidade de liderar está intimamente ligada com o processo de motivação, numa situação de mútua dependência.

8. Um dos conceitos trabalhados dentro do contexto da aprendizagem organizacional é o dos modelos mentais. Indique a opção que melhor se relaciona com este conceito.

- a) São crenças, atitudes e percepções a respeito de clientes, produtos, ambiente, funcionários, e outros aspectos da organização. Transformam-se em hábitos que dificilmente são questionados e muito menos abandonados.
- b) São formas de controle do modo de pensar que são impostas pela organização a fim de obter uma unidade de atuação dos funcionários.
- c) É a capacidade de as pessoas entenderem a si próprias e terem clareza quanto aos objetivos.
- d) Incapacidade de perceber mudanças graduais que representam ameaças maiores que os eventos imediatos. São controlados por mecanismos de gestão mental.

9. No processo de liderança, o estilo *laissez-faire* é caracterizado pela:

- a) Baixa participação dos funcionários.
- b) Possibilidade de ser consultivo ou participativo.
- c) Total liberdade dada aos funcionários para decidir e executar o trabalho da forma como acharem melhor.
- d) Participação e envolvimento dos empregados no processo de tomada de decisões.

10. **NÃO** é comportamento do líder na liderança situacional:

- a) Diretivo.
- b) Orientado para os custos.
- c) Apoiador.
- d) Participativo.

11. Ao optar pela liderança situacional, um gestor de pessoas deve:

- a) conduzir a maturidade de trabalho do liderado, com o cuidado de não interferir em sua maturidade psicológica.
- b) adotar um estilo diretivo para quem apresenta maturidade média ou alta.
- c) identificar a maturidade média do grupo e, com base nisso, adotar um estilo único para todos os liderados.
- d) levar os indivíduos ao seu mais elevado nível de desempenho, mediante a liderança eficaz de um a um.

12. Um líder que exerce influência sobre seus subordinados, motivando-os a realizar o trabalho em função de sua autoridade em puni-los ou recomendar-lhes punição, utiliza como base de poder a/o:

- a) recompensa.
- b) legitimidade.
- c) coerção.
- d) talento.

13. Existem diferentes fontes de onde pode emanar o poder de uma pessoa. Como é chamado o poder exercido por um ator de televisão que, através de seu endosso leigo, influencia a escolha de uma determinada marca de produtos?

- a) Poder legítimo.
- b) Poder de talento.
- c) Poder de informação.
- d) Poder de referência.

COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL E LIDERANÇA

Gabarito

1. B
2. D
3. B
4. C
5. A
6. B
7. B
8. A
9. C
10. B
11. D
12. C
13. D