LIDERANÇA E FLEXIBILIDADE

Carla Perim

Diretora da Vara Federal de Itaperuna

Medo de mudanças

- Característica evolutiva (medo é protetor)
- Instinto x racionalidade

- “O medo é um excelente sufocador da criatividade, inovação e aptidão dos indivíduos” (O MEDO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL – Marcelo Acar)

- Mudança: oportunidade

Papel do Líder

- Conduzir a equipe nas mudanças / adaptações
- Ser exemplo: equilíbrio emocional é dever de todo líder
- Promover um ambiente de acolhimento às mudanças
- Flexibilidade externa x flexibilidade interna

Competências Primordiais

- **Adaptabilidade**: Um líder deve saber modificar seu estilo de liderança para atender às demandas diferentes. Menos rigidez.

- **Perspicácia**: Mente aberta. Perceber / compreender as dores e as necessidades de sua equipe

- **Confiabilidade**: conquistar a confiança de seus colaboradores

Competências Primordiais

- **Agilidade na resolução de problemas**: tomar decisões para implementar melhorias contínuas

- **Individualidade**: avalia o nível de maturidade e competência dos funcionários. Então, aplica a estratégia correta e incentiva o desenvolvimento de novas habilidades em sua equipe

- **Delegação**: Não ser centralizador. Dar autonomia e liberdade para trabalhar.

Liderança situacional

- Paul Hersey e Kenneth Blanchard: um bom modelo de liderança precisa ser mutável de acordo com a necessidade dos colaboradores

- Flexibilidade : qualidade do líder situacional.

- O gestor com perfil de **liderança flexível** consegue adaptar-se ao ambiente de trabalho e às necessidades da organização e dos colegas e subordinados.

- Mudança de paradigma: a capacidade de se adaptar deve ser do gestor e não da equipe unicamente

Maturidade da equipe - FASES

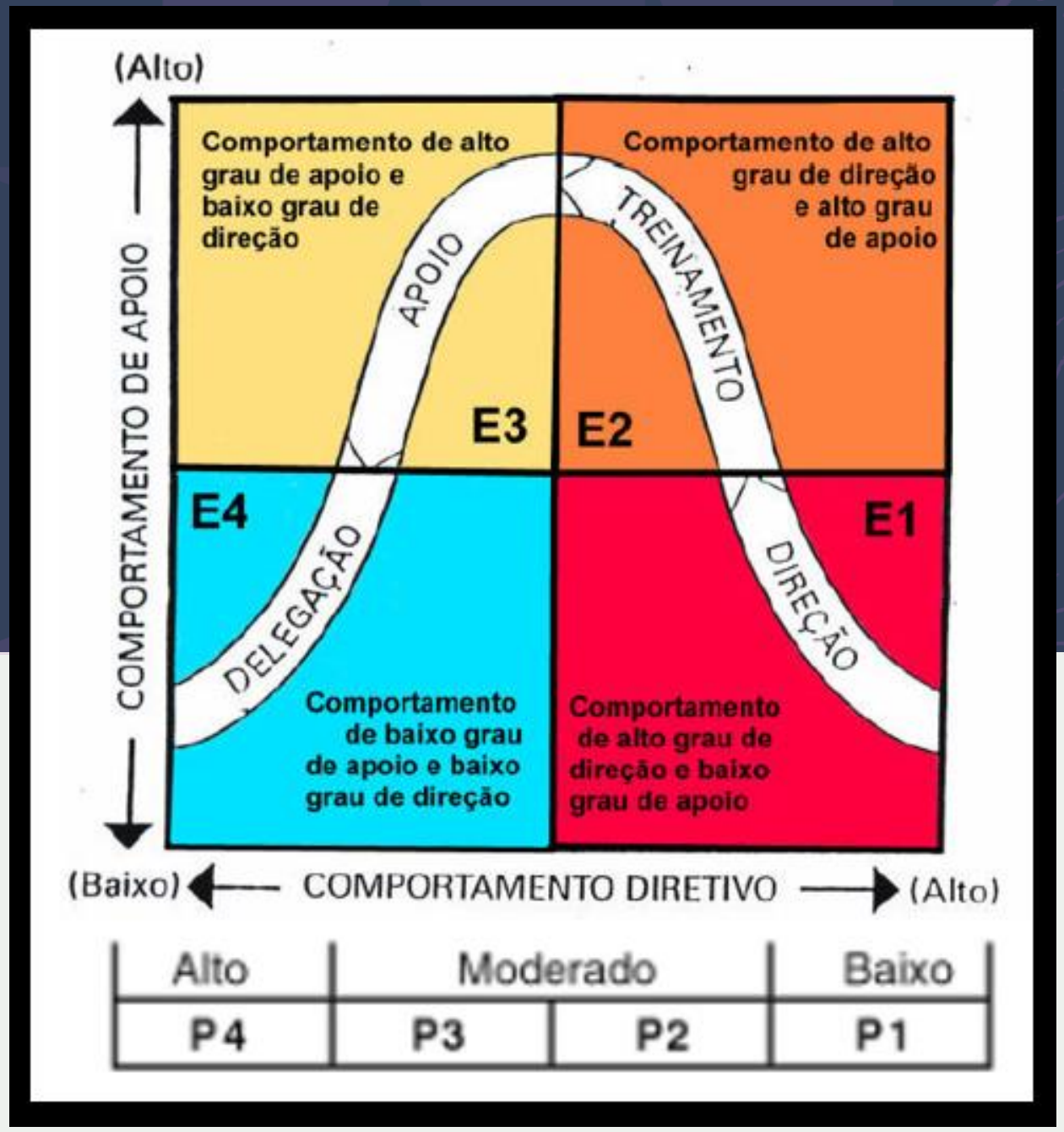
- P1 – os subordinados não conhecem suas atribuições, não estão preparados nem com desejos de tomar decisões. Não têm competência para a realização da tarefa e, por isso, pouca autoconfiança.
- P2 - Fase 2: Os subordinados já desenvolveram alguma experiência na execução da tarefa mas ainda têm dificuldades. Geralmente estão motivados mas necessitam de apoio.
- P3 - Fase 3: Os subordinados já possuem elevados conhecimentos e experiência sobre a tarefa mas sentem-se desmotivados para efetuar o que o líder lhe solicita.
- P4 - Fase 4: Os subordinados têm vastos conhecimentos sobre as tarefas e estão altamente motivados para fazer o que lhe é solicita

Modos de Liderança

- Este modo de liderança pode ser dividido em quatro estilos, que vão ter relação com os níveis de maturidade dos subordinados:

- E1 - Direção: a liderança ocorre quando o colaborador necessita aprender a tarefa a ser executada, sendo o líder supervisor da tarefa até seu fim, direcionando o colaborador para elaborá-la até conquistar confiança.
- E2 - Orientação: este estilo de liderança ocorre quando o colaborador necessita conhecer a tarefa e conquistar um estímulo para execução dela. O líder contribui apoiando a obtenção de novas ideias e disseminando conhecimento quando o colaborador necessite de ajuda.
- E3 - Apoio: o líder se encarrega de estimular o colaborador para adquirir segurança e buscar o aprendizado, aumentando suas habilidades e conhecimento, dando mais respaldo para o colaborador executar suas tarefas. O líder presta apoio, porém supervisiona pouco.
- E4 - Delegação: ela ocorre quando os colaboradores possuem maior autonomia e liberdade, tendo conhecimento e segurança com as tarefas. O líder mantém um contato com pouca supervisão e pouco apoio. Muitas vezes o colaborador inclusive tem autoridade para decisões de mudanças ambientais conforme o nível hierárquico.

EVOLUÇÃO DA SITUAÇÃO DA EQUIPE



Estilos de liderança

- Você não precisa ter um único tipo
- É normal ter um tipo “prevalecente” mas quanto mais adaptável, melhor a equipe pode responder
- A mudança pode ser de acordo com cada servidor ou com cada equipe

Estilos de Liderança (Daniel Goleman)

- Estilo visionário
- Estilo coaching
- Estilo afiliativo
- Estilo democrático
- Estilo marcador de ritmo
- Estilo coercitivo

LIDER VISIONÁRIO

- motiva as pessoas ao deixar claro como o trabalho delas se encaixa numa visão maior para a organização
- **Mais diretivo**
- Funciona especialmente bem quando a equipe está a deriva, precisando de um direcionamento, o visionário traça um rumo novo e vende ao seu pessoal uma renovada visão de longo prazo
- ATENÇÃO: equipe experiente, muita madura, pode ficar desmotivada

LIDER COACHING

- Abordagem no estilo de aconselhamento: prioriza o diálogo
- **Menos diretivo / Mais apoio**
- instruções e feedback abundantes
- Desenvolvimento de líderes: muito investimento
- Não é um estilo de liderança para momentos em que precisamos de resultados rápidos (tem que estar disposto a suportar o fracasso a curto prazo se isso estimula o aprendizado a longo prazo)

LIDER AFILIATIVO

- Liderança por relacionamento
- **Menos diretivo / Mais apoio**
- Muito feedback positivo / elogio / recompensa
- O principal benefício é a fidelidade da equipe
- Indicações: subordinados ou equipes “machucadas”
- Se a equipe ainda precisa de diretrizes claras esse estilo pode deixá-los à deriva

LÍDER DEMOCRÁTICO

- Dedica tempo para ouvir as ideias e obter a adesão das pessoas
- **Menos diretivo / Menos apoio (para equipe maduras)**
- Alto comprometimento dos subordinados (as pessoas se comprometem com o que participam)
- Indicada em situações em que os funcionários tenham tanto ou mais experiência que o próprio líder (momento da equipe)

LÍDER MARCADOR DE RITMO

- Esse líder fixa padrões de desempenho extremamente altos e os exemplifica pessoalmente
- Ele é obcecado um fazer as coisas melhor e mais rápido e pede o mesmo a todos a sua volta
- **Mais diretivo**
- PROBLEMA: É um estilo extremamente centralizador e não promove autonomia dos liderados
- Funciona melhor se usado pontualmente e combinado com outro estilo (especialmente se a equipe estiver numa situação que necessita de uma motivação extra)

LÍDER COERCITIVO

- Estilo trator
- É o estilo o menos eficaz na maioria das situações
- Tolerância zero com erros: acaba com a autonomia e inovação
- Só direcionamento, com nenhum apoio (cobrança sem feedback positivo)
- Situações pontuais: curto período de tempo

Ronald Heifetz – Liderança Adaptativa

- liderar de forma adaptativa requer, essencialmente, pensar de maneira experimental em vez de dizer “eu tenho as respostas”. “O líder adaptativo não hesitará em desviar-se do planejado quando perceber que a realidade não é como ele antecipou”.

- *ideia de autoridade precisa ser desvinculada do conceito de liderança*

Na prática

- 1) Observe
- Quando chego na unidade faço um período diagnostico (2 a 3 meses, praticamente só observando)

- 2) pergunte / ouça
- Entrevistas individuais, mapeamento dos processos de trabalho

Na prática

- 3) não tenha medo de mudanças
- Não tem como ser flexível / inovador com medo de errar. O medo de errar gera rigidez
- passar isso para os demais colegas contagia

- 4) faça períodos de experiencia
- Banque suas decisões depois de tomadas por esse período

- 5) reavalie e modifique se necessário

Muito obrigada!

Carla Guerson

Contatos:

27-988212926

carla.guerson@jfrj.jus.br