



**ELAINE HELENA DOS SANTOS**

**HELEN CAROLINE PINTO**

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA VUCA NA MUDANÇA DO  
*MINDSET* FIXO: UM ESTUDO TEÓRICO SOBRE A GESTÃO  
DE EQUIPES EM AMBIENTE CORPORATIVO COM  
CONTRIBUIÇÕES DA PNL**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**Edmarson Bacelar Mota**

**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Gianfranco Muncinelli**

**Orientador**

**Curitiba – PR**

**2019**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

**A influência da liderança VUCA na mudança do *mindset* fixo: um estudo teórico sobre a gestão de equipes em ambiente corporativo com contribuições da PNL**, elaborado por ELAINE HELENA DOS SANTOS e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, 26 de setembro de 2019.

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli

Orientador

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

**A influência da liderança VUCA na mudança do *mindset* fixo: um estudo teórico sobre a gestão de equipes em ambiente corporativo com contribuições da PNL**, elaborado por HELEN CAROLINE PINTO e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 26 de setembro de 2019.

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli

Orientador

## TERMO DE COMPROMISSO

A aluna **ELAINE HELENA DOS SANTOS**, abaixo assinada, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG9-Curitiba (2/2017) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 17/11/2017 a 26/05/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **A influência da liderança VUCA na mudança do *mindset* fixo: um estudo teórico sobre a gestão de equipes em ambiente corporativo com contribuições da PNL**, é autêntico e original.

Curitiba, 26 de Setembro de 2019.

---

Elaine Helena dos Santos

## TERMO DE COMPROMISSO

A aluna **HELEN CAROLINE PINTO**, abaixo assinada, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG9-Curitiba (2/2017) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 17/11/2017 a 26/05/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **A influência da liderança VUCA na mudança do *mindset* fixo: um estudo teórico sobre a gestão de equipes em ambiente corporativo com contribuições da PNL** é autêntico e original.

Curitiba, 26 de Setembro de 2019.

---

Helen Caroline Pinto

## Agradecimentos

Agradecemos aos nossos familiares, amigos, professores e colegas de curso que tornaram nossa jornada mais leve, divertida, estimulante e única.

“Cada um que passa em nossa vida, leva um pouco de nós mesmos, e deixa um pouco de si mesmo. Há os que levam muito, e há os que deixam muito, mas não há os que não deixam nada...”

— Antoine de Saint-Exupéry

## Resumo

Este estudo visa analisar a capacidade que o líder VUCA possui de provocar a mudança de *mindset* fixo de seus liderados - que são os que se auto avaliam como limitados em suas capacidades de realização e de inteligência, temendo desafios e desvalorizando seu esforço. A liderança VUCA representa o cenário atual vulnerável, incerto, complexo e ambíguo, que afeta o mercado, assim como a sociedade, que se encontra em “ponto cego”, repleto de inseguranças e muitas mudanças. Demonstra que o líder pode utilizar ferramentas como o *feedback*, *Coaching*, *Rapport*, comunicação objetiva e ressignificação de crenças limitantes com técnicas da PNL, que o apoiam junto a sua atuação com os liderados para ocasionar mudanças significativas no *mindset* Fixo, trazendo-o para o *mindset* de Crescimento e fazendo com que percebam todos os desafios com olhar positivo, enxergando-os como oportunidades de aprimoramento, o que reflete em seu desempenho, comportamento e no atingimento dos objetivos organizacionais. Apresenta conceitos sobre a liderança ideal, técnicas e ferramentas que promovem a mudança do *mindset* do cenário global, que está cada vez mais competitivo. Como resultado do estudo teórico, evidenciou-se a importância de o líder estar adaptado ao mundo VUCA, capacitado para utilizar ferramentas e técnicas embasadas na PNL que conduzam o liderado neste processo de mudança, possibilitando a transformação para o *mindset* de Crescimento, e assim alcançar melhores resultados na performance através do seu desenvolvimento pessoal.

**Palavras Chave:** Liderança. VUCA. *mindset*. Programação Neurolinguística.

## Abstract

This study aims to analyze the ability of the VUCA leader to bring about a change in the fixed *mindset* of his leaders - who consider themselves to be limited in their ability to accomplish and intelligence, thus fear the challenges and devalue the effort. The VUCA's leadership represents the current vulnerable, incident, complex and ambiguous scenario that affects the market, as a society that finds itself in the "blind spot" replaces insecurities and many changes. Demonstrate that a leader can use tools such as *feedback*, *coaching*, *rapport*, objective communication, and reframing limited crime with NLP techniques, which can support his or her action with leaders to bring about changes in Fixed *mindset*, bringing them into the *mindset* of Growth. and make all challenges seen as positive, seeing as opportunities for improvement, or showing their performance, behavior, and without organizational goals. It introduces ideal leadership concepts, techniques, and tools that promote a changing *mindset* in the increasingly competitive global landscape. As a result of the theoretical study, highlight the importance of the leader being adapted to the VUCA world, able to use tools and techniques based on the NLP that leads or the leader in the change process, allowing a transformation to the Growth *mindset* and best practices results in performance through your personal development.

**Key Words:** Leadership. VUCA. *mindset*. Neuro-linguistic Programming.



## SUMÁRIO

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>06</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>07</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>08</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>09</b>
<b>2. LIDERANÇA</b> .....	<b>11</b>
2.1 CONCEITO DE LIDERANÇA .....	<b>11</b>
2.2 TIPOS DE LIDERANÇA .....	<b>12</b>
2.3 INFLUÊNCIA DO LÍDER NO DESENVOLVIMENTO DOS LIDERADOS .....	<b>17</b>
<b>3. LIDERANÇA VUCA: CARACTERÍSTICAS</b> .....	<b>20</b>
<b>4. CONTRIBUIÇÕES DA PNL PARA A LIDERANÇA VUCA NO AMBIENTE CORPORATIVO</b> .....	<b>28</b>
<b>5. MINDSET</b> .....	<b>34</b>
5.1 CONCEITO DE <i>MINDSET</i> .....	<b>35</b>
5.2 OS TIPOS DE <i>MINDSET</i> : FIXO E DE CRESCIMENTO.....	<b>35</b>
5.3 QUAL A LACUNA DO <i>MINDSET</i> FIXO?.....	<b>38</b>
<b>6. SUGESTÃO DE PROCESSO PARA A MUDANÇA DO <i>MINDSET</i> DO LIDERADO</b> .....	<b>41</b>
<b>7. CONCLUSÕES</b> .....	<b>45</b>
<b>8. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS</b> .....	<b>47</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>48</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O cenário VUCA, que é o volátil, incerto, complexo e ambíguo, vem tornando o mercado de trabalho agressivo, desafiador, competitivo e veloz, sendo esse o panorama “normal” das organizações de qualquer segmento, havendo a necessidade de que as lideranças estejam adaptadas a este ambiente. Nesse sentido, com o avanço da ciência, a expectativa de vida aumentou e existe grande número de colaboradores de *mindset* fixo, sendo que os que não acompanham esse novo ritmo, ficarão fora do mercado.

O tema do presente trabalho se refere a explanação de uma forma com que o líder VUCA pode minimizar os efeitos do *mindset* fixo de seus liderados com o uso de técnicas da PNL, objetivando a melhora da performance dos mesmos, pois fará com que se percebam por outra perspectiva, trazendo-os para o *mindset* de crescimento, promovendo o desenvolvimento pessoal e o alcance de melhores resultados.

O atual contexto VUCA reflete a evolução digital e as mudanças de paradigmas no ambiente empresarial e corporativo, uma vez que a exposição à Inteligência Artificial, à Indústria 4.0, à conectividade global proporcionada pelas redes *wi-fi* e o uso contínuo de mídias sociais, vem revolucionando o modo como as interações ocorrem e trazendo a necessidade de inclusão do líder e liderados a esta grande transformação.

A partir disso, faz-se necessário analisar o conceito de liderança, seus tipos e a influência do líder no desenvolvimento dos liderados dentro de um ambiente corporativo. Conscientizar o líder de seu papel e como seu comportamento impacta na gestão de pessoas, pois ele tem o poder e o conhecimento necessário para incentivar a evolução constante de seus colaboradores, tornando-os mais produtivos e agregando competitividade no mercado de trabalho que exige pessoas preparadas para mudanças, desafios e o enfrentamento de dificuldades.

Apresentam-se características da liderança VUCA e quais as técnicas da PNL (Programação Neurolinguística) podem contribuir para apoiar o líder no processo de mudança do *mindset* fixo. Explora-se o conceito de *mindset* e sua classificação para identificar a lacuna existente nos modelos mentais para que o líder possa conduzir o liderado para um modelo de expansão de suas capacidades.

Este estudo teórico abordará como o líder VUCA pode trazer seus liderados para o *mindset* de crescimento mediante a adequação do estilo de liderança aliada às ferramentas de gestão com base nas técnicas da PNL.

**Tema:** É possível através da liderança VUCA mudar o *mindset* fixo dos liderados com técnicas da PNL?

**Objetivo Geral:** Propor à liderança VUCA a utilização das técnicas da PNL para realizar a mudança do *mindset* Fixo dos liderados.

**Objetivos Específicos:**

- Apresentar os principais conceitos de liderança, o papel do líder e a sua influência na gestão de equipes
- Descrever os estilos de liderança e as características da liderança VUCA
- Apresentar os tipos de *mindset* e apontar a lacuna do *mindset* fixo
- Explicar as contribuições da PNL que apoiam os líderes nos processos de mudança do *mindset*
- Analisar como o líder VUCA pode auxiliar na mudança do *mindset* fixo para o de crescimento dos liderados no ambiente corporativo

**Delimitação do Tema:** Estudo teórico sobre a liderança VUCA e a sua influência na mudança de *mindset* do liderado no ambiente corporativo.

**Justificativa/Relevância:** O cenário mundial VUCA, que é volátil, incerto, complexo e ambíguo, torna o mercado de trabalho agressivo, desafiador, competitivo e veloz, sendo esse o panorama “normal” das organizações de qualquer segmento, havendo a necessidade de que as lideranças, na gestão de seus liderados, estejam adaptadas a este ambiente. Nesse sentido, com o avanço da ciência, a expectativa de vida aumentou, contudo existe um grande número de colaboradores com *mindset* fixo, sendo que aqueles que não abraçam desafios, acabam descartados pelo mercado e geram reflexos negativos sobre os resultados da equipe e objetivos da companhia. Para a organização se manter competitiva, é necessário que os colaboradores vejam as constantes mudanças de forma positiva e engajada para maximização de resultados e geração de valor ao negócio, estando abertos à inovação e desenvolvimento.

**Metodologia:** Abordagem qualitativa, com análise crítica e teórica do tema. Tipologia quanto aos meios: pesquisa bibliográfica. Tipologia quanto aos fins: descritiva e explicativa.

**Forma de desenvolvimento do trabalho:** Pesquisa bibliográfica.

## 2. LIDERANÇA

O ser humano é essencialmente relacional e, desde as formas mais primitivas de sociedade, se verifica a necessidade de um guia.

Especialmente no âmbito organizacional, objeto do presente estudo, o cerne da liderança parte do pressuposto de que se trata da capacidade de conduzir ações e influenciar pessoas quanto a certo comportamento e mentalidade.

Nada obstante, o atual cenário global demanda ressignificação da cultura das empresas e expectativas acerca da liderança, a ruptura de padrões e estratégias já ineficientes, bem como a adoção de novos modelos de gestão mais humanizados e orientados ao desenvolvimento.

### 2.1 CONCEITO DE LIDERANÇA

Na doutrina, a definição da liderança sofreu transformações de acordo com as mudanças de contexto socioeconômico, práticas de mercado e abordagens, que ensejaram conceitos e enfoques diversos.

Para Knapik (2011), a liderança constitui-se em uma capacidade de influência interpessoal realizada em determinado contexto, através de exemplos e ações que aumentem a segurança das pessoas, educando-as e orientando-as para atingirem os resultados pretendidos.

Em complemento, Fiorelli (2006), afirma que “A verdadeira liderança estabelece seus alicerces em componentes psicológicos duradouros e consistentes: o cimento a unir liderados e líder denomina-se emoção.”

A partir disso, faz-se necessário diferenciar o chefe ou gerente do líder. Quando se trata de gerência, refere-se à imposição de diretrizes normativas através do poder, em que se determinam as tarefas e responsabilidades de cada um. Trata-se de mera administração formal pertencente a estruturas organizacionais rígidas, trazendo ordem, consistência e controle por monitoração de resultados. (FIORELLI, 2006)

O líder, por sua vez, capacita e motiva as pessoas, fornece ferramentas para que tomem suas próprias decisões, contribuindo para o desenvolvimento da visão de futuro e direcionando-

os ao enfrentamento da mudança. A liderança pode se originar da capacidade formal conferida por um alto cargo na organização, ou pela influência natural do indivíduo sobre os demais membros de um grupo. Contudo, a mera investidura de um em um cargo não assegura que haja atuação como verdadeiro líder, tampouco traduz sua eficácia. (ROBBINS, 2005)

A liderança é um conjunto de talentos e capacidades, mas se caracteriza constrói através do diálogo, do relacionamento entre os envolvidos, em que o líder conhece e apoia intimamente os sonhos, esperanças, aspirações, visões e valores das pessoas. Sendo que o “sucesso da liderança dependerá inteiramente da capacidade de construir e manter relacionamentos humanos”. (KOUZES; POSNER, 2008)

Segundo Chiavenato (2014), a liderança ocorre através de um processo de comunicação humana, uma ação interpessoal em que o líder detém o poder, indica o caminho e o comportamento para que o objetivo seja atingido.

Ao contrário do que foi difundido no passado (como será abordado nos capítulos seguintes deste estudo), a melhor e atual doutrina defende a liderança como uma competência possível de ser desenvolvida em um processo dinâmico e contínuo, sendo aferida através de resultados positivos, comportamentos e atitudes identificadas pelo próprio líder e pelos demais. (RODRIGUES, 2018)

É a liderança que fornece as condições para a cooperação entre as pessoas, promove a convergência de diferentes percepções a uma única visão, consolida os objetivos e direciona interesses. O líder tem a função de incentivar a cooperação, coesão e o senso de equipe, de modo que cada integrante seja capaz de compreender sua relevância nesse microssistema organizacional, impulsionado a energia de trabalho para bons resultados. (FIORELLI, 2006)

## 2.2 TIPOS DE LIDERANÇA

A análise acerca dos principais tipos de liderança mostra-se necessária para a compreensão do papel do líder na construção e no desenvolvimento de equipes dentro de organizações.

Observar que diversas variáveis integram a complexa relação entre líder e liderado, com foco nos objetivos da organização, amplia a possibilidade da obtenção de melhores resultados uma vez que as relações humanas constituem a base de todo negócio.

Conforme com Maximiano (2000) existem três enfoques principais que influenciam no processo de liderança: o tipo de influência que o líder exerce sobre os liderados; as características pessoais do líder (sua personalidade, motivações e habilidades) e a forma com que o líder usa a autoridade para se relacionar.

Seguindo o mesmo enfoque, Chiavenato (2014) classificou a liderança em três grupos: as teorias de traços de personalidade (características pessoais do líder), as teorias sobre estilos de liderança (comportamento do líder) e as teorias situacionais de liderança (adequação do comportamento às circunstâncias).

As teorias dos traços são as mais antigas, tendo vigorado até a década de 1940, e consideram que a liderança é uma qualidade ou característica integrante da personalidade. De acordo com essas teorias, o líder se destaca por possuir traços específicos físicos, intelectuais, sociais e relacionados à tarefa que o permitem influenciar no comportamento dos demais, pois inspiram confiança, são inteligentes e perceptivos. (CHIAVENATO, 2014)

Entretanto, esse viés não ponderou outros diversos fatores tornam a liderança eficaz, como a influência e a reação dos subordinados, não consideraram os objetivos a serem alcançados e a situação envolvida (emergencial, estável, calma ou caótica por exemplo). (CHIAVENATO, 2014)

Para Robbins (2014, p. 278) “os traços funcionam melhor para prever o surgimento da liderança do que para distinguir entre líderes *eficazes* e *ineficazes*.” O autor sustenta que o fato de um indivíduo apresentar determinados traços e ser considerado um líder pelos demais não significa, necessariamente, que ele será bem-sucedido em liderar seu grupo para o alcance dos objetivos. Alega que ainda que se possa considerar que a liderança possa ser uma habilidade natural, importante mencionar que todas as competências podem ser desenvolvidas para que uma pessoa seja um líder obtenha sucesso.

As teorias sobre os Estilos de Liderança, também conhecidas como Teorias Comportamentais, mudaram o foco para os comportamentos do líder em relação aos seus liderados, considerando suas estratégias para motivar, organizar e interagir. Esses estudos classificaram três estilos de liderança: autoritária, democrática e liberal.

Na liderança autocrática o líder adota uma postura autoritária e centralizadora, em que o método, a ordem, as regras e as decisões estratégicas são definidas por ele, sem abertura para posicionamento, questionamentos ou contribuições dos liderados. A ênfase recai no líder e corresponde ao modelo gerencial de Taylor e Fayol. Esse estilo é considerado tradicional e apresenta vantagens como a agilidade nos processos decisórios, maior produtividade pela pressão do líder e controle dos processos. Entretanto, as desvantagens identificadas são desde a falta de iniciativa e espontaneidade dos colaboradores, sentimentos como desvalorização, frustração, insatisfação e agressividade. (CHIAVENTATO, 2014)

O estilo democrático de liderança aproxima as relações pois o líder conduz e orienta a equipe, incentiva a participação democrática de todos nas decisões, construindo um senso de responsabilidade, visão compartilhada de futuro e comprometimento pessoal dos colaboradores. Corresponde a um modelo gerencial presente nas escolas de relações humanas e comportamentalista, em que a ênfase está simultaneamente no líder e nos subordinados. Dentre as desvantagens desse estilo é a possibilidade de morosidade na tomada de decisões e que nem sempre a decisão tomada é a melhor para a organização. (KNAPIK, 2011)

No estilo liberal o líder delega totalmente as decisões do grupo, tendo conotação de agente de informações, exercendo o mínimo de controle sobre as atividades dos subordinados. Pauta-se no *laissez-faire* (*do francês 'deixai fazer'*), cuja divisão das tarefas fica totalmente a cargo da equipe, sem participação do líder, em que o líder raramente se envolve ou administra os conflitos, apenas avalia os comportamentos e habilidades dos subordinados. (KNAPIK, 2011)

Tal modelo contribui para o desenvolvimento da autoconfiança e autonomia dos colaboradores, pois a ênfase recai nos subordinados. Contudo, a equipe fica mais sujeita a erros, pode enfraquecer a confiança no líder e desconsidera as necessidades individuais de cada integrante da equipe. (KNAPIK, 2011)

Em 1969, Paul Hersey e Ken Blanchard ultrapassaram os fatores relativos ao comportamento do líder e de desempenho da equipe, desenvolvendo a Teoria da Liderança Situacional, que considera as circunstâncias da equipe, do contexto e as tarefas envolvidas para definir o sucesso e eficácia da liderança. (KNAPIK, 2011)

Essa teoria analisa o comportamento organizacional dentro de um cenário contingencial, considerando variáveis como causa e efeito dos relacionamentos e reconhecendo a relevância dessa dinâmica. Pauta sua eficácia nas ações dos liderados, na qualidade com o líder e na

estrutura da tarefa desempenhada, compensando as limitações motivacionais e habilidades para realizar uma tarefa específica. (PASETTO; MESADRI, 2012)

De acordo com Robbins (2005) o líder deve adequar seu comportamento de acordo as variáveis situacionais que incluem mudanças ambientais, tendências de mercado, inovações tecnológicas, alterações econômicas e políticas, a estrutura organizacional; o nível de estresse e apoio da equipe; a inteligência e a experiência do líder, além as características dos liderados, como personalidade, experiência, capacidade e motivação.

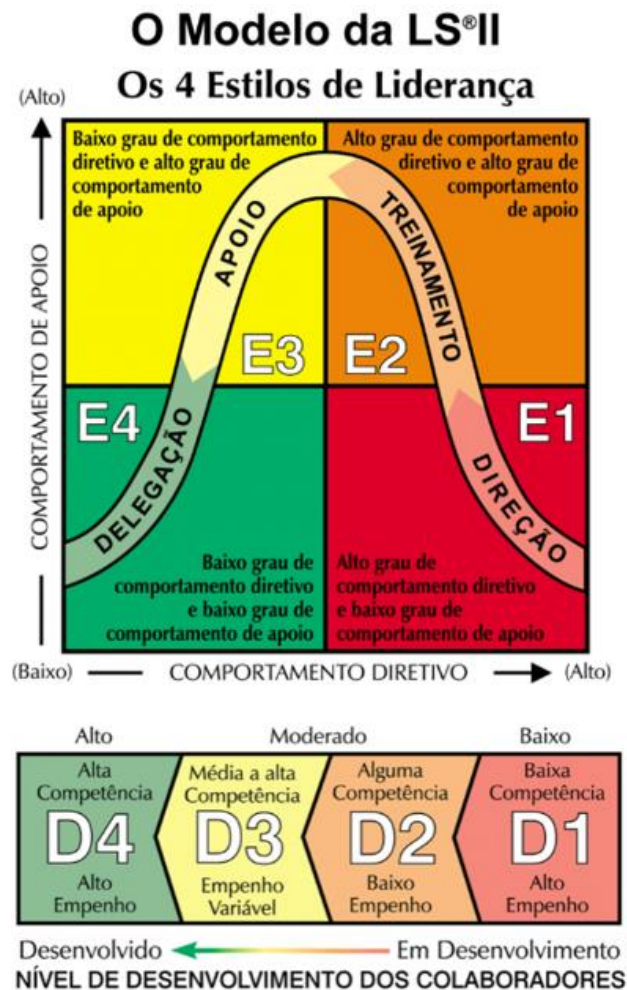
A essência da liderança situacional é adequar o estilo de liderança com o nível de desenvolvimento. Para isso, considera-se a competência e o desempenho da pessoa em atingir uma meta ou cumprir uma tarefa específica, não sendo relacionada à pessoa em si. Assim, haverá tratamentos diferentes para as mesmas pessoas a depender da meta, tarefa ou objetivo. (BLANCHARD, 2011)

Conforme se observa na figura 1, desenvolvida por Blanchard (2011), os estilos ou formas de liderança se associam aos níveis de maturidade da seguinte forma: direção (E1), *Coaching* (E2), Apoio (E3) e Delegação (E4), e corresponde ao principiante empolgado (D1 – baixa competência e alto desempenho), aprendiz decepcionado (D2 baixa/alguma competência e baixo empenho), colaborador capaz, mas cauteloso (D3 – competência de moderada a alta e empenho variável), realizador autoconfiante (D4 – alta competência e alto empenho).

No nível de maturidade D1, há pouco ou nenhum conhecimento/habilidades nem confiança para realizar a tarefa, necessitando de maior intervenção e orientação do líder, que irá atuar de forma diretiva (E1). No grau de maturidade D2, o colaborador já tem um certo conhecimento da tarefa, mas está desestimulado a realizá-la, sendo necessária atuação do líder como *coach*, ainda com direção e supervisão, mas estimulando sua autoconfiança e iniciativa. A maturidade D3 indica bom conhecimento sobre a tarefa tem bons resultados, mas ainda está hesitante em tomar a iniciativa e assumir desafios, sendo essencial o apoio do líder para desenvolver sua autoconfiança, com elogios e *feedback*. O subordinado com maturidade D4 tem conhecimento consolidado quanto às tarefas, é motivado e autoconfiante, inspira os demais e possui ótimos resultados, permitindo ao líder a delegação de responsabilidades e autonomia. (BLANCHARD, 2011)



Figura 1: Estilos de Liderança



Fonte: Blanchard, 2011, p. 80.

A aplicação eficaz do modelo de liderança situacional demanda do líder o domínio de três habilidades: diagnóstico, flexibilidade e parceria para o desempenho. Ou seja, o líder deve ter a capacidade de identificar competências e habilidades de cada colaborador e trabalhar o seu desenvolvimento, estimulando a autoconfiança, colaboração e a construção coletiva da visão de futuro. Somente assim poderá adequar o estilo de liderança a cada colaborador. (BLANCHARD, 2011)

Os vários estilos de liderança, se considerados individualmente, demandam do líder diferentes graus de inteligência emocional. Entretanto, o que se deve considerar é que os líderes com melhores desempenhos são os que conseguem adaptar seu comportamento à situação encontrada na equipe e organização. (GOLEMAN, 2015)

Assim, a liderança mostra-se mais eficaz, positiva e construtiva quando seus padrões são flexibilizados e adaptados aos diferentes graus maturidade de cada membro da equipe, respeitando sua disponibilidade às mudanças de comportamento e de desenvolvimento.

### 2.3 INFLUÊNCIA DO LÍDER NO DESENVOLVIMENTO DOS LIDERADOS

O ambiente corporativo está cada vez mais competitivo e os problemas enfrentados mais complexos. No mundo dos negócios a eficácia de um modelo de liderança se tornou fator de competitividade que desafia as estruturas hierarquizadas tradicionais. Nesse contexto, revela-se essencial a análise da função do líder e sua influência em uma equipe.

A função do líder é realizar a coordenação de pessoas de modo que sejam atingidos os resultados pretendidos pela organização. Ele assume a responsabilidade de gerenciar todos os fatores que impactam na realização das atividades e no atingimento dos objetivos esperados, tendo o compromisso de conduzir ações, influenciar e desenvolver os liderados através do comportamento e mudança de mentalidade. (PASETTO; MESADRI, 2012)

De acordo com Maximiano (2000) os líderes são aqueles que ocupam uma posição de poder dentro de uma equipe, cuja autoridade é legitimada pela aderência e atendimento das expectativas coletivas, o que permite sua influência nas decisões estratégicas e poder de ação.

Para Rodrigues (2018), o líder é aquele que inspira pessoas, influencia o comportamento, motiva, compartilha, acompanha e transforma. Ele é reconhecido e admirado por sua sabedoria e agilidade na tomada de decisões, tem coerência entre o discurso e a prática, e transmite seus valores “enquanto vive o seu propósito”.

Os líderes de equipe são elementos de ligação com os componentes externos, pois representam a equipe perante a administração organizacional e terceiros, colhendo e compartilhando informações, assegurando os recursos necessários e esclarecendo expectativas. São solucionadores de problemas técnicos e recursos, administram conflitos interpessoais e questões intrapessoais dentro da equipe, minimizando os aspectos destrutivos e redirecionando o foco para soluções. Por fim, líderes atuam como treinadores, definindo os papéis de cada integrante da equipe, motivando, apoiando, ensinando e contribuindo para o melhor desempenho. (ROBBINS, 2005)

Para Fiorelli (2006), o papel do líder é construir uma atitude positiva dos integrantes da equipe, não apenas para o cumprimento de metas, mas para a superação pessoal, a evolução enquanto indivíduo e profissional:

O verdadeiro líder desenvolve, no liderado, a percepção de relacionamento interpessoal significativo, positivo e proativo, capaz de estimular à ação, ao desenvolvimento, sob o impulso do envolvimento emocional. Líderes elaboram emoções, irradiam energia psíquica. Líderes colocam as pessoas em ação. (FIORELLI, 2006, p. 204)

Ocorre que antes de focar em ajudar no desenvolvimento do outro, o líder deve aprofundar o autoconhecimento, desenvolver inteligência emocional, descobrir suas crenças, limitações e aprimorar seus conhecimentos e habilidades, as chamadas *soft skills*.

Para o líder exercer sua influência, ele necessitará de muita inteligência emocional, algo que não era comentado nos conceitos mais antigos. Hoje não basta apenas o líder ter um alto quociente de inteligência, mas também necessita de um alto quociente emocional, como menciona Goleman (2012):

A inteligência emocional prevalece sobre o QI apenas naquelas áreas “tenras” nas quais o intelecto é relativamente menos relevante para o sucesso – nas quais, por exemplo, autocontrole emocional e empatia podem ser habilidades mais valiosas do que aptidões meramente cognitivas. (GOLEMAN, 2012, p. 13)

A emoções definem os limites do poder do indivíduo em utilizar suas capacidades mentais inatas, pois atrapalham ou aumentam a competência. Nesse sentido que a inteligência emocional se mostra uma “aptidão mestra”, na medida que interfere direta e profundamente na pessoa, desde seu pensamento ao comportamento. (GOLEMAN, 2012)

Para Goleman (2015) a inteligência emocional é essencial à liderança pois também se relaciona à compreensão de que cada indivíduo tem seus próprios valores e metas, que estas vão muito além dos aspectos profissionais, sendo esta visão integral do ser humano que diferencia os melhores líderes da média. Dentre os principais componentes da inteligência emocional estão a autoconsciência, a autogestão, empatia e habilidades sociais. Assim, para que haja o equilíbrio apropriado e flexibilidade necessários dentro da organização, é preciso que o

líder observe a tríade de consciência – a interna (voltar a atenção para dentro de si), no outro (voltar a atenção para o outro) e a externa (interpretar eventos e forças).

A autoconsciência permite que o líder se sintonize aos sinais sutis da mente, estimulando a sensação de integridade e a noção de ética inerente em cada indivíduo. Permite a compreensão profunda das emoções, forças, fraquezas, necessidades e impulsos, e como esses sentimentos afetam as outras pessoas e o desenvolvimento profissional. A autogestão complementa a autoconsciência na medida que promove a antecipação das reações do indivíduo, que consegue driblar as sabotagens com planejamento. A empatia desenvolve e fortalece as ligações interpessoais, permitindo ao líder influenciar, motivar e se comunicar com poder. (GOLEMAN, 2015)

A partir dessa percepção, de enxergar o outro e sua complexidade, o líder desenvolve suas habilidades sociais, que dão norte ao trabalho em equipe, à colaboração, à persuasão e influência, facilitando o tratamento de conflitos e aconselhamento. (GOLEMAN, 2015)

O líder passa a ter uma percepção mais ampla, mais precisa e clara dos objetivos a serem atingidos e dos respectivos recursos necessários à consecução desses objetivos e, portanto, deve inspirar, seus liderados, instigá-los e estabelecer uma visão compartilhada, impulsionada pelo envolvimento emocional. (KNAPIK, 2011)

Blanchard (2011) defende que o líder eficaz demanda o domínio de três habilidades: o diagnóstico, a flexibilidade e a parceria para o desempenho. A habilidade de diagnóstico permite que o líder determine o nível de desenvolvimento do liderado, observando suas competências e empenho. A flexibilidade consiste na adaptação do modelo de liderança de acordo com a maturidade do liderado para o desempenho de determinada tarefa sendo que, conforme ele evolui, altera-se o estilo. A parceria para o desempenho amplia a comunicação entre o líder e seus liderados, criando um canal aberto para colaboração, aumentando a integração e interação da equipe.

O líder compreende as forças que movem os liderados, detém sensibilidade para perceber fraquezas e pontos fortes, além da capacidade de transformar esses elementos em resultados tangíveis satisfatórios. Para isso, é fundamental observar, escutar e se envolver nas questões dos liderados para aprofundar e desenvolver as relações e, conseqüentemente, obter uma liderança eficaz. (FIORELLI, 2006)

Sobre o tema, Knapik (2011) afirma que:

O líder precisa assumir o seu papel como agente de mudança na gestão de pessoas voltada para resultados. Ele deve ter um papel de educador, preparando as pessoas para as mudanças do mundo do trabalho, mobilizando-as para que sejam também agentes de mudança. [...] Os líderes devem mobilizar as pessoas para enfrentar esses desafios, e não protegê-las, dando-lhes suporte e conscientizando-as da necessidade de mudanças por meio de um ambiente de aprendizagem e desenvolvimento. (KNAPIK, 2011, p. 91)

O líder tem o papel de cuidar de tudo e de todos, com a consciência de que liderar é servir, ter disposição para desenvolver os outros, com humildade, independentemente da formalidade de sua posição. (BLANCHARD, 2011)

As pessoas são os alicerces da organização, se adaptam aos ambientes, exercem influências e são impactadas pelas mudanças, e isso reflete no clima, na cultura, nos resultados e na competitividade organizacional. Por isso a relevância do líder que, pela proximidade e relação com os liderados, é capaz de equalizar os aspectos motivacionais e estimular a flexibilidade. (KNAPIK, 2011)

### 3. LIDERANÇA VUCA: CARACTERÍSTICAS

A globalização vem inserindo processos cada vez mais automatizados e sistematizados, realizando profundas alterações no âmbito pessoal e profissional das pessoas, inclusive nas organizações e relações de liderança.

O elevado nível de exigência do mercado, a alta carga de informações e a constante mudança decretaram a necessidade de ajustes nas organizações, que passam por adaptações estratégicas de compatibilização do ambiente interno e externo.

Esta nova condição global atribuiu à liderança, além da clássica busca por resultados, o desafio de adquirir novos padrões de pensamento e ações, para manter a organização inserida no mercado cada vez mais competitivo, diverso e criativo.

Criado na década de 90, pelo U.S. *Army War College* para explicar o mundo no contexto pós-guerra fria, o termo VUCA (em inglês) ou VICA (em português) consiste em um acrônimo descreve quatro características marcantes **Volatility (Volatilidade)**, **Uncertainty (Incerteza)**, **Complexity (Complexidade)** e **Ambiguity (Ambiguidade)**. Posteriormente foi aderido pelo

âmbito corporativo, pois demonstra com exatidão as mudanças de paradigmas e desafios da nova era do conhecimento.

A volatilidade relaciona-se à alta velocidade com que as mudanças ocorrem no mundo, nas mais diversas áreas. A incerteza consiste na imprevisibilidade, na dificuldade em se preparar para o que está por vir, dificultando a tomada de decisões, análises de riscos e impactos futuros. A complexidade é marcada pela multiplicidade de fatores interdependentes, da presença de inúmeras variáveis que podem afetar o equilíbrio das relações e o rumo do sistema como um todo. Por fim, a ambiguidade está na dificuldade de clareza no processo de interpretação da realidade, pelas diversas formas de compreensão de acontecimentos, fatos, dados e informações. (RODRIGUES, 2018)

Rodrigues (2018) indica na figura 2 que a realidade da liderança VUCA demanda competências, comportamentos e atitudes que transitam livremente pelos outros diversos estilos de liderança, combatendo os fatores negativos da nova realidade através da visão, entendimento, clareza e agilidade.

Figura 2: Características e Soluções VUCA

CARACTERÍSTICAS		SOLUÇÕES
<i>Volatility</i> VOLATILIDADE	<b>V</b>	<i>Vision</i> VISÃO
<i>Uncertainty</i> INCERTEZA	<b>U</b>	<i>Understanding</i> ENTENDIMENTO
<i>Complexity</i> COMPLEXIDADE	<b>C</b>	<i>Clarity</i> CLAREZA
<i>Ambiguity</i> AMBIGUIDADE	<b>A</b>	<i>Agility</i> AGILIDADE

Fonte: Rodrigues, 2018, p. 75.

Para a autora a visão combate a volatilidade, pois transmite aos liderados o caminho a seguir para alcançar o propósito da companhia, de acordo com sua missão e valores. Para tanto, elenca como subcompetências a necessidade de influenciar, acreditar e focar. (RODRIGUES, 2018)

A influência se exerce através da comunicação clara, rápida e assertiva, através dos meios disponíveis, com consistência, explicando os motivos, distribuindo responsabilidades, sendo o exemplo para ser entendido e atendido. A capacidade de acreditar remete à confiança em si e nos outros, compartilhando informações e recursos, estabelecendo valores inegociáveis, com comportamento ético, honesto e íntegro, preservando a autenticidade e coerência entre o discurso e as ações. O foco significa envolver e engajar todos os interessados, alinhar esforços para a solução e fixar prioridades. (RODRIGUES, 2018)

O entendimento combate a incerteza, promovendo compreensão, discernimento e consciência, tendo como subcompetências a curiosidade, empatia e abertura. A curiosidade abre espaço à criatividade, aumenta o repertório e permite a busca por novidades, havendo a necessidade de perguntar e sair da goza de conforto, em que o líder assume papel de *coach*, facilitando, acompanhando e desenvolvendo novos líderes. A compaixão envolve a empatia com disposição de ajudar, acolher e incluir, escutar de forma ativa para entender, respeitar, reconhecer e celebrar conquistas. Já a abertura consiste em ouvir para saber, conhecer, explorar ideias e soluções, buscar ajudar, saber receber e preservar a humildade, investindo nas pessoas e na prática de *mindfulness*. (RODRIGUES, 2018)

A clareza traz a nitidez, objetividade, precisão e o equilíbrio, sendo direcionada pelas subcompetências de simplificar, intuir e pensar sistemicamente. Simplificar é o mesmo que facilitar, descomplicar e concentrar-se o essencial, ser direto e transparente, eliminando excessos e procedimentos desnecessários. O intuir remete a antecipar, usar a sabedoria interior para abstrair, prever, prevenir, planejar e se atentar às sensações, sendo positivo, otimista e realista. O pensar sistemicamente estabelece a necessidade de enxergar em perspectiva, com visão holística, abordando e analisando problemas e oportunidades sob novos paradigmas, com equilíbrio emocional, físico e mental. (RODRIGUES, 2018)

Para Rodrigues (2018), a agilidade relaciona-se ao movimento rápido e fácil em direção à inovação. Como subcompetências elenca o decidir, inovar e empoderar. O decidir envolve a adaptação rápida para liderar as mudanças e tomar as decisões de forma mais confiante. Inovar corresponde a identificar oportunidades, criar produtos e serviços, resolver problemas, aprender com os erros e atualizar-se, otimizando experiências, processos, recursos. O empoderar significa valorizar a inteligência emocional, criando de redes e relacionamentos, oportunizando a colaboração e contribuição, prezando pela autonomia, deixando as pessoas livres para propor soluções, aceitando e aproveitando a diversidade.

Assim, o novo cenário global demanda das organizações a criação de uma cultura aberta, transparente e ágil, plenamente adaptada ao mercado digital, orientada à inovação e aprendizado, contrapondo o modelo clássico de liderança.

O pensamento sistêmico integra-se ao conceito de organização de aprendizagem, que em contraponto às organizações tradicionais, enfatizam o compartilhamento do conhecimento, possuem comunicação aberta, espírito de equipe e a difusão de novas ideias. (CHIAVENATO, 2012)

Nesse sentido, Rodrigues (2018) elaborou o quadro comparativo abaixo entre os modelos de liderança e afirma que antes a liderança ocorria no topo das organizações, que mantinha sigilosa a estratégia e apenas determinava sua execução. Atualmente a tendência é a mudança de perspectiva, em que o líder fomenta em seus liderados o sentimento de dono do negócio, responsabilizando-os de acordo com suas atribuições.

Quadro 1: Comparativo de liderança

LÍDER DE ONTEM	X	LÍDER ÁGIL DE HOJE
Cargo e Função Local		Global e Holístico
Liderança no Topo		Liderança Permeando Toda a Organização
Sucesso da Estrela		Sucesso da Equipe
Tomada de decisão Independente		Tomada de Decisão Interdependente
Defensiva		Protagonismo
Posição		Processo Dinâmico
Desenvolvimento individual		Desenvolvimento em Grupo e Redes
Temido		Respeitado, Admirado e Inspirador
Poder do Cargo		Influência
Competição		Conexão, Emoção e Sentimento
Rígido		Flexível, Adaptável e Fluído
Reativo		Proativo
Líder Tarefeiro		Líder Estratégico

Fonte: Rodrigues, 2018, p. 28.



A organização tradicional, que predominou a maior parte do século XX, tem como base a relação de comando e obediência, em que o chefe é responsável pela autoridade absoluta, considerando a força de trabalho do empregado como servil, uma mercadoria ou commodity perfeitamente descartável e substituível. Ocorre que esse modelo hierarquizado de gestão, focado na burocracia, com regras fixas, rotinas padronizadas, ditado pela máxima produtividade transforma-se em limitador da sobrevivência e sucesso da própria organização, já que o desempenho da organização está intimamente relacionado à performance de pessoas e equipes. (CHIAVENATO, 2014)

As organizações modernas, diferentemente das tradicionais, colocam as pessoas como ponto focal, que constituem repositórios do conhecimento e sua grande vantagem competitiva. O sucesso depende mais da velocidade de resposta para o cliente, flexibilidade para aprender e mudar, integração com iniciativa e participação de todos e inovação que utiliza a criatividade para mudar rapidamente. Como afirma Chiavenato: “Em suma, cada empresa precisa ter a capacidade de aprender continuamente e cada vez mais.” (CHIAVENATO, 2014)

Rodrigues (2018) sintetiza as novas características comportamentais do líder no mundo VUCA nos seguintes termos:

O líder de hoje pergunta, ouve, avalia, compara e discute alternativas, analisa as possibilidades apresentadas pelos membros da equipe, os prós e contras, riscos, impactos e benefícios, e decide, apoiando a melhor opção apresentada. (...) Dá importância à construção, à vitória e à alegria compartilhadas pelo alcance do objetivo final, em conjunto. A equipe tem seu líder atuando como *coach* e facilitador, para ouvir suas ideias, apresentar seus contrapontos e experiências e desafiar as soluções propostas, fazendo as perguntas-chave, provocadoras e cruciais. (RODRIGUES, 2018, p. 33)

Diferentemente das concepções tradicionais, a visão holística propõe que a empresa consiste em um sistema dinâmico e orgânico, que é impulsionada pela cooperação e delegação como fonte de poder.

As organizações atentas aos novos modelos de negócio e diretrizes de liderança, passaram a assumir nova estratégia, focando na transformação de grupos em equipes de trabalho, desenvolvendo pessoas até a fase de maturidade e administrando suas capacidades como fonte de vantagem competitiva. Para o colaborador, essa parceria também é vantajosa

pois traz satisfação de necessidades, aumenta sua autoestima, amplia seu desenvolvimento profissional, seu poder aquisitivo e oportunidades. (KNAPIK, 2011)

Esse processo de mudança da liderança envolve a confrontação de constantes paradoxos, como o dever de acompanhar o avanço tecnológico e ser mais humanista; diversificar-se, mas ao mesmo tempo aprofundar o conhecimento da área; aumentar a competitividade do negócio e integrar/ cooperar; focar no global e agir localmente. Isso exige uma atuação do líder cada vez mais versátil e participativa, comunicação assertiva e visão holística do negócio, na medida que todos os aspectos influenciam e são influenciados pelos resultados. (MACÊDO et al., 2007)

Para Rodrigues (2018, p. 40) “a atitude-chave está no líder estabelecer, construir e manter relações ganha-ganha, próximas e duradouras, de confiança e colaboração com as pessoas.”

Sobre o tema, Knapik (2011) discorre que:

O papel do gestor nesse modelo holístico é mais de orientador do que de estabelecedor de diretrizes, de estrategista do que angariador de lucros rápidos, do profissional que tem visão de futuro e novos negócios do que daquele que faz sempre o mesmo produto como se ele não pudesse ser substituído. (KNAPIK, 2011, p. 39-40)

Os líderes detêm a difícil tarefa de coordenar diferentes situações, modelos mentais e expectativas dos liderados, visando desenvolvê-los e atingir os objetivos da empresa. Isso demanda intenso e constante aperfeiçoamento pessoal, para que primeiramente o líder se desvincule das próprias amarras que formam suas crenças e limitações, para então concentrar esforços nas relações interpessoais.

Ao focar na equipe como vantagem e estratégia de melhores resultados, o líder tem maior possibilidade de sucesso uma vez que deixa de pensar em soluções sozinho, pois conta com a colaboração de todos os membros, como uma unidade pensante e produtiva.

Além das vantagens para o líder e, conseqüentemente, para o alcance dos objetivos da organização, uma das principais características das equipes de alto desempenho é a construção de um ambiente saudável, que proporcione desenvolvimento e bem-estar aos colaboradores.

Nesse sentido, Blanchard (2011) elaborou um processo de desempenho da equipe que auxilia o líder a criar equipes de alto desempenho, iniciando pela avaliação utilizando o PERFORM (propósito e valores, empoderamento da equipe, flexibilidade, ótima produtividade,

reconhecimento e valorização e moral). Afirma que a elaboração desse processo ressalta não apenas a construção de uma equipe de alto desempenho, mas principalmente indica as características da verdadeira liderança, que denotam a diferença entre os estados de ser e estar líder.

O processo desenvolvido por Blanchard parte do pressuposto que o alicerce de uma equipe de alto desempenho está no propósito, em que se compartilha um objetivo único, a importância do trabalho em grupo, adoção de estratégias claras e valores comuns. O empoderamento da equipe, ocorre através do acesso à informação e recursos, o que fomenta a autoridade e a responsabilidade da equipe. A construção de relacionamentos e a comunicação fortalecem o respeito, valorizam as diferenças e a colaboração. Outro fator relevante é a flexibilidade, em que as funções são compartilhadas, há mútuo amparo e sustentação, com os integrantes sendo preparados pelo líder para constante mutação. A ótima produtividade fomenta o comprometimento da equipe a elevados padrões e metas de concretização de objetivos. O reconhecimento e a valorização reforçam os progressos alcançados, alimentando a sensação de recompensa dos esforços da equipe. A moral sustenta o desempenho a longo prazo, construindo um sentimento de orgulho e satisfação, confiança e entusiasmo dos integrantes por fazerem parte da equipe. (BLANCHARD, 2011)

A busca pelo comprometimento dos membros da organização para a obtenção de uma visão compartilhada não apenas ameniza as dificuldades emocionais e nos processos técnicos decorrentes da inovação e da mudança, mas também consiste em uma forma de investir na condução das equipes, setores e a própria organização para uma maior produtividade. Além disso, pode impulsionar ações e minimizar pontos fracos, em caráter de colaboração para com o gestor.

Segundo Blanchard (2011), outro compromisso do líder é a construção de um mapa da equipe, considerando-a como um sistema vivo único e complexo, composto por um conjunto de indivíduos em constante transformação, para que seja elaborado um planejamento estratégico adequado às necessidades da equipe, com as metas e funções de cada membro.

O líder ainda deve comparar o estilo de liderança ao nível de desenvolvimento da equipe, dirigindo o comportamento, apoiando e adequando sua postura, administrando a jornada de cada membro desde a dependência até a interdependência. (BLANCHARD, 2011)

Kouzes e Posner (2008) apresentam cinco práticas e dez compromissos da liderança como guia para o desenvolvimento da organização e relacionamento entre seus membros:

Quadro 2: Cinco práticas e dez compromissos da liderança

Prática	Compromisso
Trace o caminho	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Esclareça os valores encontrados e o tom certo e afirmando ideais comuns</li> <li>2. Dê o exemplo fazendo suas ações corresponderem aos valores comuns</li> </ol>
Inspire uma visão compartilhada	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Visualize o futuro imaginando possibilidades empolgantes e dignificantes</li> <li>4. Arregimente outras pessoas para a mesma visão, apelando às suas aspirações comuns</li> </ol>
Desafie o processo	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Busque oportunidades tomando a iniciativa e procurando fora por meios inovadores de aperfeiçoamento</li> <li>6. Experimente e assuma riscos gerando constantemente pequenas vitórias e aprendendo com a experiência</li> </ol>
Capacite os outros a agir	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Aumente a colaboração adquirindo confiança e facilitando relacionamentos</li> <li>8. Fortaleça os outros aumentando a autodeterminação e desenvolvendo a competência</li> </ol>
Encoraje o coração	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Reconheça as contribuições demonstrando apreço pela excelência individual</li> <li>10. Comemore os valores e vitórias criando um espírito comunitário</li> </ol>

Fonte: KOUZES; POSNER, 2008, p.242.

Kouzes e Posner (2008) defende que é imprescindível que a organização desenvolva competência e aumente a confiança das pessoas que a integram, sendo estes os principais fatores sua credibilidade. Não basta haver o fortalecimento da autodeterminação do indivíduo, mas o investimento no conhecimento, informação e recursos para viabilizar as escolhas certas.

A liderança genuína olha para o futuro, envolve e desenvolve pessoas, se reinventa continuamente, valoriza resultados e relacionamentos, personifica valores, sendo coerente e

praticando o que se prega, estabelecendo um ambiente seguro e motivador. (BLANCHARD, 2011)

A chamada nova liderança ainda é um desafio para as organizações, líder e liderados. A inserção massiva da tecnologia nos ambientes laborais exige alterações radicais no envolvimento das pessoas, nas formas de trabalho, na profundidade das relações e modelos mentais para que se torne socialmente próspera, segura e inclusiva.

Considerando o mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo (VUCA) instaurado, verifica-se que a dinâmica social, a forma de execução de tarefas e técnicas modificaram a dinamicidade da liderança, não mais bastando o gerenciamento das pessoas, mas do conhecimento para que este possa produzir resultados. (CHIAVENATO, 2012)

Em suma, o líder VUCA possui características como o protagonismo, a habilidade de conduzir um processo de mudança, a capacidade de comunicação clara, objetiva e agregadora, se preocupa com o desenvolvimento pessoal e profissional da equipe, gerencia conflitos redirecionando-os para a aprendizagem, prioriza a inovação, a colaboração e a troca de *feedbacks* construtivos.

#### **4. CONTRIBUIÇÕES DA PNL PARA A LIDERANÇA VUCA NO AMBIENTE CORPORATIVO**

Para desempenhar com sucesso suas responsabilidades, otimizar os processos de capacitação e desenvolvimento dos liderados, os líderes utilizam de diversos instrumentos, dentre eles as avaliações comportamentais, o *feedback*, a pesquisa de clima organizacional. Especialmente no atual momento de revolução VUCA, os ensinamentos relacionados à programação neurolinguística também têm muito a contribuir para a liderança.

A programação neurolinguística, também conhecida como PNL, estuda o processo do pensamento humano, trazendo a compreensão de como a mente se expressa e cria sua experiência. (HOOBYAR; DOTZ; SANDERS, 2018)

A PNL iniciou através da análise do perfil dos melhores comunicadores, evoluindo para o estudo sistêmico da comunicação humana, com a criação de ferramentas e métodos visando

a modelagem, cujas técnicas podem ser aplicadas aos mais diversos segmentos e negócios. (O'CONNOR, 2003)

A PNL baseia-se na teoria de que todo o pensamento humano constrói uma realidade única e decorre da interpretação dos fatores sensoriais (cinco sentidos), das crenças unificadas já experimentadas, sua biologia e história de vida. Essa realidade criada na mente é um processo inconsciente e rápido, sendo como sua “impressão digital e influencia diretamente no comportamento, hábitos, estabelece as limitações, sua autoimagem, modo de interpretação e significação, reação, sensações, julgamentos de si e dos outros.” (HOOBYAR; DOTZ; SANDERS, 2018, p. 9-10)

A PNL trata crenças como princípios de conduta, de ação, sendo replicadas e reforçadas a cada resultado positivo obtido a partir delas, e quando não trouxerem bons resultados, abre-se espaço à mudança, o que comprova sua natureza mutável. (O'CONNOR, 2003)

Ou seja, a PNL pode ser compreendida como um processo de aperfeiçoamento ativo, espiral ascendente, em que quanto mais indivíduo se desenvolve e coloca em prática o aprendizado, mais irá criar estratégias para aprender e incorporar mudanças.

O ser humano é composto por um sistema complexo de processos que mantém vivo e pensante. A PNL utiliza do pensamento sistêmico para compreender o funcionamento e os elementos integrantes dessa operação, permitindo a descoberta do ponto de alavancagem para a mudança desejada. Assim como um sistema mecânico, a menor alteração pode ocasionar melhorias ou maiores problemas, por isso a importância do estudo aprofundado dos fatores de real influência do comportamento, os padrões de linguagem, pensamentos, crenças limitantes ou gatilhos negativos. (O'CONNOR, 2003)

As crenças são formadas através do processo de aprendizagem, conforme as experiências parecem semelhantes, a mente generaliza, constrói caminhos automáticos de forma inconsciente, por entender essa estratégia como eficiente. Apesar de ser um processo natural, essa generalização modela a experiência do indivíduo, podendo levar a conclusões incorretas, ações ineficientes e limitantes. (HOOBYAR; DOTZ; SANDERS, 2018)

A PNL parte do pressuposto que todas as ações têm um propósito e todo comportamento tem intenção positiva. Considera que a mente inconsciente equilibra a consciente e que todas as pessoas têm os recursos que necessitam através da mudança de estado mental. Defende as informações são processadas através dos sentidos, integrando mente e corpo em um só sistema retroalimentado, que aceita ou não as mudanças. (O'CONNOR, 2003, p. 6-7)

O'Connor (2003, p. 5) afirma que PNL possui pressuposições consideradas seus princípios-guia, pautadas nas crenças que cada indivíduo entende como verdade. Compreende a ideia de que “as pessoas respondem a sua experiência, não à realidade em si”, pois se baseiam no próprio mapa mental interno, cerne da atuação e mudança proporcionada pela PNL. Assim, permite ao líder entender como as pessoas estão programadas e como processam as informações; identificar o padrão de comportamento através linguagem do outro e entrar em sintonia com ele.

Essa consonância consiste em criar *rapport* com os membros da equipe, pois permite ao líder ampliar seu poder de influência sobre os liderados, aproximando a relação interpessoal existente entre eles.

O termo *rapport* tem origem francesa da palavra *rapporter*, que em seu sentido literal significa retornar, comunicar ou relacionar. O *rapport* consiste na disposição genuína de tentar compreender o outro a partir do seu ponto de vista, mostrando-se curioso quanto à pessoa em si, seu comportamento, experiências e modo de pensar. Envolve empatia, a sincronização com o outro de forma profunda e criação de uma relação harmônica através do processo de comunicação. Significa entrar no mundo da outra pessoa, acompanhar seu ritmo, criando um ambiente seguro e aberto à mudança, sendo que somente a partir daí a pessoa (ainda que de forma inconsciente) permitirá ser liderada. (O'CONNOR, 2003)

Essa técnica objetiva gerar confiança, harmonia e reciprocidade, pois torna o receptor da mensagem mais aberto e preparado para receber informações, reduzindo resistência, fazendo com que a interação flua livremente.

Ao fazer isso, o líder estabelece conexão através do relacionamento com os liderados, passa a reconhecer suas individualidades, seu contexto cultural, necessidades, desejos e emoções, para então identificar suas habilidades e capacidades dentro da equipe de trabalho, resgatar a motivação e estimular o crescimento. Isso facilita a convivência no ambiente de trabalho e contribui para a sinergia e persuasão do líder.

Fiorelli (2006) dispõe que o comportamento do indivíduo é reflexo da ativação dos esquemas de pensamento (fatores cognitivos, comportamentais e ambientais), o que permite ao líder alterá-los ou reformulá-los, modificando e expandindo a percepção do liderado através da identificação de novas possibilidades de ação; interpretações sobre fatos e dados; formas de tratar e resolver problemas.

Esse conhecimento proporciona a percepção holística do comportamento humano, que compreende a ambiguidade inerente de cada ser, seus esquemas limitantes e seu potencial de mudança. (FIORELLI, 2006)

Sob este viés sistêmico e holístico, no âmbito corporativo, pode-se analisar a organização como ‘organismo vivo’, que integra seus diferentes setores, pessoas e sistemas de forma complexa, cujo contexto demanda ampla conscientização, especialmente dos líderes. (FIORELLI, 2006)

Para Kouzes e Posner (2008), o líder tem o poder de habilitar os liderados a agir, ao afirmar que:

Os subordinados jamais dão o máximo de si, nem permanecem por muito tempo, se seus líderes fazem com que sintam fracos, dependentes ou alienados. Mas quando o líder faz com que seu pessoal se sinta forte e capaz – para que seus membros realizem muito mais do que se julgam capazes -, ele dará o máximo de si e as pessoas ultrapassarão suas próprias expectativas. A liderança autêntica baseia-se na confiança e, quanto mais as pessoas confiam no líder, e quanto mais existe confiança mútua entre elas, mais assumem riscos, realizam mudanças e mantêm vivos os movimentos e as organizações. (KOUZES; POSNER, 2008, p. 20)

Assim, não importa apenas a intenção do líder, mas como suas ações despertam a atenção e a memória dos liderados; que tipos de comportamentos são desencadeados e quais aspectos emocionais estão presentes nessa relação, facilitando comunicação no *feedback* e a troca complexa e contínua de conhecimento. (FIORELLI, 2006)

A liderança é constituída por um complexo de tarefas e habilidades, mas a principal delas é a comunicação, seu alicerce, pois cabe ao líder transmitir sua mensagem de modo a persuadir, inspirar e motivar seus liderados. Isso se faz não apenas mediante a observância das palavras corretas, claras e objetivas, mas com o modo de dizê-las e as mensagens manifestas através da linguagem corporal. (MAXIMIANO, 2000)

Para Hill (2012), a comunicação possui três níveis: o automático, o inteligente e o emocional. No automático não existe atenção entre as partes nem interesse genuíno de entender o que o outro está falando, sendo totalmente improdutiva. No nível inteligente há interação entre as partes, atenção, troca de informações e sintonia entre a fala e os movimentos corporais dos interlocutores e receptores, evidenciando o vínculo cerebral. Já no nível emocional, além



da interação mental existe a o envolvimento emocional, os envolvidos gostam um do outro, cria-se uma relação de confiança e total poder de gerar ações, comprometimento e aceitação.

O líder deve compreender que o significado da mensagem pode, ou não, ser recebido da maneira que o emissor imagina, e independentemente da expectativa do emissor, a decodificação compreendida torna-se a realidade para aquele. Ocorre que essa compreensão interpretação relaciona-se diretamente com o desempenho (produtividade), nível de motivação (confiabilidade, desejo de interação, receptividade) e satisfação do indivíduo, o que torna a comunicação eficaz um fator em destaque quando se trata de liderança. (ROBBINS, 2005)

A mudança e desenvolvimento do liderado depende de estratégias de aprendizagem, em que o líder deve buscar maneiras de ensinar o comportamento mais benéfico à organização. Essa formação das pessoas e orientação gradual também pode ser facilitada pela PNL, através da modelagem de comportamento.

A modelagem de comportamento pode ser conduzida pelo líder com uma abordagem lógica visando a obtenção do comportamento desejável, mediante reforço sistemático de cada um dos passos que conduzem o indivíduo. O reforço da conduta do liderado pode ter reforço positivo (identificação e recompensa, como o elogio de um trabalho bem feito), reforço negativo (ausências de respostas, finalização ou retirada de algo desagradável), punição (suspensão, advertência, causar sentimento desagradável por um comportamento indesejado) e extinção (elimina-se qualquer reforço que possa induzir a manter aquele comportamento). (ROBBINS, 2005)

Analisando o processo de aprendizagem, Robbins indica que o reforço negativo é uma ferramenta mais eficaz que a punição, uma vez que este costuma suprimir o comportamento indesejado apenas por um período. Além disso, a punição pode ensejar aumento de rotatividade, baixa autoestima e ressentimento nos liderados, contaminando a equipe, o ambiente de trabalho e o relacionamento com o líder. (ROBBINS, 2005)

Dessa forma, a partir do treinamento de estados mentais positivos, reforçando âncoras positivas e comemorando as conquistas, o líder pode aumentar as áreas de competência atual do liderado, inclusive quanto ao aspecto motivacional. (HOOBYAR; DOTZ; SANDERS, 2018)

O *feedback* faz parte do exercício da liderança e envolve dois interlocutores, demandando a disposição para aceitar e dar *feedback* com o objetivo de assegurar a boa qualidade da comunicação com os liderados. Para isso “o líder deve manter-se atento à presença

de mecanismos de defesa, distorções cognitivas e comportamentos arraigados (dele e dos liderados) capazes de prejudicar ou inviabilizar a comunicação.” (FIORELLI, 2006)

Especialmente quando se trata da comunicação verbal *feedback* possibilita que o que o liderado perceba seu desempenho em relação às metas estabelecidas, identifique as ações positivas e se conscientize das negativas para que corrija determinado comportamento. (ROBBINS, 2005)

O *feedback* é uma oportunidade de crescimento pessoal e profissional do indivíduo, como um guia para o comportamento eficaz dentro de uma organização ou não, podendo ser formal, informal, direto ou implícito. Entretanto, se conduzido de maneira inadequada pelo emissor, especialmente em uma relação líder e liderado, pode prejudicar a confiança, a motivação e produtividade. (ROBBINS, 2005)

Com base na PNL, a ancoragem e a linguagem hipnótica podem ser utilizadas para facilitar a comunicação em geral, especialmente no *feedback*.

O processo de ancoragem aciona gatilhos mentais do indivíduo, estimulando reações positivas ou negativas associadas a um estado específico em resposta visual (ao que vê), auditiva (ao que ouve) ou cinestésica (reação corporal). Já a linguagem hipnótica é um conjunto de padrões de linguagem que induzem o estado alterado de consciência, em que se acessa o inconsciente da pessoa para que adote um certo comportamento. (O’CONNOR, 2003)

Embora esse tema em específico não seja o objeto específico de aprofundamento e análise deste estudo, faz-se necessário acrescentar que a construção de *rapport*, o espelhamento da linguagem corporal, a escuta ativa e a linguagem hipnótica, direcionam o *feedback* para a assertividade e contribuem para a mudança positiva do liderado.

Ainda, como lição de liderança, Fiorelli (2006) cita a maiêutica de Sócrates, em que o método de ensino se dava através do raciocínio do próprio discípulo, construindo a ideia como resultado da conclusão conjunta, obtida pela condução e questionamento do líder.

O processo de *coaching* segue raciocínio semelhante e pode ser utilizado como instrumento de vantagem do líder, uma vez que o foco se volta à performance dos indivíduos; fortalece a maior cooperação e compromisso dos membros do time; estimula o desenvolvimento contínuo da equipe e promove o *feedback* constante.

O *coach* advém do inglês e significa treinador, aquele que conduz. O líder, ao assumir esse papel, conduz a liderança com base no diálogo com o liderado, através de perguntas e

metodologia específica para incitar o liderado a enxergar o contexto sob nova ótica, mediante acesso a seu próprio repertório individual.

Hill afirma que “a verdadeira mudança de atitude acontece quando em vez de insistir em mudar os outros, começamos a mudar nós mesmos. Einstein dizia que o poder que move o mundo não está nas respostas e sim nas perguntas.” (HILL, 2012, p. 130). Assim, o líder não precisa ter todas as respostas, mas fazer as perguntas certas. Desde a condução de atividades, apoio ou *feedback* o foco do líder *coach* deve ser o comportamento e não de identidade.

Ao utilizar o processo de *coaching* como ferramenta de liderança, o líder consegue gerar impactos profundos nos liderados, favorecendo seu desenvolvimento e a descoberta de novas soluções. Isso repercute em todos os âmbitos da organização, diminuindo a pressão sobre o líder e equipe, além de criar de um ambiente mais humano e participativo. (HILL, 2012)

A liderança é desafiada pelos novos conceitos trazidos pelo cenário VUCA, especialmente quanto à comunicação, sendo a utilização da linguagem a principal ferramenta para a melhor compreensão dos fatos e resolução de conflitos. Através da comunicação eficiente e de qualidade, o líder pode acessar o mapa mental do liderado, influenciar seu comportamento, desenvolvendo e aprimorando o desempenho dentro da organização.

As aplicações da PNL são inúmeras e podem ser utilizadas tanto para o aprimoramento pessoal quanto profissional, sendo que o domínio de suas técnicas representa especial vantagem ao líder no ambiente corporativo. As técnicas da PNL não se limitam às apresentadas neste estudo teórico, mas contribuem ao líder na ampliação da percepção individualizada dos integrantes da equipe e na compreensão da melhor forma de direcioná-los.

## 5. *MINDSET*

O comportamento humano é resultado do conjunto de ações físicas e emocionais de um indivíduo. Estas reações e tendências individuais são norteadas pela mentalidade e transparece conforme os estímulos que surgem no decorrer da vida (tanto nos aspectos pessoais quanto profissionais), influenciando seu comportamento e pensamentos com relação a fatos, aos outros e sobre si mesmo.

É de suma importância para o líder, inserido em ambiente corporativo, entender a mentalidade dos seus liderados para que sejam potencializadas suas capacidades e detectadas oportunidades de desenvolvimento, bem como para que a organização tenha uma gestão assertiva, competitiva e uma equipe de alta performance.

### 5.1 CONCEITO DE *MINDSET*

Seguindo a classificação definida por Dweck (2017, p. 9-10), *mindset* é a mentalidade que o indivíduo possui em relação à vida e a forma que encara os acontecimentos no decorrer de sua existência. O *mindset* pode ser dividido em dois tipos: o fixo e o de crescimento, no qual cada um possui um conjunto de modelos mentais que impactam no seu comportamento e na sua visão de mundo.

Assim, torna-se muito importante o entendimento e compreensão de cada um deles para se conseguir de forma prática e construtiva, identificar o tipo de *mindset* dos liderados, pois o mesmo irá impactar na condução de todas as suas atividades que estão sob supervisão do líder, podendo tornar o trabalho oneroso e improdutivo.

### 5.2 OS TIPOS DE *MINDSET*: FIXO E DE CRESCIMENTO

Segundo Dweck (2017) os indivíduos de *mindset* fixo acreditam que suas qualidades são imutáveis e têm quantidade restrita de inteligência, possuem a necessidade de provarem a si mesmos que essas limitações são saudáveis, por entenderem que faz parte da sua identidade, as romantizam de forma que pareça aceitável aos demais, um “*lifestyle*”.

Para DWECK (2017), há duas afirmações que os indivíduos de *mindset* fixo têm para si:

1. Sua inteligência é algo muito pessoal, e você não pode transformá-la demais.
2. Você é capaz de aprender coisas novas, mas, na verdade, não pode mudar seu nível de inteligência.

Já o *mindset* de crescimento, “se baseia na crença de que você é capaz de cultivar suas qualidades básicas por meio de seus próprios esforços”. (DWECK; Carol, 2017, p. 13). Mesmo havendo a diferenciação no modo de pensar e agir das pessoas, quanto as suas habilidades e talentos iniciais, interesses ou temperamentos, cada indivíduo é capaz de se modificar e se desenvolver por meio do esforço e da experiência.

À medida que você começa a compreender os *mindsets* fixo e de crescimento, passa a ver exatamente como uma coisa leva a outra — como a crença de que suas qualidades são imutáveis gera diferentes pensamentos e atos, e como a crença de que suas qualidades são suscetíveis de serem cultivadas gera diferentes pensamentos e atos, guiando-o por um caminho completamente distinto. (DWECK; Carol, 2017, p. 17).

Desta forma, entende-se que os dois tipos de *mindset* se diferenciam pela forma como encaram a vida como um todo, o quão determinante isto é para o desempenho de suas atividades no ambiente de trabalho, desenvolvimento de relações, comportamento, interação com o outro e, principalmente, como se veem.

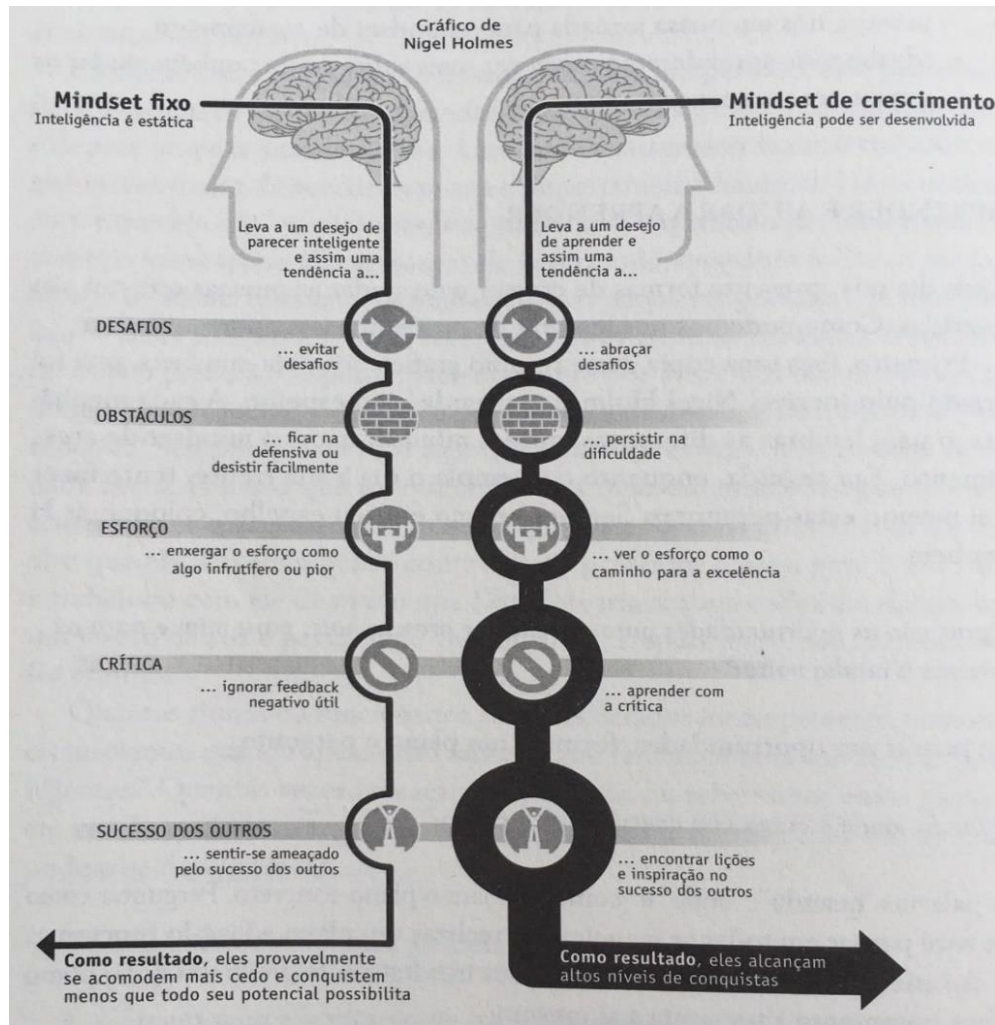
Na imagem a seguir, no gráfico de Nigel Holmes (apud DWECK, p. 274), está ilustrado de forma simplificada, como estes dois tipos de *mindset* percebem os desafios, os obstáculos, o esforço, a crítica e o sucesso dos outros.

Conforme o gráfico abaixo exposto, percebe-se que o grande gatilho de todo o *mindset*, é a forma como o indivíduo se vê, pois com o *mindset* Fixo ele tem a necessidade de se auto-afirmar e transmitir aos outros que é inteligente. Para sustentar isso e pelo receio de não se mostrar inteligente da forma como projeta, prefere evitar desafios, fica na defensiva frente aos obstáculos, enxerga o esforço como algo infrutífero – devido a possibilidade de não conseguir vencê-lo. Prefere assumir o discurso de que aquilo é algo ruim para não ter que se mostrar e talvez não atingir seu ideal, e permanecer na “figura estática” de que é inteligente – ou pior, não aceita críticas, por entender que ninguém é do mesmo nível de entendimento que ele, percebendo os outros como rivais, reforçando sua posição resistente a mudanças.

No *mindset* de crescimento, o gatilho começa com o indivíduo se mostrando aberto e receptivo em aprender e com o desejo de se aperfeiçoar, não se prendendo a qualquer estigma e/ou necessidade de provar o seu valor, assim ele abraça os desafios, pois aprecia justamente a possibilidade de se desenvolver e aprender coisas novas, e não em provar algo para alguém. Então, automaticamente, ele é persistente e vê que com o esforço, conseguirá alcançar o

resultado que almeja, enxergando a crítica como uma forma de se aprimorar e vendo o sucesso dos outros, não como ameaça, e sim como inspiração para continuar trilhando o caminho desejado. (DWECK, 2017)

Figura 3: Gráfico de Nigel Holmes



Fonte: DWECK, Carol (2018, p. 274)

O ponto que os diferencia é: o *mindset* fixo está fechado em seu mundo interior e o *mindset* de crescimento aberto para as possibilidades do mundo exterior.

O *mindset* fixo está fechado em seu mundo interior, porque é onde ele tem controle e se sente seguro, fazendo com que o medo de se expor o paralise, limitando-o para as mudanças que são necessárias para os desafios que são expostos, tanto na vida pessoal quanto na profissional, sendo o ambiente corporativo mais sensível a essa resistência, já que depende das normas e regras impostas pela companhia.

Sabendo que o indivíduo pertence a um só mundo interior e que isso fica evidente no ambiente de trabalho, o líder precisa construir um ambiente em que seus liderados vejam a mudança de forma positiva e corriqueira, pois assim os desafios entregues serão realizados de maneira eficaz e por uma equipe engajada.

A base dos *mindsets* estão nos modelos de mundo de cada indivíduo, que nada mais é do que a descrição do seu mapa mental, resultante da interpretação do que escutaram, experienciaram e receberam com as interações que tiveram com seus familiares e amigos, desde sua primeira infância, armazenando em sua memória e inconsciente, mas evidente em seu discurso e comportamento.

### 5.3 QUAL A LACUNA DO *MINDSET* FIXO?

Conforme exposto no capítulo anterior, o indivíduo de *mindset* fixo tem a necessidade de se auto afirmar inteligente e sustentar esta imagem, preferindo evitar desafios, ficando na defensiva diante dos obstáculos e enxergando o esforço como algo infrutífero, pelo receio de não se mostrar inteligente da forma como se desenha. Seguindo esta linha de raciocínio, pode-se citar o porquê disto de forma sucinta:

Uma pessoa com baixa autoestima, que não sabe como se sentir bem a seu respeito, reagiria na defensiva se alguém descobrisse falhas no seu comportamento, valores ou metas. Ela se sentiria magoada e desamparada se fosse criticada por quase todo mundo. Portanto, ela poderia “rebater” verbalmente – tentar descobrir falhas de algum modo – num esforço para manter sua própria autoestima. Ou poderia se sentir arrasada por estes comentários críticos e seria incapaz de notar que todo mundo tem a sua própria perspectiva e modelo de mundo. (ANDREAS; Steve, 1995, p. 168).

Assim, percebe-se que o *mindset* fixo está enraizado na baixa auto estima que a pessoa tem de si, uma vez que suas atitudes de proteção estão vinculadas à insegurança e à autocobrança, revelando a autodepreciação. Pensa que assim irá defender sua dignidade humana e sua sobrevivência. Para manter sua identidade a “salvo”, ele prefere manter esses comportamentos para sustentar a imagem que quer transmitir, negando qualquer mudança.

Conforme Dweck (2017, p. 16) quem tem *mindset* fixo: “Serão essas apenas pessoas com baixa autoestima? Ou serão pessimistas de carteirinha? Não. Quando não estão lidando com o fracasso, sentem-se tão valiosas e otimistas — e inteligentes e atraentes — quanto as que adotam o *mindset* de crescimento.”

Entretanto, autoestima possui diversas interpretações e segundo Andreas (1995, p.154):

O que é autoestima? Talvez a melhor maneira de defini-la seja como uma impressão objetiva e favorável que uma pessoa tem de si mesma e que influencia todas as suas experiências. Esta é uma declaração e tanto, mas quase todos os psicólogos, conselheiros, motivadores, executivos bem-sucedidos, psiquiatras e profissionais da saúde mental concordarão que a autoestima é a base da paz de espírito e da satisfação pessoal.

Assim, entende-se que autoestima é crucial para o olhar e percepção de mundo que o indivíduo terá em relação a vida e permeia seu comportamento, estando totalmente ligado ao *mindset*. Conforme exposto anteriormente a PNL está embasada em 13 pressupostos, sendo o primeiro:

1. As pessoas respondem a sua experiência, não a realidade em si.

Neste sentido, O ‘Connor (2003, p. 5) afirma:

Não sabemos o que é realidade. Nossos sentidos, nossas crenças e nossa experiência passada nos dão um mapa do mundo a partir do qual podemos operar, mas um mapa jamais pode ser inteiramente preciso, caso contrário, seria igual ao terreno que abrange. Não conhecemos o território, portanto para nós o mapa é o território. Alguns mapas são melhores do que os outros para nos orientar pelo caminho. Navegamos pela vida como um navio em mar revolto; desde que o mapa nos aponte os principais perigos, estaremos bem. Quando os mapas são falhos corremos o perigo de encalhar. A PNL é a arte de mudar esses mapas para que tenhamos maior liberdade de ação.

Como já visto, um dos preceitos da PNL é que o mapa não é o território, mas o indivíduo pautado em suas concepções de vida delimita a própria realidade, ainda que esta fronteira não exista. Assim não se pode afirmar que indivíduos de *mindset* fixo, quando não estão lidando



com o fracasso, sentem-se tão valiosos, otimistas e com grande autoestima como Dweck sugere, pois cada indivíduo possui em seu mapa mental um complexo particular.

Ainda que o *mindset* Fixo esteja intimamente relacionado à autoestima, ela não é o bastante em si mesma, sendo apenas um dos gatilhos para todo o sistema de funcionamento e de percepção que o indivíduo tem de si e de sua vida.

“A mudança de *mindset* não é uma questão de seguir alguns bons conselhos de vez em quando. Trata-se de estar aberto para ver as coisas de uma maneira totalmente nova.” (DWECK, 2017, p. 265).

Para Dweck (2017), é possível mudar o *mindset* fixo para o de crescimento, desde que seja seguido quatro passos:

- 1) Aceitação do *mindset* fixo e compreensão que todos possuem um pouco de *mindset* fixo e de crescimento;
- 2) Entendimento do que desencadeia o seu *mindset* fixo, analisar o gatilho e se questionar, assim como é sugerido pela Programação Neurolinguística;
- 3) Dar um nome à persona com *mindset* fixo da sua vida;
- 4) Ajustar os gatilhos após compreendê-los e entender que sempre estarão com o indivíduo, mas o que muda é a forma como os encara e lida com eles, pois reconhece e sabe “domá-lo”.

Identificando o gatilho é possível, com a PNL e as ferramentas de gestão, efetuar a reprogramação da mente, a resignificação de crenças enraizadas através de experiências vividas do liderado e assim mudar o *mindset* fixo.

No cenário corporativo, não é possível ir a fundo ao mapa mental de um indivíduo para tratar as questões intrínsecas do mapa mental, pelo fato de ter muitas situações delicadas e que fogem do seu conhecimento, bem como, obviamente, do papel de líder. Por isso o líder deve ser preparado e conhecer os limites de sua função e capacidade, somente um profissional qualificado na área da psicologia e terapia que está habilitado para todas as questões que podem surgir e que não há como prever.

Porém, o líder deve ter a consciência que a pessoa de *mindset* fixo é resultado de um mapa mental de experiências que se consolidaram sob uma perspectiva depreciativa e de baixo autoestima. Enquanto líder deve promover um diálogo e ambiente amistoso que possa extrair o melhor do liderado, que explore suas qualidades e o torne participativo pois, assim, começará

a se enxergar de outra forma, se encorajando a enfrentar desafios, pela ótica de que é capaz de mudar e que isso faz parte do desenvolvimento pessoal.

Segundo DWECK (2017, p. 131):

Bem, vamos abrir a janela e deixar entrar um pouco de ar. O *mindset* fixo é muito opressivo. Mesmo quando esses líderes estão correndo pelo globo em recepções com figurões internacionais, seu mundo sempre parece pequeno e contido, porque suas mentalidades estão sempre concentradas em uma coisa: Reconheçam-me!

Assim, para trazer o liderado para o *mindset* de crescimento, uma das técnicas da PNL consiste no reforço positivo, reconhecendo e generalizando os pontos fortes identificados, o que fará uma expansão do mapa mental e ressignificará sua autoestima, tornando-o mais confiante para encarar novos desafios e atividades.

Nesse sentido, DWECK (2017, p.57) afirma que: “Em geral, pessoas de *mindset* fixo preferem o sucesso sem esforço, pois é a melhor maneira de provar seu talento. Mas você tem razão, também há muitas pessoas dinâmicas que acreditam que suas características são imutáveis e buscam constantemente o reconhecimento”.

Assim, o líder precisa reconhecer e ter olhar sensível às capacidades do liderado, fazer um acompanhamento efetivo, para que quando realize a condução do processo de mudança, o liderado perceba a verdade e se conecte com o discurso dele.

O reconhecimento é crucial, “uma coisa permite ter esperança: seu reconhecimento de que ele próprio terá de seguir o curso de sua vida e que este não será ditado por outras pessoas e pela opinião que possam ter sobre seu talento”. DWECK (2017, p. 81).

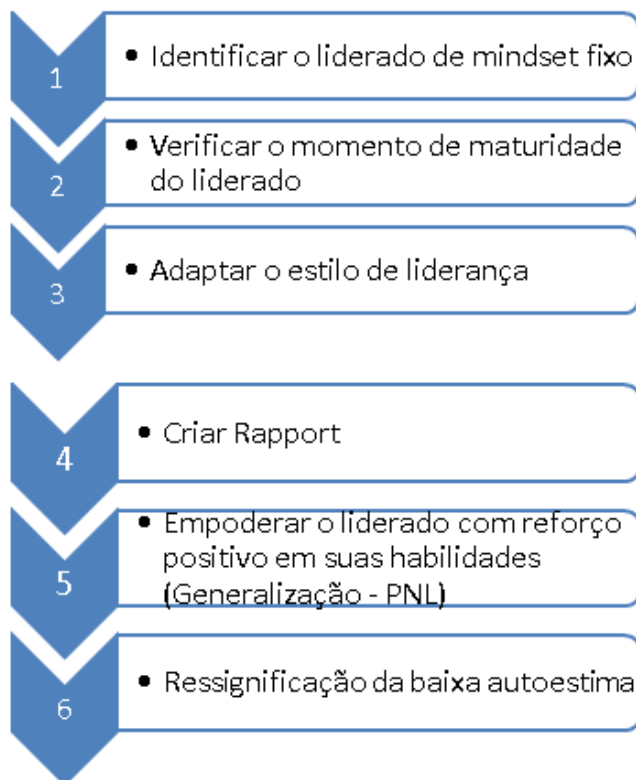
É preciso coerência e aderência do Líder durante toda a sua gestão para que seus liderados confiem no que ele está dizendo.

## **6. SUGESTÃO DE PROCESSO PARA A MUDANÇA DO *MINDSET* DO LIDERADO**

Passa-se a sugerir através do estudo teórico, um processo para a mudança do *mindset* que ainda não foi experimentado.

O processo abaixo elenca o passo a passo a ser seguido pelo líder e parte do pressuposto que ele tem conhecimento de Programação Neurolinguística e está adaptado ao cenário VUCA.

Figura 3: Processo para a mudança do *mindset* do liderado



Fonte: Própria (2019)

Conforme exposto anteriormente e neste estudo teórico, o líder precisa ter conhecimento sobre *mindset*, tipos de liderança e programação neurolinguística para aplicar o passo a passo descrito abaixo:

1) O líder identifica o liderado com o *mindset* fixo através do seu discurso, pois conforme estudo realizado, o discurso está intimamente ligado a resistência, crenças limitantes e baixa autoestima, pois com base no pressuposto da PNL que afirma que “Todo comportamento tem uma intenção positiva”, o líder precisa ter em mente que o comportamento e discurso resistente a mudança são prejudiciais ou mesmo impensados, mas tiveram um propósito positivo originalmente. Como por exemplo: Falar alto para ser reconhecido; agredir para se defender; esconder-se para se sentir mais seguro. Então ao invés de julgar ou condenar essas ações, é preciso saber novas opções,

mais atualizadas e positivas a fim de satisfazer a mesma intenção positiva e de sobrevivência por trás de negativas a novos desafios.

2) O líder precisa identificar o momento do liderado em relação à atividade que ele realiza no cenário atual, se ele está no nível de maturidade D1, D2, D3 ou D4, pois isso será determinante para definir o estilo de liderança necessário para o momento profissional que este indivíduo se encontra e para definição da melhor abordagem para delegação do desafio e atividade.

De forma resumida o D1 tem pouco ou nenhum conhecimento/habilidades nem confiança para realizar a tarefa, o D2 já tem um certo conhecimento da tarefa mas está desestimulado a realizá-la, o D3 indica um colaborador com bom conhecimento sobre a tarefa tem bons resultados mas ainda está hesitante em tomar a iniciativa e assumir desafios, o D4 tem conhecimento consolidado quanto às tarefas, é motivado e autoconfiante, inspira os demais e possui ótimos resultados.

3) Com a maturidade do liderado em relação ao seu desempenho em suas atividades atuais mapeadas, é necessário que o líder adapte seu estilo de liderança.

Assim, ele deverá seguir o estilo situacional, e assumir uma postura autocrática para o D1, democrática para o D2 e D3 e liberal para o D4.

4) Com o nível de maturidade e estilo de liderança planejado, o líder precisa criar conexão com o liderado através do *Rapport*, ou seja, entrar no mundo da outra pessoa, acompanhar seu ritmo, desde a tonalidade da voz até sua postura comportamental, criando um ambiente seguro e aberto à mudança, pois assim o liderado - ainda que de forma inconsciente - permitirá ser liderado e absorverá verdadeiramente o que o líder irá comunicar e transmitir a ele.

5) Com o *rapport*, o líder deve começar seu discurso empoderando o colaborador através da generalização dos pontos positivos e habilidades que o liderado possui, para ele se manter aberto e receptivo, bem como criar confiança no seu trabalho com a ressignificação da sua baixa autoestima, até chegar ao ponto do liderado perceber que da mesma forma que ele não nasceu realizando todas as atividades que realiza bem hoje, e conseguiu, ele poderá e é capaz de abraçar novos desafios e realizá-las com qualidade.

6) Com as etapas anteriores bem realizadas, o estudo teórico demonstrou que o liderado obterá a ressignificação das crenças limitantes que antes fortalecia sua baixa

autoestima, pois o líder conseguirá fazer com que o liderado se veja de uma nova perspectiva.

O resultado esperado é a ressignificação de crenças limitantes que fortalecem a baixa autoestima e aumento da confiança.

Conforme DWECK, 2017, p. 264: “seja qual for o motivo pelo qual as pessoas mudam de *mindset* — avançar na profissão, recuperar-se de uma perda, ajudar os filhos a progredir, perder peso ou controlar a raiva —, é preciso conservar a mudança”.

Assim, o líder, após realizado o processo, precisa trabalhar em conjunto para conservar esta mudança para que o liderado se mantenha motivado e engajado.

O processo acima exposto, sendo seguido conforme a pesquisa realizada e demonstrada sugere que o líder conseguirá obter como resultado a abertura necessária do liderado para a mudança do *mindset* fixo para o de crescimento, fazendo com que ele fique receptivo para mudanças, através do fortalecimento da forma como se vê, pois é isso que muda tudo nesta vida: o olhar.

“O que realmente tem valor dentro de qualquer organização, são as pessoas. Sistemas ficam obsoletos. Prédios deterioram-se. Máquinas desgastam-se. Mas as pessoas podem crescer, desenvolver-se e tornar-se mais eficientes, se tiverem um líder que compreenda seu valor potencial”. Jhon Maxwel.

## 7. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi identificar a lacuna que o líder VUCA pode trabalhar no *mindset* fixo, a fim de trazê-lo para o *mindset* de crescimento.

Constatou-se na elaboração desta pesquisa, que o *mindset* fixo está ligado a baixa auto estima que o indivíduo tem de si, que advém de crenças limitantes trazidas de experiências insatisfatórias que o depreciaram, assim, ficam enclausurados na necessidade de se auto afirmarem inteligentes e, para sustentar esta imagem, preferem não se exporem a novos desafios, de tanto se importarem com a possibilidade da existência de críticas, preferem não darem espaço para possíveis manifestações que consideram negativas, se fechando em seu mundo interior.

Mas diante do cenário VUCA e da necessidade de um líder adaptado a ele, demanda competências, comportamentos e atitudes que transitam livremente pelos outros diversos estilos de liderança, combatendo os fatores negativos da nova realidade através da visão e entendimento deste mercado volátil e altamente competitivo, assim, se faz necessária atualização constante de sistemas, produtos, modelagem de processos e tecnologia como um todo, pois para se manter de forma ativa, a mudança torna-se algo imprescindível para a sobrevivência do negócio.

Ficou evidente através dos pressupostos da PNL que o indivíduo de *mindset* fixo, sustenta o discurso de não entrar em desafio para se proteger e, utilizando uma comunicação com *rapport*, generalizando seus pontos positivos, é possível trazer o liderado de maneira rápida e planejada, ao *mindset* de crescimento, a medida em que a metodologia do processo de mudança sugerida neste trabalho, fundamenta-se em ferramentas e técnicas, efetivas, que além de desenvolverem capacidades e habilidades técnicas, emocionais e comportamentais, quebram os modelos mentais negativos que os indivíduos de *mindset* fixo carregam em si.

Esse processo é transformador, pois isso reverberará não só nos aspectos profissionais deste indivíduo, como também no âmbito pessoal, pois o *mindset* lida com a forma como este encara a vida como um todo, assim a mudança gera resultados positivos que foge do alcance do líder identificar.

Desta forma, as técnicas utilizadas da PNL aliadas as ferramentas de gestão como o *feedback* e *coaching*, contribuem para o fortalecimento da autoestima, permitindo a mudança do *mindset* fixo para o de crescimento desde que o líder detenha as habilidades exigidas no

mundo VUCA, estando sensível aos desafios do cenário atual e atento à performance do liderado, ressaltando nele o que ele tem de melhor, aumentando sua autoestima, criando diálogos e conexões que façam com que ele crie autoconfiança e se perceba como agente capaz para assumir novos desafios, voltado como oportunidade ao autodesenvolvimento.

## 8. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

A indústria 4.0 aproximará as relações humanas, tendo em vista a tendência de profissões mais técnicas e baseadas em *soft skills*, tendo como tendência profissões mais participativas, colaborativas e integrativas com outras áreas.

Com a inteligência artificial, o capital humano estará ainda mais em evidência, pois muitos trabalhos serão substituídos por robôs, sendo de suma importância todas as profissões possam conhecer melhor sobre o comportamento humano e desenvolvimento pessoal. Sendo assim, para o sucesso do negócio, é inerente o conhecimento da neurociência das lideranças e o compartilhamento com todos de sua equipe para uma alta performance

No estudo poderia haver aprofundamento sobre as regiões cerebrais que conduzem o comportamento humano, em especial a da amígdala, pois está interligada a função primitiva da sobrevivência e, o *mindset* fixo, está a todo tempo se defendendo a sua identidade baseada em suas experiências.

Outro possível desdobramento seria colocar em prática o processo sugerido através deste estudo teórico que se baseia mudança de *mindset* fixo para o *mindset* de crescimento.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDREAS, Steve. (org.). **PNL – A Nova Tecnologia do Sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

BLANCHARD, Ken. **Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho**. Tradução Raul Rubenich. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de talentos: coaching e mentoring**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso nas organizações**. 3 ed. São Paulo: Manole, 2014.

COVEY, Stephen R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes: lições poderosas para a transformação pessoal**. 63ª ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2017.

DWECK, Carol S. **mindset: a nova psicologia do sucesso**. 1ª Ed. – São Paulo: Objetiva, 2017.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. - 5. ed. - São Paulo: Atlas, 2006

GOLEMAN, Daniel. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. tradução Ivo Korytowski. – 1. ed. – Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. 2 ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

HILL, Symon. **A Arte de Influenciar Pessoas: Potencialize sua habilidade de relacionamento e liderança**. Editora: Apalestra. São Paulo: 2012.

HOOPYAR, Tom. DOTZ, Tom. SANDERS, Susan. **PNL, guia essencial**: administre seus pensamentos e motivações em direção a seus objetivos. Trad. Eveline Vieira Machado. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 3. Ed. rev., atual. E ampl. Curitiba: IbpeX, 2011.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry. **O novo desafio da liderança**: a fonte mais confiável para quem deseja aperfeiçoar sua capacidade de liderança. Rio de Janeiro: 2008.

MACÊDO, Ivanildo Izaias de; RODRIGUES, Denize Ferreira; JOHANN, Maria Elizabeth Pupe; CUNHA, Neisa Maria Martins da. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9 ed. Revista e atualizada Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5ª ed. Ver e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

O'CONNOR, Joseph. **Manual de Programação Neurolinguística. PNL**: um guia prático para alcançar os resultados que você quer. Trad. Carlos Henrique Trieschmann. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

PASETTO, Neusa Vítola. MESADRI, Fernando Eduardo. **Comportamento organizacional**: integrando conceitos da administração e da psicologia. Curitiba: IbpeX, 2012.

ROBBINS, STEPHEN P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, Verônica. **Líder ágil, liderança VUCA**: como liderar e ter sucesso em um mundo de alta volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade. 1ª ed. São Paulo: Casa do Escritor, 2018.