

BARALHO DOS COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA

Paulo Eduardo Benzoni



BARALHO DOS COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA

Paulo Eduardo Benzoni



2017

© Sinopsys Editora e Sistemas Ltda., 2017
Baralho dos Comportamentos de Liderança
Paulo Eduardo Benzoni

Capa: *Vinicius Ludwig Strack*

Supervisão editorial: *Mônica Ballejo Canto*

Editoração: *Vinicius Ludwig Strack*

B479b Benzoni, Paulo Eduardo
Baralho dos comportamentos de liderança /
Paulo Eduardo Benzoni. – Novo Hamburgo : Sinopsys, 2017.
32p.

ISBN 978-85-9501-018-5

1. Psicologia – Liderança - Comportamentos. I. Título.

CDU 159.9

Catálogo na publicação: Mônica Ballejo Canto – CRB 10/1023

Todos direitos reservados à Sinopsys Editora

Telefone: +55 51 3066 3690

E-mail: atendimento@sinopsyseditora.com.br

Site: www.sinopsyseditora.com.br

O BARALHO É COMPOSTO POR:

Um conjunto de 12 cartas vermelhas (situações).

Um conjunto de 36 cartas amarelas (conduta do líder).

Um conjunto de 36 cartas azuis (resultado esperado).

Um conjunto de 6 cartas pretas (habilidades trabalhadas).

AUTOR

Paulo Eduardo Benzoni: Psicólogo pela USP. Doutor em Psicologia pela PUC-Campinas. Especialista em Administração pela FEARP-USP. Professor Titular e pesquisador na UNIP – Universidade Paulista. Líder do Grupo de Estudos e Pesquisas em Estresse Ocupacional e Saúde Mental no Trabalho, onde desenvolve trabalhos sobre estresse ocupacional em parceria com universidades internacionais. Atua como Psicoterapeuta Cognitivo-comportamental, *Coach* e Consultor em RH, tendo desenvolvido diversos trabalhos de seleção, consultoria, *coaching* e treinamentos com dinâmicas de grupos e jogos para diversas empresas nacionais e multinacionais.

SUMÁRIO

Introdução.....	7
Base teórica.....	9
Composição do Baralho.....	13
Procedimento do jogo.....	21
Anexo.....	25
Referências.....	29

INTRODUÇÃO

O *Baralho dos Comportamentos de Liderança* consiste em uma técnica lúdica para se trabalhar, junto a líderes de equipes, a reflexão e autoconhecimento sobre os comportamentos que o mesmo adota e suas consequências na equipe.

Originado de trabalhos de campo, consultorias para desenvolvimento de lideranças, o baralho engloba seis habilidades para a atuação de um líder.

- *Comunicação interpessoal*, referindo-se à forma como o líder se comunica com seus subordinados em temas relativos ao trabalho.
- *Empatia*, que se refere à capacidade do líder de se colocar no lugar de seus liderados para poder identificar a melhor forma de agir para com eles.
- *Assertividade*, que engloba os comportamentos de conseguir se posicionar de forma adequada e se fazer compreendido, sem, contudo ser autoritário.
- *Abordagem e condução*, que considera a capacidade do líder de ter comportamentos inspiradores para conduzir sua equipe, sabendo abordá-la de modo adequado.
- *Negociação*, sobretudo em situações de conflito, permitindo que as partes envolvidas e a equipe saiam da situação tensa gerada pelo conflito.

- *Tolerância ao estresse*, referente à capacidade do líder de absorver as pressões, resolvê-las sem repassar à equipe.

Fundamentado nos princípios da psicologia cognitiva-comportamental, o *Baralho* permite, a partir da análise de possíveis situações do cotidiano da liderança, não só uma reflexão, como a compreensão dos fatores envolvidos na adoção dos comportamentos e desenvolvimento de uma postura mais adequada e produtiva, quando for o caso.

BASE TEÓRICA

O *Baralho dos Comportamentos de Liderança* fundamenta-se nos estudos clássicos da psicologia social cognitiva, em especial nos trabalhos de Martin Fishbein e Icek Ajzen sobre a Teoria da Ação Racional (TAR).

Inicialmente desenvolvida por Fishbein nos anos de 1960 e amplamente estudada e ampliada nos anos subsequentes, a teoria fundamenta-se no carácter de racionalidade dos comportamentos humanos considerando que, ao tomar uma atitude e emitir um comportamento, as pessoas levam em conta uma série de informações a seu redor, bem como as implicações dos comportamentos a serem emitidos. Fazendo um paralelo aos comportamentos de liderança cotidianos do exercício profissional do líder, questiona-se como este, o líder, decide pelos comportamentos que tem que emitir e atitudes que tem que tomar.

De forma esquemática, Fishbein e Ajzen demonstram seus pressupostos teóricos da Teoria da Ação Racional (TAR) como exposto na Figura 1.

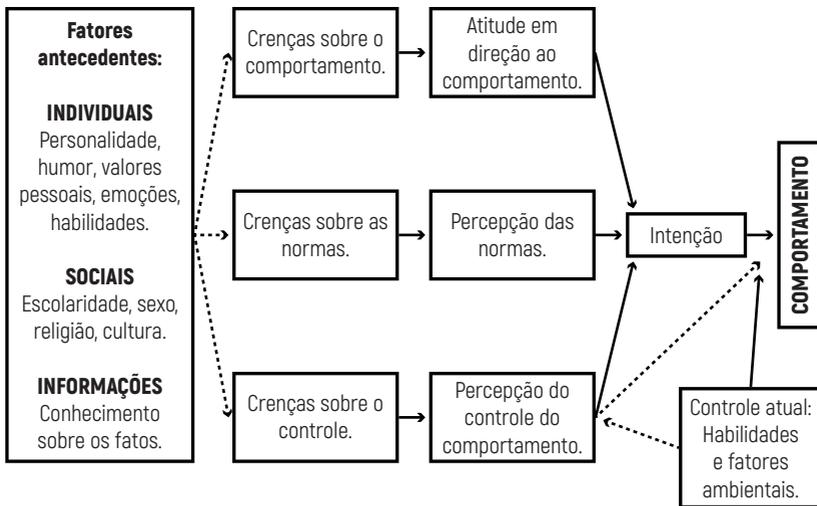


Figura 1: Representação esquemática da Teoria da Ação Racional.
 Fonte: Fishbein, M. & Ajzen, I. (2010) *Predicting and changing behavior: The reasoned action approach*. New York: Psychology Press.

A partir da Figura 1, pode-se observar que a TAR explica um determinado comportamento a partir de um conjunto de fatores antecedentes no indivíduo, como características de personalidade, humor, valores pessoais, escolaridade, sexo, valores culturais e grau de conhecimento sobre os fatos relativos ao objeto do comportamento. Estes fatores antecedentes compõem o conjunto de crenças do indivíduo sobre o próprio comportamento, sobre as normas e o controle em relação ao mesmo; por sua vez as atitudes, a percepção que o indivíduo tem das normas externas e internas e do grau de controle interno e externo sobre a ação a ser tomada, levam à intenção de emissão do comportamento que terá sua emissão modulada pelas habilidades do indivíduo e por fatores ambientais, ambos relativos à situação na qual o comportamento será emitido.

Pode-se considerar que todo este processo não é totalmente perceptível ao indivíduo, sendo que os comportamentos passam a ser emitidos automaticamente, sem, contudo, a pessoa ter consciência de todos esses fatores envolvidos. Relacionando este modelo teórico sobre a ação e comportamento do indivíduo, com o exercício da liderança, torna-se factível a explicação de comportamentos do líder para com sua equipe,

comportamentos que podem gerar reações produtivas ou contraproducentes, dependendo de algumas variáveis.

A liderança é amplamente definida como a capacidade do indivíduo em influenciar as pessoas a tal ponto que as levem ao alcance de objetivos predefinidos. Esta definição encontra respaldo em Hersey e Blanchard que desenvolveram o conceito de liderança situacional e, então, de acordo com os objetivos do trabalho a ser desenvolvido e as características da equipe liderada, os comportamentos do líder devem ser modulados e alinhados para que se alcancem tais objetivos e a liderança seja eficaz.

Qual o grau de consciência que o líder tem sobre os resultados dos seus comportamentos na atuação da sua equipe e quanto o mesmo tem conhecimentos a respeito dos vários fatores que podem estar influenciando seu comportamento junto à equipe?

Compreendendo que, a partir do momento que se passa a ter conhecimento dos fatores que interferem nos comportamentos, pode-se desenvolver tais fatores, administrando os negativos e desenvolvendo novos fatores positivos, concebeu-se o *Baralho dos Comportamentos de Liderança*. A aplicação desta técnica possibilita elucidar ao líder os comportamentos que este está adotando para com a sua equipe em seis áreas importantes para uma liderança eficaz: *comunicação interpessoal, empatia, assertividade, abordagem e condução, negociação e tolerância ao estresse*.