

Cesar Augusto Silveira Campos

Liderança e Formação de Equipes



Liderança e formação de equipes

Cesar Augusto Silveira Campos

IESDE BRASIL S/A
2019

© 2019 – IESDE BRASIL S/A.

É proibida a reprodução, mesmo parcial, por qualquer processo, sem autorização por escrito do autor e do detentor dos direitos autorais.

Capa: IESDE BRASIL S/A.

Imagem da capa: Monkey Business Images/Shutterstock

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

C211L Campos, Cesar Augusto Silveira

Liderança e formação de equipes / Cesar Augusto Silveira
Campos. - 1. ed. - Curitiba [PR] : IESDE Brasil, 2019.

142 p. : il. ; 21 cm.

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-387-6482-3

1. Liderança. 2. Grupos de trabalho. 3. Corporativismo. 4.
Sucesso nos negócios. I. Título.

19-56625

CDD: 658.4022

CDU: 005.551

Todos os direitos reservados.



IESDE BRASIL S/A.

Al. Dr. Carlos de Carvalho, 1.482. CEP: 80730-200
Batel – Curitiba – PR
0800 708 88 88 – www.iesde.com.br

Cesar Augusto Silveira Campos

Mestrado profissional em Gestão de Negócios pela Fundação Instituto de Administração (FIA) e MBA em Logística Empresarial pela Fundação Getulio Vargas (FGV). Pós-graduação em Administração pela Fundação Armando Alvares Penteado (FAAP) e graduação em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. *Coach* pessoal e executivo e *coach* de carreira, ambos certificados pelo Integrated Coaching Institute (ICI). Executivo sênior com *expertise* em compras, desenvolvimento de fornecedores nacionais e internacionais, planejamento de materiais e operações. Há mais de 20 anos contribuindo com o desenvolvimento de líderes e suas equipes.

Sumário

Apresentação 9

1. Liderança na era das competências 13

1.1 O papel do líder 13

1.2 Liderança no contexto organizacional 14

1.3 Desafios do líder e o conceito de competência 17

1.4 Gestão de si mesmo e gestão de outros 19

2. Competências fundamentais ao líder 27

2.1 Competências são como ferramentas 27

2.2 Competências de um líder 28

2.3 Atributos de liderança 30

2.4 Hábitos dos líderes eficazes 31

3. Organizações exponenciais 41

3.1 O conceito de organização 42

3.2 Mundo VUCA 46

3.3 *Hard skills versus soft skills* 48

3.4 Tomada de decisão: a hora da verdade 50

4. Trabalho em equipe 55

4.1 O líder é parte do time 55

4.2 Equipe 1+1=3 57

4.3 O conceito de sentimento de dono 58

4.4 Principais desafios 59

- 5. Gestão e avaliação de equipes 65**
 - 5.1 Avaliação de desempenho para melhoria contínua 65
 - 5.2 Avaliação: premissa do líder 66
 - 5.3 Estabelecimento e comunicação de metas 69
 - 5.4 *Feedback*: não realista *versus* destrutivo 71

- 6. Equipes de alta *performance* 77**
 - 6.1 Desenvolvendo a inteligência emocional da equipe 77
 - 6.2 Liderança situacional 79
 - 6.3 Empoderamento da equipe 83
 - 6.4 Tomada de decisão: hora da verdade II 84

- 7. Formação e desenvolvimento de equipes 91**
 - 7.1 O líder como modelo para sua equipe 91
 - 7.2 Formação do time adequado aos objetivos 92
 - 7.3 Líder *coach*: ser assertivo e justo 94
 - 7.4 Buscar a superação das expectativas 96

- 8. Motivação da equipe 101**
 - 8.1 Identificando os motivadores da equipe 101
 - 8.2 Ninguém gosta de um líder fraco 103
 - 8.3 Estimulando a comunicação de duas vias 106
 - 8.4 Buscar o engajamento 108

9. Liderança e sucessão 113

- 9.1 O planejamento sucessório é
responsabilidade do líder 113
- 9.2 Criando um *pipeline* de sucessão 115
- 9.3 Liderar é conquistar espaço 116
- 9.4 Liderar é influenciar todos os lados 119

10. Liderança na prática 125

- 10.1 O modelo conceitual 125
- 10.2 Preparando-se para liderar 126
- 10.3 Etapa 1: formação da equipe 128
- 10.4 Etapa 2: *coaching, feedback* e desenvolvimento 129
- 10.5 Etapa 3: plano de sucessão 132

Gabarito 137

Apresentação

O mundo, como conhecemos hoje, vem sofrendo influências positivas e negativas de diversas lideranças ao longo do tempo. Desde os primórdios da existência humana, a história está repleta de relatos sobre indivíduos que impactaram o meio em que viveram, especialmente as pessoas a seu redor. Por meio da escrita, são registradas evidências de importantes líderes no papel de governantes, militares, políticos e religiosos.

O imaginário humano também retrata incontáveis figuras de guerreiros mitológicos enfrentando desafios descomunais, heróis da ficção viajando por mundos desconhecidos e outros líderes utilizando sua força, sabedoria e influência para resolver problemas e salvar pessoas.

O mundo corporativo é o ambiente que focamos nesta obra. Nele encontram-se inúmeros exemplos de líderes, executivos e empreendedores, que se colocam à frente de suas organizações com o intuito de torná-las competitivas, rentáveis e autossustentáveis.

A proposta deste livro é explorar teorias de autores renomados, combinando-as com exemplos de situações do dia a dia, a fim de provocar uma autorreflexão que ajude você a se projetar no papel de líder, identificando eventuais lacunas que precisem ser trabalhadas, seja em seu próprio perfil ou no da equipe sob sua liderança.

Nos capítulos 1 e 2, apresentamos o conceito de liderança e as competências fundamentais a serem desenvolvidas por qualquer indivíduo que deseje assumir o papel de líder. Estimulamos a reflexão sobre a diferença entre chefe e líder, bem como sobre

mudanças necessárias para que o indivíduo possa migrar de gestor de si mesmo para gestor de outros.

No Capítulo 3, destacamos o ponto de vista das chamadas *organizações exponenciais*, buscando identificar quais atributos e atitudes devem ser priorizados para se liderar em uma época de mudanças extremas. Incentivamos você a compreender a necessidade de lidar com volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade do mundo atual, a fim de evitar que esses fatores o impeçam, enquanto líder, de tomar decisões.

Nos capítulos 4 a 6, esclarecemos que é premissa do líder avaliar sua equipe e que esse papel não deve ser encarado como um fardo. É preciso entender como extrair o melhor da equipe, respeitando individualmente as capacidades e limitações de seus membros, elevando progressivamente o nível de seus desafios. Também se faz necessário incluir o empoderamento como parte da rotina, a fim de agilizar o processo de tomada de decisões.

Nos capítulos 7 e 8, o líder é encorajado a pensar sobre como formar um time vencedor com um grupo de pessoas que foram colocadas juntas. Ele deve compreender que mesmo um time vencedor pode ter seu desempenho comprometido em função de sua influência. Explicamos os conceitos de recompensa e reconhecimento e reforçamos a importância do papel da liderança na motivação da equipe, lembrando que motivação é muito mais do que a contrapartida financeira pelo serviço prestado.

No Capítulo 9, reforçamos que a elaboração do planejamento sucessório é um dos principais papéis do líder. Deve-se partir do princípio de que nenhuma liderança é “para sempre”, sendo necessário buscar novos desafios e abrir, de forma planejada, espaço para novos líderes se desenvolverem.

Finalmente, no Capítulo 10, provemos um roteiro prático, consolidado em três etapas, que abrange desde a formação de uma equipe até seu plano de sucessão.

Boa leitura!

Liderança na era das competências

O exercício da liderança sempre foi fundamental para que a humanidade continuasse evoluindo e se desenvolvendo ao longo do tempo. A história nos mostra registros da existência de grandes líderes mundiais, sejam governantes, religiosos, militares, empreendedores e executivos. Mesmo entre os animais é possível observar a figura do líder.

À medida que a humanidade evolui, torna-se necessário que os líderes desenvolvam competências diferentes para se adequar ao novo contexto. A chamada era das *competências* vai exigir dos líderes não apenas seu conhecimento, mas também suas habilidades e, principalmente, sua atitude.

1.1 O papel do líder

Não importa o segmento, a atividade ou a situação, o papel do líder é guiar seus seguidores em direção aos objetivos e, em última análise, garantir a sobrevivência do grupo. Em nosso caso, a sobrevivência de uma empresa ou de um negócio.

A grande questão é quais são as competências e os atributos que fazem com que um indivíduo seja considerado um líder? Não há receita pronta. Isso quer dizer que, potencialmente, qualquer pessoa pode se tornar um líder. Entretanto, é importante que essa pessoa deseje que isso aconteça e que ela entenda como interagir com o contexto em que se encontra para que seu desejo se torne realidade.

Para facilitar a narrativa desta obra, a palavra *líder* será utilizada sem a preocupação de concordância de gênero, ou seja, a descrição servirá para todas as pessoas que estejam em situações de liderança,

ou que ocupem posições organizacionais cuja premissa seja conduzir, orientar, guiar, influenciar e/ou coordenar um grupo de pessoas.

Este trabalho irá focar o ambiente de trabalho. Sendo assim, serão utilizados exemplos comuns a este contexto, em que os colaboradores são agrupados em times que se reportam a um líder hierárquico definido pela empresa.

Esses modelos de organização costumam ser chamados de *pirâmides organizacionais*. Em sua base, se encontram os colaboradores individuais, acima deles, os chefes, os gerentes, os diretores e assim sucessivamente até seu topo.

Treff (2016) destaca que é papel de cada indivíduo assumir o protagonismo de sua vida profissional, sendo o principal responsável por sua evolução, dentro ou fora da empresa. Cabe a ele estabelecer os respectivos planos de ação para fortalecer suas competências e atingir os requerimentos mínimos para que possa cumprir seus objetivos.

A cooperação com os colegas, o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades específicas de sua função, bem como se adequar ao contexto em que atua são fundamentais ao longo dessa jornada.

Há um ditado que diz que “ao invés de trabalhar com mais afinho, as pessoas deveriam trabalhar de maneira mais inteligente”. Apesar de fazer sentido, essa afirmação nem sempre é o que se vê na prática. O papel do líder deve ser o de ajudar a equipe a realizar seu trabalho de maneira mais inteligente e, ao mesmo tempo, contribuir para que seus integrantes se sintam bem realizando suas funções.

1.2 Liderança no contexto organizacional

Blanchard (2009) afirma que liderança não se trata apenas de cargo ou poder. Quando alguém demonstra ser capaz de influenciar mudanças nas ações ou pensamentos de outras pessoas, essa capacidade pode ser considerada como liderança. Dessa forma, a

liderança pode ser observada entre casais, na família, no trabalho, no esporte ou em qualquer outro grupo social.

Vamos fazer um exercício de reflexão. Feche os olhos por alguns instantes e se imagine no seu dia a dia. Pode ser em casa, na faculdade, no trabalho ou em algum outro grupo que frequenta. Entretanto, a premissa é que não tenha um cargo de poder ou autoridade dentro do grupo.

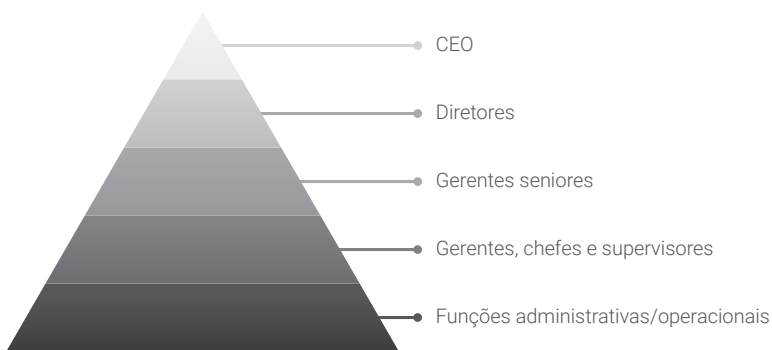
Tente lembrar de alguma situação em que houve uma oportunidade de influenciar as pessoas desse grupo a realizarem alguma atividade ou mesmo a mudarem de ideia sobre algum tema. Agora pergunte a si mesmo: “Eu tentei influenciá-las?”

- Se a resposta for “sim”, ou seja, você tentou influenciar o grupo, pense nos argumentos que utilizou, quais reações as pessoas manifestaram, tente lembrar se teve que ceder ou abrir mão de algum ponto, quanto tempo durou a conversa etc. Em seguida, visualize o resultado atingido. Se teve sucesso em influenciar o grupo, provavelmente, você já exerce alguma liderança. Caso o resultado tenha sido outro, tente lembrar os argumentos utilizados pelas outras pessoas, qual sua reação em relação a eles e os motivos que o levaram a ser influenciado. Lembre-se de que o objetivo aqui não é ganhar, é aprender com o processo.
- Se a resposta for “não”, ou seja, você não tentou influenciar o grupo, reflita sobre as razões que fizeram com que não tentasse. O tema era desconhecido? Você sentiu que não possuía argumentos suficientes? Você prefere mudar de ideia a entrar em conflito com outras pessoas? Nesse caso, tente lembrar o que pôde observar nessa situação, bem como quais as atitudes e os comportamentos que poderia desenvolver e aplicar em uma situação semelhante. O objetivo aqui não é ganhar, é aprender com o processo.

No contexto de uma organização, a situação pode parecer um pouco mais complexa, pois existe a prerrogativa de que determinadas decisões devem ser tomadas pelos chefes, gestores, diretores, isto é, homens e mulheres que ocupam os cargos de liderança e que, em última instância, são os responsáveis pelos resultados atingidos.

A Figura 1 demonstra, de maneira simplificada, um exemplo de pirâmide organizacional. Nela se pode observar uma diminuição considerável na concentração de indivíduos à medida que se avança hierarquicamente. Com isso, os cargos de liderança se apresentam em escala muito menor se comparados aos demais cargos administrativos em geral.

Figura 1 – Modelo de pirâmide organizacional



Fonte: Elaborada pelo autor.

Observe que, para se avançar rumo ao topo da pirâmide, são necessários muito preparo e dedicação. Não apenas isso, também é preciso que sejam entregues resultados consistentes e acima da média. Por exemplo: em um *videogame*, à medida que o jogador vai avançando em direção ao seu objetivo, as fases vão ficando mais complexas.

Por outro lado, é errado pensar que somente as pessoas no alto da pirâmide é que lideram. Ao longo deste capítulo, veremos que, independentemente da posição que ocupam e, mesmo sem subordinados diretos, há espaço para a prática da liderança.

Embora seja importante considerar que, provavelmente, as estruturas organizacionais irão perdurar por muitos anos ainda, a intenção é que possa se tornar um líder independentemente de sua posição na pirâmide. A proposta é que sua liderança seja reconhecida antes de seu cargo. Você topa esse desafio?

1.3 Desafios do líder e o conceito de competência

Entre outras definições, existe uma em que *sinergia* significa que a soma das competências de um grupo é maior que o conjunto de competências de cada indivíduo, em outras palavras, um mais um é maior que dois.

Pois bem, o principal desafio do líder é ser capaz de estimular essa sinergia por meio da consolidação e utilização das competências individuais dos membros de seu time em benefício de todos. Dessa forma, espera-se que possa influenciar seus liderados no atingimento de metas e obtenção de resultados. Mas não é só isso, pois espera-se também que as pessoas se sintam bem fazendo o que fazem, ou seja, reconhecidas, recompensadas, apoiadas, motivadas e, acima de tudo, felizes.

Imagine um time de um esporte qualquer, futebol, basquete, vôlei etc. Note que cada integrante do time tem uma posição específica onde joga melhor, pode ser ataque, defesa, armação etc. Em alguns momentos, durante o jogo, pode ser até que os jogadores alterem suas posições. Eventualmente, atacantes ajudarão na defesa e defensores vão acabar marcando pontos. A missão do líder é assegurar que isso aconteça por meio da sinergia entre os jogadores.

O importante é que a função principal de um jogador seja bem exercida e que somente nos casos de necessidade ajude os colegas. Caso contrário, se todos correrem ao mesmo tempo atrás da bola,

o jogo pode ficar tumultuado e o resultado pode se tornar o oposto do desejado.

De maneira resumida, para cumprir essa missão, espera-se que os líderes minimamente consigam:

- definir e comunicar claramente suas metas para o time, bem como a forma pelas quais os resultados serão medidos;
- conhecer as competências de cada membro de sua equipe e utilizá-las da melhor forma para obtenção de resultados;
- estimular o trabalho em equipe e o engajamento do time;
- corrigir falhas, reconhecer e recompensar acertos;
- ser exemplo positivo e inspirar seus liderados.

Por exemplo, em viagens de avião, sempre são reforçados avisos de segurança obrigatórios antes da decolagem. Uma orientação muito marcante é a de que “Em caso de despressurização da cabine, ou seja, falta de ar, primeiro se deve colocar a sua própria máscara de oxigênio, para depois ajudar os demais passageiros necessitados”. Pode parecer egoísta, mas pense bem, se você não colocar a sua máscara e ficar sem oxigênio, poderá desmaiar. Com isso, além de não ajudar mais ninguém, ainda vai acabar precisando de socorro.

Leve isso para seu dia a dia, antes de tentar ajudar alguém, certifique-se de que seu trabalho, obrigações e compromissos estejam em ordem. Lidere pelo exemplo. Agora que você já tem ideia dos desafios de um líder, precisamos falar das competências necessárias para o exercício da liderança. Então, você vai nos perguntar, mas, afinal, o que são competências?

De acordo com Fleury e Fleury (2001), o desenvolvimento e a gestão de competências são temas amplamente debatidos tanto nos meios acadêmicos quanto empresariais. De maneira geral, esses

temas são analisados sob diferentes pontos de vista: das pessoas, das organizações e dos países. Segundo os autores, competência é uma palavra utilizada para indicar que um indivíduo está qualificado para realizar alguma atividade, seja ela braçal ou intelectual.

Conforme descrição, trata-se de como saber tomar determinadas ações, em um determinado contexto, de forma responsável e que seja reconhecidamente a melhor maneira para se resolver uma situação ou problema (FLEURY; FLEURY, 2001).

Segundo Covey (2014), as pessoas precisam aprender a realizar mudanças em si mesmas partindo de dentro para fora, ou seja, mudar a forma como enxergam e interagem com o mundo à sua volta. O autor sugere o desenvolvimento de sete hábitos, que ele atribui a pessoas eficazes, para que se possa atingir quaisquer objetivos. Parece complicado, mas não é. Entraremos em mais detalhes sobre competências e hábitos eficazes no Capítulo 2.

1.4 Gestão de si mesmo e gestão de outros

A competição por capital intelectual, ou seja, aquilo que se encontra em forma de funcionários ou colaboradores de uma empresa, é tão grande quanto a competição por capital financeiro. A ideia de que as organizações precisam de um plano de sucessão não é nenhuma novidade.

Entretanto, a formação da liderança e sua transição ao longo da pirâmide organizacional, partindo da gestão de si mesmo, basicamente gerenciando tarefas e atividades sob sua responsabilidade direta, para a gestão de outros, costuma ser a etapa mais desafiadora, seja para os indivíduos, seja para as empresas. De acordo com Charan, Drotter e Noel (2009), as transições mais significativas em uma organização são:

1. **De:** gerenciar a si mesmo – **Para:** gerenciar outros.
2. **De:** gerenciar outros – **Para:** gerenciar gestores.
3. **De:** gerenciar gestores – **Para:** gerente funcional.
4. **De:** gerente funcional – **Para:** gerente de negócios.
5. **De:** gerente de negócios – **Para:** gerente de grupo.
6. **De:** gerente de grupo – **Para:** gestor corporativo.

No livro *Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo*, de Ram Charan, Stephen Drotter e James Noel, o termo em inglês *pipeline* pode ser traduzido como encanamento e tubulação. Os autores utilizaram essa metáfora para representar o caminho das transições na carreira de um profissional que tenha interesse em evoluir na hierarquia da empresa.

À medida que o indivíduo se torna mais familiarizado com cada passagem de liderança, é esperado que haja uma mudança de perspectiva em relação ao seu planejamento de carreira e desenvolvimento profissional. Cada passagem requer que as pessoas adaptem e mudem sua forma de gerenciar e liderar.

Segundo Charan, Drotter e Noel (2009), as mudanças necessárias abrangem três áreas principais:

- **Habilidades:** novas competências necessárias à execução das novas responsabilidades.
- **Aplicações de tempo:** nova distribuição do tempo do líder.
- **Valores profissionais:** focando aquilo que as pessoas acreditam ser o mais importante.

Nesse contexto, para exemplificar a primeira passagem – **De:** gerenciar a si mesmo – **Para:** gerenciar outros, as principais mudanças necessárias são (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2009):

- **Habilidades - De:** domínio técnico e específico – **Para:** desenvolver equipe.

- **Alocação do tempo - De:** cumprir prazos pessoais de projetos por meio da administração do próprio tempo – **Para:** planejamento anual de orçamentos, projetos e atividades do time.
- **Valores - De:** obter resultados por meio do domínio técnico – **Para:** obter resultados por meio dos outros.

Para você que está em busca de desenvolvimento profissional dentro de uma empresa, esse conceito esclarece sobre as mudanças que se fazem necessárias à medida que você migrar para cada nível de liderança. Um estudo mais aprofundado desse tema poderá lhe ajudar na gestão e desenvolvimento de sua carreira e equipe.

O Quadro 1 exemplifica as ações e as atitudes esperadas de um indivíduo liderando a si mesmo em comparação a um indivíduo liderando outros.

Quadro 1 – Ações e atitudes de um líder

	Ações/Atitudes
Liderando a si mesmo	<ul style="list-style-type: none"> • Alinhe seu trabalho com a estratégia da empresa e das prioridades da sua função. • Entenda todas as partes interessadas. • Compreenda o seu papel e a relação com outras partes. • Busque gerar resultados positivos. • Encare desafios e busque <i>feedback</i> para continuar se desenvolvendo. • Estabeleça diálogo transparente e honesto com seu gestor e pares. • Construa confiança, cumprindo o que você prometeu. • Desafie-se constantemente para ir além do escopo do seu papel. • Seja proativo e busque novas oportunidades. • Demonstre responsabilidade pessoal pelos resultados.

(Continua)

	Ações/Atitudes
Liderando outros	<ul style="list-style-type: none"> • Traduza visão e estratégia, direcionando prioridades dentro do time. • Priorize itens críticos que irão gerar maior valor agregado. • Entenda as prioridades de áreas funcionais. • Inspire outros a dar o melhor de si. • Crie um ambiente onde as pessoas queiram contribuir com seu melhor. • Estabeleça objetivos desafiadores. • Inicie e estimule diálogos abertos e transparentes com seu time e pares. • Construa confiança, removendo barreiras e conflitos desnecessários. • Identifique oportunidades de ir além do escopo de trabalho do seu time. • Mantenha sua equipe energizada e comprometida com a entrega de resultados. • Tome decisões em tempo hábil e de forma assertiva. • Mantenha seu time preparado para eventuais mudanças de prioridades.

Fonte: Elaborado pelo autor com base no modelo de liderança Whirlpool, 2016.

Seja como colaborador, realizando suas próprias tarefas, seja no exercício de liderança de uma equipe, fazendo com que outras pessoas realizem seus trabalhos, é fundamental que exista um compromisso de alinhamento das atividades com as necessidades e prioridades da organização. Logo, motivação engajamento, flexibilidade e tomada de decisões assertivas são importantes em qualquer posição que você ocupe.

Considerações finais

Com base nessas explicações que compartilhamos, com alguns conhecimentos e uma primeira noção do papel e dos desafios de um líder, podemos entender como é o contexto da atuação do líder

dentro das organizações e a influência que se espera que exerça sobre a equipe.

Vimos que, para desempenhar bem seu papel, o líder precisa desenvolver certos hábitos e competências. É importante que tenha ficado claro que existem alguns obstáculos na transição de líder de si para líder de outros que precisam ser superados.

É fundamental que você tenha compreendido que não há receita pronta para a formação de líderes e que, potencialmente, qualquer pessoa pode se tornar um líder, basta querer e trabalhar duro em seu desenvolvimento para que isso aconteça. Convidamos você a seguir conosco nessa jornada.

Ampliando seus conhecimentos

- COACH CARTER. Direção: Thomas Carter. EUA: Paramount Pictures; MTV Filmes, 2005. 1 filme son., color (137 min.).

O filme *Coach Carter* se passa em uma escola de segundo grau. Ken Carter retorna para sua antiga escola em Richmond, Califórnia, como treinador do time de basquete. Sua meta é colocar o time em forma. Com muita disciplina e regras duras, ele consegue fazer a equipe evoluir. Entretanto, seus métodos pouco usuais geram questionamentos da direção da escola, dos alunos e de seus pais.

- BLANCHARD, K; JOHNSON, S. *O gerente minuto*. Rio de Janeiro: Record, 1983.

O livro *O gerente minuto*, dos autores Kenneth Blanchard e Spencer Johnson, é um clássico, bem fininho e com linguagem simples, que tem como objetivo ensinar o leitor a melhorar seu desempenho como gestor de uma empresa. A teoria do livro é baseada na aplicação de três conceitos básicos: objetivo minuto, elogio minuto e repreensão minuto, que utilizam

exemplos de pequenos detalhes e situações do relacionamento entre líder e liderado para aplicação de suas técnicas.

- PIPELINE de liderança: os principais conceitos do modelo de desenvolvimento de líderes de Mahler, Charan, Drotter e Noel. v. 1. Disponível em: <http://afferolab.educacao.ws/blog/wp-content/uploads/2016/01/pocket-1-pipeline.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2019.

O artigo *Pipeline de Liderança*, da plataforma *Pocket Learning*, traz alguns conceitos do modelo de desenvolvimento de líderes dos autores Mahler, Charan, Drotter e Noel.

Atividades

1. De acordo com o conteúdo da seção 1.2 deste livro, independentemente do caso em que você se enquadrou, anote reações, comportamentos e atitudes que você gostaria de desenvolver.
2. Pense em dois ou três líderes, famosos ou não, que possuem competências que você admira. Você acredita que esses líderes nasceram com essas competências ou as desenvolveram ao longo de sua vida? Justifique.
3. Liderar outros é diferente de liderar a si mesmo. De que forma, Charan, Drotter e Noel (2009) descrevem as principais mudanças necessárias à transição para a exercer a liderança de outros?

Referências

- BLANCHARD, K. *A alma do líder: reflexões sobre a arte de influenciar pessoas*. Tradução de Lenita Ananias Nascimento. São Paulo: Garimpo, 2009.
- CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. *Pipeline de Liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo*. Tradução de Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- COVEY, S. R. *Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes*. Tradução de Alberto Cabral Fusaro *et al.* Rio de Janeiro: Best-Seller, 2014. Disponível em: <https://esic.br/material/social/OS%20SETE%20H%C3%81BITOS%20DAS%20PESSOAS%20MUITO%20EFICAZES.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2019.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. *RAC*, Edição especial, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2019.
- TREFF, M. *Gestão de Pessoas: olhar estratégico com foco em competências*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.
- WHIRLPOOL S/A. *Modelo de Liderança*. Documento interno. São Paulo, 2016.

Competências fundamentais ao líder

Neste capítulo, veremos de forma breve o tema das competências. Com algumas definições mais elaboradas e alguns exemplos simples, ajudaremos você a compreender melhor esse conceito. Também falaremos sobre os atributos do líder, isto é, quais características estão associadas à sua imagem.

Para facilitar o entendimento, apresentaremos um conjunto de comportamentos que demonstram atitudes esperadas de um líder, e outros que demonstram justamente o oposto, a falta de liderança. Por último, veremos quais hábitos os líderes eficazes deveriam desenvolver para serem bem-sucedidos em suas missões.

2.1 Competências são como ferramentas

Para começar, imagine-se no lugar de uma pessoa que trabalha como prestador de serviços, pode ser com instalações domésticas, hidráulicas, elétricas, marcenaria, jardinagem etc. Se preferir, pode ser alguém que ofereça serviços pessoais, como cabeleireiros ou manicures, enfim, procure ser criativo para se visualizar como esse personagem.

Um ponto importante: considerando que pretende oferecer um serviço de nível superior, com qualidade acima da de seus concorrentes, imagine-se como um profissional bem alinhado, com boa apresentação pessoal, cordial e simpático. Acrescente detalhes como um uniforme ou um traje bem bacana e se visualize carregando uma maleta com as ferramentas que você vai precisar para realizar seu trabalho.

Levando em consideração o personagem que você criou, lembre-se de que, para cada serviço a ser executado, a maleta deve conter ferramentas diferentes, por exemplo: alicate, chave de fenda, martelo e serra para instalações, ou pente, tesoura, escova e secador de cabelos, para serviços de cabeleireiro.

Após serem utilizadas, cada ferramenta voltará para seu lugar na maleta e, da próxima vez que precisar, elas estarão prontas para serem usadas novamente. Algumas podem ficar sem sair da maleta por semanas, mas quando precisar, devem estar à sua disposição.

Esse exemplo pode ser atribuído à imagem de um líder. Suas competências estão em uma caixa de ferramentas que o líder carrega consigo para executar seu trabalho. Algumas serão utilizadas diariamente, outras não, mas todas precisam estar organizadas e prontas para quando se tornarem necessárias. O toque final é a maneira como o líder se apresenta pessoalmente, sua postura diante dos desafios, como trata sua equipe e seus colegas.

2.2 Competências de um líder

Se você procurar no dicionário a palavra *competência*, encontrará a seguinte definição: “capacidade decorrente de profundo conhecimento que alguém tem sobre um assunto; capacidade de fazer alguma coisa; aptidão” (DICIO, 2019a).

Fleury e Fleury (2001, p. 188) definem como competência “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

O Quadro 1 exemplifica, segundo os autores, as competências necessárias a um profissional.

Quadro 1 – Competências para o profissional

SABER AGIR	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
SABER MOBILIZAR RECURSOS	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
SABER COMUNICAR	Compreender, trabalhar, transmitir informações e conhecimentos.
SABER APRENDER	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber se desenvolver.
SABER ENGAJAR-SE E COMPROMETER-SE	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se com objetivos.
SABER ASSUMIR RESPONSABILIDADES	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações, sendo por isso reconhecido.
TER VISÃO ESTRATÉGICA	Conhecer e entender o negócio ou a finalidade da organização, seu ambiente, vindo a identificar oportunidades e alternativas.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Fleury e Fleury (2001), inspirado na obra de Le Boterf (1995).

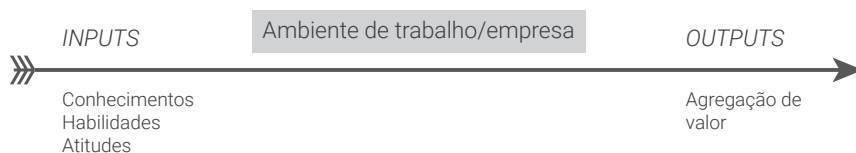
Os autores acrescentam que competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (C.H.A.), que justificam um desempenho diferenciado na execução de atividades. Em outras palavras: competência = C.H.A.

A partir dessa definição, consideram que as variações de desempenho, isto é, os resultados, estão diretamente associadas à inteligência e personalidade das pessoas. A competência seria equivalente ao volume de recursos que o indivíduo possui. Entretanto, é de fundamental importância o alinhamento das competências às necessidades estabelecidas pelos cargos ou posições existentes nas organizações (FLEURY; FLEURY, 2001).

Parafraseando os autores e utilizando o exemplo mencionado anteriormente, diríamos que não basta apenas ter a caixa de ferramentas, mas também é de extrema importância saber utilizar cada uma delas para sua função específica. Você até consegue pregar um prego na madeira usando um alicate, mas seu trabalho seria muito mais profissional e eficaz se utilizasse um martelo para essa função.

Dutra (2007) complementa afirmando que as competências podem ser compreendidas como composto de pensamentos, aptidões e ações importantes para o exercício de uma atividade no ambiente de trabalho. Esse processo é exemplificado na Figura 2, por meio da ilustração de um fluxo, cujo resultado (*outputs*) é a agregação de valor para a empresa, dentro de seu negócio ou ambiente de trabalho, a partir do processamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes (*inputs*) aos quais ela tem acesso.

Figura 1 – Processo de utilização de competências



Fonte: Elaborada pelo autor com base em Dutra, 2007.

Os profissionais são agentes transformadores de conhecimentos, habilidades e atitudes em competências que, quando bem utilizadas, vão agregar valor ao conjunto de conhecimentos das empresas (DUTRA, 2007).

2.3 Atributos de liderança

Se você procurar no dicionário a palavra *atributo*, vai encontrar a seguinte definição: “o que é próprio, característico de algo ou de alguém; particularidade; característica positiva; o que confere um bom conceito a algo ou alguém” (DICIO, 2019b).

Na Whirlpool (2016), uma fabricante mundial de eletrodomésticos, um dos requisitos para os profissionais em desenvolvimento, que buscavam avançar em direção ao topo da pirâmide, era entender quais eram os atributos esperados dos líderes, bem como os comportamentos indesejados que poderiam atrapalhar esse avanço. O Quadro 2 demonstra exemplos dessas duas situações.

Quadro 2 – Atributos da liderança

Atributos que fazem com que líderes se destaquem	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança de pensamento. • Visão e estratégia. • Atração, desenvolvimento e engajamento de pessoas. • Execução. • Criação de valor por meio de resultados extraordinários.
Atributos que, caso não sejam desenvolvidos, impedem a evolução dos líderes	<ul style="list-style-type: none"> • Caráter e valores condizentes com os da companhia. • Autoconfiança. • Gestão e decisão. • Comunicação.

Fonte: Elaborado pelo autor com base no modelo de liderança Whirlpool, 2016.

No processo de formação e desenvolvimento dos líderes da companhia, esses atributos eram desdobrados em uma série de exemplos de comportamentos positivos e negativos que ajudavam na identificação de dificuldades, bem como nas oportunidades de melhoria, que posteriormente se transformariam em planos de ação individuais.

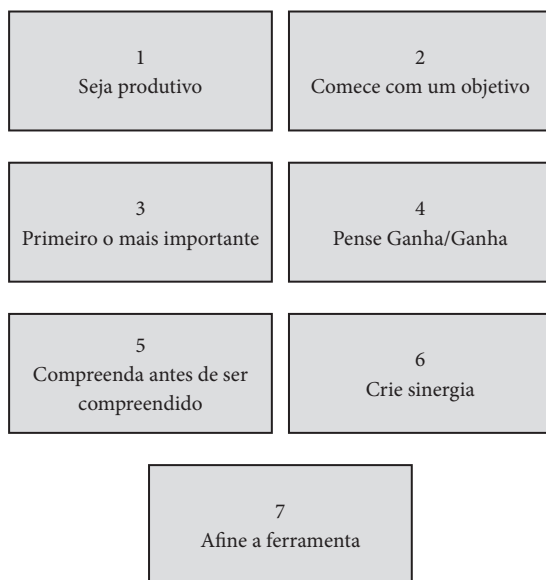
2.4 Hábitos dos líderes eficazes

Covey (2014) recomenda que as pessoas devem mudar a maneira como se enxergam e enxergam o mundo ao seu redor diante das crenças que lhes são ensinadas ao longo da vida. Por meio de princípios, chamados de hábitos, o autor argumenta que é possível preencher o vazio que mesmo algumas pessoas aparentemente bem-sucedidas sentem, quando olham para suas próprias vidas.

As pessoas devem buscar um equilíbrio amplo que vai desde assumir proativamente o controle de suas vidas, com objetivos concretos, controlando a agenda, relacionando-se de maneira empática e buscando sinergias, a fim de preservar seu bem-estar e de outros ao seu redor (COVEY, 2014).

A seguir, estão elencados os sete hábitos das pessoas altamente eficazes que, sem dúvida nenhuma, podem e devem ser praticados por todos aqueles que se encontram em posições de liderança, na perspectiva de Covey (2014). Para facilitar o entendimento, procuramos utilizar as descrições definidas pelo autor, buscando adequá-las à perspectiva de um líder de equipe (Figura 2).

Figura 2 – Sete hábitos das pessoas altamente eficazes



Fonte: Elaborada pelo autor com base em Covey, 2014.

2.4.1 Hábito 1 – Seja proativo

Por definição, a função do líder é liderar, isto é, ocupar uma posição de destaque em que vai inspirar, influenciar e guiar um grupo de pessoas em direção a um objetivo comum. *Proatividade* significa assumir a responsabilidade por suas ações, exercer a habilidade de escolher sua resposta e sua atitude frente a qualquer situação.

Covey (2014) relata brevemente a história de Viktor Frankl, um psiquiatra austríaco enviado como prisioneiro aos campos de concentração nazistas durante a Segunda Guerra Mundial, que

teve forças para resistir a essa situação dramática. Seu sofrimento era amenizado por seu sonho de que um dia seria livre novamente. Sua atitude foi tão forte que serviu de inspiração para as pessoas ao seu redor.

Ao contrário de serem proativos, há indivíduos que vivem à mercê de acontecimentos e fatores externos, tornando-se dependentes deles para concluir se estão felizes com os resultados de suas vidas ou de seus trabalhos. Esses indivíduos adotam a atitude de viver passivamente, preferem não compartilhar opiniões, não entram em conflitos e muitas vezes não tomam decisões. Entretanto, são afetados por decisões de outros (COVEY, 2014).

Faça a seguinte reflexão: verifique se você costuma usar muito a frase: “Não há nada que eu possa fazer”. Se a resposta for “sim”, é bem provável que você esteja agindo de forma passiva. Procure adotar uma atitude proativa e usar frases como: “Não vou desistir enquanto não encontrar uma alternativa. O que eu posso fazer diferente para resolver esse problema?”

2.4.2 Hábito 2 – Comece com um objetivo em mente (ou visualize o fim)

Este é um dos principais hábitos dos líderes, pois indica a necessidade primordial dos líderes de terem clareza de seus objetivos e de direcionarem suas ações sempre com esses **objetivos em mente** e focando ações para seu atingimento.

Para ajudar a fixar seu ponto, Covey (2014) sugere a seguinte reflexão: imagine como se você estivesse assistindo ao seu próprio velório. Visualize o ambiente, o caixão coberto de flores, mensagens de despedida e todo o contexto que envolve a cena. Sabemos que é meio tétrico, mas agora que você entendeu o contexto, procure focar nas pessoas, pense nelas chegando para lhe prestar suas últimas homenagens e procure identificar quatro grupos específicos:

parentes, amigos, colegas de trabalho e pessoas de algum grupo relacionado à espiritualidade ou religião que você frequente.

Imagine esses quatro grupos conversando sobre você e pense profundamente: o que você gostaria que cada um desses grupos dissesse sobre você e sua vida? Que tipo de marido, esposa, pai ou mãe você gostaria que suas palavras refletissem? Que tipo de filho, filha ou prima? Que tipo de amigo? Que tipo de colega de trabalho? Quais as contribuições ou as conquistas que você gostaria que eles lembrassem? Que diferença você gostaria de ter feito em suas vidas?

Anote os comentários que você gostaria de ouvir e torne-os objetivos de sua vida, mantenha-os em mente sempre que for tomar uma decisão pessoal. Profundo! Não acha?

Agora propomos outra reflexão, faça o mesmo exercício, porém visualize-se junto a um time. Você é o líder. Pense nos desafios que precisarão vencer, em seu papel como líder, e no papel de cada membro do time. Imagine-se atingindo seu objetivo: como você conduzirá o time para essa realização? Como irá assegurar que eles estão focados? Como irá motivá-los e recompensá-los? Que tipo de contribuição você terá feito para o desenvolvimento dessa equipe? O que o time falará de você quando não estiver por perto?

Temos certeza que você ainda não tem respostas para algumas dessas perguntas, mas não desista. Ao final do livro, esses conceitos estarão mais claros.

2.4.3 Hábito 3 – Primeiro o mais importante

Para Covey (2014), a adoção desse hábito possibilita que as pessoas **controlem sua própria agenda**, em última instância, aquilo que fazem com seu tempo. Para que possam ser realmente efetivas, elas devem organizar seu tempo estabelecendo e focando suas metas, bem como definindo prioridades às equipes, principalmente quando encontram-se atuando como líderes. O Quadro 3 demonstra, de

maneira resumida, onde costumam ser enquadradas as atividades de uma pessoa em um dia de trabalho.

Figura 3 – Matriz de priorização

	Urgente	Não urgente
Importante	Quadrante I – Crise Projetos atrasados, temas emergenciais de alto impacto.	Quadrante II - Metas Planejamento estratégico, desenvolvimento pessoal.
Não importante	Quadrante III - Interrupções Ligações, reuniões de última hora, excesso de e-mails.	Quadrante IV - Distrações Redes sociais, e-mails pessoais, TV em excesso.

Fonte: Elaborada pelo autor com base no modelo sugerido por Covey, 2014, p. 206.

O foco sugerido por Covey (2014) é o quadrante II para que se possa dedicar tempo ao planejamento estratégico, definição de metas e desenvolvimento pessoal necessário para que os objetivos possam ser atingidos.

2.4.4 Hábito 4 – Pense Ganha/Ganha

É comum achar que, necessariamente, a vitória ou o atingimento de objetivos de uma pessoa significa a derrota de outra. Desde a infância é comum a comparação entre brinquedos, roupas, notas na escola etc. À medida que nos tornamos adultos, vem o *status* social, as melhores casas, os melhores carros, ambientes frequentados etc.

Entretanto, o mundo está continuamente passando por transformações e, atualmente, vive-se a era da cooperação, compartilhamento e conectividade. Por isso, é necessário que o líder adapte seu modelo mental de competição e passe a entender que diferentes partes podem sair beneficiadas por um mesmo acordo.

2.4.5 Hábito 5 – Compreenda antes de ser compreendido

Esse é o hábito da comunicação eficaz. Nesse processo, deve-se desenvolver empatia, ou seja, colocar-se no lugar da outra parte, para que se possa aprender a escutar e entender melhor as pessoas. O principal é ouvir atentamente antes de sugerir qualquer coisa.

Covey (2014) utiliza o exemplo de um oftalmologista que lhe prescreve um par de óculos, igual ao dele mesmo, sem antes examinar seus olhos e diagnosticar se há algum problema com sua visão. A premissa desse oftalmologista é a de que, se os óculos funcionam para ele, deveriam funcionar para qualquer outra pessoa. A empatia é uma ferramenta (competência) poderosa e imprescindível para todos os líderes.

2.4.6 Hábito 6 – Crie sinergia

A palavra *sinergia* tem como sinônimo a ação simultânea; o esforço coletivo; a cooperação (DICIO, 2019c). Em outras palavras, o todo é maior do que a soma das partes. O hábito de criar sinergia está fundamentado na cooperação criativa e no trabalho em equipe, entre pessoas com mentalidade ganha/ganha que desenvolvem sua empatia e tiram o máximo proveito de suas diferenças.

2.4.7 Hábito 7 – Afine a ferramenta

Este é o hábito da autorrenovação, ou seja, é o tempo que o líder reserva para manutenção de suas competências (ferramentas), de maneira que possam continuar funcionando adequadamente.

Assim como ferramentas de corte precisam ser afiadas, pneus precisam ser calibrados, engrenagens precisam ser engraxadas, instrumentos musicais precisam ser afinados, o líder deve investir em seu plano de desenvolvimento, procurando aprender coisas novas, compartilhar experiências e vivenciar novas situações.

Em resumo, os ensinamentos de Covey (2014) e a prática destes sete hábitos motivarão você em seu aperfeiçoamento como indivíduo, em casa com a família, amigos e, seguramente, irão lhe ajudar no exercício da liderança à frente de uma equipe.

Considerações finais

É importante que tenha ficado claro para você que tudo o que se espera da figura do líder está diretamente relacionado a três pontos fundamentais: o conhecimento que acumula, as habilidades que possui e sua atitude em relação aos outros (COVEY, 2014). Sendo que esse último é, em grande parte, o fator decisivo para que sua liderança seja realmente exercida.

Portanto, é fundamental que você tenha aprendido que liderança e disciplina andam de mãos dadas, ou seja, é necessário que o líder seja proativo, tenha clareza de objetivos, priorize as ações mais importantes para atingi-las, compartilhe ganhos, crie empatia com os membros do time, busque sinergias e reserve tempo para seu aperfeiçoamento.

Ampliando seus conhecimentos

- A FUGA das galinhas. Direção: Peter Lord e Nick Park. Reino Unido: Aardman Animations; Pathe Pictures; DreamWorks Pictures; Universal Pictures do Brasil, 2000. 1 DVD (84 min.), color, son.

O filme *A fuga das galinhas* traz o cenário de um galinheiro de uma fazenda inglesa dos anos 1950 onde galinhas cumprem sua função e vivem pacatamente sonhando com uma vida melhor. Uma delas, Ginger, sonha com a liberdade e planeja sair voando dali junto com suas companheiras. Ela

precisa influenciar suas colegas de galinheiro e desenvolver competências para realizar seu sonho.

Apesar de parecer um filme infantil, essa animação compara a vida em um galinheiro a várias situações do cotidiano de empresas. Metas diárias, demandas estressantes e risco de demissão. Surge assim a figura de um líder, a galinha Ginger, que tenta influenciar suas amigas a buscar uma nova vida. Para isso, ela vai contar com a ajuda de personagens inusitados e vai precisar exercer algumas das competências e princípios que aprendemos nesse capítulo.

- MAXWELL, J. C. *As 21 indispensáveis qualidades de um líder*. Tradução de Josué Ribeiro. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

O livro *As 21 indispensáveis qualidades de um líder*, de John C. Maxwell, tem uma linguagem bem simples e o autor lista 21 qualidades que ele considera indispensáveis a todos os líderes. Ele descreve cada uma delas, citando exemplos de líderes que as possuem. Esse conteúdo reforça alguns dos temas apresentados e traz alguns conceitos que se somam ao conteúdo deste capítulo.

- OS 7 HÁBITOS das pessoas altamente eficazes. (8 min. 20 seg.). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=p3cqacelWis>. Acesso em: 25 abr. 2019.

O vídeo do canal Eureka!, no YouTube, traz um resumo animado do livro *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes*, escrito por Stephen Covey.

Atividades

1. O que os autores Fleury e Fleury (2001) resumem como C.H.A.?
2. O não desenvolvimento de quais atributos impede a evolução dos líderes?
3. Qual é o quadrante da Matriz de Priorização no qual Covey (2014) recomenda que os líderes altamente eficazes se foquem?

Referências

COVEY, S. R. *Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes*. Rio de Janeiro: Best-Seller, 2014.

DICIO. *Competência*. 2019a. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/competencia/>. Acesso em: 25 abr. 2019.

DICIO. *Atributo*. 2019b. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/atributo/>. Acesso em: 25 abr. 2019.

DICIO. *Sinergia*. 2019c. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/sinergia/>. Acesso em: 25 abr. 2019.

DUTRA, J. S., *Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2007.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. *RAC*, Edição Especial, 2001. p. 183-196.

WHIRLPOOL S/A. *Modelo de Liderança*. Documento interno. São Paulo, 2016.

Organizações exponenciais

Quem nasceu no Brasil na década de 1960, provavelmente cresceu ouvindo as histórias dos avós ou dos pais sobre como a vida durante a Segunda Guerra Mundial tinha sido difícil e, com os impactos desse período, precisaram imigrar para outros países. Os desafios dos imigrantes foram enormes, pois foram forçados a deixar seus países, onde passaram boa parte de suas vidas, e partir para um lugar completamente desconhecido. Tudo isso por falta de perspectivas de futuro, de trabalho, de negócios, ou até mesmo por risco de perderem suas famílias e a própria vida.

Naquela época não havia internet, muito menos o Google. Os imigrantes tinham escassas maneiras para obterem informação sobre o lugar onde morariam, basicamente, usavam as cartas de outros imigrantes, alguns jornais ou revistas para obterem alguma informação. E quando chegavam ao novo local, em sua maioria, esses imigrantes sequer tinham dinheiro para pagarem por moradia e comida.

Entretanto, é possível afirmar que os que tiveram sucesso nessa jornada sabiam que precisariam se adaptar ao novo ambiente, incluindo clima, idioma, cultura etc.; e que precisariam se reinventar em termos de como sobreviver, ganhar dinheiro, cuidar de sua família ou constituir uma, enfim, obter sucesso diante do novo contexto. É verdade que muitas pessoas não passaram por nenhuma guerra mundial. No entanto, no final do século XX, as pessoas faziam piadas sobre as previsões do fim do mundo. Porém chegava-se na data escolhida e o mundo continuava ali, inteiro.

Nesse sentido, cabe mencionar o livro *1984*, escrito por George Orwell (2009) no final dos anos 1940 e publicado em 1949. Na

história desse livro, todos os cidadãos do mundo estão, de alguma forma, conectados a um Grande Irmão (*Big Brother*) que tudo sabe e tudo controla em relação às suas vidas. Embora em 1984 as coisas não tenham ocorrido como o autor escreveu, podemos dizer que há semelhanças entre a ficção de Orwell e os dias atuais. O que você acha?

Ainda nesta perspectiva, veio a virada do século e a chegada do ano 2000. Esse foi o primeiro “fim do mundo”, pois, depois, em 2012, o mundo supostamente acabaria de novo. E, depois de alguns anos, continuamos sobreviventes da ameaça do Grande Irmão e de, pelo menos, dois finais do mundo.

O que queremos dizer com tudo isso é que não importam quão terríveis sejam as previsões ou as situações em que você se encontre, o que realmente importa é sua capacidade de ler o ambiente e se adaptar. Além disso, sua constante reinvenção pessoal é fundamental para você sobreviver e ter sucesso em sua jornada para a liderança de equipes.

A seguir, veremos mais informações no contexto das organizações, que é o objetivo central deste livro.

3. 1 O conceito de organização

Organização é um conjunto de pessoas com os mesmos interesses, uma associação ou uma instituição, destinada à realização de ações no âmbito político, social, econômico, ou seja, uma sociedade. Uma organização se assemelha a um ser vivo que, para sobreviver, precisa estar em constante evolução (DICIO, 2019).

Segundo Ismail *et al.* (2015, p. 19), uma organização exponencial (ExO) é “aquela cujo impacto (ou resultado) é desproporcionalmente grande – pelo menos dez vezes maior – comparado ao de seus pares, devido ao uso de novas técnicas organizacionais que alavancam as tecnologias aceleradas”.

Para chegar nessa definição, os autores avaliaram sessenta livros clássicos de gestão da inovação, de diversas fontes renomadas, entrevistaram executivos de grandes empresas mundiais, além de entrevistarem e de pesquisarem dezenas de empreendedores e docentes.

Sendo assim, podemos dizer que a definição de ExO se refere às empresas que conseguem ser, pelo menos, dez vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que as suas concorrentes. Essas organizações buscam essencialmente pessoas ágeis, hábeis, criativas e inovadoras que, conjuntamente, transmitirão essas características para a própria organização, a fim de capacitá-la a enfrentar seus desafios e ter desempenho extremamente diferenciado.

Uma ExO difere de seus concorrentes essencialmente em termos de estratégia, estrutura, cultura, processos, operações, sistemas, pessoas e indicadores-chave de desempenho (ISMAIL *et al.*, 2015). Para ilustrar um exemplo dessa organização, considere o seguinte:

Em 1979, a GM mundialmente empregava 840 mil pessoas e gerou U\$11 bilhões em receitas (para efeito de comparação, esse valor já foi ajustado para 2012). Já o Google, em 2012, empregava 38 mil colaboradores, ou seja, menos de 5% da força de trabalho da GM em 1979. Neste mesmo ano, gerou US\$ 14 bilhões em receitas, ou seja, quase 30% a mais que a GM. As diferenças entre mão de obra, capital empregado por cada empresa e seus respectivos retornos são exponenciais.

Para Ismail *et al.* (2015), diferentemente das empresas convencionais, essas organizações não estão preocupadas em agrupar exércitos de colaboradores. Em vez disso, baseiam-se nas tecnologias da informação (TI), ou seja, buscam utilizar a

informação abundantemente disponível no mercado, com o objetivo de transformá-la em vantagem competitiva.

Pelo conceito de ExO, as projeções baseadas em históricos do passado não fazem sentido no novo mundo. Por exemplo, o fato de você ter vendido 10 mil unidades de um determinado produto no trimestre passado, não lhe assegura que venderá 12 mil unidades no próximo ano. Segundo o conceito exponencial, é possível fazer com que suas vendas cresçam 10 vezes, 20 vezes ou mil vezes. O céu é o limite.

Algumas empresas conseguiram uma forma de ter custo zero para escalar suas vendas e, com isso, obter ganhos exponenciais. Vejamos a Figura 1:

Figura 1 – Exemplos de empresas com custo zero de escalas de vendas



O custo de se incluir mais um quarto à lista de disponíveis para locação é **praticamente zero**.

O custo para adicionar um carro e motorista à sua frota é **praticamente zero**.

Fonte: Elaborada pelo autor com base em Ismail *et al.*, 2015.

Em ambos os casos, em pouco tempo, estas empresas tiveram um crescimento exponencial de seus negócios.

Outra diferença importantíssima entre uma organização comum e um ExO é que esta última define um propósito transformador massivo (PTM) em vez de uma missão. Segundo Ismail *et al.* (2015), a motivação do lucro não é suficiente para se criar uma organização

exponencial. Para eles, a paixão obsessiva em prover soluções simples para problemas complexos das pessoas é a motivação principal.

Dessa forma, os desdobramentos estratégicos das ExOs começam com uma definição de PTM. Quando bem definidos e comunicados, servirão de instrumentos para engajar comunidades, recrutar bons talentos e manter a concorrência afastada. São duas as perguntas básicas para se definir um PTM: 1. Por que fazer este trabalho? 2. Por que a organização existe?

A seguir estão alguns exemplos de organizações que conseguiram articular muito bem seus PTMs. Observe que nenhuma delas indica o que faz, mas sim o que aspira realizar (Figura 2):

Figura 2 – Exemplos de organizações que conseguiram um bom PTM



Muitas empresas tradicionais, especialmente as indústrias, estarão entre nós por muitos anos ainda. Continuarão com investimentos de capital monstruosos e manterão muitos colaboradores em suas folhas de pagamento. Entretanto, ao mesmo tempo, acreditamos que o formato destas organizações passará por ajustes e atualizações tornando-as mais parecidas com o conceito de ExO. É como a história do livro *1984*, os eventos não ocorreram naquele ano como Orwell (2009) previu. Entretanto mudanças significativas são observadas hoje, trinta e cinco anos depois, que nos fazem entender o que o autor vislumbrava em sua época.

Você dever estar se perguntando: por que eu preciso saber de tudo isso? Ora, porque é nesse ambiente competitivo que vai ter que liderar pessoas e extrair delas justamente o que foi dito sobre agilidade, habilidade, criatividade e inovação, ou seja, suas melhores competências. Além disso, será seu papel como líder, mantê-las inspiradas e motivadas para que sua organização se torne exponencial.

3.2 Mundo VUCA

O termo *Mundo VUCA*, que quer dizer volátil, incerto, complexo e ambíguo, vem sendo cada vez mais utilizado, no dia a dia do mundo corporativo para se referir ao contexto e ambiente em que as empresas se encontram atualmente. Em suma, são ambientes imprevisíveis com mudanças ocorrendo, pessoas com sonhos e desejos completamente diferentes da geração que se encontra na liderança da empresa, enfim “o fim do mundo”.

Mas não se assuste com o termo, pois é importante que você saiba que esse conceito é relativamente antigo. Surgiu na década

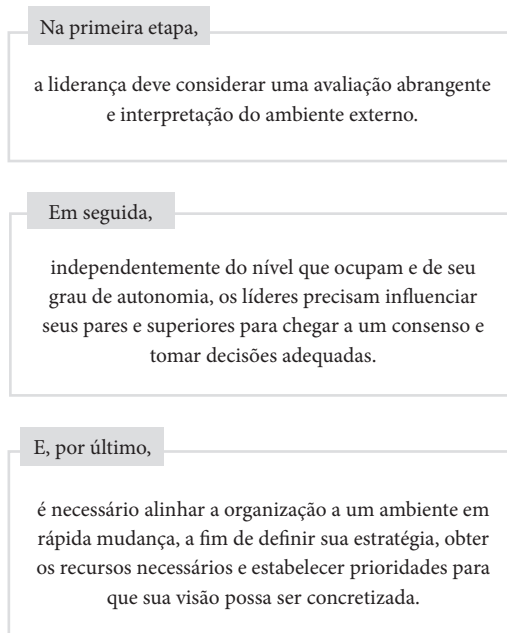
de 1990, no ambiente militar. O *United States Army War College* (USAWC), em tradução livre, Colégio do Exército de Guerra dos Estados Unidos, utilizou esse conceito para explicar o mundo em constantes mudanças, principalmente após os anos da chamada Guerra Fria entre União Soviética e Estados Unidos.

De novo, naquela época se achava que os Estados Unidos e a União Soviética poderiam entrar em uma guerra nuclear. Alguns já haviam até batizado de Terceira Guerra Mundial. Obviamente, se isso acontecesse, a humanidade e as demais formas de vida basicamente deixariam de existir por causa dos efeitos da radiação. Mas isso não aconteceu, a União Soviética não existe mais e a atual Rússia, apesar das diferenças culturais, mantém hoje relações diplomáticas e comerciais com os Estados Unidos, assim como com vários outros países.

É importante lembrar que outras estratégias utilizadas no mundo corporativo também surgiram inicialmente no contexto militar para direcionar questões logísticas, negociações, acordos de cooperação etc. O Colégio de Guerra Americano utilizou o termo *VUCA* em sua definição clássica de liderança estratégica, como sendo:

O processo usado por um líder para garantir o desdobramento de uma visão desejável e claramente compreendida, influenciando a cultura organizacional, alocando recursos, direcionando por meio de políticas e diretrizes, e construindo consenso dentro de um ambiente global volátil, incerto, complexo e ambíguo que é marcado por oportunidades e ameaças. (GERRAS, 2010, p. 2)

De maneira simples, Gerras (2010) resume informalmente essa definição em algumas características comuns atribuídas à liderança estratégica (Figura 3):

Figura 3 – Características de liderança estratégica

Fonte: Elaborada pelo autor com base em Gerras, 2010.

Como você pode ver, essa definição é muito semelhante ao conceito de estratégia no mundo corporativo e dos empreendedores.

3.3 *Hard skills versus soft skills*

Como mencionamos, não há receita pronta para se formar um líder. Mas você já deve ter notado que muito do que foi comentado até agora, como sendo as principais características ou atributos de um líder, está relacionado à sua atitude – *soft skills*¹, e não necessariamente ao seu conhecimento técnico – *hard skills*².

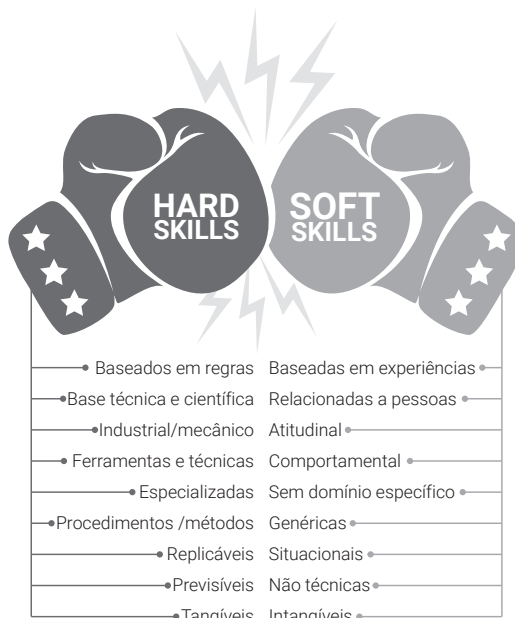
1 *Soft skills* é um termo usado por profissionais de recursos humanos para definir habilidades comportamentais, competências subjetivas difíceis de avaliar.

2 *Hard skills* são conhecidas como as habilidades fáceis de ensinar, identificar e/ou que podem ser facilmente quantificadas. Em um currículo, são os conhecimentos profissionais.

Segundo Ismail *et al.* (2015), um time exponencial combina *hard* e *soft skills*, mas é muito competente nas *soft skills*, que são o grupo de habilidades mais importantes para influenciar e mobilizar as pessoas em torno de uma ideia. Por sua vez, o conhecimento técnico específico é importante para a formação básica de um indivíduo em relação ao ambiente em que atuará.

Por exemplo, se você deseja atuar em uma indústria, é desejável que tenha noção de um processo produtivo; se você preferir trabalhar em finanças, é imprescindível que tenha habilidade com números; se optar por engenharia, terá que estudar física, e assim por diante. Entretanto, ao assumir uma posição de liderança, seus conhecimentos técnicos não serão suficientes para fazer com que o time aceite sua orientação. Você precisará exercitar suas *soft skills*. A Figura 1 compara *hard skills* com *soft skills* e lista as principais características de cada um destes dois grupos de habilidades.

Figura 1 – *Hard skills* e *soft skills*



Em resumo, os conhecimentos técnicos (*hard skills*) são mais facilmente replicados justamente por possuírem uma base técnica e científica, bem como por estarem baseados em regras, procedimentos e métodos. Já as atitudes (*soft skills*) estão fundamentalmente ligadas às experiências individuais em situações diversas. Não são necessariamente técnicas, portanto não são facilmente replicáveis. A boa notícia é que as *soft skills* de liderança podem ser desenvolvidas por praticamente qualquer pessoa. Entretanto, para que isso aconteça, é imprescindível gostar de gente, vai exigir bastante trabalho e dedicação.

3.4 Tomada de decisão: a hora da verdade

Gerras (2010) descreve e compara uma série de modelos de tomada de decisão ensinados pelo USAWC. O autor indica que o modelo que mais facilmente pode ser replicado é o da decisão racional, que é um modelo que se fundamenta em conceitos da teoria econômica e tem o objetivo de maximizar a eficiência da decisão por meio da escolha da melhor alternativa, baseando-se em critérios específicos. No Quadro 1, temos o modelo de decisão racional que é descrito como um processo de seis etapas:

Quadro 1 – Seis etapas do modelo de decisão racional

Etapla 01	Definir metas – que resultado você espera obter solucionando seu problema?
Etapla 02	Identificar alternativas – quais soluções você consegue imaginar?
Etapla 03	Calcular as consequências e benefícios – quanto vai custar cada solução que você listou e qual o benefício real que essa alternativa vai lhe entregar?
Etapla 04	Selecionar a solução mais favorável baseado em custo/benefício.
Etapla 05	Planejar e monitorizar a implementação da solução.
Etapla 06	Identificar outro problema e repetir o processo.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Gerras, 2010.

A abordagem racional costuma ser muito prática e de fácil implementação em função de sua simplicidade, pois estabelece uma maneira estruturada de se analisar um problema até se chegar a uma solução. Esse modelo costuma ser abrangente e bastante adequado para problemas simples e que possam ser bem estruturados.

Nos anos 1980, Jan Carlzon, aos 36 anos, presidia uma companhia aérea à beira da falência, quando predefiniu e estabeleceu algumas regras, incluindo limites financeiros, para que todos os membros de seu time pudessem tomar decisões rápidas e solucionar problemas de clientes.

Carlzon (2005) reforça que tanto a análise de um problema, quanto a rapidez na tomada de decisão é fundamental. Especialmente se você atuar no mundo corporativo em um setor de serviços, lidando diariamente com clientes.

O modelo criado por ele foi chamado de *a hora da verdade*. Vamos estudá-lo em detalhes mais à frente no Capítulo 6, quando falaremos sobre empoderamento.

Considerações finais

Você já deve ter percebido que pânico não traz benefícios para nenhum líder. Da mesma forma, deixar-se levar por previsões apocalípticas também não ajuda em nada. Por outro lado, a análise estruturada do ambiente, levando em conta aspectos culturais, valores, concorrência, localização geográfica, entre outros, é fundamental para que o líder possa se adaptar e interagir adequadamente nesse contexto.

Por sua vez, vimos que o conhecimento técnico – *hard skills* – é, muitas vezes, o alicerce que dá credibilidade ao líder, ou seja, são os conhecimentos e as ferramentas profissionais da sua equipe. Entretanto, o domínio das atitudes – *soft skills* – é a chave para a eficácia de sua liderança, pois traz as habilidades comportamentais e

as competências de sua equipe. Considerando-se que não é de hoje que o mundo é VUCA, o importante para o líder é se concentrar nos fatores que pode controlar, por exemplo, a utilização de recursos e os processos sob sua responsabilidade. Em relação aos itens que não pode controlar, deve se habituar a trabalhar com potenciais cenários e estabelecer contingências para lidar com adversidades.

Portanto, todo processo de tomada de decisão demanda um certo tempo de análise do problema, identificação de alternativas e respectivos custos *versus* benefícios para se chegar a uma escolha. Entretanto, é imprescindível que esse processo seja o mais rápido possível, caso contrário poderá causar paralisia das ações e impactar desfavoravelmente os resultados.

Ampliando seus conhecimentos

- O EXTERMINADOR do futuro 2: o julgamento final. Direção: James Cameron, EUA: Universal Pictures, 1991, cor (136 min.).

O filme *O exterminador do futuro 2* se passa nos anos 1990 e, como mencionado, naquela época havia muitas pessoas que acreditavam que o mundo acabaria na virada do milênio. Nesta estória, os protagonistas, mãe e filho, tentam impedir que isso aconteça. Para isso, precisam se preparar muito bem e tomar decisões difíceis para executar seu plano, pois podem contar com pouquíssima ajuda. Será que eles vão conseguir manter o foco para atingir seu objetivo?

- 2012. Direção: Roland Emmerich, EUA: Sony Pictures, 2009, cor, (158 min.).

O filme *2012* se passa na primeira década dos anos 2000, o novo milênio já havia começado, mas o mundo continuava VUCA. Essa história mistura situações de grupos distintos

tentando lidar com o fim do mundo. De um lado, pessoas ricas, poderosas, governantes, empresários e cientistas; de outro, pessoas simples, adultos e crianças. Ambos os grupos têm pouco tempo para tentar sobreviver. Precisam lidar com situações impensáveis, com rapidez e foco. Será que o senso comum irá fazê-los trabalhar em conjunto ou vai prevalecer a lei do mais forte?

- CRISPINI, L. Qual é a diferença entre *hard skills* e *soft skills*? *Exame*, 20 set. 2017. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/carreira/qual-e-a-diferenca-entre-hard-skills-e-soft-skills/>. Acesso em: 25 abr. 2019.

O artigo “Qual é a diferença entre hard skills e soft skills?” de Lígia Crispino, da *Revista Exame*, traz um assunto que todo recrutador de RH costuma falar. O artigo traz uma explicação do significado desses termos e dá exemplos.

Atividades

1. Imagine um problema que o esteja incomodando. Aplique o método racional e tente chegar a uma solução. Apresente sua análise e um possível resultado para uma pessoa de sua confiança. Coloque sua opinião e comentários.
2. Quais são as principais habilidades que um líder precisa dominar?
3. Considerando-se o mundo VUCA, quais as características que o líder deve levar em consideração em seu mapa mental?
4. Para liderar no mundo VUCA, quais as habilidades que o líder deve desenvolver?

Referências

CARLZON, J. *A hora da verdade*. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

DICIO. *Organização*. 2019. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/organizacao/>. Acesso em: 25 abr. 2019.

GERRAS, S. J. Strategic Leadership Primer. *Department of Command, Leadership and Management*. United States Army War College. Carlisle Barracks, 3. ed., 2010. Disponível em: <https://publications.armywarcollege.edu/pubs/3516.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2019.

ISMAIL, S. *et al.* *Organizações exponenciais*. São Paulo: HSM, 2015.

ORWELL, G. 1984. São Paulo. Companhia da Letras, 2009.

Trabalho em equipe

Em uma época em que se fala muito sobre meritocracia, ou seja, valorização e reconhecimento das pessoas pelo seu mérito pessoal, surge a questão: como fazer com que as pessoas trabalhem em equipe e colaborem umas com as outras?

Esse é o grande desafio dos líderes, motivar, engajar e extrair o melhor do time, fazendo com que cada um desempenhe seu papel individual, porém de maneira que o time todo atinja ou supere seus objetivos.

Neste capítulo, veremos que o trabalho em equipe é fundamental para evitar conflitos e para possibilitar o surgimento de soluções, por meio do diálogo. Também veremos que o líder é uma das peças para o sucesso da equipe e que há alguns desafios a serem superados para a equipe ser bem-sucedida.

4.1 O líder é parte do time

Blanchard (2009) descreve como o princípio orientador de seu trabalho de construir equipes nas empresas o entendimento de que a soma da inteligência de uma equipe é maior do que a inteligência individual de seus membros.

Isso significa que o líder não deve ser considerado como a única pessoa brilhante do grupo. Ao contrário, é seu dever obter o melhor de cada um de seu time, inclusive quando o próprio líder está enfrentando algum tipo de dificuldade ou precisando de ajuda. A cooperação entre todos os seus membros é fundamental para se alcançar os objetivos estabelecidos.

Para Blanchard (2009), no momento em que decidimos fazer parte de uma equipe, perdemos algumas ideias, porém ganhamos outras. É fundamental compreender que a vontade da equipe deve vir em primeiro lugar. Em outras palavras, a formação de um time pressupõe que esses indivíduos trabalharão em conjunto, compartilhando ideias e ações a fim de conquistar objetivos comuns. Para que esse processo funcione, os objetivos do time devem se sobrepôr a vontades individuais.

O líder, inicialmente, pode tentar convencer o time sobre o que fazer ou como tomar determinada ação, porém, dependendo da maturidade da equipe, caso não fiquem convencidos de suas ideias, será o momento de conter seu ego e dar ouvidos a eles. Obviamente que isso não significa um conceito de maioria, como em uma votação, mas sim o poder de influência coletiva, com fatos e argumentos. Essa é a beleza do trabalho em conjunto.

Em tempos passados, os gestores eram os indivíduos que melhor realizavam uma determinada tarefa, em função disso, logo eram colocados para supervisionar uma equipe. Devido à rapidez com que as mudanças ocorrem nos tempos atuais, é praticamente impossível que o líder seja um “sabe-tudo” (BLANCHARD, 2009). Ocorre que, frequentemente, a maioria dos gestores sabe bem menos sobre as tarefas específicas que cada membro de seu time esteja realizando. Não tomar isso como verdade poderá lhe trazer problemas.

Para Blanchard (2009), uma demonstração de humildade do líder é reconhecer suas vulnerabilidades e, com isso, abrir um diálogo franco e de duas vias, que dará a oportunidade ao time também para lhe falar sobre seus pontos fracos. Ao se abrirem uns com os outros, todos crescem. Caso o líder venha a estar obsoleto em determinada competência, essa é uma oportunidade para que alguém de seu time ocupe esse espaço e ajude o grupo a atingir seus objetivos.

4.2 Equipe 1+1=3

Conforme vimos no Capítulo 1 – “Liderança na era das competências”, sinergia significa que a soma das competências de um grupo é maior que o conjunto de competências de cada indivíduo, em outras palavras, um mais um é maior que dois.

Você pode estar se perguntando: mas como isso funciona? Para chegarmos à resposta a essa pergunta, convidamos você a uma reflexão: pense em equipes que você conhece, pode ser o time de seu esporte favorito, uma banda de música, uma escola de samba, uma equipe de carros de corrida, um grupo de dança ou teatro etc. Imagine esse grupo trabalhando em conjunto, cada um executando a tarefa sob sua responsabilidade a fim de que o resultado coletivo seja atingido.

O goleiro precisa defender todos os chutes a gol, o atacante precisa marcar o maior número de gols que puder, o guitarrista não pode se empolgar em um solo, o vocalista não pode desafinar, o baterista precisa manter a cadência, a ala das baianas, assim como cada uma das outras centenas ou milhares de pessoas da escola de samba, precisa fazer sua evolução sem perder o passo, um dançarino não pode pisar no pé de seu par, o mecânico precisa dar o torque correto no parafuso que segura o pneu do carro, e assim por diante.

Começa a ficar mais claro? Apesar de todo esse cuidado, às vezes, pequenas falhas ocorrem, são corrigidas e passam quase despercebidas. Em outras vezes, falhas maiores acontecem e colocam o resultado do grupo em risco. É o papel do líder identificar e prevenir problemas, porém há situações em que isso não é possível e a própria equipe precisa resolvê-los em conjunto.

Por isso, é importante que cada um faça sua parte da melhor maneira possível, pensando no resultado coletivo. Não adianta o atacante marcar um gol, se o goleiro deixar passar um ou dois gols

do adversário, pois dessa forma o time não ganha. Não adianta o mecânico pedir desculpas se a roda do carro cair por falta de torque no parafuso. Se o carro parar, a equipe toda perde. Não adianta um membro da banda se achar o máximo, esticar um solo de guitarra e acabar confundindo os demais integrantes, pois a banda toda é vaiada.

É claro que o atacante quer ser eleito o melhor jogador do mundo, o goleiro quer ser o menos vazado, o cantor quer receber um prêmio, o corredor quer ser o primeiro no pódio. Cada um deseja e até merece o reconhecimento individual, mas isso precisa estar relacionado também ao sucesso do grupo.

Na perspectiva de Kaplan (2012), eventualmente o líder precisará atuar como um terapeuta da equipe, sua principal função será a de ajudar as pessoas a cooperar entre si, solucionar problemas, perdoar falhas mútuas e desenvolver um bom relacionamento.

Com essas imagens em mente, pense no seu trabalho. Você está fazendo o seu melhor? Oferece e pede ajuda aos outros membros do time? Está disposto a dar ouvidos a ideias dos colegas, ou não arreda pé de suas opiniões? E quanto aos seus colegas? Como eles estão se comportando? Você já conversou abertamente com eles sobre esses pontos?

Se você respondeu muitos “nãos” para as questões acima, é importante que você repense suas atitudes, pois muito provavelmente, elas não refletem o “sentimento de dono” e poderão prejudicar o resultado do seu time. Continue a leitura e você já vai entender do que se trata.

4.3 O conceito de sentimento de dono

O sentimento de dono não tem nada a ver com propriedade, ao contrário, está presente na atitude dos colaboradores em relação à empresa onde trabalham. Esses indivíduos se consideram

verdadeiramente membros de uma equipe, acreditam no negócio, vestem a camisa da empresa e querem vê-la ser bem-sucedida naquilo que promete aos seus clientes.

Entre as atitudes demonstradas, esses colaboradores estão interessados no bom desempenho da companhia como um todo, e não apenas no de suas respectivas áreas. Eles agem de maneira proativa quando observam potenciais riscos, mantêm-se curiosos em aprender novas coisas e desenvolver seus conhecimentos. Buscam autonomia para tomar decisões e atingir seus objetivos. Se um membro do time vai mal, todos se sentem na obrigação de ajudar.

O lado oposto do que foi falado até aqui é a atitude de procurar culpados em vez de soluções para os problemas, bem como empurrar responsabilidades para outras áreas. Eximir-se de responsabilidades e não oferecer ajuda aos colegas é exatamente o que não se espera de alguém com sentimento de dono.

As pessoas com atitudes de dono costumam demonstrar interesse pelas outras áreas da empresa e as consideram como “irmãs”, elas têm constante vontade de estudar, aprender e acabam por desenvolver um perfil de liderança, especialmente pela boa comunicação e influência positiva em relação aos colegas. Lembre-se de que juntos somos mais fortes e um mais um é maior que dois!

4.4 Principais desafios

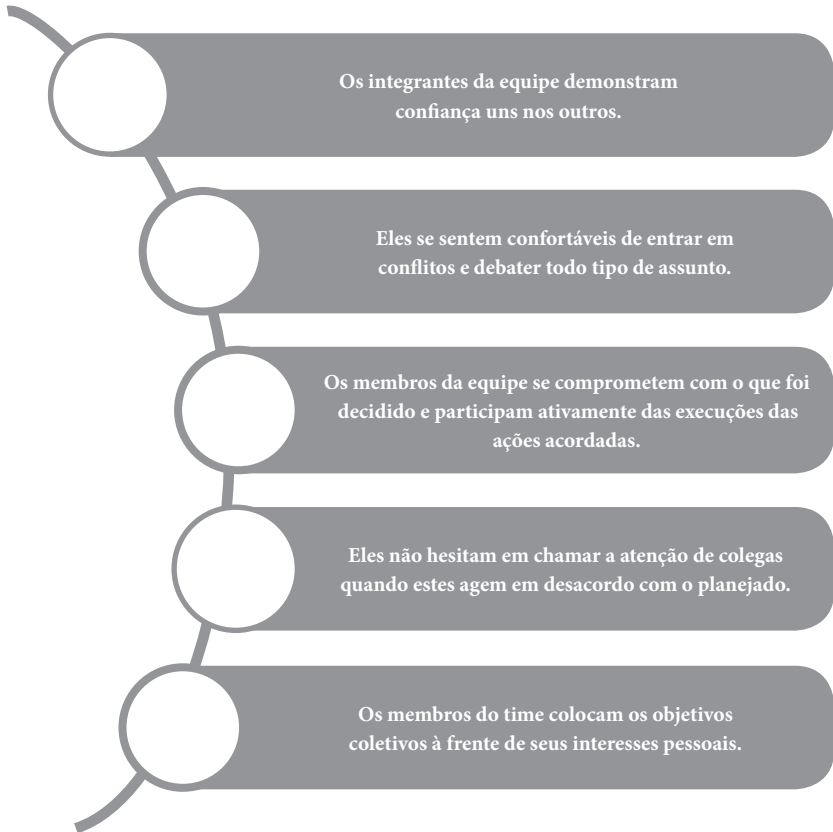
Lencioni (2015) resume como sendo cinco os desafios que uma equipe deve superar para ser bem-sucedida. Baseado em exemplos comportamentais, descritos como disfunções, o autor apresenta os conceitos de cada um desses desafios e oferece recomendações para que os líderes possam combater tendências de comportamento que colocam em risco o trabalho em grupo. No Quadro 1, é apresentada uma breve explicação sobre os desafios das equipes:

Quadro 1 – Cinco desafios de uma equipe bem-sucedida

1 Falta de confiança	Basicamente, impede que as relações dentro da equipe sejam verdadeiras e abertas, de maneira que seus membros possam demonstrar algum tipo de vulnerabilidade aos colegas, ou seja, possam errar, admitir seus erros e seguir em frente. Essa falta de abertura impossibilita o desenvolvimento de uma base sólida de confiança.
2 Medo de conflitos	Surge da falta de confiança entre os membros da equipe e diz respeito a sua incapacidade de se envolver em debates de ideias, sem medir palavras e sem censura. Evitam entrar em conflitos, discordando uns dos outros, até que todos tenham se manifestado e, a partir desse momento, chegar a novas possibilidades. Por outro lado, é comum ocorrerem discussões em paralelo que abrem espaço para fofocas.
3 Falta de comprometimento	Sem a discussão aberta de ideias e por não expressarem suas opiniões nos debates, alguns membros da equipe não manifestarão seu compromisso com decisões e objetivos com os quais não concordem. Eventualmente, esses membros podem até fingir se comprometer, mas na realidade não agem em favor do que foi combinado.
4 Evitar responsabilidade	Assumir responsabilidades e chamar a atenção dos colegas, em relação a comportamentos e atitudes combinadas, é mais difícil quando não há comprometimento e quando não se confia nos demais membros da equipe.
5 Falta de atenção aos resultados	Ocorre quando os integrantes da equipe dão mais importância e atenção a seus interesses individuais (ego, carreira ou reconhecimento) ou de suas áreas, em detrimento dos objetivos coletivos da empresa. Isso coloca o atingimento dos resultados em risco.

Para Lencione (2015), mesmo quando uma única disfunção destas ocorre, o trabalho em grupo se deteriora. Ele comenta que uma forma positiva de abordar esses desafios é definir como os membros de equipes bem-sucedidas deveriam se comportar (Figura 1):

Figura 1 – Comportamentos de uma equipe bem-sucedida



Fonte: Elaborada pelo autor com base em Lencioni, 2015, p.174.

Apesar de simples, esse modelo demanda disciplina e persistência para ser aplicado adequadamente. Por isso, tenha em mente esses comportamentos, esteja disposto a trabalhar duro e a influenciar seus colegas de equipe a fazer o mesmo. Comece já.

Considerações finais

Como vimos ao longo desse capítulo, o trabalho em equipe é repleto de desafios, não apenas para seus membros como também para o líder. Ficou evidente que, para que a equipe funcione, as atitudes e os comportamentos individuais devem ser considerados como complementares. Cada um deles é fator-chave para o sucesso coletivo.

Para tanto, o fundamental é que, seja você o líder ou um membro da equipe, os objetivos coletivos devem sempre ser priorizados em relação aos seus interesses pessoais. A relação de confiança é a base para que isso aconteça.

Ao dar o seu melhor para a equipe e ganhar sua confiança, além de ser reconhecido por sua generosidade, você estará abrindo também a oportunidade de ser reconhecido por seus talentos individuais.

Ampliando seus conhecimentos

- FEBRACIS. *Gestor, você é mais trabalho em equipe ou trabalho individual?* Disponível em: <https://www.febracis.com.br/blog/trabalho-em-equipe/>. Acesso em: 25 abr. 2019.

O artigo “Gestor, você é mais trabalho em equipe ou trabalho individual?”, do *site* Febracis, traz uma reflexão do porquê existe o trabalho em equipe. Há tarefas em nossa vida, sejam pessoais ou profissionais, que requerem mais mãos e mentes trabalhando juntas em prol de algum objetivo.

- DUELO de titãs. Direção: Boaz Yakin. Estados Unidos: Walt Disney Pictures, 2000, cor (117 min.).

O filme *Duelo de titãs* é baseado em uma história real e traz o exemplo de uma verdadeira transformação pela qual passou um time juvenil de futebol americano. Liderados por dois

treinadores de culturas e estilos completamente diferentes, os jogadores precisaram se reinventar e colocar os objetivos do time acima de seus interesses e opiniões pessoais.

- OS VINGADORES. Direção: Joss Whedon, Joe Russo, Anthony Russo. Estados Unidos: Marvel Studios, Walt Disney Studios Motion Pictures, 2012, cor (144 min.).

O filme *Os vingadores* mostra que um grupo de super-heróis é transformado em uma equipe, cuja missão é digna de personagens como estes: salvar a terra! O líder nesse caso é um ser humano normal, sem poderes excepcionais, exceto sua qualificação de combatente. Os desafios dessa equipe são muitos, especialmente o de lidar com seus egos. Observe o amadurecimento de seus membros e como passam a colaborar entre si. Em determinado momento, o líder chega a sair de cena e os membros da equipe se alternam na liderança das ações.

Atividades

1. Reflita novamente sobre seu ambiente de trabalho ou sobre uma equipe qualquer da qual você faça parte. De acordo com o conceito explicado no subtítulo 4.4 – Principais desafios, você consegue observar alguma disfunção em sua equipe? Qual? Descreva as razões que levam você a chegar a essa conclusão e o que você poderia fazer para ajudar a eliminar essa disfunção.
2. Independentemente da posição que você ocupa, qual é a coisa mais importante a ser priorizada dentro de uma equipe ou time?

3. Descreva o sentimento de dono e acrescente exemplos de situações em que você ou algum colega pôde demonstrar esse sentimento.

Referências

BLANCHARD, K. *A alma do líder*. São Paulo: Garimpo, 2009.

KAPLAN, Robert S. *O que perguntar ao espelho*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

LEONCINI, P. *Os 5 desafios das equipes*. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.

Gestão e avaliação de equipes

A gestão de uma equipe deve partir do pressuposto de que o líder gosta de gente. Entretanto, mesmo considerando isso como premissa, essa tarefa pode ser considerada prazerosa para muitos e estressante para outros. Um dos pontos que afeta diretamente esse sentimento é exatamente o momento em que o líder ou o gestor precisa avaliar sua equipe.

Segundo Treff (2016), a prática da avaliação é característica da natureza humana, pois envolve a maneira pela qual analisamos e julgamos o ambiente, bem como as pessoas que nos cercam. Em outras palavras, avaliar é comparar. Esse processo permite ao gestor, recompensar os colaboradores que estão contribuindo com os melhores resultados e identificar aqueles que precisam de ajuda para cumprir suas metas.

Aprenda a fazer isso e você terá um imenso prazer em liderar equipes. Ficou interessado?

5.1 Avaliação de desempenho para melhoria contínua

Para Treff (2016), os programas de avaliação de desempenho devem ter como objetivo melhorar o resultado do indivíduo que, por consequência, melhorará os resultados da organização como um todo.

No contexto atual, as empresas vêm sendo obrigadas a identificar os critérios e as formas de mensurar o desempenho de seus colaboradores a fim de identificar as lacunas de conhecimentos,

de habilidades ou identificando atitudes que possam interferir no cumprimento dos objetivos do time (TREFF, 2016).

Ao se identificar essas lacunas, é necessário que o líder tome ações rápidas e seja assertivo na comunicação com cada pessoa. Caberá ao líder ser justo na avaliação, ser claro e honesto no momento de transmitir aos membros do time seus pontos fortes e oportunidades de melhoria.

Isso não significa que ser bonzinho com todo mundo torna a tarefa mais fácil, também não adianta ser rude e se considerar o dono da verdade. Respeito é fundamental em qualquer situação e uma conversa franca é a maneira mais indicada para se conduzir uma avaliação.

5.2 Avaliação: premissa do líder

Misto de filósofo e estrategista, Sun Tzu¹ teria vivido e registrado seus ensinamentos no século I a.C. Seus textos lendários foram traduzidos por diversos autores, sejam clássicos ou contemporâneos, e ainda hoje são utilizados pelos mais diversos líderes, entre eles, militares, governantes, empresários etc. Segundo a tradução de Cassal, para obra *A arte da guerra* (2002) de Sun Tzu, o filósofo ilustra o papel do líder no estabelecimento de instruções claras à equipe, bem como o rigor necessário na avaliação de seu desempenho.

Cerca de 100 anos a.C., o rei de Wu, povoado da China, estava prestes a entrar em guerra com seu rival, o rei de Tchu, do povoado vizinho. Nessa ocasião, Sun Tzu se ofereceu para liderar o exército de Wu. O rei, querendo se certificar da competência do general para a missão, fez o seguinte desafio: ele deveria ser capaz de treinar o

1 Sun Tzu (também grafado como Sunzi) foi um general, estrategista e filósofo chinês. Alguns historiadores questionam sua existência, alguns acham que era apenas um personagem fictício. Ele é mais conhecido por sua obra *A Arte da Guerra*, composta por 13 capítulos de estratégias militares.

harém real com 180 concubinas, fazendo com que elas absorvessem seus ensinamentos e cumprissem suas ordens.

Após aceitar o desafio, Sun Tzu solicitou que as 180 mulheres fossem trazidas à sua presença. Ele as dividiu em duas equipes e escolheu as duas concubinas preferidas do rei para liderar cada uma delas. Em seguida, passou as instruções detalhadas aos dois grupos sobre os movimentos que esperava que executassem. Repetiu as instruções por mais duas vezes e solicitou confirmação de que todas haviam entendido.

No momento da execução, quando o general lhes ordenou os movimentos, as concubinas caíram na gargalhada e não obedeceram a seu comando. Sem perder a compostura, Sun Tzu se dirigiu ao grupo, desculpou-se e disse às mulheres que assumia que elas não haviam entendido suas instruções, portanto a culpa era dele. Então, pacientemente, repetiu as instruções por mais três vezes e solicitou novamente a confirmação de entendimento.

Em seguida, ordenou mais uma vez os movimentos e a cena se repetiu com as mulheres rindo. Com a mesma calma anterior, o general se dirigiu ao grupo, porém desta vez as lembrou que elas haviam lhe confirmado o entendimento das instruções e que haviam descumprido propositalmente sua ordem. Portanto não lhes restaria alternativa, senão a punição.

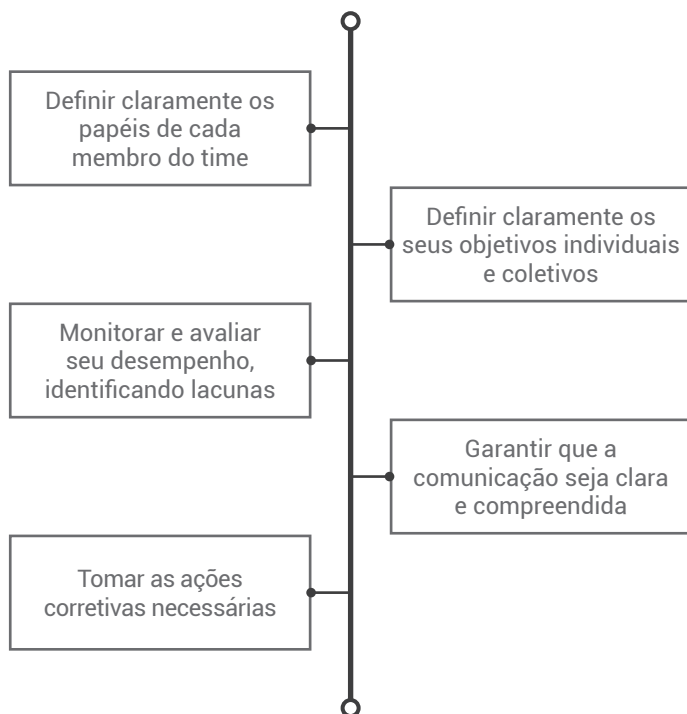
Após chamar a atenção do grupo, o general deu ordem para que as duas concubinas na posição de liderança fossem decapitadas e que outras duas assumissem seus lugares. A partir desse momento, as duas equipes passaram a seguir prontamente as instruções que lhes eram transmitidas.

Ao saber do ocorrido, o rei ficou extremamente contrariado e exigiu explicações a Sun Tzu. O general esclareceu ao rei que, se os soldados não executavam suas ordens por não o haverem compreendido, a responsabilidade era sua, cabendo, portanto, as novas instruções e os

esclarecimentos. Porém, quando compreendiam as ordens, mas não as cumpriam por seguir o mau exemplo de sua liderança imediata, a culpa era desses líderes, no caso, as duas concubinas nomeadas para essa posição. Sendo assim, utilizou sua punição como exemplo para as outras, que, em seguida, passaram a obedecer-lhe.

Ao final da conversa, Sun Tzu acrescentou que, quando um general é nomeado, é seu dever cumprir sua missão, da melhor e mais justa maneira possível, mesmo que o rei proteste. Obviamente, na situação descrita, a solução foi radical demais. Entretanto, mantidas as devidas proporções, veremos na Figura 1 o dever do líder, na perspectiva de Tzu (2002).

Figura 1 – Dever de um líder



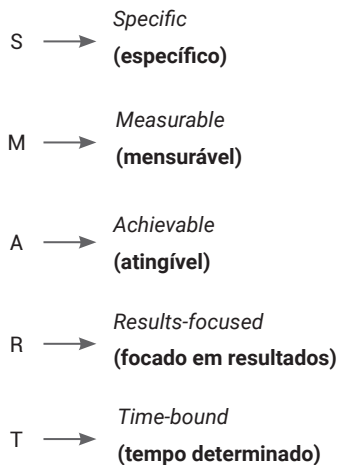
5.3 Estabelecimento e comunicação de metas

O estabelecimento de metas ou de objetivos claros é um ponto que requer muita atenção do líder. Todas as metas precisam ser comunicadas claramente ao time e precisam ser condizentes com a realidade em que a empresa se encontra.

Treff (2016) explica que é fundamental que se estabeleçam medidas-padrão para acompanhamento e avaliação dos membros da equipe. Essas medidas devem ser estabelecidas de acordo com o que se espera de cada função e precisam estar alinhadas aos objetivos organizacionais. Com isso, é possível deixar claro aos colaboradores o que se espera de cada um deles, bem como aquilo que será aceitável, ou não, em termos de atuação e comportamento individual e coletivo.

A Universidade Estadual de Boise (2015) disponibiliza, por meio de seu Departamento de Desenvolvimento Profissional, um questionário chamado de *S.M.A.R.T Goals* (objetivos inteligentes) com orientações para a definição de objetivos claros. A sigla em inglês SMART une palavras para qualificar o estabelecimento de objetivos (Figura 2).

Figura 2 – Significados da sigla SMART



Cada uma destas palavras possui uma definição para deixar os objetivos claros e de fácil entendimento sobre o que se espera de cada indivíduo. O Quadro 1 demonstra os detalhes para construção do modelo SMART.

Quadro 1 – Modelo SMART Goals

Specific (específico)	<ul style="list-style-type: none"> • Qual será o objetivo alcançado? • Como e por que isso será realizado?
Measurable (mensurável)	<ul style="list-style-type: none"> • Como será medido se a meta foi alcançada ou não? (listar ao menos dois indicadores)
Achievable (atingível)	<ul style="list-style-type: none"> • Esse objetivo é possível? • Outros já fizeram isso com sucesso? • O responsável possui o conhecimento, a capacidade, as habilidades e os recursos necessários para atingir o objetivo? • Cumprir esse objetivo é desafiador, porém sem ser desmotivador?
Results-focused (foco em resultados)	<ul style="list-style-type: none"> • Qual é a razão, o propósito ou o benefício de realizar esse objetivo? • Qual é o resultado esperado (não as atividades que levarão ao seu atingimento)?
Time-bound (tempo determinado)	<ul style="list-style-type: none"> • Qual é a data de conclusão estabelecida? • Essa data cria um senso de urgência?

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Universidade Estadual de Boise, 2015.

Como se pode observar, esse modelo é bastante versátil, podendo ser utilizado para praticamente todo tipo de objetivo, seja individual ou coletivo. À medida que os objetivos são escritos em comum acordo, uma espécie de relação contratual é formada entre o líder e os integrantes de sua equipe.

5.4 *Feedback*: não realista versus destrutivo

É difícil encontrar uma palavra em português que traduza literalmente o conceito de *feedback*². Em resumo, trata-se de uma informação em forma de comentário dirigido a outra pessoa sobre a forma como seu comportamento está sendo percebido com o intuito de reforçá-lo ou modificá-lo.

Pode parecer simples, mas, para muitas pessoas, é um momento de ansiedade e tensão. Na maioria das vezes, isso ocorre justamente em função de não haver um plano de metas claro acordado entre as partes, levando à subjetividade nas análises e nas comparações.

As empresas costumam ter momentos específicos de monitoramento de resultados, geralmente, na metade e no final de cada ano. Entretanto, recomenda-se que as conversas entre o líder e sua equipe aconteçam com frequência regular, e não apenas duas vezes por ano. Esse hábito de estar próximo da equipe, monitorando suas ações, realizando correções de percurso ou reconhecendo um bom trabalho, cria uma relação de confiança entre o grupo.

Nessa perspectiva, a questão não é tentar ser amigo de todo mundo e não deixar claro o compromisso com os objetivos. Também não é justificável passar a mensagem de que tudo está sempre ruim, achando que o time irá se esforçar mais por conta disso. Em ambos os casos, o resultado será desastroso para a equipe e, conseqüentemente, para o líder.

Para Blanchard (2009), a melhor reação quando alguém da equipe comete um erro é um *feedback* imediato. Se a pessoa reconhece o erro e o corrige prontamente, é um sinal de seu engajamento e compromisso com os objetivos. Caso contrário, é necessário que o

2 *Feedback* é um termo utilizado no mundo corporativo, essa palavra basicamente se refere ao momento em que o colaborador vai receber a avaliação de seu líder em relação ao atingimento, ou não, de seus objetivos. Não é incomum que nessa ocasião também seja feita uma avaliação comportamental dos liderados e lhes sejam apontados pontos considerados como fortes ou oportunidades de melhoria.

líder diga exatamente o que aconteceu de errado e qual o impacto na equipe e na empresa.

Em seguida, é importante deixar claro sua frustração e seu desapontamento, sem perder a compostura e permitindo um tempo para que a pessoa absorva seus comentários e entenda claramente o que houve. Por fim, reafirme sua confiança nessa pessoa de forma que ela tenha vontade de corrigir sua conduta para continuar se desenvolvendo e contribuindo com a equipe.

Com base nisso, um *feedback* deve ser sempre realista e construtivo. O líder deve ilustrar a situação que está sendo avaliada e os motivos pelos quais o colaborador está sendo corrigido ou reconhecido. O colaborador precisa sair dessa conversa com o entendimento claro do que houve e do que se espera de sua posição ou sua função na equipe.

Por essa razão, o melhor momento para um *feedback* é logo após um acontecimento que se quer reconhecer ou corrigir. É muito pouco eficaz tentar corrigir um comportamento fazendo referência a algum acontecimento de semanas ou meses atrás, pois, muito provavelmente, a pessoa já terá esquecido detalhes do ocorrido. Da mesma forma, não é eficaz reconhecer uma atitude positiva tardiamente, sendo que provavelmente a expectativa do indivíduo já terá sido frustrada e seu reconhecimento não terá o mesmo efeito motivacional sobre essa pessoa.

Outro ponto fundamental é controlar emoções e pré-julgamentos, baseie-se sempre em fatos e dados. O *feedback* baseado em comportamentos gera ações de melhoria, enquanto *feedback* baseado em julgamentos gera reações indesejadas, como discordância e posição defensiva. A crítica pura e simples, como reclamação em vez de ajuda e suporte ao time, destrói a relação de confiança e leva o time à desmotivação e fatalmente ao fracasso.

Lembre-se de que o *feedback* é uma ferramenta poderosa e sua correta utilização manterá a equipe motivada a atingir seus

objetivos. O líder tem a função de dar o *feedback* e deverá estar pronto para recebê-lo constantemente, dando exemplo à sua equipe ao promover, quando necessário, mudanças em seu estilo, bem como praticar o que fala.

Goldsmith (2007) nos traz o conceito de *feedforward*³, que diferentemente do *feedback*, aponta oportunidades futuras ao invés de olhar para trás à procura de erros ou acertos. Seu conceito é simples, a ideia é encorajar os líderes a investir seu tempo, criando o futuro junto com sua equipe, pedindo sugestões, ouvindo ideias e agradecendo, por isso, sem mencionar o passado.

Esse conceito funciona melhor pelo fato de que muitas pessoas não gostam de ouvir críticas sobre seu desempenho. Ao contrário, quando lhes oferecemos ideias que podem melhorar seu futuro, isso faz com que permaneçam abertos e motivados a mudar de comportamento (GOLDSMITH, 2007).

É possível dizer que uma combinação de ambos os conceitos será a fórmula perfeita para se manter uma equipe engajada e dando o melhor de si na entrega de seus resultados.

Considerações finais

Conforme mencionado, gostar de gente é fundamental para a prática da liderança. Utilizando-se das ferramentas adequadas para o estabelecimento de metas e avaliação da equipe, o líder tem como premissa avaliar e prover o *feedback* adequado aos membros de seu time, de maneira a estimular e suportar seu desenvolvimento. Ao mesmo tempo, deve estar aberto a receber comentários e sugestões da equipe, adequando seu perfil e a maneira pela qual interage com os colaboradores.

3 *Feedforward* é um termo em inglês que significa "olhar para a frente". Nas organizações empresariais é usado para buscar otimizar os potenciais de cada profissional.

A beleza de se desenvolver essa relação de confiança é que todos são beneficiados, inclusive a organização como um todo, pois a confiança abre o caminho para motivação, engajamento e, consequentemente, o atingimento dos objetivos.

Ampliando seus conhecimentos

- AMOR sem escalas. Direção: Jason Reitman. Estados Unidos: Paramount Pictures, 2009, cor (109 min.).

No filme *Amor sem escalas*, um consultor experiente é contratado por empresas que precisam demitir seus funcionários, mas não querem fazer isso diretamente. Acostumado a trabalhar sozinho e vivenciar situações inusitadas, esse consultor fica surpreso ao ser obrigado a receber uma nova funcionária como sua parceira de equipe. Ele precisará adequar seu estilo de gestão para orientá-la e tentar mudar seu modelo mental. Ao mesmo tempo, vai precisar lidar com os *feedbacks* que ela lhe dá de forma direta e objetiva.

- MILLAN, C.; PELTIER, M. J. *O encantador de cães*. Tradução de Carolina Caires Coelho. São Paulo: Verus, 2007.

A obra *O encantador de cães* nos traz a visão do *feedback* calmo e assertivo, neste caso, utilizado para o adestramento de cães. O conceito cabe perfeitamente ao lidarmos com pessoas, pois sugere que as correções de comportamento, embora firmes, não devem prejudicar a autoconfiança de quem as recebe. Também demonstra a segurança que o líder deve ter ao avaliar e corrigir prontamente os comportamentos inadequados, bem como recompensar com entusiasmo os comportamentos e resultados alcançados.

Atividades

1. O que significa a sigla SMART?
2. Pense em seus objetivos pessoais ou profissionais. Utilize o modelo SMART apresentado nesse capítulo para descrever entre três a cinco metas com prazo de seis meses.
3. De qual pressuposto deve partir o conceito de gestão de pessoas?

Referências

BLANCHARD, K. *A alma do líder*. São Paulo: Garimpo, 2009.

GOLDSMITH, M. *Reinventando seu próprio sucesso*. São Paulo: Campus, 2007.

TREFF, M. *Gestão de pessoas: olhar estratégico com foco em competências*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

TZU, S. *A arte da guerra*. Tradução de Sueli B. Cassal. Porto Alegre: L&PM, 2002.

UNIVERSIDADE Estadual de Boise. *SMART: Goal Worksheet*. 2015. Disponível em: <https://mds.boisestate.edu/current-studentsreflection-paper/smart-goals-questionnaire-3/>. Acesso em: 25 abr. 2019.

Equipes de alta *performance*

O papel do líder é de responsável pela avaliação das equipes. Ele deve criar um vínculo de confiança com seu time por meio de uma comunicação clara e assertiva. Vimos no Capítulo 3 que o mundo está cada vez mais VUCA e que as organizações precisam entregar muito mais que objetivos, elas precisam ter um propósito transformador e, para isso, vão precisar de equipes cujo resultado seja desproporcionalmente maior que o de seus concorrentes.

Existe um tema que o líder vai ter que administrar, caso queira que seu time realmente tenha um desempenho diferenciado e possa ser considerado uma equipe de alta *performance*. Trata-se dos diferentes níveis de maturidade e autonomia dos membros da equipe, exigindo que o líder adapte seu estilo de liderança conforme cada indivíduo e situação, a fim de empoderar a equipe, tornando o processo de tomada de decisão mais eficaz.

Neste capítulo, veremos alguns conceitos que vão lhe ajudar a fazer isso.

6.1 Desenvolvendo a inteligência emocional da equipe

Segundo as observações de Goleman (2011), durante décadas, por mais inteligente que seja o líder, o processo de decisão em grupo tem se provado mais eficaz do que a decisão individual. A única exceção para essa regra ocorre quando o grupo não está alinhado e não possui capacidade de colaboração entre seus membros.

Quando isso acontece, a qualidade e a velocidade de tomada de decisão são prejudicadas. Por essa razão, para que os times sejam

realmente mais inteligentes que seus membros individualmente, precisam desenvolver suas aptidões de inteligência emocional.

Goleman (2005) exemplifica a inteligência emocional destacando características específicas conforme cada gênero, o masculino:

com um alto grau de inteligência emocional são socialmente equilibrados, comunicativos e animados, não inclinados a receios ou a ruminar preocupações. Têm uma notável capacidade de engajamento com pessoas ou causas, de assumir responsabilidades e de ter uma visão ética; são solidários e atenciosos em seus relacionamentos. Têm uma vida emocional rica, mas correta; sentem-se à vontade consigo mesmos, com os outros e no universo social em que vivem. (GOLEMAN, 2005, p. 75-76)

E sobre o gênero feminino, o autor descreve:

emocionalmente inteligentes, por outro lado, tendem a ser assertivas e expressam suas ideias de um modo direto, e sentem-se bem consigo mesmas; para elas, a vida tem sentido. Como os homens, são comunicativas e gregárias, e expressam de modo adequado os seus sentimentos (não, por exemplo, em ataques de que depois se arrependem); adaptam-se bem à tensão. O equilíbrio social delas permite-lhes ir até os outros; sentem-se suficientemente à vontade consigo mesmas para serem brincalhonas, espontâneas e abertas à experiência sensual. Ao contrário das mulheres de alto QI puro, raramente sentem ansiedade ou culpa, e tampouco mergulham em ruminações. (GOLEMAN, 2005, p. 75-76)

Tendo essas características em mente, é preciso que o líder saiba utilizar sua inteligência emocional para otimizar o tempo e ser eficaz na tomada de decisões, a fim de alcançar os melhores resultados junto com seu time.

Goleman (2011) reforça que todos os membros contribuem para a formação do nível geral de inteligência emocional do time, que será potencializado conforme sua diversidade. Entretanto a figura do líder acaba tendo papel de destaque na formação da identidade emocional da equipe, pois é mais provável que as pessoas prestem

mais atenção às suas emoções e seus comportamentos, sendo, consequentemente, influenciadas por ambos.

Sendo assim, é de se esperar que líderes com boa capacidade de colaboração e engajamento consigam repercutir esses atributos ao time, criando um ambiente cooperativo, estimulando a relação de confiança entre seus membros e fazendo com que o trabalho em conjunto valha a pena. Por outro lado, os líderes pouco providos de inteligência emocional acabarão por desestimular o trabalho em equipe, muitas vezes gerando desunião e confusão ao grupo.

Goleman (2011, p. 207, grifo nosso) salienta que a “inteligência emocional de um grupo exige as mesmas competências que são expressas por uma pessoa emocionalmente inteligente: *autoconsciência, autogestão, consciência social e gestão das relações*”.

Em última análise, para se desenvolver uma equipe de alta *performance*, não basta apenas que o líder reúna as pessoas com as melhores qualidades técnicas, é preciso também que essas pessoas possuam inteligência emocional que as permita cooperar entre si, buscando o resultado conjunto acima do individual.

6.2 Liderança situacional

Hersey e Blanchard (1988) resumem o conceito básico de **liderança situacional** como a capacidade do líder em ser capaz de adaptar seu estilo de liderança de acordo com a situação e ambiente em que se encontra, ao mesmo tempo em que precisa ser flexível o suficiente para tratar subordinados diferentes de maneiras diferentes.

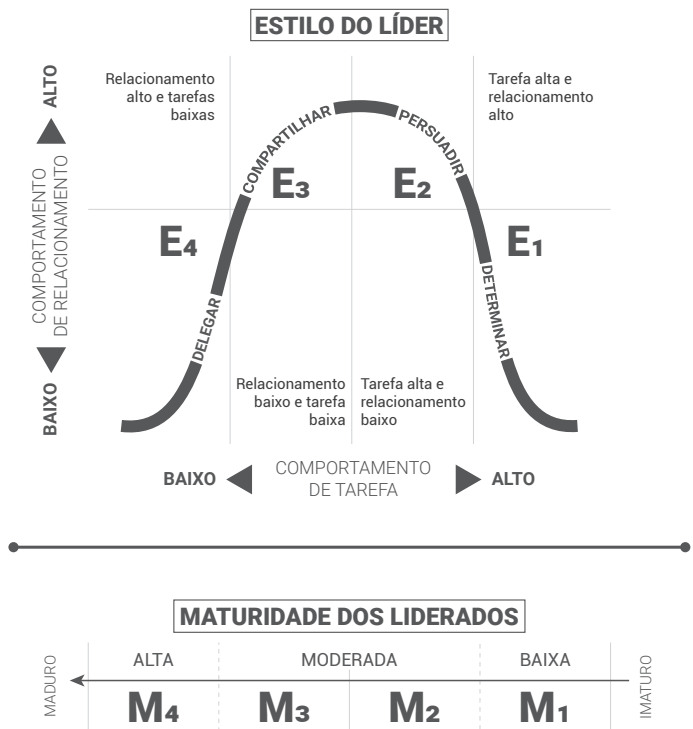
Parece complexo, e realmente é, porém o modelo dos autores foi desenvolvido com o intuito de ajudar gestores em geral, líderes técnicos e até mesmo pais e mães a avaliar, momento a momento, cada situação visando à tomada de decisão eficaz a fim de influenciar outras pessoas.

É importante lembrar que a correlação **líder versus seguidor** não está sempre relacionada a uma questão hierárquica, ou seja,

chefe versus subordinado, no qual as características ligadas a poder e autonomia estão explícitas. O modelo de liderança situacional foi elaborado pensando em potenciais líderes e potenciais seguidores, o que significa que a principal competência a ser desenvolvida é o poder de influência, que poderá ser exercido sobre colegas, subordinados, chefes, amigos, parentes e outros grupos de pessoas.

Hersey e Blanchard (1988) destacam que não há necessariamente uma única maneira de se influenciar alguém, o estilo do líder deverá variar conforme a maturidade da pessoa a quem se deseja influenciar. A Figura 1 ilustra o modelo desenvolvido pelos autores:

Figura 1 – Liderança situacional



Fonte: Adaptado de Hersey e Blanchard, 1988, p. 171.

A primeira parte da figura demonstra a relação entre:

- **Comportamento de tarefa:** refere-se ao nível de detalhe que o líder precisa entrar para explicar as atividades e as responsabilidades a um indivíduo ou um grupo sob sua liderança. Esse comportamento compreende ter que dizer: o que fazer? Como fazer? Quando fazer? Onde fazer? Para quem fazer?
- **Comportamento de relacionamento:** refere-se ao nível de comunicação, de duas ou múltiplas vias, estabelecido entre o líder e o indivíduo ou o grupo sob sua liderança. Esse comportamento está relacionado à escuta ativa, facilitação e suporte na execução das tarefas.

O número em cada quadrante da figura representa o **estilo de liderança (E)** apropriado para cada situação, sendo:

- **Estilo 1:** alto nível de comportamento de tarefa e baixo nível de comportamento de relacionamento.
- **Estilo 2:** alto nível de comportamento de tarefa e alto nível de comportamento de relacionamento.
- **Estilo 3:** baixo nível de comportamento de tarefa e alto nível de comportamento de relacionamento.
- **Estilo 4:** baixo nível de comportamento de tarefa e baixo nível de comportamento de relacionamento.

A segunda parte da figura demonstra os níveis de **maturidade (M)** dos indivíduos ou do grupo de liderados. Esse tópico está relacionado ao nível de habilidade e disposição que os liderados possuem para cumprir determinada tarefa ou atingir resultados específicos, sendo:

- **Maturidade 1:** incapaz e sem disposição ou comprometimento para realizar a tarefa.
- **Maturidade 2:** incapaz, mas comprometido com a realização da tarefa.

- **Maturidade 3:** capaz, mas sem disposição ou comprometimento para realizar a tarefa.
- **Maturidade 4:** capaz e comprometido com a realização da tarefa.

Hersey e Blanchard (1988) recomendam as seguintes adequações de estilos de liderança conforme a maturidade dos indivíduos ou do grupo liderado:

- **Maturidade 1 → Estilo de liderança 1 (M1/E1):** o estilo de liderança é determinar. Nesse estilo, o líder deve prover um alto nível de direcionamento para tarefa e um baixo nível de relacionamento, sem ser rude, apenas ser direto ao ponto. Atitudes associadas a este estilo são orientação, direcionamento e estruturação.
- **Maturidade 2 → Estilo de liderança 2 (M2/E2):** o estilo de liderança é persuadir. Nesse estilo, o líder deve prover um alto nível de direcionamento para tarefa e, também, um alto nível de relacionamento a fim de manter a motivação dos liderados alta. Atitudes relacionadas a este estilo são: explicar, influenciar e esclarecer.
- **Maturidade 3 → Estilo de liderança 3 (M3/E3):** o estilo de liderança é compartilhar. Nesse estilo, o líder vai encontrar falta de motivação, porém capacidade para realizar a tarefa, assim, sua missão é estimular comprometimento e motivação por parte dos liderados. As principais atitudes relacionadas a esse estilo são: comunicar, encorajar, facilitar e comprometer.
- **Maturidade 4 → Estilo de liderança 4 (M4/E4):** o estilo de liderança é delegar. Nesse caso, o líder vai precisar se conter para não tentar microgerenciar o time e acabar por desestimulá-lo. O melhor a fazer é dar liberdade às pessoas

para trabalhar, observar seu desempenho e permanecer à disposição para eventuais consultas e suporte quando solicitado.

Hersey e Blanchard (1988, p. 180-181) afirmam que “liderança situacional não é uma prescrição com regras rígidas e rápidas [...] em ciências comportamentais não há regras”. Ao utilizar o modelo de liderança situacional é importante ter em mente que não há apenas um jeito certo de influenciar outras pessoas e que o comportamento do líder será mais ou menos eficaz, dependendo no nível de maturidade de quem se deseja influenciar. Destacam principalmente a importância de se conhecer muito bem os liderados e ajustar seu estilo de liderança conforme necessário.

6.3 Empoderamento da equipe

Blanchard, Carlos e Randolph (2001) afirmam que o empoderamento funciona, mas que são necessários tempo, dedicação e uma certa dose de coragem, por parte do líder, para que esse objetivo seja atingido. Segundo os autores, não adianta simplesmente dizer às pessoas para agirem e se sentirem empoderadas.

Se o time não tiver experiência anterior ou ao menos envolvimento em processos de tomada de decisão, as pessoas não vão saber o que fazer e não ficarão confortáveis em assumir os riscos e responsabilidades de suas decisões. As equipes desenvolvem seu poder decisório por meio do conhecimento e motivação que possuem. O empoderamento da equipe se dá quando o líder consegue dar autonomia para a equipe agir e foca sua energia onde é necessário (BLANCHARD; CARLOS; RANDOLPH, 2001).

Os autores, no Quadro 1, sugerem três pontos-chave para o empoderamento da equipe:

Quadro 1 – Pontos importantes para empoderamento de equipe

Compartilhar informações precisas sobre o desempenho da organização com todos do time	Isso faz com que a percepção hierárquica gestor <i>versus</i> subordinado seja eliminada, dá ênfase ao espírito de equipe e gera uma relação de confiança entre o líder e a equipe. O todo é mais importante que o indivíduo.
Criar autonomia por meio de marcos ou limites	Definições claras destes marcos ou limites como propósito, valores, imagem, objetivos, papéis e estrutura organizacional fazendo com que cada membro da equipe entenda exatamente onde sua contribuição pode fazer diferença dentro da organização. Estabelecendo assim seu escopo e autonomia.
Substituir o modelo mental hierárquico pelo conceito de equipe autogerida	O empoderamento acontece quando o líder ensina os membros de sua equipe que eles podem ser menos dependentes dele. Isso estimula que todos aprendam habilidades de trabalho em equipe e que consigam revezar-se entre si conforme as necessidades de tomada de decisão.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Blanchard, Carlos e Randolph, 2001.

Para que o empoderamento seja eficaz, é necessário que esses três pontos-chave sejam colocados em prática de maneira dinâmica e interdependente. É importante ficar claro para você que empoderamento é uma tarefa árdua, que demanda muita maturidade do líder e de sua equipe.

Não se trata simplesmente de transferir responsabilidades para a equipe, mas sim de obter seu comprometimento e desejo em assumi-las com todas as suas consequências. Obviamente, os resultados, bons ou ruins, precisam também ser compartilhados pelo líder.

6.4 Tomada de decisão: hora da verdade II

Conforme mencionado no Capítulo 3, Jan Carlzon, um jovem executivo de 36 anos, revolucionou o modelo de gestão de negócios

em empresas aéreas em que atuou entre o final da década de 1970 e início da década de 1980. Apesar de muito tempo ter se passado, o conceito de empoderamento de equipes, promovido por ele, ainda faz total sentido, especialmente na tratativa com clientes finais de uma organização.

Carlzon (2005) disseminou, em sua empresa, a teoria de que bastam quinze segundos de contato entre os clientes e uma companhia para que os clientes se sintam satisfeitos ou não com a companhia. Na época, a companhia aérea que ele presidia tinha aproximadamente 10 milhões de clientes. Se estimava que cada cliente interagia com, pelo menos, cinco colaboradores diferentes, por, no mínimo, quinze segundos durante uma viagem qualquer. Cada um desses contatos era chamado por ele de momento da verdade e, para ele, a qualidade desse momento é que definiria o sucesso ou fracasso da companhia (CARLZON, 2005).

Um dos exemplos relatados por Carlzon (2005) descreve o caso de um executivo que, ao chegar no aeroporto, percebeu que havia deixado sua passagem no hotel. Na época, os meios eletrônicos eram limitados e o documento impresso era a única maneira de se comprovar a existência da passagem. Não seria possível para ele retornar ao hotel e voltar a tempo para apresentar o documento a fim de embarcar em seu voo. Por outro lado, não poderia faltar ao compromisso importante em seu destino.

Sem alternativas, o executivo foi até o balcão da companhia e explicou seu dilema. Para sua surpresa, a atendente lhe disse que cuidaria do caso imediatamente. Ela lhe forneceu um bilhete provisório, o cartão de embarque e lhe pediu que aguardasse no salão de passageiros.

Enquanto o executivo aguardava seu voo, a atendente entrou em contato com o hotel, explicou o caso, forneceu o número do quarto, o nome do hóspede e autorizou que um portador do hotel tomasse um táxi às custas da companhia para levar o bilhete extraviado até

ela. Pouco antes do embarque, a atendente se dirigiu ao executivo, entregou-lhe o bilhete original e o problema foi resolvido diante do passageiro que ainda estava incrédulo.

Em uma situação como essa, em qualquer outra companhia da época, muito provavelmente o passageiro teria uma solução bem diferente. Ele fatalmente seria obrigado a comprar outro bilhete ou desistir de seu voo perdendo, assim, seu compromisso. Afinal, a regra era que, sem bilhete original, não haveria embarque.

Mas como a solução foi possível na empresa de Carlzon? Foi possível por meio do empoderamento da equipe, permitindo aos seus membros que utilizassem os meios ao seu alcance para solucionar um problema de um cliente. No exemplo citado, a atendente gastou uma viagem de táxi, que obviamente não fazia parte da rotina, por outro lado, com essa pequena quantia, provavelmente fidelizou o executivo, que pensará duas vezes antes de mudar de companhia aérea.

O conceito disseminado por Carlzon virou a pirâmide organizacional de cabeça para baixo, dando poder aos colaboradores da linha de frente para solucionar problemas e contribuir com o resultado maior da empresa. Se essas pessoas fossem obrigadas a seguir normas rígidas e consultar níveis superiores cada vez que tivessem um problema simples, os quinze segundos de contato passariam junto com a oportunidade de deixar um cliente satisfeito.

Para Carlzon (2005, p. 7), empoderamento é resumido como:

Toda pessoa precisa saber e sentir que é necessária. Todos gostam de ser tratados como indivíduos. Dar a alguém a liberdade para assumir responsabilidades libera recursos que de outra maneira permaneceriam ocultos. Um indivíduo que recebeu informações não pode deixar de assumir responsabilidades.

Considerações finais

Podemos ver que o trabalho do líder é árduo, mas, quando bem realizado, é transformador, tanto para a equipe quanto para si próprio. Por essa razão, o estabelecimento de uma relação de confiança entre o líder e seu time é fundamental, na verdade, um pré-requisito para um relacionamento saudável.

A adaptação de estilo a cada situação e indivíduos também é uma habilidade que o líder precisa dominar com maestria. Ao ajustar seu estilo de liderança ao modelo situacional, o líder identificará oportunidades de delegar tarefas e de ser menos necessário na gestão direta da equipe, com isso, estimulará seu empoderamento e autogestão. Cada momento da verdade conta na busca por uma *performance* diferenciada!

Ampliando seus conhecimentos

- PELOTÃO em apuros. Direção: Nick Castle. Estados Unidos: Universal Pictures, 1995, cor (97 min.).

O filme *Pelotão* conta a história de um major experiente e condecorado que subitamente é dispensado de suas funções militares. Ao retomar sua vida fora do ambiente da Marinha, acaba sendo integrado a um colégio que possui um programa para formação de cadetes. Ele utiliza métodos que passam a ser questionados pela supervisora do colégio que tenta convencê-lo a adaptar seu estilo de liderança de acordo com o novo ambiente e maturidade do grupo. Ele terá fracassado se não conseguir empoderar o grupo para que conquistem um objetivo coletivo.

- HERSEY, P., BLANCHARD, K. H., *Psicologia para a vida familiar: uma abordagem situacional*. São Paulo: EPU, 1986.
A obra *Psicologia para a vida familiar: uma abordagem situacional* traz o conceito da liderança situacional para dentro

de casa. Isso mesmo, a abordagem aplicada ao ambiente empresarial é desenvolvida pelos autores, de maneira simples e para que pais e mães possam ser mais eficazes ao lidar com situações envolvendo seus filhos. Mesmo que você não tenha filhos, poderá utilizar esses conceitos com sobrinhos, irmãos, outros membros de sua família, alunos, vizinhos etc.

Atividades

1. Retorne ao conceito de inteligência emocional de Goleman (2005) e identifique as características que você possui que demonstram que você é uma pessoa emocionalmente inteligente. Liste também características que você gostaria de desenvolver. Reflita sobre o que você poderia fazer para aplicar essas características a fim de se tornar um líder.
2. No conceito de liderança situacional, qual é a relação fundamental para se ter sucesso ao influenciar as pessoas?
3. Imagine-se como cliente de uma empresa qualquer e tente lembrar de uma situação em que a pessoa que o atendeu lhe surpreendeu positivamente ao resolver seu problema por meio da adoção de uma postura de alguém empoderado. O que essa pessoa fez ou demonstrou para que você pense assim?
4. Inverta agora a situação, imagine-se em sua atividade diária de trabalho, ao se deparar com um determinado problema, você adota uma posição de empoderamento para achar uma solução? Ou simplesmente passa o problema para um nível hierárquico superior? Independentemente de sua resposta, pense nos motivos que levam você a responder dessa maneira e se existe algo que você queira fazer diferente.

Referências

BLANCHARD, K.; CARLOS, J. P.; RANDOLPH, A. *Empowerment takes more than a minute*. 2 ed. Oakland (Estados Unidos): Berrett-Koehler Publishers, 2001.

CARLZON, J. *A hora da verdade*. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

GOLEMAN, D. *Inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.

GOLEMAN, D. *Os novos líderes*. 4. ed. Lisboa (Portugal): Gradiva, 2011.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. *Management of organizational behavior*. New Jersey (Estados Unidos): Prentice Hall, 1988.

Formação e desenvolvimento de equipes

Um dos papéis do líder é formar um time vencedor a partir de um grupo de pessoas que foram colocadas juntas. Ocorre que, muitas vezes, o líder sequer teve a chance de participar da escolha dessas pessoas. Na verdade, é até bem comum que isso aconteça, imagine um líder quando chega em uma nova empresa, ou alguém que tenha sido promovido e passou a liderar seus colegas, ou um técnico esportivo que assume a posição em um novo clube, e assim por diante.

Seja como for, a atuação do líder será fundamental para fazer com que essas pessoas trabalhem juntas, priorizando os objetivos coletivos ao invés de seus interesses pessoais. Também é importante compreender que, por melhor que seja o time, seu desempenho está diretamente relacionado à influência do líder. E formar um time de alta *performance* significa trabalhar em seu constante desenvolvimento, elevando progressivamente as expectativas quanto aos resultados a serem entregues. Como você pode imaginar, o líder terá muito trabalho pela frente!

7.1 O líder como modelo para sua equipe

Não é possível falar sobre desenvolvimento de equipes sem associar essa atividade diretamente à figura do líder. Desenvolver não significa enviar os membros do time para treinamentos externos e esperar que, quando voltem, tudo será resolvido, que o trabalho em conjunto será natural e que o atingimento dos resultados estará garantido. Grande engano.

Obviamente, experiências e treinamentos externos são importantes tanto no aprendizado de competências técnicas quanto na evolução de habilidades comportamentais. Porém é sob a influência direta do líder que as equipes vão atingir ou não seus resultados. Por isso, é importante que o líder entenda que deve se comportar como um modelo a ser seguido. Não existe espaço para atitudes como: “não faça o que eu faço, faça o que eu mando!”.

Para Kaplan (2012), um líder acumula muitas responsabilidades e precisa desempenhar vários papéis no exercício de suas atividades diárias junto à equipe. Entre esses papéis, destacam-se: o idealista, o visionário, o *coach*, o mentor, o agente de mudança, o capitão do navio, o facilitador etc. O líder deve ainda personificar os valores e a cultura da empresa, zelando por sua reputação e integridade. Não menos importante é seu dever de fomentar o trabalho em equipe, mantendo o bom relacionamento e minimizando conflitos no grupo.

Blanchard (2009) ressalta que é muito comum aos líderes focar na correção de comportamentos indesejados ou erros da equipe. Para o autor, a chave para estimular comportamentos positivos nas pessoas é surpreendê-las com elogios quando estiverem se comportando ou executando algo da forma esperada. Comentários como “bom trabalho!”, “parabéns!”, “continue assim!”, utilizados adequadamente e no momento certo são poderosos para manter a equipe engajada e motivada.

7.2 Formação do time adequado aos objetivos

Watkins (2016) afirma que a maioria dos líderes que acabam de assumir uma nova equipe não está familiarizada com seus integrantes e não vai conseguir realizar, de imediato, grandes mudanças em sua composição, incluindo eventuais substituições, seja por questões políticas ou culturais da organização.

Ainda segundo o autor, muitas vezes, os membros atuais da equipe são fundamentais para o bom andamento dos trabalhos em curto prazo, porém não são necessariamente as pessoas certas para sustentar resultados diferenciados em longo prazo. Isso deixa claro a importância de se saber como lidar com uma equipe herdada, fazendo os ajustes necessários enquanto segue em frente, perseguindo seus objetivos.

Para lidar com essa situação, Watkins (2016) sugere um modelo de três passos detalhado no Quadro 1.

Quadro 1 – Transformar uma equipe herdada

<p>Passo 1 – Avaliar a equipe</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar rapidamente se a equipe possui as pessoas certas nas posições certas e se são capazes de entregar os resultados esperados em curto e longo prazo. • Realizar uma avaliação detalhada com base em critérios claros, focados em conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias. • Considerar o grau de dificuldade e impacto nos resultados relacionados a cada posição. • Comparar as avaliações dos membros da equipe a critérios predefinidos e identificar as lacunas.
<p>Passo 2 – Reformular a equipe</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Após as avaliações, reformular a equipe aproveitando ao máximo os talentos disponíveis. • Ajustar a composição do time, adequando posição e função, conforme capacidades de cada membro. • Rever a carga de trabalho permitindo que pessoas de maior potencial assumam novas responsabilidades. • Reforçar o alinhamento entre liderança e equipe, bem como entre seus membros. • Manter a equipe engajada e motivada. • Substituir as pessoas com baixo desempenho ou maiores lacunas. Recomenda-se deixar essa atividade como última alternativa, mas é papel do líder realizar essas substituições a fim de não desmotivar o restante da equipe.

(Continua)

**Passo 3 –
Desenvolver
a equipe**

- Estabelecer metas claras e reforçar o papel de cada um para atingi-las.
- Estimular e reconhecer o time por suas conquistas iniciais, aumentando assim sua autoconfiança.
- Suportar o atingimento das metas.
- Manter a equipe em constante aprendizado.
- Estimular a cooperação entre as pessoas e o compartilhamento de conhecimento entre elas.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Watkins, 2016.

Esse modelo é relativamente simples, porém eficaz. Pode ser utilizado na formação de uma equipe nova, mas é altamente recomendado nas diversas situações em que o líder herda sua equipe e precisa adequá-la conforme os objetivos a serem atingidos.

7.3 Líder *coach*: ser assertivo e justo

Di Stéfano (2014) descreve como função do *coaching*¹ promover o aprendizado e o desenvolvimento das pessoas. Esse processo gera benefícios para a empresa, que passa a ter equipes de alto desempenho e, conseqüentemente, melhores resultados. Ao mesmo tempo, gera benefícios para os indivíduos, que se tornam melhor preparados para lidar com mudanças e obstáculos no exercício de suas funções.

Há alguns mitos sobre o processo de *coaching* que precisam ser eliminados do contexto das organizações (DI STÉFANO, 2014). Entre eles se destacam:

- ***Coaching* é utilizado para se corrigir comportamentos complicados:** na verdade o objetivo do *coaching* é ajudar indivíduos a desenvolver competências e aumentar seu potencial. Entre os fatores que afetam negativamente o

¹ *Coaching* é uma forma de desenvolvimento na qual alguém denominado *coach* auxilia um aprendiz ou cliente a adquirir um objetivo pessoal ou profissional específico por meio de treinamento e orientação.

desenvolvimento de indivíduos que almejam posições de liderança os mais evidentes são rispidez, arrogância, não inspirar confiança e não possuir habilidades para delegar. Para esses casos, o processo de *coaching* deverá buscar desenvolver a empatia, humildade, cooperação e empoderamento da equipe.

- ***Coaching* é repreender:** associar o termo *coaching* a qualquer forma de repreensão ou ameaça é inadequado. O objetivo do *coaching* é gerar aprendizado. Para isso, o líder deve aproveitar situações de erro ou adversidades como oportunidades de ajudar os membros de sua equipe a identificar os problemas e trabalhar para solucioná-los, gerando conhecimento para que não se repitam no futuro.

Segundo Martins (2005, p. 11), “assertividade se origina de asserção. Fazer asserções quer dizer afirmar, do latim *affirmare*, tornar firme, consolidar e declarar com firmeza”. A autora reforça que a assertividade facilita a comunicação de ideias e fortalece as relações, tornando-se muito valorizada no ambiente profissional, que exige decisões rápidas, objetivas e que fomenta o estabelecimento de parcerias.

Em outras palavras, observe que ser assertivo não significa ser rude ou arrogante, e sim ser objetivo e ir direto ao ponto que se quer esclarecer ou comunicar. Para Di Stéfano (2014), o líder pode e deve fazer o papel de *coach* de sua equipe se tornando um líder-*coach*. Para isso, o líder deve tomar para si as seguintes responsabilidades:

- **Ser um parceiro estratégico:** é identificar necessidades e disponibilizar os recursos ou o suporte para que sua equipe possa atingir os resultados. Bem como propiciar oportunidades de desenvolvimento de competências técnicas ou comportamentais e compartilhar experiências, atuando em conjunto com a equipe para que esta aprenda a encontrar sozinha as soluções dos problemas.

- **Ser um questionador de paradigmas:** é questionar crenças comuns e limitantes. Ajudar os seus liderados a desenvolver um modelo mental que os ajude a manter o foco na obtenção de resultados, e não lhes permitir ficar imobilizados pelo conformismo em relação às dificuldades e aos obstáculos.
- **Ser um desenvolvedor de talentos:** é estimular os seus liderados a se manterem em constante evolução, seja aprimorando competências técnicas ou melhorando suas habilidades interpessoais. Conseguindo, dessa forma, identificar os de maior potencial que futuramente poderão se tornar seus sucessores.

Di Stéfano (2014) afirma que o processo de *coaching* exercido pelo líder traz benefícios para os liderados, para o líder e, em última análise, para a organização. A empresa que estimula essa prática cria condições para que suas equipes se mantenham em aprendizado constante, aumentando sua capacidade de lidar com dificuldades, ultrapassar barreiras, estimulando assim, sua resiliência e capacidade de adaptação. Esse processo oferece vantagem competitiva para a empresa em relação aos seus concorrentes.

7.4 Buscar a superação das expectativas

Para Blanchard (2009, p. 107), “o grau de expectativa das pessoas tem muito a ver com os resultados que elas alcançam.” Em outras palavras, quanto mais as pessoas alcançam seus resultados, mais se sentem confiantes a buscar objetivos mais desafiadores. O papel do líder deve ser o de estimular essa autoconfiança por meio de suporte, motivação e reconhecimento.

Di Stéfano (2014) descreve o significado de *breakthrough* como um grande avanço, aquilo que seria o grande desejo de todo líder em relação à evolução de suas equipes. Para o autor, esse grande avanço

é resultado da combinação de *performance* e desenvolvimento, ou seja, para que a equipe atinja a excelência operacional, é necessário que suas competências estejam amplamente desenvolvidas.

Os modelos de gestão podem ser enquadrados em dois estilos: **gestão antiga** são as pessoas estimuladas a obedecer ao líder e **gestão de alta performance** são as pessoas estimuladas a aprender (DI STÉFANO, 2014). O Quadro 2 compara os dois estilos.

Quadro 2 – Estilos de gestão

Gestão antiga	Gestão de alta performance
1 - Gestor determina o que e como fazer: <ul style="list-style-type: none"> • O gestor dá as ordens e espera obediência. • Perfil centralizador e diretivo. • Equipe dependente. 	1 – Líder-coach: <ul style="list-style-type: none"> • O líder promove o desenvolvimento e o amadurecimento dos membros da equipe por meio de colaboração e empoderamento.
2 – Comando e controle: <ul style="list-style-type: none"> • Ordens devem ser executadas conforme estabelecido pelo gestor. • Estilo militar. • Não há espaço para questionamento, pois isso pode ser visto como insubordinação. 	2 – Visão de futuro: <ul style="list-style-type: none"> • O líder colabora com a equipe na geração de um futuro novo. • Favorece o foco no atingimento de metas comuns e benefício do grupo.
3 – Gerenciamento de tarefas: <ul style="list-style-type: none"> • Gestor ignora conflitos entre membros da equipe. • Foco na tarefa sem se preocupar com relacionamento com a equipe. 	3 – Gerenciamento de pessoas: <ul style="list-style-type: none"> • Líder age com foco no desenvolvimento das competências individuais do time e assegura que trabalhem como uma equipe.
4 – Avaliação de desempenho: <ul style="list-style-type: none"> • Gestor usa apenas uma única ocasião anual para dar <i>feedback</i> aos membros do time. • Causa insegurança na equipe que tem dificuldade de entender se estão indo bem ou não na entrega dos resultados. 	4 – Feedback constante: <ul style="list-style-type: none"> • O líder provê <i>feedback</i> constante a cada membro da equipe, deixando claro o que está bom e o que tem oportunidade de melhoria. • Favorece a autoconfiança e promove a união entre os membros do time.

(Continua)

5 – Plano de ação é o único instrumento de liderança:

- Gestor ignora eventuais necessidades de correção do plano.
- Não aceita sugestões ou propostas da equipe.

5 – Investigação colaborativa:

- O líder ensina sua equipe a analisar dados e fatos para chegar à solução do problema.
- Atua como facilitador.
- Estimula colaboração e permanece aberto a sugestões, gerando engajamento e comprometimento.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Di Stéfano, 2014.

Como se pode observar nesse quadro, existe uma diferença significativa entre os dois estilos de gestão. Dada a competitividade dos tempos atuais, a conscientização cada vez maior sobre as responsabilidades e os deveres da liderança, bem como o acesso à informação por parte de todos os níveis hierárquicos é fundamental para o sucesso de uma equipe. Logo, é fato que o ambiente corporativo demanda cada vez mais que os líderes se adaptem ao estilo de gestão de alta *performance*.

Considerações finais

Vimos que o desenvolvimento da equipe irá demandar grande parte do tempo e do esforço do líder, ou seja, a liderança não está relacionada à posição que um indivíduo ocupa, mas ao seu comportamento e suas atitudes dentro e, muitas vezes, fora do ambiente da empresa. O líder deve ser o exemplo daquilo que prega.

Além de ter o cuidado de colocar a pessoa certa no lugar certo dentro do time, conforme o dito popular “comunicação é uma arte”, o líder precisa ser assertivo e transmitir de maneira clara aquilo que se espera de seus liderados. Da mesma forma, precisa estar aberto às sugestões do grupo e ajustar o curso das ações sempre que necessário.

O *feedback* é uma via de mão dupla. Manter-se próximo da equipe, valorizar individualmente e, coletivamente, seus membros, dedicar

tempo e atenção para suportar o time no exercício de suas funções e facilitar a colaboração entre seus integrantes são fundamentais para seu desenvolvimento. Nessa relação, todos ganham: os indivíduos, o líder, o time como um todo e, consequentemente, a organização.

Ampliando seus conhecimentos

- *BATTLESHIP*: a batalha dos mares. Direção: Peter Berg. EUA: Universal Pictures, 2012, cor (130 min.).

O filme *Battleship*: a batalha dos mares conta a estória de um oficial da Marinha americana com atitudes e comportamentos questionáveis, mas que sempre teve a figura de seu irmão como *coach* e mentor em horas difíceis. Em um dos exercícios de jogos de guerra, como treinamento e preparação de uma equipe multinacional de fuzileiros, acontece uma situação inesperada e esse oficial se vê obrigado a exercer o papel de liderança da equipe. Será que ele possui as qualidades necessárias? Estará ele aberto ao *feedback* do time e à ajuda externa? Vale conferir.

- SILVA, M. *Gente não é salame*. São Paulo: Clio, 2009.
A obra *Gente não é salame* mistura autobiografia e lições de liderança. Apesar de não focar em um método específico, traz casos baseados em situações ambientadas no meio empresarial que demonstram a preocupação com a formação e desenvolvimento das pessoas em épocas de mudança. Cenários que exigem do líder foco e dedicação necessários ao suporte da equipe para o atingimento de suas metas.

Atividades

1. Qual é o principal papel do líder em relação a sua equipe?
2. Qual é a principal diferença entre os estilos de gestões antiga e de alta *performance* em relação ao foco do gerenciamento?
3. Para se tornar um *coach* da equipe, quais são as três principais responsabilidades que o líder deve tomar para si?

Referências

BLANCHARD, K. *A alma do líder*. São Paulo: Garimpo, 2009.

DI STÉFANO, R. *O líder-coach*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.

KAPLAN, R. S. *O que perguntar ao espelho*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MARTINS, V. *Seja assertivo!* Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

WATKINS, M. D. *Liderando uma equipe herdada*. Harvard Business Review Brasil, ed. 94, 2016. p. 36-44.

Motivação da equipe

Imagine uma equipe com um líder que não faz mudanças, não exige esforços extras, não corrige os problemas, ignora as disputas internas e trata todos como amigos e deixa a equipe sempre confortável. À primeira vista, pode até parecer bom quando o líder não cobra, não se preocupa com prazos e não “dá bronca”. Mas a verdade é que, no final, os resultados não aparecem, a equipe não se desenvolve e ninguém é reconhecido pelo trabalho. Todos perdem nessa relação.

No entanto, o líder não precisa ser um ditador, pois já vimos que esse estilo de gestão também tende ao fracasso. A seguir, você vai entender como um líder deve se comportar para cumprir as metas e desenvolver as equipes de alto desempenho. O segredo é motivação.

8.1 Identificando os motivadores da equipe

Blanchard (2009) argumenta que muitos líderes aguardam até que sua equipe conclua 100% de suas atividades, completando um projeto ou atingindo seus objetivos para depois elogiá-los. Ocorre que, boa parte das vezes, isso acaba não acontecendo, pois surgem novos projetos, novas metas e o reconhecimento não vem.

É muito mais eficaz acompanhar passo a passo os avanços da equipe e reconhecê-los à medida que os resultados vão aparecendo. O autor utiliza o exemplo de ensinar um bebê a andar. Se você apenas colocá-lo em pé e mandá-lo andar, é provável que ele caia. Se você começar a gritar e chamá-lo de incompetente, isso não vai ajudar em nada e, provavelmente, criará um trauma na criança (BLANCHARD, 2009).

Por outro lado, se, na mesma situação, quando o bebê cair, você ajudá-lo a se levantar e, na sequência, quando ensaiar um primeiro passinho, você continuar segurando sua mão e fazendo elogios, aos poucos você verá a autoconfiança do bebê aumentar, até que finalmente, após algumas tentativas, ele começará a caminhar sozinho.

Parece simples e, na verdade, é. Vamos fazer um exercício. Comece refletindo sobre suas experiências pessoais, uma pessoa em quem você confiava foi motivadora na hora em que você aprendeu alguma coisa nova ou superou algum obstáculo. Provavelmente, você não lembrará quando aprendeu a dar os primeiros passos, mas que tal pensar em quando você aprendeu a andar de bicicleta, ou nadar, ou dirigir um automóvel etc.

Provavelmente também aprendeu muitas coisas sem ajuda de ninguém, pela internet ou lendo manuais, mas tente focar nos aprendizados associados à figura de alguém que estava lá para ensiná-lo. Pode ser algum aprendizado pessoal, alguma atividade na escola, no trabalho etc.

Você sentiu confiança nessa pessoa? Ela elogiou você? Você se sentiu motivado? Quais os comportamentos da pessoa tiveram efeito positivo em você? Por outro lado, se a experiência não foi boa, quais os comportamentos tiveram efeito negativo? O que eventualmente desmotivou você? O que impediu a criação de um vínculo de confiança entre vocês?

Na posição de líder, será seu papel influenciar positivamente sua equipe, além de reconhecê-los e recompensá-los quando estiverem fazendo a coisa certa. Por isso, é preciso que você identifique os motivadores e desmotivadores que podem afetar cada indivíduo do time.

Vale lembrar que o reconhecimento está mais relacionado aos fatores emocionais, como elogios privados ou em público, delegação de novas atribuições, exposição a outros fóruns e ambientes na empresa etc. Já a recompensa está mais ligada a fatores econômicos

ou premiação, por exemplo, um aumento salarial, um prêmio pontual pela finalização de um projeto, um bônus diferenciado, uma viagem, um jantar etc. A combinação de ambos, com *feedback* claro e no devido tempo, tende a ser um método bem eficaz.

8.2 Ninguém gosta de um líder fraco

Carneiro (2017) considera o sucesso como componente essencial na vida das pessoas e destaca que, para ser completo, esse sucesso precisa permear todos os aspectos de suas vidas, ou seja, pessoal, profissional, amoroso, espiritual. Segundo o autor, é importante também impactar positivamente o ambiente ao seu redor, por isso, considera importante haver relevância em seu sucesso, o que corresponde à missão de compartilhá-lo com outras pessoas.

Em outras palavras, um líder, para ter sucesso, precisa, antes de tudo, assegurar que sua equipe seja bem-sucedida. Motivar e dar suporte às pessoas na conquista dos objetivos é papel fundamental do líder, mas há diferença entre **motivar** e apenas **empolgar**. Na perspectiva de Carneiro (2017, p. 22-23):

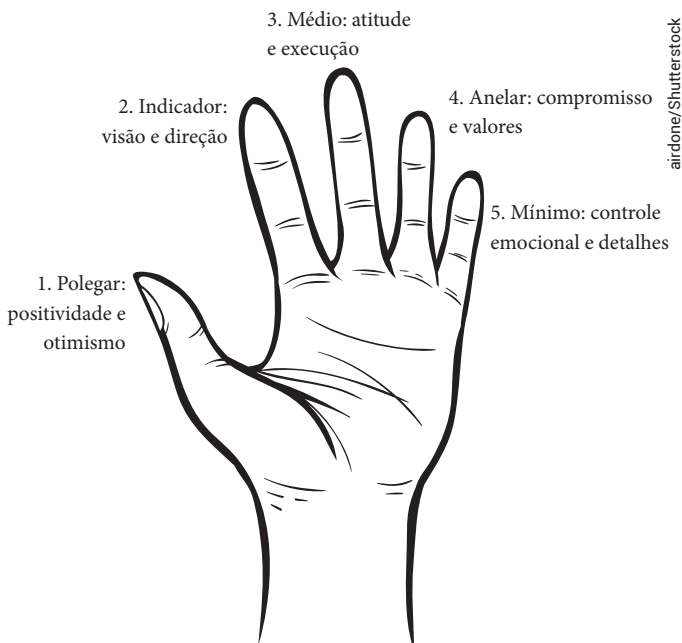
A empolgação é passageira, mas a motivação é produtiva. A motivação – motiva a ação – faz-nos sair do lugar, enquanto a empolgação transforma-nos em pessoas alegres, mas inertes. Essa alegria dura apenas um período curto, porque estar empolgado, apenas, não gera a transformação de que você precisa para mudar a vida.

Carneiro (2017) desenvolveu um modelo com cinco elementos que classifica como sendo os pilares para construção do sucesso de uma pessoa. São eles:

1. Positividade e otimismo.
2. Visão e direção.
3. Atitude e execução.
4. Compromisso e valores.
5. Controle emocional e detalhes.

O autor considera esses pilares tão importantes que idealizou um método para não os esquecer. Ele os associou aos dedos da mão, no qual cada dedo representa um dos cinco pilares, o que lhe permite lembrar facilmente de cada um deles. A Figura 1 demonstra os elementos e as respectivas associações com os dedos da mão.

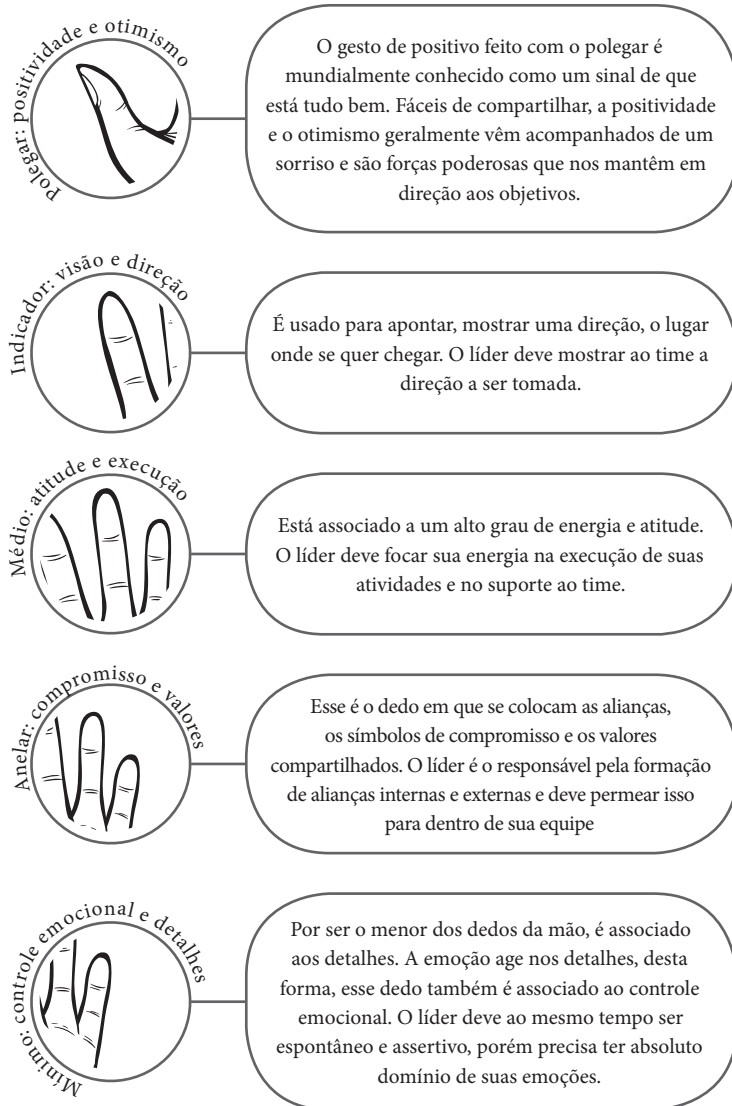
Figura 1 – Pilares para construção do sucesso



Fonte: Elaborada pelo autor com base em Carneiro, 2017, p. 72.

Podemos observar que o sistema sugerido por Carneiro (2017) realmente é bem simples e fácil de lembrar. A seguir, na Figura 2, ao entrarmos um pouco mais nos detalhes da figura, veremos o que cada associação significa.

Figura 2 – Detalhamento dos cinco pilares para construção do sucesso



Fonte: Elaborada pelo autor com base em Carneiro, 2017.

Decore esses elementos e ponha em prática seus significados para orientar e motivar a equipe a atingir seus objetivos.

8.3 Estimulando a comunicação de duas vias

Heller (1998) destaca que transmitir uma mensagem clara e assegurar que ela seja compreendida pela equipe é vital para a liderança, seja na hora de traçar os objetivos, fazer apresentações ou negociar prazos. A comunicação é o mecanismo que mantém a organização ativa e suas formas incluem ler, escrever, falar, ouvir e a linguagem corporal das pessoas.

Há, no mínimo, duas partes envolvidas em qualquer comunicação, é importante se atentar para os desejos, as necessidades e as atitudes da outra parte a fim de se evitar que, por divergências de opiniões ou entendimento, formem-se barreiras para uma comunicação efetiva (HELLER, 1998). Há três passos em uma comunicação clara, que tendem a eliminar barreiras, segundo o autor:

1. Ter clareza do que se quer comunicar.
2. Transmitir a mensagem de maneira objetiva.
3. Assegurar-se de que a outra parte compreendeu.

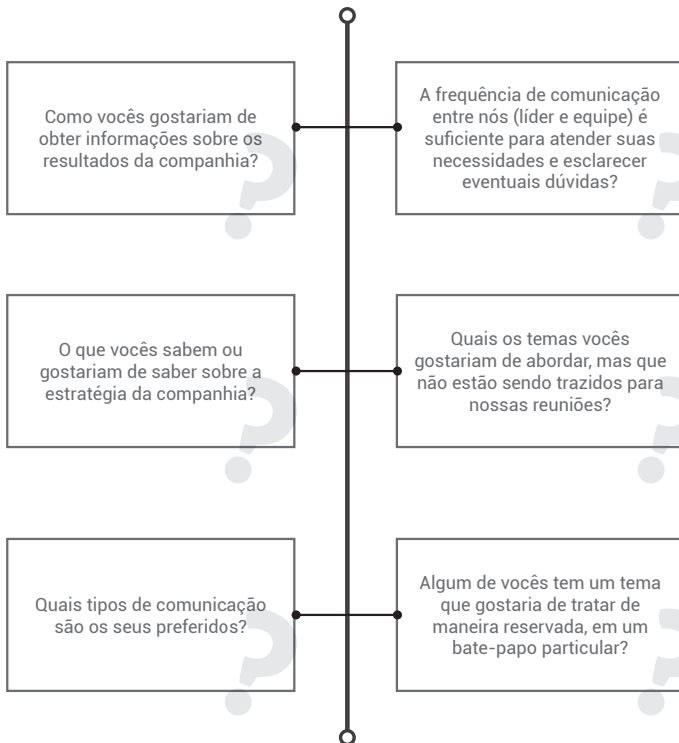
A comunicação de duas vias, ou seja, quando ambos os lados verdadeiramente se entendem, pressupõe uma troca de papéis em que um lado comunica e o outro ouve atentamente e, em seguida, o papel se inverte. Heller (1998) lembra que um importante fator para que isso funcione é a escuta ativa. Essa escuta leva em consideração quatro elementos:

1. Um ouvinte atento inspira confiança no orador.
2. Aquilo que é dito deve ser considerado como verdadeiro até que se prove o contrário.
3. Confusões são causadas por escuta seletiva, ou seja, ouvir apenas aquilo que interessa e ignorar o restante.

4. Interrupções frequentes, que são desmotivadoras para quem comunica um ponto de vista, e que podem ser consideradas até mesmo desrespeitosas.

Uma atitude enfatizada por Heller (1998) é a de solicitar *feedback* para o time. Um líder deve estar pronto para ouvir o que os membros de sua equipe têm a dizer sobre qualquer tema, inclusive sobre ele próprio. Ele sugere algumas questões (Figura 3):

Figura 3 – Questões usadas para estimular uma conversa aberta com o time



Fonte: Elaborada pelo autor com base em Heller, 1998.

É importante ter consciência de que estar aberto a essas conversas significa que o líder deverá estar disposto a absorver *feedbacks* e colocar em prática aquilo que for combinado, sob o risco de perder

sua credibilidade caso isso não aconteça. É preciso ter em mente também que, se houver apenas *feedbacks* positivos, pode ser que o time não esteja sendo totalmente sincero. Nesse caso, é preciso encontrar meios de se eliminar eventuais barreiras e aumentar a confiança mútua.

8.4 Buscar o engajamento

No sentido de participação ativa em algo, engajamento é sinônimo de comprometimento, compromisso, empenho, envolvimento e participação. A fim de manter sua equipe engajada, o líder deverá demonstrar estar engajado com os objetivos e a estratégia da organização.

Kaplan (2012) reforça que o comportamento do líder está sempre sendo observado por todos a sua volta. Desde a maneira como se veste, passando por sua sala, sua mesa, o carro que dirige, a interação com pares, os chefes e os subordinados, o lugar onde faz suas refeições, até a maneira como lida com problemas, assume responsabilidades e administra suas emoções. Sim, o líder é o centro das atenções.

Outro ponto crucial ressaltado por Kaplan (2012) é a coerência que o líder precisa ter entre seu discurso e sua prática diária. Tanto as palavras quanto as ações precisam ter coerência entre si. O líder deve ser visto como um modelo a ser seguido e, mais do que liderados, espera-se que possua seguidores.

Blanchard (2009) acrescenta que a liderança não é exercida apenas quando o líder está por perto da equipe, na realidade, uma equipe engajada deve ser capaz de se autoliderar quando o líder está distante. Quando se desenvolve uma relação de confiança de alto nível com a equipe, todos trabalham juntos e desempenham suas funções adequadamente, independentemente da presença do líder.

Considerações finais

Não há um resultado favorável sem uma equipe engajada e motivada, mas os fatores de sucesso não se desenvolvem sem o foco e dedicação do líder. Como centro das atenções, ele é o modelo a ser copiado e seguido. Dessa forma, precisa criar uma aliança, pautada na relação de confiança com sua equipe, muito maior do que a relação formal entre o chefe e os subordinados.

Um líder exigente pode até despertar sentimentos de desconforto no time, porém, se ao mesmo tempo orientar e prestar ajuda quando necessário, mantiver sua energia positiva, estiver aberto a *feedbacks* e mantiver um canal ativo de comunicação de duas vias com as pessoas, esses desconfortos serão superados e todos serão beneficiados, pois as chances de atingirem seus objetivos aumentam exponencialmente.

Ampliando seus conhecimentos

- REZENDE, B. R. *Transformando suor em ouro*. Rio de Janeiro: Sextante, 2011.

O contexto da obra *Transformando suor em ouro* é sobre voleibol. Seu autor, Bernardo Rezende, não foi um jogador badalado, ao contrário, na maior parte do tempo, ficava sentado no banco de reservas do time. Já o técnico Bernardinho é bastante conhecido pelos êxitos que obteve na carreira de treinador. Bernardo e Bernardinho são a mesma pessoa. A busca por excelência dos times que liderou, de forma aparentemente dura, exigindo sempre mais e de maneira incansável foi o que motivou suas conquistas e a conquista daqueles que atuaram sob sua liderança.

- COMO enlouquecer seu chefe. Direção: Mike Judge. Estados Unidos: 20th Century Fox, 1999, cor (89 min.).

O filme *Como enlouquecer seu chefe* demonstra o contrário do que seria uma equipe motivada. Um escritório cheio de colaboradores desanimados com o trabalho, buscando preencher o tempo com atividades improdutivas, excesso de hierarquia e um líder que não possui qualquer relação de confiança com sua equipe. A solução encontrada foi contratar uma consultoria para reorganizar a empresa, incluindo demitir parte dela. A partir desse momento, algumas situações inusitadas acontecem, fazendo com que alguns colaboradores questionem se esse é o lugar em que gostariam de estar.

- TED. *Simon Sinek*: Por que bons líderes fazem você se sentir seguro. 19 maio 2014. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?list=PLOGi5-fAu8bHnnG6iuIUMOuZRaBKEal7O&v=lmyZMtPVodo>. Acesso em: 26 abr. 2019.

Nessa palestra, o teórico em gestão Simon Sinek diz que um líder mostra o ritmo das atividades e toma as decisões necessárias dentro de uma organização. Para ele, fazer com que seus funcionários se sintam seguros e tenham confiança é a chave do sucesso, no entanto, isso exige responsabilidade, principalmente no mundo dos negócios.

Atividades

1. Retome sua reflexão sobre motivação e liste três experiências pessoais, na qual uma pessoa em que você confiava foi motivadora na hora em que você aprendeu alguma coisa nova ou superou algum obstáculo. Procure pensar nos detalhes e

nas sensações que você sentiu, positivas ou negativas. Você deu um *feedback* para a pessoa que lhe ajudou?

2. Inverta a situação e reflita sobre uma situação em que você foi o agente motivador de uma pessoa que confiou em você e lhe pediu ajuda para realizar ou aprender alguma coisa nova. Procure pensar nos detalhes e nas sensações que você sentiu, positivas ou negativas. Você teve algum *feedback* desta pessoa?
3. Segundo Heller (1998), quais são os três passos para uma comunicação clara, que tendem a eliminar barreiras,?
4. Quais são os cinco elementos que Carneiro (2017) classifica como sendo os pilares para construção do sucesso de uma pessoa?

Referências

BLANCHARD, K. *A alma do líder*. São Paulo: Garimpo, 2009.

CARNEIRO, C. *Seja FODA: feliz, otimista, determinado, abundante*. São Paulo: Buzz, 2017.

HELLER, R. *Communicate Clearly*. Londres: Dorling Kindersley, 1998.

KAPLAN, R. S. *O que perguntar ao espelho*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

Liderança e sucessão

Você já deve ter ouvido a frase “liderar é conquistar espaço”, mas já parou para refletir sobre o que isso significa? Fazer o que ninguém quer fazer, tomar decisões difíceis ou impopulares, expor-se a situações novas, cometer erros, aprender com esses erros e lidar com desconfortos são exemplos da mensagem que essa frase quer transmitir.

À medida que um profissional aprende a lidar com essas situações, começa a exercitar sua liderança, o que inclui também o desenvolvimento de sua habilidade de influenciar pessoas. Essa influência não é exercida apenas sobre subordinados diretos, em níveis hierárquicos inferiores, mas também em pares e até mesmo sobre níveis hierárquicos superiores, ou seja, o que se chama de *360 graus de influência*.

9.1 O planejamento sucessório é responsabilidade do líder

Kaplan (2012) enfatiza que uma das responsabilidades básicas de qualquer líder é desenvolver potenciais sucessores para posições críticas dentro da empresa. Segundo o autor, apesar de demandar foco e bastante trabalho, um planejamento sucessório bem-feito evita problemas maiores que a falta de sucessores acarreta para a liderança da organização.

Algumas das questões essenciais que precisam ser respondidas, segundo Kaplan (2012), são:

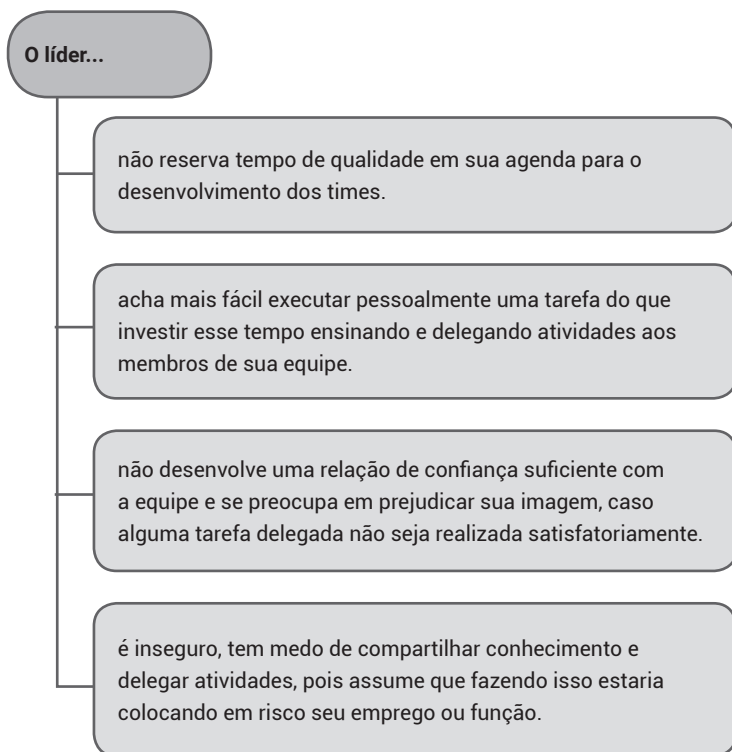
- Existe um plano de sucessão para posições críticas?
- Estão claramente identificados os potenciais sucessores para as funções de lideranças?

- São delegadas ou centralizadas pela liderança as responsabilidades e as tomadas de decisão?
- Existe algum impedimento para que isso aconteça?

Nessa perspectiva, Kaplan (2012) cita duas situações muito comuns para explicar a falta de um plano de sucessão claro: 1) faltam profissionais qualificados com potencial para crescer e assumir novas atribuições; 2) esses profissionais existem dentro da organização, porém não estão sendo mapeados e preparados adequadamente para o processo sucessório.

No decorrer do tempo, podemos observar algumas causas que acabam levando a essas situações, veremos isso na Figura 1:

Figura 1 – Exemplos para ausência de plano de sucessão



Ou seja, o elemento comum dessas questões é o próprio líder. Por essa razão, veremos que é fundamental que o líder tenha consciência da necessidade de seu protagonismo na elaboração e execução de um plano sucessório. Ele deve ser adequado às necessidades da empresa, seu foco prioritário deve ser a retenção e o desenvolvimento de talentos internos da organização. Como alternativa, deve-se iniciar um mapeamento de talentos externos que venham a preencher eventuais lacunas desse plano.

9.2 Criando um *pipeline* de sucessão

Charan, Drotter e Noel (2009) explicam que, em uma situação na qual um líder deixa a organização, porém não existem internamente potenciais substitutos preparados para assumir sua posição, há um grande risco de um *pipeline*¹ de liderança ser interrompido. Nessa hipótese, apesar de se encontrarem disponíveis profissionais com experiência e bom desempenho, ainda não apresentam as habilidades e os atributos demandados pelo novo papel. Os autores sugerem uma definição pragmática para:

O planejamento de sucessão está perpetuando o negócio ao preencher o *pipeline* de liderança com pessoas de alto desempenho para garantir que todos os níveis de liderança tenham uma abundância de pessoas de alto desempenho, tanto agora quanto no futuro (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2009, p.129)

Essa definição tem o intuito de oferecer uma maneira de se utilizar o conceito de *pipeline* de liderança visando a aumentar a eficácia do planejamento sucessório. Para isso, os autores destacam no Quadro 1:

1 No Capítulo 1, vimos que o termo em inglês *pipeline* pode ser traduzido como encanamento e tubulação. Representa o caminho das transições na carreira de um profissional que tenha interesse em evoluir na hierarquia da empresa (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2009).

Quadro 1 – Regras básicas do planejamento sucessório

O foco deve ser sobre o desempenho	O desempenho diferenciado no presente é a premissa para desenvolvimento e crescimento do futuro. Potencial e <i>performance</i> devem caminhar juntos.
O <i>pipeline</i> de liderança precisa ser constantemente abastecido	É fundamental que o plano de sucessão seja abrangente, levando em consideração todos os níveis hierárquicos.
Cada etapa do <i>pipeline</i> de liderança deve ser compreendida e respeitada	Pessoas certas nos níveis certos conforme suas habilidades e atributos de liderança.
Curto prazo e longo prazo	Não basta atender apenas a necessidades imediatas, nem focar apenas no futuro. É necessário que o planejamento sucessório seja abrangente ao ponto de se poder vislumbrar o caminho que um profissional em início de carreira deverá percorrer até se tornar um membro da alta liderança da organização.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Charan, Drotter e Noel, 2009.

A criação de um *pipeline* de liderança não se trata apenas da elaboração de planilhas ou esquemas teóricos, são necessárias mudanças comportamentais consideráveis em todos os níveis da organização. Para se ter sucesso em sua implementação, é de fundamental importância que esse conceito se torne parte da cultura organizacional (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2009).

9.3 Liderar é conquistar espaço

Para ilustrar de maneira bem simples o conceito de que “liderar é conquistar espaço”, imagine-se em seu local de trabalho,

desempenhando a função para qual foi contratado. Você sabe o que precisa ser feito, entende onde sua responsabilidade começa e termina, possui as competências necessárias e foi treinado para aquela tarefa. O mesmo ocorre com seus outros colegas e, a princípio, tudo funciona como tem que ser.

Com isso em mente, suponha as seguintes situações:

- **Situação A:** a rotina segue normalmente até que um problema acontece. Você fez tudo o que sua função descrevia, portanto entende que a responsabilidade de resolver esse problema não é sua. O mesmo acontece com seus outros colegas, logo, ninguém toma qualquer ação e, com isso, o problema permanece sem solução e as atividades são paralisadas.
- **Situação B:** a rotina segue normalmente até que um problema acontece. Você fez tudo o que sua função descrevia e não identifica que a causa do problema esteja sob sua responsabilidade. Independente disso, você possui um sentimento de dono muito forte e entende que faz parte de sua atribuição encontrar a solução do problema que está prejudicando a todos.

Motivado por esse sentimento, você interage com os colegas das outras funções, sem procurar culpados, mas buscando identificar as causas potenciais desse problema, a fim de resolvê-lo no menor tempo possível de maneira a retomar as atividades de rotina.

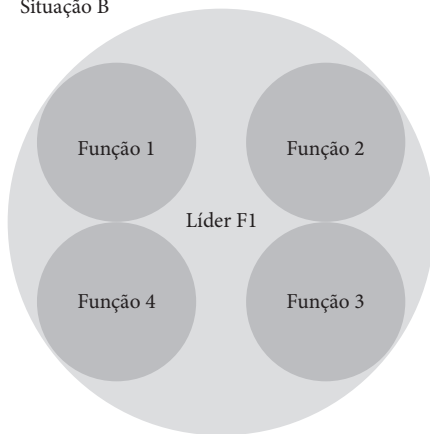
Neste momento, você se torna o protagonista e ocupa um espaço que antes estava vazio. Como resultado do trabalho em conjunto, influenciado por sua liderança, o problema é resolvido e as atividades são retomadas. A Figura 2 ilustra ambas as situações descritas.

Figura 2 – Liderar é conquistar espaço

Situação A



Situação B



Fonte: Elaborada pelo autor.

Nesse exemplo, o indivíduo responsável pela função 1 assume a liderança e ocupa as lacunas existentes entre as demais funções, visando a encontrar a solução do problema que está impactando a todos da organização. Assim, a função 1 exerce o papel de Líder F1 na identificação de potenciais causas, estimulando o trabalho em conjunto, a fim de solucionar o problema.

9.4 Liderar é influenciar todos os lados

O poder de influenciar e mudar mentalidades sempre que precisarmos é equivalente aos superpoderes de heróis fictícios dos quadrinhos e da televisão, como o Super-Homem. Porém, diferentemente da ficção, o poder de influência pode e deve ser aprendido e desenvolvido por todas as pessoas que desejem ocupar as posições de liderança (MONARTH, 2014).

Segundo Monarth (2014), esse poder é absolutamente humano e está fundamentado na empatia, que é a capacidade de se colocar no lugar de outras pessoas, compreendendo suas necessidades e seus objetivos, bem como no talento de empregar, no momento adequado, uma linguagem acessível a essas pessoas de modo que sua mensagem seja compreendida e aceita ao ponto de mudar seus comportamentos ou reações.

O ser humano já começa a exercer seu poder de influência, após o nascimento, ainda como um bebê, inicialmente, chorando ou resmungando e, posteriormente, sorrindo ou gargalhando, apenas para conseguir o que deseja dos pais. Variáveis sociais e domésticas acabam influenciando o nível que essa capacidade atingirá, por isso, existem pessoas com maior ou menor domínio desse poder. Entretanto, é inerente ao ser humano e permanece em nosso íntimo, apenas adormecido, dependendo da compreensão e do esforço de cada indivíduo para seu exercício (MONARTH, 2014).

O autor reforça que a influência e a mudança estão profundamente conectadas, ou seja, a influência, para ser eficaz, depende da compreensão das razões pelas quais as pessoas resistem a uma mudança, mesmo quando parece fazer muito sentido. Na posição de líder, um indivíduo deve antever o que for necessário para que essa mudança ocorra e, conseqüentemente, adequar suas iniciativas e argumentação de forma a atingir seus objetivos. Sendo assim, o poder de influência não está obrigatoriamente associado a

níveis hierárquicos e pode ser exercido sobre subordinados, pares, chefes, clientes, fornecedores, familiares etc.

Monarth (2014) destaca que a capacidade de oratória ou de experiência em debates não são necessariamente requisitos essenciais para que uma pessoa se torne uma influenciadora. Gênero, estilos pessoais, características como agressividade, egoísmo, generosidade, humildade, autoconfiança, autoimagem e níveis de socialização afetam diretamente o poder de influenciar, e de ser influenciada, de cada pessoa. Um influenciador hábil aproveitará cada detalhe de informações disponíveis visando a atingir seu objetivo. O autocontrole é fundamental para o exercício da influência.

O autor sugere o desenvolvimento de dez habilidades básicas para todas as pessoas que desejam se tornar bons influenciadores. O Quadro 2 descreve essas habilidades.

Quadro 2 – Dez habilidades para se tornar mais influente

1 – Tomar decisões	O dia de um líder é repleto de decisões que afetarão o ambiente e as pessoas ao seu redor. A compreensão deste ambiente e dos impactos de suas decisões sobre ele são fundamentais para o exercício da influência.
2 – Apresentar argumentos e assumir uma posição	Seus argumentos devem ser coerentes e estruturados e devem defender seus pontos de vista, apresentando os motivos que o levaram a assumir sua posição.
3 – Contar histórias	A narrativa de histórias é uma ferramenta poderosa na arte de influenciar, pois estimula a reflexão, pode ser usada para ensinar um tema, diminuir a resistência a mudança e encorajar ações.

(Continua)

4 – Ter uma boa redação	Apresentar um raciocínio coerente e uma linguagem escrita convincente são de extrema importância quando o desejo é influenciar pessoas a distância. E-mails, artigos, postagens, propostas e apresentações de projetos são exemplos no qual essa habilidade é fundamental.
5 – Ampliar sua inteligência emocional e social	Autoconhecimento e controle de emoções, pensamentos e comportamentos são essenciais ao líder. Da mesma forma que o desenvolvimento de empatia e relacionamentos sociais.
6 – Aprimorar sua comunicação verbal	Essa é evidentemente uma das mais importantes qualidades de um bom influenciador. A autoconfiança e uma boa articulação de ideias são os destaques dessa habilidade.
7 – Possuir noções básicas de economia	Essa habilidade vai facilitar sua comunicação com clientes e colegas sobre temas comuns como impostos, taxas de juros, <i>déficit</i> orçamentário, mercado etc.
8 – Exercer o pensamento de liderança	Esteja disponível para liderar atividades que lhe permitam testar sua determinação, tomada de decisões, definição de estratégias e motivação de pessoas.
9 – Fortalecer seus conhecimentos tecnológicos	É necessário conhecer princípios tecnológicos mínimos para causar impacto em outras pessoas. A utilização de plataformas de mídia também facilitará a comunicação em um mundo virtual, sem limites territoriais.
10 – Criar sua marca pessoal	Escolha algo que você deseja aprimorar para lhe ajudar a ser uma pessoa mais influente e estabelecer sua marca, algo pelo qual você gostaria de ser lembrado.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Monarth, 2014, p. 40-47.

Com base nesse quadro, recomendamos que você faça uma autoavaliação em relação a cada uma dessas habilidades. Peça ajuda de pessoas de sua confiança e identifique aquelas que não

são percebidas, ou que ainda não estão no nível que você deseja. Estabeleça um plano de ação para cada uma e foque em sua melhoria.

Considerações finais

O planejamento sucessório não é um tema a ser tratado somente quando um líder deixa a organização e uma posição precisa ser preenchida. Ele precisa fazer parte da mentalidade do negócio e ser trabalhado regularmente, tanto em curto prazo quanto em longo prazo.

Trabalhar com o planejamento sucessório pressupõe uma mente aberta da liderança, que esteja preparada para antever e enfrentar mudanças em sua estrutura. Esse planejamento deve prover uma visão mínima do que se espera dos colaboradores e da liderança em termos de habilidades e atributos, de modo que esses pontos sejam trabalhados desde o momento em que um indivíduo entra na organização até o ponto em que ele esteja apto a ocupar uma função de liderança.

A influência em 360 graus é o fator-chave de sucesso para as pessoas que pretendem assumir uma posição de liderança. O desenvolvimento de certas habilidades e o protagonismo em se dispor a assumir desafios bem como ocupar espaços são fundamentais para desenvolver o poder de influência.

Ampliando seus conhecimentos

- UM SENHOR ESTAGIÁRIO. Direção: Nancy Meyers. EUA: Warner Bros., 2015, cor (121 min.)

O filme *Um senhor estagiário* conta a estória de um viúvo aposentado que se sente entediado com sua rotina atual e deseja se reintegrar ao mundo corporativo. Para isso, vai ter que começar do zero, reinventar-se quanto aos métodos e às ferramentas de trabalho, bem como em relação ao modo

como interage com colegas na empresa. Com isso em mente, ingressa em um programa de estagiários em uma empresa que está em ascensão. A partir desse momento, situações inusitadas vão demandar seu poder de influência de maneira muito diferente da qual ele estava acostumado.

- CARNEGIE, D. *Como fazer amigos e influenciar pessoas*. 49. ed. Tradução de Fernando Tude de Souza. São Paulo: Nacional, 2001.

A obra clássica *Como fazer amigos e influenciar pessoas*, que teve sua primeira edição em 1936, já vendeu dezenas de milhares de exemplares no mundo todo. E, ainda hoje, é uma das leituras obrigatórias para todos aqueles que desejam saber mais sobre a habilidade de influenciar pessoas, independentemente de estarem ocupando ou não uma posição de liderança. Com este livro, você vai aprender a se aproximar das pessoas, fazer com que elas gostem de você, passem a respeitá-lo e finalmente estejam dispostas a aceitar sua liderança.

Atividades

1. Faça uma reflexão sobre influência e liste duas ou três experiências pessoais nas quais uma pessoa em quem você confiava exerceu influência sobre alguma decisão que você tomou. Procure pensar nos detalhes e nas sensações que você sentiu, positivas ou negativas. Você deu um *feedback* para a pessoa que lhe ajudou?
2. Agora, inverta a situação e reflita sobre uma situação em que você foi o influenciador de uma pessoa que confiou em você e lhe pediu ajuda para tomar uma decisão. Procure pensar

nos detalhes e nas sensações que você sentiu, positivas ou negativas. Você teve algum *feedback* dessa pessoa?

3. Qual é a comparação que Monarth (2014) faz em relação ao poder de influenciar e mudar a mentalidade das pessoas?

Referências

KAPLAN, R. S. *O que perguntar ao espelho*. Tradução de Bruno Alexander. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. *Pipeline de Liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo*. Tradução de Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

MONARTH, H. *360 graus de influência*. Tradução de Beth Honorato. São Paulo: DVS, 2014.

Liderança na prática

Ao longo dos capítulos desta obra, exploramos teorias de autores renomados, combinando-as com exemplos de situações do dia a dia, a fim de provocar uma autorreflexão que ajude você a se projetar no papel de líder à frente de uma equipe.

Neste capítulo, apresentaremos um modelo conceitual que poderá ser utilizado como um roteiro orientativo, de fácil consulta, cujo objetivo é ajudá-lo de maneira prática a relembrar a importância de se preparar para assumir uma posição de liderança, bem como entender as etapas de formação da equipe, seu desenvolvimento e o estabelecimento de um plano sucessório.

10.1 O modelo conceitual

A partir da combinação de conceitos e teorias, com exemplos de situações de rotina apresentados nos capítulos 1 ao 9 deste livro, emergiu o modelo ilustrado na Figura 1.

Figura 1 – Liderança na prática

Fonte: Elaborada pelo autor com base na revisão da literatura apresentada nos Capítulos 1 ao 9.

Cada etapa deste modelo conceitual, desde a preparação do líder, passando pela formação e desenvolvimento da equipe, até a elaboração do plano sucessório, será apresentada nas seções a seguir.

10.2 Preparando-se para liderar

Como mencionado no Capítulo 1, não há receita pronta para formação de um líder, isso quer dizer que, potencialmente, qualquer pessoa pode se tornar um líder.

Liderança não se trata apenas de cargo ou poder. Quando alguém demonstra ser capaz de influenciar mudanças nas ações

ou pensamentos de outras pessoas, essa capacidade pode ser considerada como liderança (BLANCHARD, 2009).

Porém é importante que a pessoa tenha o desejo de se tornar um líder e, ao mesmo tempo, prepare-se para que isso aconteça. Desta forma, na Figura 1 destacam-se quatro fatores fundamentais na preparação para a liderança:

1. **Autoconhecimento:** é papel de cada indivíduo assumir o protagonismo de sua vida profissional, sendo o principal responsável por sua evolução, dentro ou fora da empresa (TREFF, 2016). O indivíduo que almeja essa posição deve ter clareza sobre o papel do líder, bem como compreender quais as competências e os atributos são necessários.
2. **Análise do ambiente:** o pretendente à posição de líder precisa entender e ser capaz de atuar em um mundo VUCA, ou seja, em ambientes imprevisíveis com mudanças ocorrendo o tempo todo.
3. **Identificação de lacunas:** Covey (2014) destaca que as pessoas precisam aprender a realizar mudanças em si mesmas partindo de dentro para fora, ou seja, mudar a forma como enxergam e interagem com o mundo a sua volta. O autor sugere a essas pessoas o desenvolvimento de sete hábitos eficazes a fim atingir proativamente o controle de suas vidas.
4. **Plano de ação (SMART):** a partir da identificação de lacunas entre o que se espera de um líder no ambiente em que o indivíduo se encontra comparado com os atributos e competências que esse indivíduo possui, recomenda-se a elaboração de um plano de ação utilizando o modelo SMART.

A duração desta etapa de preparação irá variar conforme o resultado da autoavaliação de cada um. O mais importante é ter clareza de suas lacunas e desenvolver as competências para eliminá-las. Na verdade, esse é um exercício constante, pois não

existe um estado final, sempre há oportunidades de melhoria e aperfeiçoamento.

10.3 Etapa 1: formação da equipe

Vimos no Capítulo 7 que um dos papéis do líder é formar um time vencedor a partir de um grupo de pessoas que foram colocadas juntas, tendo participado ou não dessa decisão. Sendo assim, reforçamos no Quadro 1 os principais tópicos a serem considerados na etapa de formação de uma equipe:

Quadro 1 – Formação da equipe: etapa 1

Etapa 1	
Equipe: 1+1=3	Blanchard (2009) entende que a soma da inteligência de uma equipe é maior do que a inteligência individual de seus membros. Esse é basicamente o princípio de sinergia. Sendo assim, o líder não deve ser considerado como a única pessoa brilhante do grupo. Seu dever é obter o melhor de cada um de seu time e contribuir com seu melhor para o benefício de todos.
Pessoas certas nos lugares certos	A comunicação de duas vias entre o líder e seus liderados, bem como dos membros da equipe entre si, são maneiras pelas quais é possível identificar pessoas com habilidades específicas para cumprir determinadas tarefas. Watkins (2016) sugere um modelo de três passos: 1) avaliar; 2) reformular; 3) desenvolver a equipe nas diversas situações em que o líder herda sua equipe e precisa adequá-la conforme os objetivos a serem atingidos.
Principais desafios	Leoncini (2015) destaca cinco principais desafios que uma equipe deve superar para ser bem-sucedida: 1) falta de confiança; 2) medo de conflitos; 3) falta de comprometimento; 4) evitar responsabilidade; e 5) falta de atenção aos resultados.

(Continua)

Etapa 1

Sentimento de dono	O sentimento de dono está presente na atitude dos colaboradores em relação à empresa onde trabalham. Esses indivíduos se consideram verdadeiramente membros de uma equipe e querem ver a empresa bem-sucedida.
Estabelecimento de metas	O estabelecimento de metas claras requer muita atenção do líder, pois devem ser comunicadas claramente ao time e ser condizentes com a realidade em que a empresa se encontra. O modelo SMART (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE BOISE, 2015) é bastante versátil, podendo ser utilizado para praticamente todo tipo de objetivo.
Avaliação de desempenho	Treff (2016) diz que é fundamental o estabelecimento de medidas-padrão para acompanhamento e avaliação dos membros da equipe. Deve-se deixar claro aos colaboradores o que se espera de cada um deles, bem como aquilo que será aceitável, ou não, em termos de atuação e comportamento individual e coletivo.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na revisão da literatura apresentada nos Capítulos 1 ao 9.

Na etapa 1, cabe ao líder perceber as habilidades de cada membro da equipe e designá-los para cumprirem determinadas tarefas. Nessa etapa também se destacam os principais desafios das equipes e se estabelecem as soluções para que sejam superados. É esperado que cada membro da equipe desenvolva um sentimento de pertencimento, ou seja, se a empresa está bem-sucedida, eu, como colaborador da empresa, também estou. Metas e avaliação de desempenho de cada colaborador devem ser claramente definidas.

10.4 Etapa 2: *coaching, feedback* e desenvolvimento

Tendo formado sua equipe com as pessoas em posições compatíveis com suas competências, habilidades e conhecimentos, cientes de suas metas e critérios de avaliação de desempenho, agora

é hora de trabalhar seu desenvolvimento e motivação, conforme o Quadro 2:

Quadro 2 – *Coaching, feedback* e desenvolvimento: etapa 2

Etapa 2	
O líder como modelo	Um líder acumula muitas responsabilidades e precisa desempenhar vários papéis no exercício de suas atividades diárias. Deve ainda personificar os valores e a cultura da empresa, zelando por sua reputação e integridade, fomentando o trabalho em equipe, mantendo o bom relacionamento e minimizando conflitos no grupo (KAPLAN, 2012).
Feedback	Deve ser sempre realista e construtivo, pois o líder deve ilustrar a situação que está sendo avaliada e o colaborador precisar ter clareza sobre os motivos pelos quais está sendo corrigido ou reconhecido.
Coaching	Di Stéfano (2014) afirma que o processo de <i>coaching</i> exercido pelo líder traz benefícios para os liderados, para o líder e, em última análise, para a organização. A empresa que estimula essa prática cria condições para que suas equipes se mantenham em aprendizado constante, criando vantagem competitiva para a empresa em relação aos seus concorrentes.
Liderança situacional	O modelo de liderança situacional pressupõe que não há apenas um jeito certo de influenciar outras pessoas, sendo que o comportamento do líder será mais ou menos eficaz, dependendo do nível de maturidade de quem se deseja influenciar. É importante se conhecer muito bem os liderados e ajustar seu estilo de liderança conforme o nível de maturidade da equipe (HERSEY; BLANCHARD, 1988).

(Continua)

Etapa 2

Empoderamento	Equipes desenvolvem seu poder decisório por meio do conhecimento e motivação que possuem. O empoderamento da equipe se dá quando o líder consegue dar autonomia para a equipe agir e foca sua energia onde é necessário (BLANCHARD; CARLOS; RANDOLPH, 2001).
Motivadores	É papel do líder motivar sua equipe, reconhecendo e recompensando os que estiverem fazendo a coisa certa. Por isso, é preciso que se identifique os motivadores e os desmotivadores que podem afetar, de maneira diferente, cada membro do time. A combinação de reconhecimento e recompensa com <i>feedback</i> claro e no devido tempo, tende a ser um método motivacional bem eficaz.
Engajamento	Kaplan (2012) reforça que o comportamento do líder está sempre sendo observado por todos a sua volta, ou seja, o líder é o centro das atenções. Sendo assim, a fim de manter o engajamento do time, o líder precisa ter coerência entre seu discurso e sua prática diária, tanto as palavras quanto as ações, pois deve ser visto como um modelo a ser seguido.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na revisão da literatura apresentada nos Capítulos 1 ao 9.

Na etapa 2, temos o líder como modelo, mesmo desempenhando várias atividades e papéis desafiadores, precisa representar os valores e cultura da empresa, bem como ajustar o seu estilo de liderança conforme a maturidade dos membros da sua equipe. É fundamental que o líder ofereça um *feedback* claro a sua equipe, orientando-a sobre o que deve ser mantido e o que deve ser corrigido em relação a sua postura e atitude diante de suas atividades.

O líder também tem o papel de realizar *coaching* com sua equipe, o que é benéfico para todos – líder, colaboradores e empresa. Como resultado, o líder terá como seguidores pessoas engajadas, motivadas e dispostas a entregar resultados acima do esperado.

10.5 Etapa 3: plano de sucessão

Como vimos, o mundo e, consequentemente, as organizações, estão em constante mudança, sendo assim, para se preparar para enfrentar riscos ou aproveitar as oportunidades que venham a surgir, é responsabilidade do líder ter seu plano sucessório bem definido, conforme o Quadro 3:

Quadro 3 – Plano de sucessão: etapa 3

Etapa 3	
Conquistar espaço	Fazer o que ninguém quer fazer, tomar decisões difíceis ou impopulares, expor-se a situações novas, cometer erros, aprender com esses erros e lidar com desconfortos são exemplos de como indivíduos que almejam a liderança podem conquistar espaços.
Influenciar em 360°	O poder de influenciar e mudar mentalidades, sempre que necessário, pode e deve ser desenvolvido por todas as pessoas que desejem ocupar posições de liderança. Esse poder está fundamentado na empatia, que é a capacidade de se colocar no lugar de outras pessoas, compreendendo suas necessidades e seus objetivos, bem como no talento de empregar, no momento adequado, uma linguagem acessível a essas pessoas de modo que sua mensagem seja compreendida e aceita ao ponto de mudar seus comportamentos ou reações (MONARTH, 2014).
Estabelecer um <i>pipeline</i> de sucessão	A criação de um <i>pipeline</i> de liderança não se trata apenas da elaboração de planilhas ou esquemas teóricos, são necessárias mudanças comportamentais consideráveis em todos os níveis da organização. Para se ter sucesso em sua implementação, é de fundamental importância que esse conceito se torne parte da cultura organizacional (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2009). Kaplan (2012) enfatiza que uma das responsabilidades básicas de qualquer líder é desenvolver potenciais sucessores para posições críticas dentro da empresa. Segundo o autor, apesar de demandar foco e bastante trabalho, um planejamento sucessório bem-feito evita problemas maiores que a falta de sucessores acarreta para a liderança da organização.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na revisão da literatura apresentada nos Capítulos 1 ao 9.

Logo, na etapa 3, é importante que o futuro líder tenha a compreensão de que seu papel é influenciar para todos os lados, mudar mentalidades e tomar decisões difíceis, porém necessárias. Nessa etapa, deve dedicar tempo para o planejamento de sucessão, estabelecendo um *pipeline* de liderança, que não se trata apenas da criação de planilhas, mas de uma mudança profunda de mentalidade da organização.

Considerações finais

Ao consultar este modelo conceitual, esperamos que o aluno tenha uma fonte de fácil consulta, que poderá ajudá-lo, de maneira prática, a percorrer as etapas que fazem parte da função do líder que vão desde a formação da equipe, seu desenvolvimento e motivação, bem como o estabelecimento de um plano sucessório.

Ampliando seus conhecimentos

- MAQUIAVEL, N. *O Príncipe*: comentários de Napoleão Bonaparte e Rainha Cristina da Suécia. Tradução de Ana P. Pessoa. São Paulo: Jardim dos Livros, 2007.

Essa obra é considerada uma das de maior influência de todos os tempos. Apesar de ter sido escrita no começo do século XVI, seu conteúdo parece não envelhecer nunca. Essa edição conta com os comentários de Napoleão Bonaparte e da Rainha Cristina da Suécia que acrescentam ainda mais riqueza aos seus capítulos. Nessa obra é possível identificar teorias e conceitos de estratégia e liderança utilizados atualmente em larga escala e em diversos tipos de organizações.

- UM SONHO DE LIBERDADE, Direção: Frank Darabont, EUA, Warner Bros., 1995, cor (140 min.).

O filme, que se passa em 1946, conta a estória de um jovem e bem-sucedido banqueiro, sentenciado à prisão perpétua pela morte da esposa e do amante dela. Ao entrar no ambiente carcerário, hostil e totalmente desconhecido, ele vai contar com sua inteligência e seu poder de influência sobre outros detentos para viver o resto de sua vida com um mínimo de dignidade.

Atividades

1. Utilize o modelo conceitual sugerido neste capítulo e desenvolva a etapa de preparação, executando as quatro atividades a seguir:
 - a) Inicie seu trabalho de autoconhecimento. Procure identificar quais são as competências, as habilidades e as atitudes pelas quais você é reconhecido na empresa, em um grupo de amigos, na faculdade etc. Liste todas elas em uma matriz.
 - b) Imagine-se no seu ambiente de trabalho ou no local onde você deseja exercer a função de liderança e liste todos os conhecimentos, habilidades e atitudes que são valorizados nesse ambiente. Liste todas elas na mesma matriz.
 - c) Compare as duas listas que você preparou anteriormente e verifique se as competências, as habilidades e as atitudes que você possui são as mesmas que são valorizadas no ambiente de trabalho. Identifique eventuais lacunas.
2. Elabore um plano de ação no modelo SMART para eliminar as lacunas identificadas ou melhorar as competências, as habilidades e as atitudes que você já possui.

Referências

- BLANCHARD, K. *A alma do líder*. São Paulo: Garimpo, 2009.
- BLANCHARD, K., CARLOS, J. P., RANDOLPH, A., *Empowerment takes more than a minute*. 2.ed. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 2001.
- CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. *Pipeline de Liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo*. Tradução de Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- COVEY, S. R. *Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes*.
- Alberto C. Fusaro, Márcia do C. F. Fusaro, Claudia G. Duarte, Gabriel Z. Neto. Rio de Janeiro: Best-Seller, 2014.
- DI STÉFANO, R. *O líder-coach: líderes criando líderes*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.
- HERSEY P., BLANCHARD K.H., *Management of organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall, 1988.
- KAPLAN, R. S. *O que perguntar ao espelho*. Tradução de Bruno Alexander. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- LEONCINI, P. *Os 5 desafios das equipes*. Tradução de Simone L. Reisner. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.
- MONARTH, H. *360 graus de influência*. Tradução de Beth Honorato. São Paulo: DVS, 2014.
- TREFF, M., *Gestão de Pessoas: olhar estratégico com foco em competências*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.
- UNIVERSIDADE Estadual de Boise. SMART: Goal Worksheet. 2015. Disponível em: https://mds.boisestate.edu/current-studentsreflection-paper/smart_goals-questionnaire-3/. Acesso em: 10 mai. 2019
- WATKINS, M. D. *Liderando uma equipe herdada*. Harvard Business Review Brasil, São Paulo, ed. 94, jun. 2016, p. 36-44.

Gabarito

1 Liderança na era das competências

1. Para essa questão não há resposta certa. Mantenha suas anotações para futuras consultas e elaboração de um plano de desenvolvimento.
2. Não há fórmula mágica para criação de líderes, pois qualquer pessoa pode se tornar um líder. É preciso querer e trabalhar para desenvolver suas competências.
3. A cada passagem de estágio, ou para cada avanço no caminho de sucessão, é necessário que as pessoas adaptem e mudem sua forma de gerenciar e liderar. As mudanças necessárias abrangem três áreas principais: habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais.

2 Competências fundamentais ao líder

1. Fleury e Fleury (2001) definem que competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (C.H.A.).
2. O não desenvolvimento de caráter e valores condizentes com os da companhia, de autoconfiança, de gestão e decisão, e de comunicação.
3. O foco sugerido por Covey (2007) é o quadrante II, para que se possa dedicar tempo ao planejamento estratégico, definição de metas e desenvolvimento pessoal necessário para que os objetivos possam ser atingidos.

3 Organizações exponenciais

1. Resposta pessoal.
2. Sua capacidade de ler o ambiente e se adaptar. Além disso, uma constante reinvenção pessoal é fundamental para sua sobrevivência como líder.
3. O importante para o líder é se concentrar nos fatores que pode controlar, por exemplo, a utilização de recursos e os processos sob sua responsabilidade. Em relação aos itens que não pode controlar, deve se habituar a trabalhar com potenciais cenários e estabelecer contingências para lidar com adversidades.
4. Ao assumir uma posição de liderança, seus conhecimentos técnicos não serão suficientes para fazer com que o time aceite sua orientação. Você precisará exercitar suas *soft skills*.

4 Trabalho em equipe

1. Aqui não há resposta certa. Foque em seu ambiente de trabalho ou na equipe da qual você faça parte. Liste os comportamentos que possam ser associados a eventuais disfunções e descreva as razões que levam você a achar isso. Coloque-se no lugar do líder e tente identificar como você poderia servir de ajuda.
2. Os objetivos coletivos devem sempre ser priorizados em relação aos seus interesses pessoais. A relação de confiança é a base para que isso aconteça.
3. O sentimento de dono não tem nada a ver com propriedade, ao contrário, está presente na atitude dos colaboradores em relação à empresa onde trabalham. Agora, acrescente exemplos de situações em que você ou algum colega pôde demonstrar esse sentimento.

5 Gestão e avaliação de equipes

1. A sigla em inglês SMART (inteligente) une as palavras *specific* (específico), *measurable* (mensurável), *achievable* (atingível), *results-focused* (focado em resultados) e *time-bound* (tempo determinado) para qualificar o estabelecimento de objetivos.
2. Não há resposta específica. Cada aluno deve desenvolver seu plano.
3. A gestão de uma equipe deve partir do pressuposto de que o líder gosta de gente.

6 Equipes de alta *performance*

1. Sem resposta específica. Exige reflexão do aluno.
2. A relação entre o estilo de liderança adotado pelo líder e a maturidade dos seus liderados.
3. Sem resposta específica. Exige reflexão do aluno.
4. Sem resposta específica. Exige reflexão do aluno.

7 Formação e desenvolvimento de equipes

1. Faz parte do papel de líder formar um time vencedor a partir de um grupo de pessoas que foram colocadas juntas.
2. A principal diferença é que, no modelo antigo de gestão, o gestor foca no gerenciamento das tarefas, ignora conflitos entre membros da equipe e não se preocupa em manter relacionamento com a equipe. No modelo de gestão de alta *performance*, o foco é o gerenciamento de pessoas. O líder prioriza o desenvolvimento das competências individuais do time e assegura que trabalhem como uma equipe.

3. Ser um parceiro estratégico, ser um questionador de paradigmas e ser um desenvolvedor de talentos.

8 Motivação da equipe

1. Sem resposta específica. Questão para reflexão do aluno.
2. Sem resposta específica. Questão para reflexão do aluno.
3. Ter clareza do que se quer comunicar, transmitir a mensagem de maneira objetiva, assegurar-se de que a outra parte compreendeu.
4. Positividade e otimismo, visão e direção, atitude e execução, compromisso e valores, controle emocional e detalhes.

9 Liderança e sucessão

1. Sem resposta específica. Questão para reflexão do aluno.
2. Sem resposta específica. Questão para reflexão do aluno.
3. Para Monarth (2014), o poder de influenciar e mudar mentalidades sempre que precisarmos é equivalente aos superpoderes de heróis fictícios dos quadrinhos e da televisão, como o Super-Homem.

10 Liderança na prática

1. **a, b e c** – Sua matriz deverá ficar parecida com o quadro a seguir. Quanto mais conhecimentos, mais habilidades e mais atitudes você conseguir listar, mais completa será sua matriz de autoconhecimento:

CHA – conhecimentos, habilidades, atitudes	Possuo	Empresa valoriza	Desenvolver ou melhorar
Criatividade	Sim	Sim	Melhorar
Comunicação	Sim	Sim	Melhorar
Atitude empreendedora	Não	Sim	Desenvolver
Organização	Não	Sim	Desenvolver

2. Utilize o modelo de plano de ação SMART apresentado no capítulo 5.



O papel do líder é guiar seus seguidores em direção aos objetivos e, em última análise, garantir a sobrevivência do grupo. No mundo corporativo encontram-se inúmeros exemplos de líderes, executivos e empreendedores, que se colocam à frente de suas organizações com o intuito de torná-las competitivas, rentáveis e autossustentáveis.

Torna-se necessário que os líderes desenvolvam competências diferentes para se adequar ao novo contexto. A chamada *era das competências* vai exigir dos líderes não apenas conhecimento, mas também habilidades e, principalmente, atitude.

A proposta deste livro é explorar teorias de autores renomados, combinando-as com exemplos de situações do dia a dia, a fim de provocar uma autorreflexão que ajude o leitor a se projetar no papel de líder, identificando eventuais lacunas que precisem ser trabalhadas, seja em seu próprio perfil ou no da equipe sob sua liderança.

Código Logístico



58567

Fundação Biblioteca Nacional
ISBN 978-85-387-6482-3



9

788538

764823

www.iesde.com.br

facebook.com/iesdebrasil

