

**PARADIGMA CENTRO DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA DO  
COMPORTAMENTO**

**MESTRADO PROFISSIONAL EM ANÁLISE DO COMPORTAMENTO  
APLICADA**

**MARCO AURELIO DA SILVA**

**O LÍDER COMO PROTAGONISTA DE TRANSFORMAÇÃO DA REALIDADE**

São Paulo – SP  
2021

**PARADIGMA CENTRO DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA DO  
COMPORTAMENTO**

**MESTRADO PROFISSIONAL EM ANÁLISE DO COMPORTAMENTO  
APLICADA**

**MARCO AURELIO DA SILVA**

**O LÍDER COMO PROTAGONISTA DE TRANSFORMAÇÃO DA REALIDADE**

Dissertação apresentada ao Paradigma -  
Centro de Ciência e Tecnologia do  
Comportamento Humano, como parte dos  
requisitos para obtenção do título de  
Mestre Profissional em Análise do  
Comportamento Aplicada.

Orientador: Prof. Dr. Candido V. B. B. Pessoa

São Paulo – SP

2021

## RESUMO

Daniels e Daniels (2007) propõem que para melhor avaliar-se o desempenho de líderes eficazes precisamos observar e mensurar o comportamento dos seus liderados. O presente estudo teve por finalidade testar se os treinos apontados por Daniels e Daniels (2007) como facilitadores de mudança de comportamento de liderança afetariam os relatos dos respectivos liderados de cada líder. Em duas díades líder-liderados, em empresas diferentes, foram realizados treinos em que os líderes foram instruídos a usarem quatro reforçadores para cada uma das categorias escolhidas, Momentum, Compromisso, Iniciativa e Reciprocidade. Foi utilizado um delineamento de sondas múltiplas, com linha de base e mais três medidas de repetição feitas semanalmente entre os encontros realizados com líderes e liderados. As sondas constituíram-se de questionários respondidos pelos liderados sobre como estes se comportavam em relação às demandas feitas pelos respectivos líderes diretos. Observamos que, de maneira geral, houve mudanças nos comportamentos dos líderes em relação às linhas de bases. Cada vez que o líder foi treinado e posteriormente utilizou o reforçamento adequado com os liderados houve aumento do número de liderados respondendo às demandas nas medidas de comportamento propostas por Daniels e Daniels (2007). Quanto mais o líder recebia o treino de reforçamento dos comportamentos dos liderados, e ganhava mais conhecimento e habilidade, melhores foram os resultados quando comparados às mensurações anteriores. Conclui-se pelos resultados apresentados que o treino em reforçamento realizado com os líderes mais os treinos semanais específicos para cada categoria mencionada acima trouxeram benefícios para o desempenho dos liderados nas medidas de comportamento propostas, assim como para a organização.

Palavras-Chave: Liderança, Reforçamento, Motivação, Comportamento, Análise do Comportamento, Liderado.

## **ABSTRACT**

Daniels and Daniels (2007) propose that to better assess the performance of effective leaders, we need to observe and measure the behavior of their followers. The purpose of this study was to test whether the training indicated by Daniels and Daniels (2007) as facilitators of change in leadership behavior would affect the reports of the respective teams under of each leader. In two leader-follower dyads, in different companies, training sessions in which leaders were instructed to use four reinforcers for each of the chosen categories, Momentum, Commitment, Initiative and Reciprocity were held. A multiple-probe design was used, with a baseline and three repetition measures taken weekly after meetings held between leaders and followers. The probes consisted of questionnaires answered by the followers about how they behaved regarding the demands made by their respective direct leaders. We observed that, in general, there were changes in the behavior of leaders in relation to the baselines. Each time the leader was trained and later used the appropriate reinforcement with the followers, there was an increase in the number of followers responding to the demands in the behavioral measures proposed by Daniels and Daniels (2007). The more the leader received training to reinforce the behaviors of the followers, and gained more knowledge and skill, the better the results were when compared to previous measurements. It can be concluded from the results presented that the reinforcement training carried out with the leaders plus the specific weekly training for each category mentioned above brought benefits to the performance of those followers in the proposed behavior measures, as well as for the organization.

Keywords: Leadership, Reinforcement, Motivation, Behavior, Behavior Analysis, Team Member.

## SUMÁRIO

RESUMO	03
ABSTRACT	04
SUMÁRIO	05
INTRODUÇÃO	06
MÉTODO	09
Delineamento	09
Participantes	09
Setting	11
Procedimento	12
Planejamento	12
RESULTADOS	20
DISCUSSÃO	26
CONCLUSSÃO	30
REFERÊNCIAS	59
ANEXOS	31

O mundo de hoje se movimenta em um ritmo acelerado, o que obriga pessoas e organizações a buscarem se adaptar constantemente aos novos contextos que surgem, priorizando novos comportamentos que são exigidos de cada pessoa, principalmente nos ambientes organizacionais, por essa razão, estudar liderança, é estudar como as pessoas reagem ao que o líder faz. Para isso, observar e mensurar - o efeito das ações do líder nos seus liderados é imprescindível. Com isso feito, podemos ganhar conhecimento sobre o que é preciso mudar no comportamento do líder para que o impacto no liderado possa ser benéfico, assim como em toda a organização (Daniels e Daniels, 2007).

Intervenções baseadas em reforço positivo adequadamente administradas podem tornar as organizações mais produtivas, humanizadas e satisfatórias (Hantula, 2015). Esperamos que isso seja cada vez mais possível, pois com a ajuda da OBM, analistas do comportamento podem ensinar que o aumento da frequência de reforçamento dos comportamentos adequados dos liderados, por diferentes líderes, em diferentes organizações trazem resultados benéficos para todos na organização.

Os liderados correspondem ao reforço do líder (Mahwinney, 2008). Isto é, quanto mais o líder oferecer reforço, aos comportamentos adequados, mais o liderado emitirá essa variedade de comportamentos. Com a aplicação dos treinos no líder, pretendemos que o líder seja reforce os (e seja reforçador dos) comportamentos adequados de seus liderados e, dessa forma, eles respondam ao reforçamento nas medidas de comportamento proposta.

“A função mais importante da liderança é criar um foco para o comportamento do grupo” (Daniels & Daniels, 2007, p. 202) [Kindle]. Isso quer dizer que o esforço prioritário de um líder é criar e definir uma visão, uma direção a seguir, um propósito, dando sentido às atividades que estão sendo realizadas rotineiramente pelos liderados na organização. Para isso Daniels e Daniels apresentam um modelo de liderança que prevê a mensuração da liderança em categorias de comportamentos dos líderes. Para os autores, é o comportamento do liderado, não o comportamento do líder, que define a liderança. O modelo de mensuração do líder desenvolvido por Daniels e Daniels é composto por quatro categorias de comportamento do liderado, com três medidas de liderança em cada uma. Na categoria Momentum são medidas a massa, a velocidade e a direção. Na categoria Compromisso medimos a visão, os valores e a

persistência. Na categoria Iniciativa, medimos o trabalho em equipe, as interfaces entre áreas e a inovação. Finalmente na categoria Reciprocidade são medidos confiança, o respeito e o crescimento pessoal.

Conforme afirmação de Daniels e Daniels (2007, p. 97) [Kindle] “o papel do líder é estabelecer as condições em que todos os liderados irão escolher executar a missão, visão e valores da organização. O líder da animus (vida) para a organização, não apenas forma”. Na visão dos autores, os liderados possuem um comportamento discricionário (Eisenberger, 1992). Isto é, realizam ações diárias que contribuem para a visão, missão e valores por reforço positivo e, com isso, promovem a expansão da organização como um gesto de alinhamento entre líder e liderados.

Mawhinney e Ford (1977) escrevem: "Consideramos que o papel do líder é o de organizar, especificar e manter cadeias de resposta complexas de subordinados (liderados), comunicando-lhes as contingências de reforço - no local de trabalho" (pág. 406). Além disso, Abernathy (1996, 2000) observa que um líder bem-sucedido garante que os funcionários (liderados) compreendam quais comportamentos e resultados são esperados deles, a fim de promover a sobrevivência organizacional, fornece os recursos e os meios para que eles atinjam esses fins. Resumindo, os comportamentos de liderança incluem a comunicação efetiva da missão e da visão de uma organização, o cultivo de mão-de-obra motivada e a garantia de recursos adequados para a produtividade.

Em seu papel como guia e fonte de motivação, os líderes criam relações verbais entre o estado atual e futuro do grupo, entre o futuro do grupo e seu lugar no futuro ambiente, e entre o posicionamento dos membros atuais e do futuro grupal (Houmanfar, et al., 2010; Houmanfar & Rodrigues, 2012). Isso quer dizer que os líderes apontam uma direção a seguir, ao mesmo tempo em que criam a cultura que norteará o comportamento dos membros do grupo, isto é, os liderados.

Contingências de reforço mútuo devem produzir relações sociais cooperativas entre superiores e subordinados (líder e liderados) se a lei do efeito baseada na correlação operar simultaneamente no comportamento de ambos os membros da díade (Mawhinney, 2001). O reforçamento positivo é um processo que consiste em apresentar um estímulo consequente que aumenta a probabilidade da emissão de respostas. “O líder não é totalmente independente

do liderado, entretanto, pois seu comportamento requer o apoio de comportamento correspondente por parte dos outros, e na medida em que a cooperação é necessária, o líder é, de fato, liderado por seus liderados” (Skinner, 1953/2003 p. 307). Isso é o que queremos verificar: se na medida que o líder reforça os liderados nos comportamentos adequados, a mudança ocorrerá. Queremos mensurar através de pesquisa realizada em relato verbal, de forma anônima, respondida pelos liderados segundo observação dos seus próprios comportamentos referente ao líder.

O caminho sugerido por Daniels e Daniels (2007, p. 82) é “Uma abordagem mais promissora para determinar a essência da liderança é desenvolver uma hipótese testável e, em seguida, usar os dados para determinar sua validade, rejeitar ou modificar.” Em nossa pesquisa seguimos essa orientação, utilizamos e discutimos dados mensurados, que podem validar, modificar ou comprovar essas suposições, aperfeiçoar o comportamento do líder, o comportamento dos liderados e conseqüentemente o ambiente organizacional. Dessa forma, nós Analistas do Comportamento, de mãos dadas com a OBM temos um papel importante como facilitadores de mudanças reais e concretas de comportamentos de liderança em líderes que efetivamente o serão em seus liderados

O presente estudo tem por finalidade testar os treinos apontados por Daniels e Daniels (2007), como facilitadores de mudança de comportamento de liderança, em dois líderes e verificar se tais treinos – variável independente – com quatro reforçadores programados para cada uma das categorias, Momentum, Compromisso, Iniciativa e Reciprocidade, afetará os relatos dos respectivos liderados de cada líder. Fizemos a intervenção – treinos – mensurando a partir de relato verbal emitido pelos liderados, verificando se os procedimentos adotados para o aprimoramento dos comportamentos do líder, geram mudanças nas medidas propostas para os comportamentos dos liderados.

## MÉTODO

### Delineamento

O presente estudo teve delineamento de sondas múltiplas, com uma medida de linha de base e mais três medidas de repetição feitas semanalmente entre os encontros realizados com líderes e liderados. As quatro medidas consistiram em aplicação de questionários idênticos contendo 12 medidas de comportamento, a saber: massa, velocidade, direção, visão, valores, persistência, trabalho em equipe, interfaces entre áreas, inovação, confiança, respeito e crescimento pessoal, conforme a Figura 1.

CATEGORIA	MEDIDA	O QUE É MEDIDO?
<b>MOMENTO</b>	Massa	Quantos liderados respondem a convocação do líder?
	Velocidade	Quanto tempo leva para que os liderados entrem em ação?
	Direção	Quanto do comportamento dos liderados seguem as diretrizes do líder?
<b>COMPROMISSO</b>	Visão	Quantos liderados relacionam seus esforços e ações à visão do líder?
	Valores	Quantos liderados conseguem relatar um exemplo dos valores do líder?
	Persistência	Quantos liderados realizam compromissos assumidos?
<b>INICIATIVA</b>	Trabalho em Equipe	Qual a frequência que os liderados cooperam com seus pares?
	Interface	Quantas áreas ajudam outras áreas de trabalho?
	Inovação	Quantas sugestões são realizadas que suportam a missão e visão?
<b>RECIPROCIDADE</b>	Confiança	Quão frequentemente o liderado assume responsabilidade por seus erros?
	Respeito	Quão frequentemente o liderado busca o líder para pedir conselhos ou sugestões?
	Crescimento Pessoal	Quantos liderados tornam-se líderes?

**Figura 1.** Categorias do comportamento do líder, a medida e o que é medido segundo Daniels e Daniels (2007).

### Participantes

A intervenção foi realizada em duas organizações, com um líder em cada uma das organizações. A diferença entre os ambientes e contextos, tiveram a intenção de aumentar a validade externa.

A primeira organização atua no ramo de licitações e oferece aos seus clientes recursos para otimizar a participação em licitações públicas e privadas. Está no mercado desde 1997, prestando serviços para empresas de pequeno, médio e grande porte. Dentre os serviços prestados por essa organização estão:

controle e obtenção de documentação; cadastro eletrônicos; pesquisas de mercado; revisão de propostas; representação; e recursos administrativos.

Nessa primeira organização, participaram sete liderados, com idades entre 20 e 28 anos de idade, na sua maioria cursando formação acadêmica ou técnica. Fazem parte da empresa entre três e nove anos. Verbalizam que gostam do ambiente de trabalho. Possuem salários entre R\$ 1.700,00 e R\$ 3.400,00 mensais. Suas tarefas diárias exigem muita concentração na leitura e interpretação de detalhes dos editais das diferentes licitações abertas diariamente no Brasil. Passam boa parte do tempo dedicados a leitura de editais, cruzando informações de produtos ou serviços com o que seus clientes tenham a oferecer, gerando assim novas oportunidades de negócios. Costumam almoçar no próprio ambiente de trabalho, trazendo suas refeições de casa.

O líder da primeira organização é um homem de meia idade, casado, sem filhos. Trabalha na empresa a 24 anos e tornou-se sócio proprietário a cerca de 10 anos. Formado em administração de empresas, tem como sua principal função na empresa, liderar e contribuir na gestão da área operacional.

A segunda organização atua no ramo imobiliário, sendo uma das maiores empresas nessa área no Brasil. Seu papel e responsabilidade é intermediar, isto é, corretagem e consultoria para a melhor compra de imóvel para cada cliente. A empresa é líder no mercado do setor imobiliário paulistano segundo pesquisa do IBOPE Inteligência.

Por conta da crise econômica que o Brasil atravessa nos últimos anos, houve uma diminuição significativa nas obras de construção de novos empreendimentos, o que afeta diretamente a empresa, pois menor a construção, menos imóveis para serem comercializados. Os colaboradores buscam atender seus clientes com excelência, transparência e segurança para atingir e superar expectativas, sempre buscando o melhor imóvel segundo o perfil do cliente.

O papel da organização a partir de seus colaboradores é fazer de maneira justa e transparente a intermediação na comercialização de imóveis. Além disso cuidar para que toda a análise da documentação do comprador esteja de acordo com a expectativa da construtora para viabilizar uma negociação segura para as todas as partes. Sendo assim, faz-se necessário que a equipe de vendas seja técnica em transações de imóveis, isto é, obter todos os documentos referentes

ao negócio, documentos pessoais, certidões negativas, dados que comprovem a questão financeira do cliente, processos pendentes, matrícula do imóvel, dando segurança na negociação do imóvel.

Nessa segunda organização, sete liderados participaram da pesquisa, sendo seis homens e uma mulher, todos na faixa de 40 anos, cada um com a responsabilidade de gerenciar cerca de 10 coordenadores comerciais. Dois liderados possuem formação superior acadêmica, os outros possuem formação técnica. Basicamente o que levou cada um dos liderados a desenvolverem a carreira de corretor de imóveis foi a necessidade financeira. Por outro lado, a construção da carreira se deu num mercado muito difícil, concorrido e trabalho de 10 a 12 horas diárias, incluindo os sábados e domingos, que é quando mais vendem. As folgas geralmente ocorrem em dias da semana útil, isto é, entre segunda e sexta-feira. São competentes no que diz respeito a área técnica e comportamental de sua carreira, isto é, conhecem muito bem o que comercializam, imóveis na planta (lançamento), tem habilidades e técnicas de vendas, além de salários entre R\$ 180.000,00 e R\$ 600.000,00 por ano. Relatam que convivem com a tensão constantemente por conta da cobrança de resultados e metas.

O líder da segunda organização é um homem de meia idade. Trabalha na empresa a 18 anos, onde começou como corretor de imóveis e alcançou a posição de diretor geral de vendas. Tem como sua principal função na empresa, liderar a equipe de gerentes comerciais e contribuir na gestão da área comercial.

As duas organizações escolhidas foram com base no desejo e necessidade de melhoria do comportamento de liderança em seus líderes atuais, além de serem reconhecidas no mercado em suas áreas de atuação.

## **Setting**

Na Organização 1, utilizamos a sala onde os colaboradores já trabalham, cerca de 50m<sup>2</sup>. Eles ficaram sentados em suas próprias mesas de trabalho. Utilizamos recursos como projetor de mesa para exposição das imagens em Power point das palestras e notebook. Os participantes tinham papel, caneta e lápis para suas anotações referente ao conteúdo apresentado. Também havia café e água a disposição.

Na Organização 2 utilizamos uma sala de reuniões com 30m<sup>2</sup>, com uma mesa grande com 12 cadeiras. Utilizamos um projetor de teto para a exposição das imagens em Power point das palestras e notebook. Os participantes tinham papel, caneta e lápis para suas anotações referente ao conteúdo apresentado. Também havia café e água a disposição.

## **Procedimento**

### *Planejamento*

A descrição abaixo é igual para as duas organizações, ambos os líderes e liderados. Nosso trabalho concentrou-se nas medidas sobre os comportamentos dos dois líderes, um em cada uma das organizações escolhidas. Essa função de liderança está sendo exercida na Organização 1 pelo sócio proprietário e na Organização 2 pelo Diretor Geral de Vendas. Os encontros ocorreram no período da manhã, entre 8h e 13h.

No primeiro encontro, o pesquisador reuniu-se apenas com o líder durante as duas primeiras horas.

A primeira hora foi utilizada para palestra sobre a Apresentação do Programa, demonstrando como deveriam ocorrer as etapas do processo, a forma, o conteúdo, os exercícios para o líder (reforçadores) e as medidas de comportamento utilizadas, conforme Anexo 1.

O pesquisador utilizou a segunda hora para palestra sobre forma de reforçamento de cada liderado, conforme o Anexo 2. Esse tempo foi para ensino e responder as dúvidas do líder em relação ao conteúdo apresentado, assim como deixar clara a necessidade da participação direta do líder na criação e entrega dos reforçadores aos seus liderados.

Na terceira e na quarta hora, o pesquisador reuniu-se com o líder e seus liderados. O pesquisador se apresentou dizendo seu nome e que aquele era o primeiro de quatro encontros para aprendizado sobre um novo modelo de liderança. Logo em seguida distribuiu uma pesquisa anônima apresentada na Figura 2, solicitando que todos respondessem. A Figura 2 mostra as 12 questões e a pontuação que identificam os comportamentos do líder na linha de base (Daniels e Daniels, 2007, p. 973) [Kindle]. Essa pesquisa de relato verbal foi a mensuração dos comportamentos do líder, que serviu como linha de base.

Após esse período o pesquisador passou a explicar e ensinar a primeira parte desse novo modelo de liderança proposto por Daniels e Daniels (2007), a partir da palestra sobre Momentum, conforme Anexo 3. Os participantes tinham a liberdade de fazer perguntas e conversar sobre o tema proposto.

Pesquisa Anônima (relato verbal)- Observação dos Comportamentos do Líder			
Numa escala de 0 a 10, indique à frente da frase, o grau em que essas características são encontradas em você			
Categoria	Medida	O que é Medido?	
Momentum	Massa	Quando você sabe que seu líder é responsável, você coloca esforço extra em suas atividades.	
	Velocidade	Quando seu líder lhe pede que você faça alguma coisa, você começa imediatamente.	
	Direção	Você está trabalhando agora nas questões prioritárias do líder.	
Compromisso	Visão	Você vê conexão, alinhamento entre seus esforços diários e a visão do seu líder.	
	Valores	Você pode citar um exemplo de alguém que vive os valores da organização.	
	Persistência	Você investe tanta energia e entusiasmo assim como o líder investe nas atividades dele.	
Iniciativa	Trabalho em Equipe	Você pode dar um exemplo recente, onde um colega ajudou você com o seu trabalho	
	Interface	Outras áreas ou departamentos cooperam e ajudam a sua área.	
	Inovação	Você encaminhou ao seu líder sugestões de melhoria nos últimos três meses	
Reciprocidade	Confiança	É seguro admitir que você cometeu um erro ou falhou em alguma coisa.	
	Respeito	O líder é alguém que você sente que respeita para pedir conselhos e sugestões.	
	Crescimento	Você é incentivado ativamente para melhorar suas habilidades e crescimento pessoal.	

**Figura 2.** Pesquisa realizada a partir de relato verbal, de forma anônima, referente a observação dos comportamentos do líder pelos seus liderados.

A quinta hora foi utilizada apenas com o líder. Primeiro o líder conversou com o pesquisador acerca do conteúdo apresentado ao longo das horas anteriores e seu aprendizado. Em seguida o pesquisador mostrou ao líder o resultado da pesquisa realizada hora antes com seus liderados. Com base nesses dados, o pesquisador explicou a necessidade de mudança no comportamento do líder, e como ele deveria realizar essa mudança a partir do conteúdo exposto no Anexo 2 sobre Motivação dos Liderados. Então foi feito um treino com o líder de reforçamento e motivação para os liderados. Para isso o pesquisador orientou o líder a utilizar quatro reforçadores escolhidos anteriormente pelo pesquisador como exercício para sua semana conforme a Figura 3. Esse conteúdo era discutido pessoalmente e caso houvesse dúvidas por parte do líder em como proceder, poderiam ser sanadas imediatamente. Por volta de 17h do mesmo dia o mesmo conteúdo foi encaminhado ao líder através do aplicativo WhatsApp. Nosso objetivo foi ajudar o líder na elaboração de ações – comportamentos – e aplicação de reforçadores que aumentassem a frequência

dos comportamentos desejados nos liderados, além de observar o impacto que causou em seus liderados como positivo-reforçador.

<b>MOMENTUM</b>
Olá, líder, tudo bem?
Segue algumas sugestões em relação ao seu comportamento.
<b>Nesse novo modelo de liderança, o liderado:</b>
1. Possui comportamento discricionário, <b>esforço extra</b> dirigidos aos objetivos do líder.
2. Faz sacrifícios pela <b>causa do líder</b> .
3. Tendem a reforçar e ajudar outros para que atuem de acordo com a <b>missão do líder</b> .
<b>LIDERANÇA:</b>
1. Conversas devem prover <b>feedback e oportunidades de crescimento</b> ao colaborador e equipe.
2. Aprender liderança é uma tarefa de <b>aprender a se autocontrolar</b> .
<b>O mais importante, nesse momento é você utilizar o reforço abaixo. Sugestões para a semana:</b>
1. <b>Ensine</b> algo novo aos seus liderados.
2. Encontre <b>reforçadores</b> em seus liderados.
3. Faça a pergunta: " <b>Como você fez isso?</b> " cada vez que você perceber que um resultado veio e você não viu o comportamento que gerou o resultado.
4. Organize múltiplas fontes de <b>reforço social</b> para seus liderados.
Qualquer dúvida, por favor, me informe. Forte abraço, Marco Aurélio

**Figura 3.** Treino para o líder dos 4 reforçadores referente a MOMENTUM escolhidos anteriormente pelo pesquisador como exercício para a semana.

No segundo encontro, que aconteceu sete dias após o primeiro, o pesquisador reuniu-se com o líder e seus liderados durante as duas primeiras horas. Iniciou o encontro distribuindo a pesquisa anônima apresentada na Figura 2, solicitando que todos respondessem novamente, considerando a semana atual. A Figura 2, como já foi explicado anteriormente, demonstra as 12 questões e a pontuação que identificam os comportamentos do líder na linha de base (Daniels e Daniels, 2007, p. 973) [Kindle]. Após esse período o pesquisador passou a explicar e ensinar sobre a segunda parte desse novo modelo de liderança proposto por Daniels e Daniels, com a apresentação da palestra sobre Compromisso, conforme Anexo 4. Os participantes tinham a liberdade de fazer

perguntas e conversavam sobre o tema proposto. O pesquisador estimulava a participação dos liderados fazendo perguntas sobre o tema.

Na terceira hora, o pesquisador reuniu-se apenas com o líder, para verificar como havia sido fazer os exercícios de reforçamento na semana anterior. Depois compartilhou o resultado da pesquisa realizada com seus liderados no início do segundo encontro, duas horas antes. Com base nesses dados, o pesquisador reforçou a necessidade de mudança no comportamento do líder, e como ele deveria realizar essa mudança a partir do conteúdo exposto no Anexo 2, sobre Motivação dos Liderados. Foi feito um treino para o líder de reforçamento e motivação para os liderados. Para isso o pesquisador orientou o líder a utilizar quatro reforçadores escolhidos anteriormente pelo pesquisador como exercício para sua semana, conforme a Figura 4. Esse conteúdo era discutido pessoalmente e, caso houvesse dúvidas por parte do líder em como proceder, poderiam ser sanadas imediatamente. Por volta de 17h do mesmo dia o mesmo conteúdo era encaminhado ao líder através do aplicativo WhatsApp.

<b>COMPROMISSO</b>
Olá, líder, tudo bem?
Segue algumas sugestões em relação ao seu comportamento.
<b>Nesse novo modelo de liderança, o liderado:</b>
1. Possui comportamento discricionário, <b>esforço extra</b> dirigidos aos objetivos do líder.
2. Faz sacrifícios pela <b>causa do líder</b> .
3. Tendem a reforçar e ajudar outros para que atuem de acordo com a <b>missão do líder</b> .
<b>LIDERANÇA:</b>
1. Conversas devem prover <b>feedback e oportunidades de crescimento</b> ao colaborador e equipe.
2. Aprender liderança é uma tarefa de <b>aprender a se autocontrolar</b> .
<b>O mais importante, nesse momento é você utilizar o reforço abaixo.</b>
<b>Sugestões para a semana:</b>
1. Estabeleça <b>pequenos compromissos</b> .
2. <b>Celebre</b> projetos, iniciativas, ou programas terminados ou solucionados.
3. Celebre a realização de <b>marcos ao longo do caminho</b> .
4. <b>Reconheça publicamente</b> pessoas que exemplificam os valores da organização através de alguma decisão ou ação.
Qualquer dúvida, por favor, me informe. Forte abraço, Marco Aurélio

**Figura 4.** Treino para o líder dos quatro reforçadores referente a COMPROMISSO escolhidos anteriormente pelo pesquisador como exercício para a semana.

No terceiro encontro, que aconteceu 14 dias após o primeiro, o pesquisador reuniu-se com o líder e seus liderados durante as duas primeiras horas. Iniciou o encontro distribuindo a pesquisa anônima apresentada na Figura 2, solicitando que todos respondessem novamente, considerando a semana atual. A Figura 2, como já foi explicado anteriormente, demonstra as 12 questões e a pontuação que identificam os comportamentos do líder na linha de base (Daniels e Daniels, 2007, p. 973) [Kindle]. Após esse período o pesquisador passou a explicar e ensinar sobre a terceira parte desse novo modelo de liderança proposto por Daniels e Daniels, com a apresentação da palestra sobre Iniciativa, conforme Anexo 5. Os participantes tinham a liberdade de fazer perguntas e conversavam sobre o tema proposto. O pesquisador estimulava a participação dos liderados fazendo perguntas sobre o tema.

Na terceira hora, o pesquisador reuniu-se apenas com o líder, para verificar como havia sido para o líder fazer os exercícios de reforçamento na semana anterior. Depois compartilhou o resultado da pesquisa realizada duas horas antes com seus liderados no início do terceiro encontro. Com base nesses dados, o pesquisador reforçou a necessidade de mudança no comportamento do líder, e como ele deveria realizar essa mudança a partir do conteúdo exposto no Anexo 2 sobre motivação dos liderados. Foi feito um treino para o líder de reforçamento e motivação para os liderados. Para isso o pesquisador orientou o líder a utilizar quatro reforçadores escolhidos anteriormente pelo pesquisador como exercício para sua semana conforme a Figura 5. Esse conteúdo era discutido pessoalmente e caso houvesse dúvidas por parte do líder em como proceder, poderiam ser sanadas imediatamente. Por volta de 17h do mesmo dia o mesmo conteúdo era encaminhado ao líder através do aplicativo WhatsApp.

<b>INICIATIVA</b>
Olá, líder, tudo bem?
Segue algumas sugestões em relação ao seu comportamento.
<b>Nesse novo modelo de liderança, o liderado:</b>
1. Possui comportamento discricionário, <b>esforço extra</b> dirigidos aos objetivos do líder.
2. Faz sacrifícios pela <b>causa do líder</b> .
3. Tendem a reforçar e ajudar outros para que atuem de acordo com a <b>missão do líder</b> .
<b>LIDERANÇA:</b>
1. Conversas devem prover <b>feedback e oportunidades de crescimento</b> ao colaborador e equipe.
2. Aprender liderança é uma tarefa de <b>aprender a se autocontrolar</b> .
<b>O mais importante, nesse momento é você utilizar o reforço abaixo. Sugestões para a semana:</b>
1. Reconheça o alto desempenho dos membros do time em particular e peça permissão para divulgar seus resultados.
2. Reforce comportamento e celebre o resultado.
3. Divulgue as coisas que uma área faz para ajudar a outra.
4. Faça sugestões de fácil melhoria.
Qualquer dúvida, por favor, me informe. Forte abraço, Marco Aurélio

**Figura 5.** Treino para o líder dos 4 reforçadores referente a INICIATIVA escolhidos anteriormente pelo pesquisador como exercício para a semana.

O quarto encontro, que aconteceu vinte e um dia após o primeiro. Nele, o pesquisador reuniu-se com o líder e seus liderados durante as duas primeiras horas. Iniciou o encontro distribuindo a pesquisa anônima apresentada na Figura 2, solicitando que todos respondessem novamente, considerando a semana atual. A Figura 2, como já foi explicado anteriormente, demonstra as 12 questões e a pontuação que identificam os comportamentos do líder na linha de base (Daniels e Daniels, 2007, p. 973) [Kindle]. Após esse período o pesquisador passou a explicar e ensinar sobre a quarta e última parte desse novo modelo de liderança proposto por Daniels e Daniels, com a apresentação da palestra sobre Iniciativa, conforme o Anexo 6. Nesse período os participantes tinham a liberdade de fazer perguntas e conversavam sobre o tema proposto. O pesquisador estimulava a participação dos liderados fazendo perguntas sobre o tema.

Na terceira hora, o pesquisador reuniu-se apenas com o líder, para verificar como havia sido para o líder fazer os exercícios de reforçamento na semana anterior. Depois, compartilhou o resultado da pesquisa realizada com seus liderados início do quarto encontro, duas horas antes. Com base nesses dados, o pesquisador reforçou a necessidade de mudança no comportamento do líder, e como ele deveria realizar essa mudança a partir do conteúdo exposto no Anexo 2, sobre motivação dos liderados. Foi feito um treino para o líder de reforçamento e motivação para os liderados. Para isso, o pesquisador orientou o líder a utilizar quatro reforçadores escolhidos anteriormente pelo pesquisador como exercício para sua semana conforme a Figura 6. Esse conteúdo foi discutido pessoalmente e, caso houvesse dúvidas por parte do líder em como proceder, poderiam ser sanadas imediatamente. Por volta de 17h do mesmo dia o mesmo conteúdo era encaminhado ao líder através do aplicativo WhatsApp.

<b>RECIPROCIDADE</b>
Olá, líder, tudo bem?
Segue algumas sugestões em relação ao seu comportamento.
<b>Nesse novo modelo de liderança, o liderado:</b>
1. Possui comportamento discricionário, <b>esforço extra</b> dirigidos aos objetivos do líder.
2. Faz sacrifícios pela <b>causa do líder</b> .
3. Tendem a reforçar e ajudar outros para que atuem de acordo com a <b>missão do líder</b> .
<b>LIDERANÇA:</b>
1. Conversas devem prover <b>feedback e oportunidades de crescimento</b> ao colaborador e equipe.
2. Aprender liderança é uma tarefa de <b>aprender a se autocontrolar</b> .
<b>O mais importante, nesse momento é você utilizar o reforço abaixo. Sugestões para a semana:</b>
1. Crie projetos para viabilizar maior chance de sucesso.
2. Faça perguntas que permita que os liderados demonstrem o que sabem.
3. Pergunte aos liderados sobre ações que você deveria começar ou cessar.
4. Compartilhe com os liderados o que você está fazendo para melhorar suas próprias competências de liderança.
Qualquer dúvida, por favor, me informe. Forte abraço, Marco Aurélio

**Figura 6.** Treino para o líder dos 4 reforçadores referente a RECIPROCIDADE escolhidos anteriormente pelo pesquisador como exercício para a semana.

O quinto encontro aconteceu cerca de quarenta dias após o primeiro, entre o pesquisador e o líder, num período de uma hora. O pesquisador demonstrou a partir da Tabela de Mensuração Final, a evolução do processo referente aos quatro encontros anteriores mediante o reforçamento contínuo dos liderados pelo líder. O líder se mostrou disposto a continuar e aumentar a frequência do reforçamento semanal referente as medidas de comportamento do líder.

## RESULTADOS

A Tabela 1 mostra a média do resultado das respostas dos liderados do líder na Organização 1 sobre cada um dos doze comportamentos do líder, a saber: massa, velocidade, direção, visão, valores, persistência, trabalho em equipe, interfaces entre áreas, inovação, confiança, respeito e crescimento pessoal que compõem as quatro categorias relatadas pelos liderados do líder na Organização 1. A pontuação dada por relato verbal pelos liderados podia ser de 0 a 10. Lembrando que a 1ª mensuração foi realizada em linha de base, logo após o líder ter participado das palestras de apresentação do programa conforme Anexo 1 e forma de reforçamento conforme Anexo 2.

Comportamentos de liderança- Líder na Organização 1					
		1ª mensuração e Linha de Base	2ª mensuração	3ª mensuração	4ª mensuração
<b>MOMENTUM</b>	Massa	7,70	8,32	9,66	9,20
	Velocidade	9,14	8,32	9,00	9,20
	Direção	8,00	8,32	9,00	9,20
<b>COMPROMISSO</b>	Visão	8,84	7,00	9,32	8,40
	Valores	8,00	7,32	9,00	9,60
	Persistência	8,00	7,66	8,66	8,40
<b>INICIATIVA</b>	Trabalho em equipe	8,28	8,00	10,00	9,60
	Interface	8,85	7,00	9,30	9,60
	Inovação	4,56	2,66	7,00	7,20
<b>RECIPROCIDADE</b>	Confiança	9,42	9,32	9,00	9,20
	Respeito	9,70	9,66	10,00	10,00
	Crescimento pessoal	7,42	7,00	8,00	7,60

**Tabela 1.** Resultado da mensuração das medidas de comportamento que estão nas quatro categorias relatadas pelos liderados referente ao líder na Organização 1.

Podemos observar que houve aumento geral do índice em onze dos doze comportamentos de liderança entre a 1ª mensuração - que foi em linha de base - e a 4ª e última mensuração. Tendemos aqui a considerar que isso mostrou que, na medida que o líder foi treinado pelo pesquisador a cada novo encontro (semanal), para reforçar os comportamentos adequados de seus liderados, eles responderam ao reforçamento nas medidas de comportamento proposta. O que constatamos foi o aumento do número de liderados relatando mais respostas à convocação do líder (massa), diminuição do tempo entre a decisão e a ação das tarefas (velocidade), aumento da clareza na comunicação (direção), estabilidade

no foco (visão), aumento da coerência entre os valores líder-liderado (valores), aumento do comprometimento com as mudanças necessárias (persistência), aumento da cooperação no grupo (trabalho em equipe), aumento da colaboração entre as diferentes áreas (interface entre áreas), aumento da sugestão de novas ideias (inovação), aumento no assumir os erros pessoais (confiança), aumento da liberdade para solicitar conselhos ao líder (respeito) e aumento de liderados tornando-se líderes (crescimento pessoal).

Podemos considerar na Tabela 1, apenas os três comportamentos com o menor índice na 1ª mensuração, que são, trabalho em equipe (8,28), interface (8,85) e inovação (4,56), todos da categoria Iniciativa, veremos que na 4ª mensuração os mesmos comportamentos, tiveram o índice aumentado para trabalho em equipe (9,60), interface (9,60) e inovação (7,20).

Ao olhar para a Tabela 1, devemos considerar que a 1ª mensuração ocorre antes que o líder possa reforçar qualquer comportamento em seus liderados, pois ainda estávamos em linha de base. Ao término do primeiro encontro, o líder já havia sido treinado pelo pesquisador sobre o reforçamento dos comportamentos de liderança referente a categoria Momentum que são massa, velocidade e direção.

Assim, a 2ª mensuração ocorreu após o líder trabalhar durante a semana – entre o primeiro e segundo encontro – o conceito de reforço e especificamente a categoria Momentum.

Dois dos três comportamentos da categoria Momentum - massa e direção - tiveram aumento ao compararmos a 2ª ante a 1ª mensuração. Já o terceiro comportamento desta categoria – velocidade – apresentou uma redução na média das notas dadas pelos liderados. Entretanto, vale notar que o valor do comportamento velocidade já era elevado, revelando maestria do líder da Organização 1 nesse comportamento já em linha de base. Porém, vale notar também que os comportamentos referentes às outras três categorias – Compromisso, Iniciativa e Reciprocidade – sem exceção, têm uma diminuição valor atribuído pelos colaboradores.

Observe que a 3ª mensuração ocorreu após o líder trabalhar durante a semana – entre o segundo e terceiro encontro – o conceito de reforço e especificamente a categoria Compromisso, e que os três comportamentos – visão, valores e persistência – tiveram aumento em relação à 1ª e 2ª

mensuração. Outra observação importante é que os comportamentos das outras três categorias – Momentum, Compromisso e Iniciativa – todos, sem exceção, têm um aumento. Podemos considerar também que nesse momento, o líder já tinha conhecimento, habilidade e treino de reforçamento dos comportamentos dos liderados, o que contribui num resultado superior comparado a 1ª e 2ª mensuração.

Observe que a 4ª mensuração ocorreu após o líder trabalhar entre a terceiro e quarto encontro por mais uma semana o conceito de reforço e especificamente na semana a categoria Iniciativa. Ao compararmos os resultados dessa mensuração com a anterior (3ª mensuração), os resultados apresentaram aumento nos comportamentos de interface e inovação e uma leve diminuição no comportamento de trabalho em equipe, que estava com nota máxima.

No quarto encontro os participantes foram ensinados pelo pesquisador sobre os comportamentos da categoria Reciprocidade, que são, confiança, respeito e crescimento pessoal. Lembrando mais uma vez, que o líder nessa data já tinha sido treinado pelo pesquisador para reforçar os comportamentos da categoria Momentum, Compromisso e Iniciativa, e onze de doze comportamentos têm aumento comparados a 1ª mensuração. Apenas o comportamento visão apresenta uma pequena queda comparado a 1ª mensuração. Podemos considerar que o líder já tinha pelo conhecimento, habilidade e treino de reforçamento dos comportamentos dos liderados, o que contribui num resultado superior comparado as mensurações anteriores.

Uma observação importante, é que, uma vez que o líder passa a reforçar os comportamentos dos liderados, o liderado relata respostas melhores correspondentes àquele reforçamento, o que podemos observar claramente na categoria Iniciativa, principalmente no comportamento inovação, onde o líder só foi treinado no terceiro encontro, após a 3ª mensuração.

A Tabela 2 mostra a média do resultado das respostas dos liderados do líder na Organização 2 sobre cada um dos doze comportamentos do líder, que compõem as quatro categorias relatadas pelos liderados do líder na Organização 1. A pontuação dada por relato verbal pelos liderados podia ser de 0 a 10. Lembrando que a 1ª mensuração foi realizada em linha de base, logo após o

líder ter participado das palestras de apresentação do programa conforme Anexo 1 e forma de reforçamento conforme Anexo 2.

Comportamentos de liderança– Líder na Organização 2					
		1ª mensuração e Linha de Base	2ª mensuração	3ª mensuração	4ª mensuração
MOMENTUM	Massa	10,00	9,30	10,00	9,30
	Velocidade	8,00	9,30	8,80	9,00
	Direção	8,30	8,30	8,80	8,30
COMPROMISSO	Visão	7,66	8,00	8,80	7,70
	Valores	9,30	8,70	9,60	9,70
	Persistência	9,30	7,30	8,40	8,30
INICIATIVA	Trabalho em equipe	7,66	9,00	8,40	9,30
	Interface	8,00	8,30	7,60	7,00
	Inovação	7,66	6,30	8,00	7,20
RECIPROCIDADE	Confiança	7,32	8,30	6,80	9,30
	Respeito	7,66	8,30	7,60	8,70
	Crescimento pessoal	6,30	6,30	7,20	7,30

**Tabela 2.** Resultado da mensuração das medidas de comportamento que estão nas quatro categorias relatadas pelos liderados referente ao líder na organização 2.

Podemos observar que houve aumento do índice em sete dos doze comportamentos de liderança entre a 1ª mensuração - que foi a linha de base - e a 4ª e última mensuração. Tendemos aqui a considerar que isso mostrou que, na medida que o líder foi treinado a cada novo encontro (semanal) pelo pesquisador para reforçar seus liderados nos comportamentos adequados, eles responderam ao reforçamento nas medidas de comportamentos propostas.

Também podemos considerar na Tabela 2, apenas os três comportamentos com o menor índice na 1ª mensuração, que são, confiança (7,32), respeito (7,66) e crescimento pessoal (6,30), todos da categoria Reciprocidade, veremos que na 4ª mensuração os mesmos comportamentos, tiveram o índice aumentado para confiança (9,30), respeito (8,70) e crescimento pessoal (7,30).

Devemos considerar ao olhar para a Tabela 2 que a 1ª mensuração ocorre antes que o líder possa reforçar qualquer comportamento em seus liderados, pois ainda estávamos em linha de base. Ao término do primeiro encontro, o líder já tinha sido treinado pelo pesquisador sobre o reforçamento dos

comportamentos de liderança referente a categoria Momentum que são massa, velocidade e direção.

Na 2ª mensuração, que ocorreu após o líder trabalhar durante a semana – entre o primeiro e segundo encontro – o conceito de reforço e especificamente a categoria Momentum, e que um dos três comportamentos – velocidade – tem uma leve alta; outro comportamento – direção – se mantêm estável; e o terceiro comportamento da categoria – massa – tem uma leve queda. Faz-se necessário registrar aqui, que o líder da Organização 2 relatou ao pesquisador após a 1ª mensuração, que possui dificuldade em lidar com o reforçamento dos comportamentos dos liderados, uma vez que em sua história pessoal ele não se percebia sendo reforçado por nenhum líder, além de estar emocionalmente instável. O pesquisador lembrou ao líder os benefícios que líder e liderados são expostos quando o líder dedica tempo ao reforçamento contínuo. Uma vez que o líder se esforça para reforçar os comportamentos dos liderados nas medidas propostas, o liderado relata respostas correspondentes àquele reforçamento.

A 3ª mensuração ocorreu após o líder trabalhar durante a semana – entre o segundo e terceiro encontro – o conceito de reforço e especificamente a categoria Compromisso. Dois comportamentos dessa categoria – visão e valores – tiveram aumento quando comparados à 1ª e 2ª mensuração. Porém, o comportamento persistência teve diminuição comparado a 1ª mensuração. Consideremos que no terceiro encontro, todos os participantes foram ensinados pelo pesquisador sobre os comportamentos da categoria Iniciativa, que são trabalho em equipe, interface, inovação. Podemos considerar também, que nesse momento, o líder já tinha pelo conhecimento, habilidade e treino de reforçamento dos comportamentos dos liderados, o que contribui num resultado superior comparado a 1ª e 2ª mensuração.

A 4ª mensuração ocorreu após o líder trabalhar entre a terceiro e quarto encontro, o conceito de reforço e especificamente a categoria Iniciativa. Nela os colaboradores relataram aumento nos comportamentos de trabalho em equipe e inovação e uma leve diminuição no comportamento de interface. No quarto encontro os participantes foram ensinados pelo pesquisador sobre os comportamentos da categoria Reciprocidade, que são, confiança, respeito e crescimento pessoal. Lembrando mais uma vez, que o líder nessa data já tinha sido treinado pelo pesquisador para reforçar os comportamentos da categoria

Momentum, Compromisso e Iniciativa, e sete de doze comportamentos têm aumento ao serem comparados à 1ª mensuração. Podemos considerar que o líder já tinha conhecimento, habilidade e treino de reforçamento dos comportamentos dos liderados, o que contribui num resultado superior comparado as mensurações anteriores.

Uma observação importante, é que, uma vez que o líder passa a reforçar os comportamentos dos liderados, o liderado relata respostas correspondentes àquele reforçamento nas medidas propostas, o que podemos observar claramente na categoria Iniciativa, principalmente no comportamento inovação e trabalho em equipe, onde o líder só foi treinado no terceiro encontro, após a 3ª mensuração.

Devemos considerar que todos os participantes, líder e liderados estavam sendo treinados sobre um novo tipo de liderança conforme os Anexos 3, 4, 5 e 6, o que pode aumentar a probabilidade de engajamento nas medidas de comportamento de liderança, por conta do conhecimento adquirido.

O que podemos constatar é que tanto na Tabela 1 quanto na Tabela 2, os resultados apresentados mostram um aumento nas notas dos liderados referente aos comportamentos adequados encontrados, mediante pesquisa anônima (relato verbal), quando comparamos a 1ª mensuração com a 4ª mensuração.

## DISCUSSÃO

O Objetivo do presente estudo foi testar os treinamentos que promovessem comportamentos apontados por Daniels e Daniels (2007) como facilitadores de liderança em dois líderes e verificar se tais treinamentos afetariam os relatos dos respectivos liderados. Para responder a essa questão, foram realizados treinamentos – variável independente – para o líder com 4 reforçadores escolhidos pelo pesquisador em cada uma das categorias, Momentum, Compromisso, Iniciativa e Reciprocidade, totalizando 16 reforçadores ao longo do processo. Esses reforçadores, o líder utilizava em seus liderados, ao longo de cada semana.

Em síntese, os resultados apresentados nas Tabelas 1 e 2 mostraram um aumento das notas atribuídas pelos liderados aos líderes, através da pesquisa realizada a partir de relato verbal, de forma anônima no início de cada novo encontro. Com isso, entendemos que o treino em reforçamento realizado pelo pesquisador com o líder, conforme Anexo 2, e os treinamentos semanais conforme as Figuras 3, 4, 5 e 6 trouxeram benefícios para o desempenho dos liderados em suas medidas de comportamento da liderança.

Daniels e Daniels (2007) dizem que “a função do líder é aumentar os reforços para os comportamentos dos liderados que são essenciais para o cumprimento da missão da organização. Para isso, os autores afirmam que é necessário ao líder simplificar os requisitos para o sucesso de um conjunto mínimo de ações e produzir consequências frequentes e positivas para os responsáveis pela realização da missão.” Foi exatamente esse o papel e responsabilidade do líder ao executar os treinamentos semanais conforme Figura 3, 4, 5 e 6, isto é, aplicar os reforçadores semanalmente, aumentando a probabilidade de recorrência dos comportamentos adequados, conforme orientação do pesquisador.

Como dizem Daniels e Daniels (2007), o líder deve assegurar-se de que consequências positivas e imediatas estão disponíveis para os novos desempenhos, a fim de realizar os benefícios da mudança. Deve também certificar-se de que o reforço positivo é entendido e entregue para os comportamentos certos, no momento certo, e com a frequência certa. Em nosso estudo, os treinamentos semanais conforme Figura 3, 4, 5 e 6, mostraram que essa expectativa foi atendida, assim como ajudamos o líder no aprendizado e reconhecimento de que todo comportamento tem consequências que afetam a

probabilidade de recorrência futura. Portanto, assim como testamos, o reforçamento dos liderados pode e deve fazer parte de uma liderança que quer ser protagonista da transformação da realidade.

Nosso estudo corrobora com o trabalho de Mahwinney (2006) que mostra que os liderados correspondem ao reforço do líder. Isto é, quanto mais reforço o líder oferece, mais comportamento o liderado oferece. Isto fica claro quando observamos as Tabelas 1 e 2 que mostram o aumento geral do índice nos comportamentos de liderança entre a 1ª mensuração e a 4ª e última mensuração. Podemos verificar que, na medida que o líder reforçou semanalmente os comportamentos adequados de seus liderados, eles responderam ao reforçamento nas medidas de comportamento proposta.

Nosso estudo destaca a necessidade de líderes trazerem à tona o que há de melhor em seus liderados (Daniels, 2000), conforme os doze comportamentos sugeridos por Daniels (2007), além de demonstrar que é o comportamento do liderado, não o comportamento do líder, que define a liderança, o que é observável nas mensurações realizadas ao longo do estudo, pelos liderados referente ao líder.

Outra constatação que testamos em nosso estudo é que “O líder não é totalmente independente do liderado, entretanto, pois seu comportamento requer o apoio de comportamento correspondente por parte dos outros, e na medida em que a cooperação é necessária, o líder é, de fato, liderado por seus liderados” (Skinner, 1953/2003 p. 307). Isso se mostrou, na medida que o líder reforçou os liderados nos comportamentos adequados e percebeu a mudança, através da pesquisa realizada a partir de relato verbal, de forma anônima, referente a observação dos comportamentos do líder pelos seus liderados.

Vale lembrar que “o comportamento aumenta em frequência se o aumento está correlacionado com um aumento na taxa de reforço ou uma diminuição na taxa de estimulação aversiva” (Baum, 1973, p. 145), o que foi observado em nosso estudo, conforme a Tabela 1 e 2, mostram que quando os líderes reforçavam o comportamento proposto dos liderados, estes por sua vez, tinham a frequência aumentada.

Bass (1960) reserva o termo “liderança eficaz” para ocasiões em que a liderança inclui o reforço do comportamento do liderado que resolva o problema do líder. Em nossa pesquisa, comentamos que o líder ao reforçar o

comportamento do liderado – que responde de maneira adequada e aderente a esse reforço – faz com que este promova o reforçamento do próprio líder.

Como dito na introdução, intervenções baseadas em reforço positivo adequadamente administrados podem tornar as organizações mais produtivas, humanizadas e satisfatórias (Hantula, 2015). Isso nos incentiva a continuar em nossas pesquisas e estudos, pois verificamos na intervenção, que o treino com 16 reforçadores dado pelo pesquisador ao líder contribuiu, não só, no aumento dos doze comportamentos propostos nas medidas de liderança, mas também ajudou a organização a tornar-se um lugar melhor para o crescimento e aperfeiçoamento de seus colaboradores.

Uma limitação deste estudo é a não realização de uma mensuração extra, 30 dias após o quarto encontro, o que ajudaria a verificar se os comportamentos que foram reforçados – massa, velocidade, direção, visão, valores, persistência, trabalho em equipe, interface entre áreas, inovação, confiança, respeito e crescimento pessoal – nos liderados, pelo líder, mantiveram-se estáveis, aumentaram ou diminuíram. Tal mensuração revelaria se o conteúdo ensinado a todos os participantes, mas prioritariamente aos líderes, conforme descritos nos Anexos 2, 4, 5, e 6 funcionou como reforçador natural para a mudança de comportamento dos liderados, o que aumentaria a probabilidade de notas maiores às respostas ao relato verbal, ainda que anônimas. Também poderia servir de teste para sabermos se os líderes se mantiveram reforçando os liderados da maneira treinada, o que constituiria evidência de que a mudança no comportamento dos liderados exerceu função reforçadora do comportamento dos líderes.

Outra limitação a ser considerada em replicações do presente estudo é a falta de dados observáveis diretamente. Observações diretas demonstrariam o que ocorre com os participantes – líderes e liderados – para além do comportamento relatado nos questionários. Por outro lado, a presença semanal do pesquisador, pode ter funcionado como um estímulo para os comportamentos esperados, tanto do líder, como dos liderados.

Uma limitação que pode ser revista em um futuro estudo é que não conseguimos observar e mensurar se “em um ambiente onde o líder usa o reforço positivo como estilo de trabalho com liderados diretos, esse estilo também é imitado em todos os níveis da organização como afirma (Hinton,

1975). Seria interessante verificar esse efeito e uma reaplicação do presente estudo poderia focar na confirmação dessa afirmação.

Outra limitação deste estudo é que a importância prática da mudança em apenas dois líderes treinados, embora significativa, pode ser pouca para o grupo. Pesquisas futuras podem incluir mais líderes, mais organizações, mais tempo de aplicação da pesquisa, diferentes tipos de organizações (corporativa, acadêmica, esportiva, sem fins lucrativas etc.) e ainda mais treinos de reforço com o líder.

## CONCLUSÃO

Práticas de gestão e liderança altamente reforçadoras podem tornar os locais de trabalho mais produtivos e seguros, tornar os funcionários emocionalmente mais saudáveis, reduzir as psicopatologias. Talvez possam até prevenir câncer e doenças cardíacas, reduzir (talvez curar) o abuso de substâncias, tornar as famílias mais felizes, reduzir a violência doméstica e tornar as comunidades melhores. (Hantula, 2015). Isso me encoraja a continuar o trabalho e pesquisas, buscando conscientizar e ensinar os líderes e suas organizações da importância da Análise do Comportamento Aplicada e sua contribuição positiva no ambiente organizacional.

Os resultados da presente pesquisa também me animam a buscar no mundo dos negócios, ainda mais alternativas de organizações, multiplicando as possibilidades de intervenções reais e práticas em quantas organizações forem possíveis, pois isso dissemina conhecimento, aumenta probabilidades de comportamentos adequados em líderes e liderados, fortalece relacionamentos, cria vínculos emocionais, o que é saudável para todos os colaboradores – líderes e liderados – e organização.

O líder dá animus, isto é, dá vida para a organização, e não apenas forma (Daniels, 2007). Seguindo essa premissa, creio que Análise do Comportamento Aplicada, e a OBM mais especificamente, têm em suas mãos a responsabilidade de contribuir com o líder para que este tenha conhecimento de suas ações e dos impactos das mesmas, isto é, suas consequências. Cabe a OBM esclarecer continuamente aos líderes a prática em lidar de maneira adequada com os reforçadores, provendo as condições necessárias para o exercício da liderança, trazendo à luz o melhor das pessoas, expandindo a magnitude, a duração e o número de pessoas impactadas pelo seu comportamento de liderar.

# APRESENTAÇÃO DO NOVO MODELO DE LIDERANÇA

Estudar liderança, é estudar **como as pessoas reagem ao que o líder diz e faz**, se existe coerência entre a fala e a ação. Para isso, você **deve observar e mensurar o efeito do comportamento do líder** nos liderados, sua equipe.

## O QUE É LIDERANÇA?

Geralmente concorda-se que é o processo de **influenciar pessoas**.

O desafio para se encontrar uma definição mais detalhada que seja amplamente efetiva é que há **diferentes estilos de liderança**.

O papel do líder é estabelecer condições nas quais os liderados escolhem **executar a missão, a visão e os valores da organização**.

# O QUE É LIDERANÇA?

Em que **circunstâncias** dizemos: “Essa pessoa é um líder!”?

Que comportamentos estão sendo **emitidos**?

Quais as **situações** em que esses comportamentos são emitidos?

Líderes efetivos são produto de sua **história de experiências prévias** e de características do ambiente em que se encontram.

Líderes emergem quando seus repertórios comportamentais coincidem com as **características do ambiente** nas quais a liderança é requerida.

CRIAR UM **FOCO** PARA  
O COMPORTAMENTO  
DA EQUIPE



Sabendo que a liderança é definida em termos do comportamento dos liderados, a tarefa da liderança é perguntar a si mesmo:

**O QUE QUERO QUE MINHA EQUIPE FAÇA?**

E a partir dessa resposta, fazer mais uma pergunta :

**O QUE EU DEVO E POSSO FAZER PARA PRODUZIR ESSE COMPORTAMENTO?**



AUMENTAR O REFORÇO PARA OS COMPORTAMENTOS  
DA EQUIPE QUE SÃO ESSENCIAIS À MISSÃO

LÍDERES CRIAM A  
CULTURA, O LUGAR E  
AS CONDIÇÕES PARA A  
EQUIPE E SEU TRABALHO

## MENSURAÇÃO DA LIDERANÇA

A mensuração deve ser feita para prover feedback e oportunidades de crescimento ao líder.

- Quanto mais se pratica, **mais habilidoso** se fica.
- O **feedback** deve ser válido e verdadeiro.
- Aprender liderança é uma tarefa de **aprender a se autocontrolar**.

## JULGAMENTO DA GRANDEZA DO LÍDER

1. MAGNITUDE DE SEU IMPACTO.
2. DURAÇÃO DE SEU IMPACTO.
3. NÚMERO DE LIDERADOS POR SUAS IDEIAS E CAUSAS.

# **MENSURAÇÃO DO COMPORTAMENTO DO LÍDER**

## **UM NOVO MODELO DE LIDERANÇA**

1. Foco no modelo de liderança, não de líder.
2. Liderança é sobre como as pessoas reagem ao que os líderes falam e fazem.
3. Observar o comportamento dos liderados permite aos líderes continuamente desenvolver seus comportamentos e habilidades .

## **MENSURAÇÃO DA LIDERANÇA**

Formas de mensurar liderança:

1. O método padrão de mensuração do leigo é o julgamento .
2. Ao se mudar o foco de “personalidade” para “comportamento” fica-se mais disposto a admitir possíveis mudanças na pessoa para ela passar a ser um líder.
3. A forma de mudar o comportamento do liderado para que ele se torne leal e produtivo é mudar o comportamento do líder.

# MENSURAÇÃO DA LIDERANÇA

Dados sobre o comportamento dos liderados podem

1. Clarificar o impacto que os comportamentos do líder têm.
2. Sugerir formas de mudar as ações do líder para produzir diferentes comportamentos nos liderados.

# MENSURAÇÃO DA LIDERANÇA

## **I. Momento**

1. Massa
2. Velocidade
3. Direção

## **II. Compromisso**

4. Visão
5. Valores
6. Persistência

## **III. Iniciativa**

7. Trabalho em equipe
8. Interfaces
9. Inovação

## **IV. Reciprocidade**

10. Confiança
11. Respeito
12. Crescimento Pessoal

# MOMENTUM

Liderança é a força que liga liderados em conjunto para formar uma massa crítica, o que altera a velocidade da referida massa, e que move essa massa numa direção diferente. As primeiras medidas de liderança, então, estão relacionados com a dinâmica da equipe. Nessa fase medimos a massa, velocidade e direção.

## **COMPROMISSO**

A liderança é necessária para compensar a perda de energia e manter o esforço. O resultado do esforço do líder é o comprometimento, a intensidade e foco das ações dos liderados ao longo do tempo. E qualquer líder pode ver essa intensidade e foco, ou a falta dela, interagindo com sua equipe. Nessa fase medimos visão, valores e persistência.

## **INICIATIVA**

Pessoas que trabalham bem juntas, incentivam e apoiam umas as outras. Quando “compram” a visão do líder, elas desafiam e corrigem uma a outra. Estas condições apoiam a inovação e tornam a organização mais adaptável às condições em mudança. Líderes promovem relacionamentos entre pares, criam ambientes que encoraje as pessoas, em vez de simplesmente seguir ordens. Nessa etapa mediremos trabalho em equipe, interface entre áreas e inovação.

## **RECIPROCIDADE**

Líderes precisam estabelecer o relacionamento correto com sua equipe para evitar o retrabalho. Relacionamentos saudáveis são pautados por confiança, respeito e crescimento pessoal, que mediremos nessa última fase. Líderes tem a responsabilidade de promover o crescimento e aperfeiçoamento de quem com ele convive, sua equipe, seus liderados.

# QUESTÕES DAS MEDIDAS COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA

CATEGORIA	MEDIDA	O QUE É MEDIDO?
<b>MOMENTUM</b>	<b>Massa</b>	Quantos liderados respondem a convocação do líder?
	<b>Velocidade</b>	Quanto tempo leva para que os liderados entrem em ação?
	<b>Direção</b>	Quanto do comportamento dos liderados seguem as diretrizes do líder?
<b>COMPROMISSO</b>	<b>Visão</b>	Quantos liderados relacionam seus esforços e ações à visão do líder?
	<b>Valores</b>	Quantos liderados conseguem relatar um exemplo dos valores do líder?
	<b>Persistência</b>	Quantos liderados realizam compromissos assumidos?
<b>INICIATIVA</b>	<b>Trabalho em Equipe</b>	Qual a frequência que os liderados cooperam com seus pares?
	<b>Interface</b>	Quantas áreas ajudam outras áreas de trabalho?
	<b>Inovação</b>	Quantas sugestões são realizadas que suportam a missão e visão?
<b>RECIPROCIDADE</b>	<b>Confiança</b>	Quão frequentemente o liderado assume responsabilidade por seus erros?
	<b>Respeito</b>	Quão frequentemente o liderado busca o líder para pedir conselhos ou sugestões?
	<b>Crescimento</b>	Quantos liderados tornam-se líderes?

## ANEXO 2: MOTIVAÇÃO DOS LIDERADOS

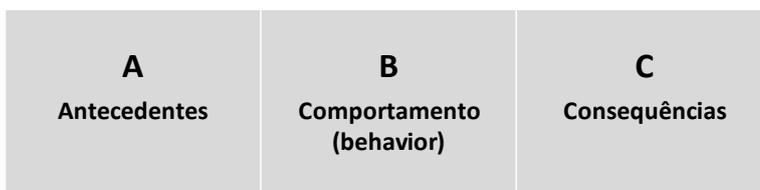
# MOTIVAÇÃO DOS LIDERADOS

Baseado no livro de Daniels e Daniels

*Measure of a Leader: The Legendary Leadership Formula That Inspires Initiative and Builds Commitment in Your Organization*

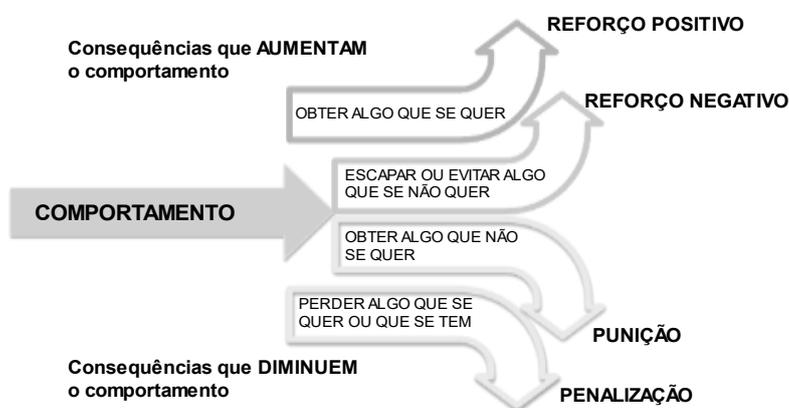
## MOTIVAR LIDERADOS

O comportamento é função de suas consequências.



A efetividade do que o líder faz é determinada por como ele usa as consequências comportamentais.

## MOTIVAR LIDERADOS



## ANÁLISE PIC -NIC

O líder precisa criar PICs para implementar estratégias.

A (antecedente)	B (comportamento)	C (consequências)	P/N (positiva/ negativa)	I/F (imediate/ futura)	C/U (certa/ incerta)

## ANÁLISE PIC -NIC

O líder precisa criar PICs para implementar estratégias.

A (antecedente)	B (comportamento)	C (consequências)	P/N (positiva/ negativa)	I/F (imediate/ futura)	C/U (certa/ incerta)

## ANÁLISE PIC -NIC

O líder precisa criar PICs para implementar estratégias.

A (antecedente)	B (comportamento)	C (consequências)	P/N (positiva/ negativa)	I/F (imediate/ futura)	C/U (certa/ incerta)

## ANÁLISE PIC -NIC

O líder precisa criar PICs para implementar estratégias.

A (antecedente)	B (comportamento)	C (consequências)	P/N (positiva/ negativa)	I/F (imediate/ futura)	C/U (certa/ incerta)

## ANÁLISE PIC -NIC

O líder precisa criar PICs para implementar estratégias.

A (antecedente)	B (comportamento)	C (consequências)	P/N (positiva/ negativa)	I/F (imediate/ futura)	C/U (certa/ incerta)
treinamento	implementar o novo projeto	mais trabalho	N	I	C
prioridade do líder		leva mais tempo	N	I	C
competição		pode receber reconhecimento	P	F	U
campeões de desempenho		pode se criticado	N	I/F	U
		outros trabalhos não feitos	N	I	C

## MOTIVAÇÃO

Grande parte do trabalho do LÍDER é assegurar que reforço positivo é entendido e entregue para os comportamentos corretos, no tempo certo e na frequência certa.

## **MOTIVAÇÃO**

Todo comportamento tem consequências que afetam a probabilidade de recorrência futura. Alguns comportamentos aumentam consequências e alguns comportamentos diminuem. Você, líder, sabe quais são os comportamentos na sua equipe que estão aumentando e diminuindo?

## **MOTIVAÇÃO**

O reforço positivo ocorre quando um comportamento é seguido por uma consequência que aumenta sua frequência. O reforço negativo ocorre quando uma pessoa aumenta um comportamento para escapar ou evitar punições.

## **MOTIVAÇÃO**

Sob o reforço positivo, o desempenho ascendente é ilimitado. O reforçador deve estar disponível e ser efetivo, ele fará com que o desempenho continue aumentando. Com reforço negativo, a melhoria é limitada à quantidade de comportamento que termina ou para evite a punição.

## **MOTIVAÇÃO**

O líder deve assegurar-se de que consequências positivas imediatas estão disponíveis para os novos comportamentos, a fim de realizar a mudança. Isso se aplica se você está tentando mudar o comportamento de uma pessoa, de uma equipe ou ainda reorganizar a empresa.

## **REFORÇO POSITIVO**

Deve ser imediato.

É altamente pessoal.

Precisa ser frequente.

Precisa ser conquistado.

Os melhores reforços positivos não são financeiros.

# CRIANDO MOMENTUM

## O QUE É LIDERANÇA?

Em que **circunstâncias** dizemos: “Essa pessoa é um líder!”?

Que comportamentos estão sendo **emitidos**?

Quais as **situações** em que esses comportamentos são emitidos?

Líderes efetivos são produto de sua **história de experiências prévias** e de características do ambiente em que se encontram.

Líderes emergem quando seus repertórios comportamentais coincidem com as **características do ambiente** nas quais a liderança é requerida.

## MENSURAÇÃO DA LIDERANÇA

### I. Momento

1. Massa
2. Velocidade
3. Direção

### II. Compromisso

4. Visão
5. Valores
6. Persistência

### III. Iniciativa

7. Trabalho em equipe
8. Interfaces
9. Inovação

### IV. Reciprocidade

10. Confiança
11. Respeito
12. Crescimento Pessoal

## MOMENTUM

Em física, se sabemos algo sobre uma mudança na velocidade e direção de uma massa, temos uma grande quantidade de informações sobre a força que o produziu. Em química, se sabemos algo sobre uma mudança na massa de algo, vamos provavelmente saber algo sobre as forças que mantém essa massa coerente.

## MOMENTUM

**Liderança é que a força que liga liderados em conjunto para formar uma massa crítica**, o que altera a velocidade e move essa massa numa direção diferente. As primeiras medidas de liderança, então, estão relacionados com a dinâmica da equipe. Massa, velocidade e direção.

## MOMENTUM | MASSA

**Quantos** liderados respondem ao chamado do líder?

Comportamento obediente  $\neq$  **esforço discricionário**

É o líder quem **cria** o esforço discricionário.

Não é algo heróico, é apenas **mais do que o mínimo** exigido.

## MOMENTUM | VELOCIDADE

Quanto **tempo** leva para os liderados entrarem em ação?

Mede-se **quanto tempo demora** para que a decisão chegue a todos os níveis da organização.

Foca o tempo para ação.

## MOMENTUM | DIREÇÃO

**Quanto** o comportamento dos liderados segue as prioridades do líder?

Mostra a clareza de **comunicação** do líder.

Medir atividades contrárias também pode dar dicas.

## MOMENTUM

É sobre **esforço discricionário** na direção dos líderes, isto é, sobre quantos dos seguidores entram em ação a pedido do líder, fazendo mais do que ele está fazendo e tão rapidamente quanto eles podem.

## MOMENTUM

Reforço negativo faz com que as pessoas ajam, o seu comportamento é direcionado para escapar de uma situação negativa ou evitar alguma interação negativa. **O reforço positivo tem infinitamente** mais valor para um líder e a organização do que o reforço negativo.

## MOMENTUM

A ênfase está em ações do líder. Palavras sem ações são o equivalente a desejar. Ação sem palavras podem ser mal interpretadas. **As palavras e ações devem ocorrer coordenadas para demonstrar como a equipe deve agir.** Estas palavras e ações devem ser focadas de modo que os benefícios das ações propostas sejam óbvias, tanto para as áreas como para as pessoas.

# CRIANDO COMPROMISSO

## O QUE É LIDERANÇA?

Em que **circunstâncias** dizemos: “Essa pessoa é um líder!”?

Que comportamentos estão sendo **emitidos**?

Quais as **situações** em que esses comportamentos são emitidos?

Líderes efetivos são produto de sua **história de experiências prévias** e de características do ambiente em que se encontram.

Líderes emergem quando seus repertórios comportamentais coincidem com as **características do ambiente** nas quais a liderança é requerida.

## MENSURAÇÃO DA LIDERANÇA

### I. Momento

1. Massa
2. Velocidade
3. Direção

### II. Compromisso

4. Visão
5. Valores
6. Persistência

### III. Iniciativa

7. Trabalho em equipe
8. Interfaces
9. Inovação

### IV. Reciprocidade

10. Confiança
11. Respeito
12. Crescimento Pessoal

## COMPROMISSO

A liderança é necessária para compensar a perda de energia e manter o esforço. **O resultado do esforço do líder é o comprometimento, a intensidade e o foco das ações dos liderados ao longo do tempo.** E qualquer líder pode ver essa intensidade e foco, ou a falta dela, interagindo com sua equipe.

## COMPROMISSO | VISÃO

Quantas pessoas podem **relacionar seus esforços** à visão do líder?

As pessoas mantêm o foco no objetivo?

A visão do liderado e do líder são coincidentes?

A visão apenas atua como um guia prático quando o indivíduo pode conectar suas ações do dia a dia à visão.

## COMPROMISSO

O compromisso da parte de qualquer pessoa vem da percepção de que se sairá melhor como resultado de agir de uma determinada forma ou alcançar certos objetivos. O compromisso tem o efeito de produzir satisfação no progresso e nas realizações por ela vivenciadas.

## COMPROMISSO | VALORES

Quantos funcionários podem relatar um exemplo **dos valores do líder?**

Como saber se a imitação do comportamento do líder pelo liderado inclui seus valores?

Quanto mais exemplos o liderado puder dar, mais fácil será outro liderado reconhecer a situação e agir de acordo.

## COMPROMISSO

Em algum ponto, todos os liderados devem fazer escolhas sobre seu comportamento na ausência de orientações específicas. O objetivo da visão é fornecer orientação sobre como fazer essas escolhas. Precisamos que palavras e ações sejam coerentes uma com a outra.

## COMPROMISSO | PERSISTÊNCIA

Quantas pessoas **realizam seus compromissos?**

Liderados e líder devem se manter comprometidos com a mudança.

O líder deve manter o foco e os reforçadores em poucos comportamentos de interesse.

É importante saber que uma ideia não deu certo, pois o plano falhar é diferente da execução falhar.

## COMPROMISSO

Simplesmente falar sobre valores não é necessariamente útil. Falar é valioso para esclarecer exemplos, uma conduta ética, mas para a maioria das pessoas a conversa não leva à uma mudança de comportamento. Porém, quanto mais exemplos puderem citar de pessoas vivendo os valores, maior será a probabilidade que outras pessoas agirem da mesma forma, isto é, corretamente.

## COMPROMISSO

Se você estivesse no local de trabalho (ação) e perguntasse a alguém: "Por que você está fazendo isso?" você esperaria uma resposta que se estivesse diretamente relacionada com a visão do líder, isto é, o que o líder faria nessa situação.

## COMPROMISSO

A liderança é necessária para compensar a perda de energia e manter o esforço. **O resultado do esforço do líder é o comprometimento, a intensidade e o foco das ações dos liderados ao longo do tempo.** E qualquer líder pode ver essa intensidade e foco, ou a falta dela, interagindo com sua equipe.

# CRIANDO INICIATIVA

## MENSURAÇÃO DA LIDERANÇA

### I. Momento

- 1.Massa
- 2.Velocidade
- 3.Direção

### II. Compromisso

- 4.Visão
- 5.Valores
- 6.Persistência

### III. Iniciativa

- 7.Trabalho em equipe
- 8.Interfaces
- 9.Inovação

### IV. Reciprocidade

- 10.Confiança
- 11.Respeito
- 12.Crescimento Pessoal

## INICIATIVA

Iniciativa pode ser vista quando as pessoas podem fazer o trabalho sozinho, mas optam pelo trabalho em equipe, buscando oportunidades de ajudar os outros, em cooperação. Esta é uma forma de iniciativa que requer intervenção direta do líder, já que as consequências mais valiosas nas organizações vêm do esforço pessoal.

## **INICIATIVA**

Quando os colegas trabalham bem juntos, eles incentivam e apoiam uns aos outros. Quando esses mesmos pares compram a visão do líder, eles também desafiam e corrigem um ao outro. Estas condições apoiam a iniciativa e a inovação e tornam a organização mais adaptável às condições em mudança, o que a torna mais bem-sucedida.

## **INICIATIVA**

Quando escolhemos adiar nossas preferências para que outra pessoa possa ter a sua, faz parte de bons relacionamentos. Líderes promovem relacionamentos entre pares para criar um ambiente que encoraje indivíduos e equipes a contribuir e cooperar, em vez de simplesmente seguir as ordens.

## **INICIATIVA | TRABALHO EM EQUIPE**

Quão frequentemente os liderados **ajudam seus pares?**

A cooperação pode e deve ser reforçada para ocorrer sempre.

Falta de cooperação indica que os objetivos da liderança não são tão importantes para os liderados.

## **INICIATIVA**

O trabalho em equipe cria um ambiente mais reforçador, onde as pessoas procuram umas as outras para obter informações em suas tomadas de decisão. Isso cria um ambiente de trabalho onde ocorre uma quantidade significativa de atividades de autocorreção, minimizando a frequência de erros e a necessidade de intervenção da gestão - liderança.

## **INICIATIVA| INTERFACE**

Quantas áreas ativamente **ajudam outras áreas?**

Otimizar uma parte é diferente de otimizar o todo, por essa razão devemos ajudar outras áreas a crescerem também.

A liderança pode e deve ajudar para que todas as áreas da organização interajam e ajudem umas com as outras.

## **INICIATIVA**

Os limites das áreas formam paredes dos silos com muita facilidade e surgem obstáculos para a utilização dos recursos disponíveis. Quando as áreas buscam oportunidades para ajudar umas as outras, os limites são minimizados à medida que são encontradas formas de otimizar a realização dos objetivos organizacionais.

## **INICIATIVA | INOVAÇÃO**

Quantas sugestões que dão suporte a missão ou a visão são feitas?

Inovação é a manifestação mais visível da liderança .

Mesmo que nem todas as ideias sejam boas, dar ideias deve ser valorizado e reforçado.

### **INICIATIVA**

Quando os líderes promovem relacionamentos entre os membros da equipe, cria-se um ambiente reforçador para que as pessoas cooperem umas com as outras. Pessoas trabalhando bem juntas, podem incentivar e apoiar uns aos outros. Estas condições apoiam a inovação e tornam a organização mais adaptável às condições de mudança, o que a torna ainda mais bem-sucedida.

# CRIANDO RECIPROCIDADE

## MENSURAÇÃO DA LIDERANÇA

### I. Momento

- 1.Massa
- 2.Velocidade
- 3.Direção

### II. Compromisso

- 4.Visão
- 5.Valores
- 6.Persistência

### III. Iniciativa

- 7.Trabalho em equipe
- 8.Interfaces
- 9.Inovação

### IV. Reciprocidade

- 10.Confiança
- 11.Respeito
- 12.Crescimento Pessoal

## RECIPROCIDADE

É possível perceber a reciprocidade, verificando o número de colaboradores que têm oportunidades para utilizar as habilidades e conhecimentos adquiridos no contato com o líder, em outras áreas, dentro ou fora da organização. Bons líderes produzem mais e novos líderes. Líderes não impedem o crescimento dos colaboradores, muito pelo contrário, auxiliam e suportam esse processo.

## RECIPROCIDADE

Líderes que não conseguem estabelecer o relacionamento correto com sua equipe se condenam ao trabalho perpétuo. Ficam desconfiados de que não estão conseguindo medir sua benevolência e tentando continuamente encontrar a falha pessoal ou a falha no trabalho de seus liderados antes que ele seja exposto.

## RECIPROCIDADE | CONFIANÇA

Quão frequentemente o liderado **assume responsabilidade pelos seus erros** (para o líder e para os seus pares)?

A confiança deve ser continuamente conquistada.

O líder deve ensinar a equipe e organização apontar seus erros.

## RECIPROCIDADE

Líderes eficazes reconhecem que cada interação é uma oportunidade para desenvolver sua equipe, seus liderados. Cada um deve ser responsável pelo seu trabalho, como direcionar, corrigir, aperfeiçoar, porém o líder deve estar presente e disponível para ensinar e corrigir caminhos, não aquele que aparece para apontar e punir o erro.

## RECIPROCIDADE | RESPEITO

Quão frequentemente os liderados **procuram o líder para receber conselhos** ou sugestões?

Se o líder for punitivo as pessoas se afastam, se ele é reforçador elas se aproximam.

A busca pelo líder também pode ser dissimulada, apenas para que o liderado possa se eximir de responsabilidade .

## RECIPROCIDADE

Nenhuma liderança pode ter mais sucesso do que o sucesso combinados de sua equipe (liderados).

Ensinar e treinar é algo que deve ser uma constante, pois as pessoas não possuem uma bola de cristal para saber sempre o que fazer, como alguns líderes pensam. Treinar e ensinar é imprescindível para o crescimento pessoal.

## RECIPROCIDADE | CRESCIMENTO PESSOAL

Quantos liderados se **tornam líderes?**

Criar mais líderes gera uma multiplicação da ação do líder.

O líder deve aproveitar cada oportunidade para que o liderado torne-se um líder.

Isso produz pessoas mais engajadas à visão.

## **RECIPROCIDADE**

A liderança eficaz não apenas produz mais líderes, mas também mais pessoas que se esforçam para melhorar sua capacidade de contribuir com a equipe e a liderança. Todos ganham. Em muitos casos, isso é demonstrado simplesmente pelo número de pessoas que se voluntariam para realizar algo além de sua responsabilidade .

## **RECIPROCIDADE**

Os seres humanos são criaturas sociais que necessitam de contato com os outros para funcionar de maneira eficaz. Isso significa que buscam relacionamentos significativos em uma pessoa, uma equipe ou organização. As pessoas buscam relacionamentos que fornecem significado para seus esforços.

## REFERÊNCIAS

- Abernathy, W. B. (1996). Sin of wages. Memphis, TN: PerfSys Press.
- Abernathy, W. B. (2000). Managing without supervising: Creating an organization-wide performance system. Memphis, TN: PerfSys Press.
- Baum, W. M. (1973). The correlation-based law of effect. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*
- Daniels, A. C. & Daniels, J. E. (2007). Measure of a Leader. New York: McGraw-Hill.
- Daniels, A. C., & Bailey, J. S. (2014). Performance Management. Atlanta, GA: Aubrey Daniels International, Inc.
- Eisenberger, R. (1992). Learned industriousness. *American Psychological Association*, pp. 248-267.
- Hantula, D. A. (2015). Job Satisfaction: The Management Tool and Leadership Responsibility. *Journal of Organizational Behavior Management*, 35:81–94.
- Hogan, R. G. J. (1994). What We Know About Leadership: Effectiveness and Personality. *American Psychological Association*.
- Houmanfar, R., & Rodrigues, N. J. (2012). The role of leadership and communication in organizational change. *Journal of Applied Radical Behavior Analysis*, N1, 22–27.
- Mawhinney, T. C., & Ford, J. D. (1977). The path goal theory of leader effectiveness: An operant interpretation. *Academy of Management Review*, 2, 398–411.
- Mawhinney, T. C. (2008). Effective Leadership in Superior-Subordinate Dyads. *Journal of Organizational Behavior Management*.
- Skinner, B. F. (1953/2003). *Ciência e comportamento humano*. São Paulo: Martins Fontes.