

A LIDERANÇA EM 2020

5 hábitos para **mudar** e
5 competências para **desenvolver**



Great
Place
To
Work®

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO: A LIDERANÇA NA GESTÃO DE PESSOAS

O QUE 2020 PROMETE?

OS 5 HÁBITOS QUE OS LÍDERES DEVEM MUDAR

1. Socializar sempre com os mesmos membros do time
2. Valorizar cumprimento de metas no lugar de conversar com as pessoas
3. Ignorar o que está acontecendo na vida pessoal dos outros
4. Sentir que alcançar os objetivos está inteiramente em suas mãos
5. Mostrar suas competências técnicas mais do que as competências “soft”

AS 5 COMPETÊNCIAS PARA DESENVOLVER EM 2020

1. Confiança
2. Liderança acessível
3. Contratar com um olhar para a diversidade
4. Aprendizado constante
5. Empatia

CONCLUSÃO

INTRODUÇÃO: A LIDERANÇA NA GESTÃO DE PESSOAS

Está muito enganado quem pensa que gestão de pessoas é assunto só do RH. Na verdade, é justamente o contrário: se o RH é importante como ponto de apoio e para estruturar as ações da empresa; no dia a dia, quem é de fato responsável pela gestão das pessoas são os líderes. São eles que estão diariamente convivendo com suas equipes, além de estarem inseridos no negócio. São eles que podem identificar pontos fortes das pessoas, assim como os que precisam ser desenvolvidos, tanto para a carreira de cada um, quanto para o que o negócio exige. E é também nos líderes que os colaboradores buscam inspiração, apoio e orientação.

É por isso que para ser um bom líder não basta ter domínio técnico ou anos de experiência na função. O que faz a diferença, em cada vez mais empresas, é também o quanto aquele líder sabe engajar as pessoas de seu time, ajudá-las a se desenvolver e a criar um espaço de colaboração e inovação. Ou seja, é um desafio e tanto.

E a gestão de pessoas, assim com os negócios, não é algo parado no tempo. Ela está em contínua transformação, junto com as próprias pessoas: são gerações novas que entram no mercado de trabalho, competências que passam a ser demandadas, desafios econômicos e sociais que surgem, como trazer mais diversidade, dar conta da transformação digital e de ter ideias inovadoras em um mercado global e competitivo.

Por isso, decidimos reunir, neste e-book, as tendências que devem se fortalecer ainda mais em 2020. Escolhemos, para isso, 5 hábitos que os líderes devem deixar para lá e 5 competências que devem ser o foco daqueles que querem se preparar para liderar o futuro.

Boa leitura!

O QUE 2020 PROMETE?

O cenário econômico no Brasil anda um tanto complicado – e a verdade é que as expectativas para o ano seguinte, ainda que sejam positivas, são bem modestas. “O mercado de trabalho atravessou uma crise forte e vem se recuperando, mas num ritmo muito lento e gradual”, diz Bruno Ottoni, economista e pesquisador do FGV IBRE e do IDados. Segundo ele, essa retomada mais demorada gera a impressão nas pessoas de que o mercado está muito ruim, mas a previsão é que 2020 seja melhor, com um PIB projetado em 2,2. Já o cenário de queda das taxas de juros favorece os investimentos, importantes para fomentar o crescimento. “Quando o PIB aumenta, o desemprego cai e o mercado de trabalho tende a melhorar”, afirma.

“O desafio das empresas no ano que vem é saber navegar em um ambiente de mudanças”, diz Bruno. Afinal, diversas esferas do governo estão passando por mudanças, assim como legislações que estão sendo revistas – sem contar as que já ocorreram, mas ainda estão em fase de adaptação, como a reforma trabalhista e previdenciária. “Fora isso temos questões globais, como inovações tecnológicas, aprendizado por máquinas, big data”. Segundo ele, só agora algumas empresas brasileiras estão começando a olhar de fato para isso.

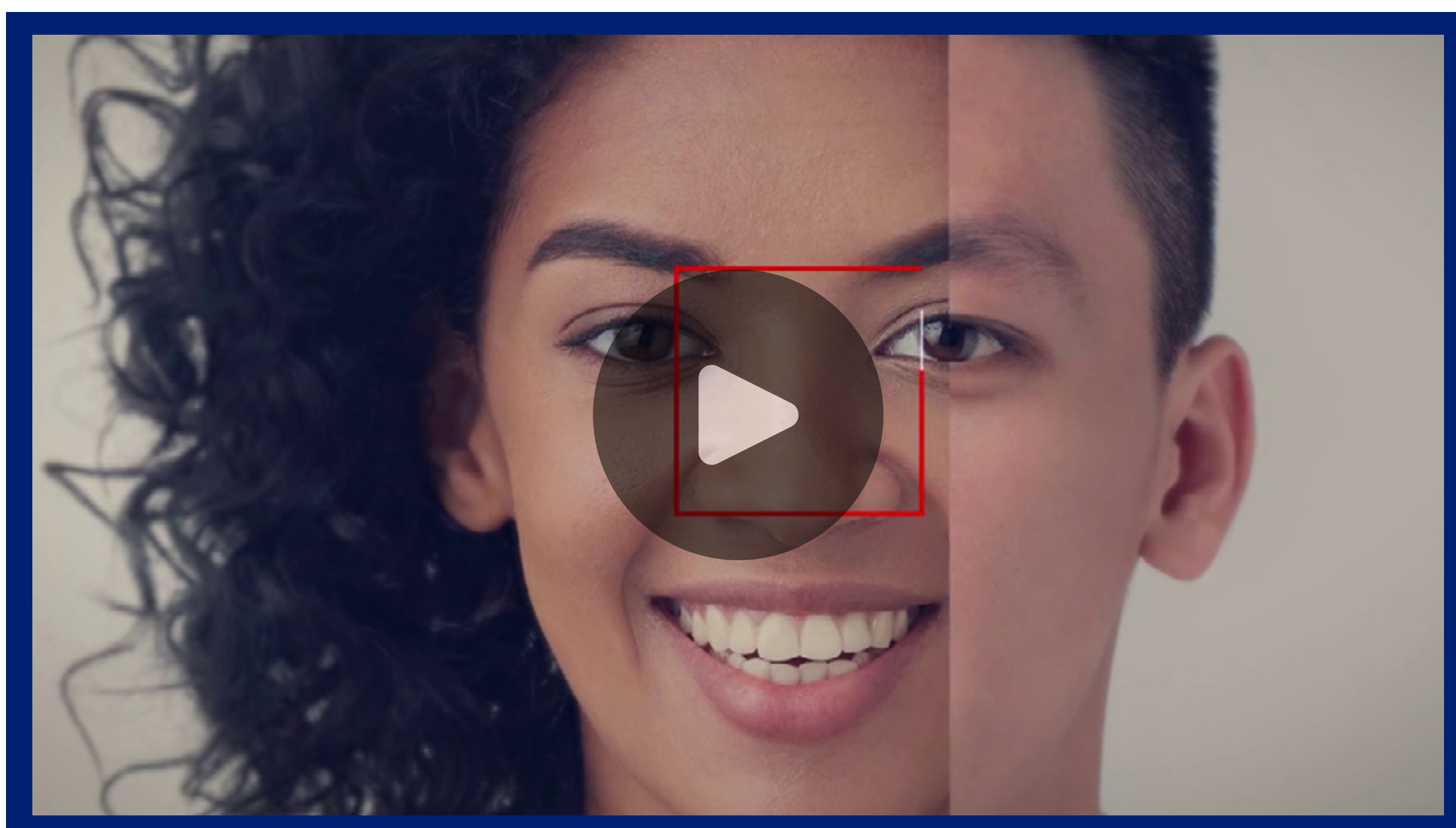
Para Luciana Lima, professora e pesquisadora do Insper, em São Paulo, 2020 não irá representar nenhuma grande ruptura, mas a continuação de tendências que já estão aqui. “De certa forma são as mudanças que já estão acontecendo”, diz. Ela cita modelos de gestão alternativos, com autogestão, menos hierarquia e mais velocidade para trazer soluções como alguns dos fatores de destaque.

Nesse cenário, os líderes precisam saber discernir, de fato, o seu papel. “Acredito que os líderes precisam considerar o seu legado como o impacto que ele terá nas pessoas de suas equipes”, diz Luciana. “Daqui a 2 ou 3 anos, preciso ter feito diferença naquele colaborador, não apenas do ponto de vista técnico, mas de ajudar a desenvolver a carreira”. E, no meio disso tudo, conseguir manter a motivação das pessoas e um bom clima no ambiente de trabalho.

OS 5 HÁBITOS QUE OS LÍDERES DEVEM MUDAR

Diante desse cenário de 2020, quais são os comportamentos da liderança que não têm mais lugar? Para entender melhor como os líderes de hoje estão gerindo suas equipes nas melhores empresas, o GPTW analisou dados de uma amostra de 75 mil colaboradores e mais de 10 mil gerentes^[1]. Observamos a avaliação dos colaboradores em relação às organizações em que trabalhavam, assim como seus comentários sobre seus gestores. Assim, conseguimos encontrar padrões e traços que fazem a diferença entre grandes líderes e aqueles não tão bons assim.

Para o GPTW, uma das chaves para o futuro das empresas é conseguir criar um verdadeiro ambiente de inovação – o que chamamos de **Inovação Por Todos**. Somente os lugares que conseguirem criar um ambiente de confiança e abertura para que todos, sem exceção, possam se desenvolver e contribuir com ideias é que vão realmente se destacar.



Com base nisso, reunimos 5 hábitos a serem deixados para trás por aqueles que querem ser grandes líderes.

¹ 5 leadership habits you need to lose, disponível em: <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/5-leadership-habits-you-need-to-lose>. Último acesso em: 02/12/2019

1. SOCIALIZAR SEMPRE COM OS MESMOS MEMBROS DO TIME

Quando você se conecta com algumas pessoas muito mais do que com outras, isso cria uma atmosfera de incerteza, na qual os colaboradores ficam em dúvida se podem mesmo contar uns com os outros, inclusive para dividir ideias e problemas. As pessoas começam a se perguntar se haverá retaliações ou, então, se alguma boa ideia será roubada - já que o líder escuta mais alguns do que os outros. Isso leva a uma erosão da confiança, uma vez que um clima de dúvida entre colaboradores é o oposto de uma [cultura de alta confiança](#).

2. VALORIZAR CUMPRIMENTO DE METAS NO LUGAR DE CONVERSAR COM AS PESSOAS

Se sua principal preocupação é riscar tarefas de uma lista ou atingir metas e indicadores, você pode estar errando o alvo. Construir relações fortes de duas vias está na base de times engajados e de confiança. É preciso dedicar tempo para cultivar relações pessoais para que os colaboradores se sintam empoderados e engajados.

3. IGNORAR O QUE ESTÁ ACONTECENDO NA VIDA PESSOAL DOS OUTROS

Pedir para que os colaboradores deixem suas vidas pessoais em casa já é algo ultrapassado. Da mesma forma, os líderes de hoje precisam ir além de um simples “bom dia” e de fato se abrirem e serem autênticos. Quando você faz isso, os colaboradores conseguem [trazer quem realmente são para o trabalho](#) – e de fato concretizar todo seu potencial.

4. SENTIR QUE ALCANÇAR OS OBJETIVOS ESTÁ INTEIRAMENTE EM SUAS MÃOS

Quando você se coloca como único responsável pelo sucesso do time, você se torna menos confortável em ser aberto e vulnerável sobre suas próprias falhas. Isso, por sua vez, pode impedir que você se conecte com o time e, pior ainda, que as pessoas contribuam para o trabalho. Como resultado, seus colaboradores podem vê-lo como um comunicador não muito competente ou pouco confiável.

DICA DE LEITURA:

Para desenvolver competências de comunicação e, assim, construir um excelente lugar para trabalhar, confira o ebook [Como os verdadeiros líderes se comunicam](#)

5. MOSTRAR SUAS COMPETÊNCIAS TÉCNICAS MAIS DO QUE AS COMPETÊNCIAS “SOFT”

Competências técnicas são ótimas, não há dúvidas! Mas, como líder, seu papel é também [liderar e inspirar](#). E isso significa, dentre outras coisas, olhar para as competências que podem auxiliá-lo a se comunicar bem com o time. Não basta mostrar que, como gestor, você domina bem sua área e seus aspectos técnicos. Apenas isso não será o suficiente para quem deseja ser um grande líder. É preciso desenvolver e demonstrar, tanto quanto seus conhecimentos técnicos, as suas competências emocionais e de relacionamento.

AS 5 COMPETÊNCIAS PARA DESENVOLVER EM 2020

Como vimos, há alguns hábitos que é bom deixar para lá se quiser se destacar na liderança em 2020 e nos anos a seguir. No entanto, dificilmente abandonamos um mau hábito senão aprendemos novas e melhores ferramentas para usar no lugar - e é sobre isso que falaremos a seguir. Elas já foram importantes em 2019, mas devem ser ainda mais necessárias para líderes que querem se comunicar, estimular o melhor de suas equipes e encontrar as melhores soluções e inovações para o negócio e para as pessoas.

1. CONFIANÇA

Uma das tendências de 2019 que continua a se fortalecer é a necessidade de inovação e de trabalho em equipe. Para isso, saber [criar um ambiente de confiança](#) é fundamental. “Os gestores costumam imaginar que inovação é só em processos, mas ela tem muito a ver com o ambiente que se cria entre as pessoas, se você não confia, você não vai dividir suas ideias”, diz Cauê Oliveira, consultor e responsável pela área de Educação Corporativa do GPTW. Somente em um lugar no qual as pessoas confiem umas nas outras e, principalmente, em seus líderes, é que elas se sentirão à vontade para dividir suas ideias e preocupações, tanto para trabalharem juntos quanto para identificar potenciais soluções.

E não é só isso. Em modelos de trabalho como [squads e times de projeto](#), cada vez mais adotados pelas empresas, os líderes passam a ter muito mais o papel de facilitadores, e não de quem vai mandar e decidir sozinho. Assim, a confiança se torna necessária também para que o líder possa delegar e deixar que sua equipe faça o próprio trabalho. É preciso resistir à vontade de tomar conta de projetos e tarefas da equipe – isso só fará com que a confiança diminua e seu time se sinta desvalorizado.

Para Luciana Lima, professora e pesquisadora do Insper, a confiança também pede que os líderes sejam mais transparentes. Afinal, é uma via de mão dupla. “É comum a gente ver falas que dizem que o líder precisa ser mais participativo, tem que tomar decisões compartilhadas”, diz Luciana. “Mas além de compartilhar decisões, isso envolve compartilhar riscos de diversas naturezas. Você só tem uma gestão participativa quando os riscos estão claros para todos e o líder se abre para uma escuta do que o time pensa sobre as consequências das decisões”.

2. LIDERANÇA ACESSÍVEL

Lembra que um dos hábitos a abandonar era sempre conviver com apenas alguns membros da equipe? Isso porque, para cada vez mais empresas, o líder é o grande responsável tanto pelo desenvolvimento de suas equipes quanto por manter um bom [clima no ambiente de trabalho](#).

O desafio, portanto, é conseguir se aproximar e conhecer pessoas diferentes do seu time. Nem sempre isso é a coisa mais fácil. É natural que tenhamos afinidades mais com alguns do que com outros. Mas, como líder, é fundamental sair da sua zona de conforto e se misturar na empresa. Assim, as pessoas podem se sentir bem acolhidas e respeitadas – [sem desconfiar de favoritismos](#) ou preferências pessoais falando mais alto. E, ainda, você terá nas mãos mais elementos para ser um líder melhor. Afinal, conhecer bem seus liderados ajuda a entender como motivá-los, assim como quais são os potenciais de cada um.

Cauê, do GPTW, lembra o exemplo da Suzano, uma das melhores empresas do ranking GPTW, cujo presidente afirmou que a maneira como ele mais se desenvolve é almoçando com pessoas diferentes a cada dia. Só de conversar e conhecer diferentes pontos de vista, ele consegue entender melhor o próprio negócio e suas necessidades, além de contribuir para um clima positivo, no qual todos se sentem contemplados.

É importante que o líder seja aberto e saiba se mostrar disponível

para quem procurá-lo. “É preciso saber ter comunicação transparente e acessível para todos os colaboradores”, diz Arthur Prisco, consultor do GPTW. Da mesma forma, evite se isolar com muita frequência em seu escritório. Pergunte às pessoas como estão, provoque conversas fora da sua rotina e, principalmente, escute o que tiverem a dizer.

3. CONTRATAR COM UM OLHAR PARA A DIVERSIDADE

Em um mercado de trabalho mais competitivo, no qual a disputa para atrair e reter talentos pode ser crucial para a estratégia, é preciso que o líder saiba escolher quem fará parte do seu time. “É importante entender que as pessoas têm anseios diferentes e mostrar para elas o que a empresa tem para oferecer e como é o ambiente”, diz Cauê. “Isso ajuda a entender o quanto aquela pessoa tem a ver com [a cultura da sua empresa](#).”

Isso envolve se despir das próprias pré-concepções na hora de entrevistar potenciais candidatos. Muitas vezes, tendemos a preferir um determinado tipo de pessoa ou, então, nos sentirmos confortáveis com aquele perfil mais parecido com o nosso. Essa tendência pode nos fazer perder muito. “Há uma série de estudos que mostra que equipes diversas geram melhores resultados, são mais inovadoras e mais criativas”, diz Arthur. “De que forma a liderança está se provocando nas novas contratações para incluir pessoas que fogem do mesmo padrão, do círculo social que ela está acostumada?”, questiona.

Para Luciana Lima, ainda mais do que diversidade, é importante pensar em um mindset de multiplicidade no contexto da empresa. “Isso envolve questões geracionais, diferentes vínculos empregatícios, nacionalidades, culturas, se é virtual ou presencial, para além de gênero ou etnia”.

4. APRENDIZADO CONSTANTE

Talvez você já tenha ouvido falar da expressão “life long learning”. Trata-se da ideia de que o aprendizado não é algo com início, meio e fim, e basta concluir um curso e obter o diploma. Ao contrário, devemos sempre manter nossa capacidade de aprendizado em dia. Ter a postura de aprendiz constante implica em assumir quando não se sabe a resposta para algo, e ter a humildade de buscar nas pessoas - inclusive da sua equipe - o que talvez você não tenha. E, como dissemos lá no início, 2020 deverá ser um ano de ainda mais transformações para o Brasil. Ter essa postura será ainda mais essencial.

“O líder precisa estar sempre aprendendo, tanto para si quanto para ajudar o time”, diz Luciana. Segundo ela, é comum ouvir nas empresas o discurso de que é preciso mudar as coisas e transformar. Mas, sem aprendizado, nada acontece. “Precisa ter esse olhar de aprender e entender o que está dando certo, o que precisa mudar, quais são as implicações disso”, diz.

Isso serve também para estimular a própria equipe. “A transformação tecnológica, a robotização, inteligência artificial, tudo está vindo em uma velocidade muito grande”, diz Cauê. “O líder precisa fazer as pessoas pensarem isso, e avaliar o quanto estão se preparando para esse futuro”. Nesse mundo de aprendizado constante, todos aprendem com todos, o tempo todo - e os conhecimentos devem e precisam ser compartilhados na equipe.

DICA DE VIDEO:

Confira [3 lições de gestão](#) aprendidas em um curso de imersão na Disney!

5. EMPATIA

Você deve ter notado que um ponto em comum entre as competências que listamos até agora é que o líder deve saber se relacionar com outros de forma autêntica e transparente: para ouvir pontos de vistas diferentes, conviver com pessoas diversas e aprender coisas novas. Tudo isso envolve uma competência chave que, mais do que ser algo importante para a liderança, é essencial para qualquer relação humana: a empatia.

A empatia é o que permite a alguém se colocar no lugar das outras pessoas e entender como uma situação pode ser percebida a partir de diferentes perspectivas e histórias de vida. É ela que ajuda a entender por que uma pessoa pode reagir bem ou mal a determinada notícia e o que pode provocar insegurança ou medo nos outros. E é a empatia também que faz com que diferenças sejam aceitas, na medida em que nos ajuda a experimentar realidades diversas da nossa.

E é justamente por sentir falta de acolhimento que pessoas deixam de assumir coisas importantes sobre si mesmas para os colegas nas organizações. “Imagina você ter que esconder quem você é no lugar onde você passa boa parte da sua vida”, diz Arthur. Isso pode até não parecer um problema - afinal, o que essas coisas teriam a ver com trabalho? Mas quando as pessoas sentem que precisam vestir uma máscara nas empresas, isso impede que elas sejam criativas, abertas e que compartilhem, de fato, tudo aquilo que poderiam contribuir para a equipe e para o negócio. O clima de trabalho também não é o melhor se há sempre reservas e medo de ser julgado. “Uma liderança mais empática consegue cuidar melhor das pessoas, o que por sua vez traz mais resultados”, diz Arthur.

CONCLUSÃO

Como você viu, não são poucos os desafios para a liderança do futuro. Grande parte das competências que listamos neste e-book passam por questões de cunho pessoal, da forma como nos relacionamos com outros e até com nós mesmos. Portanto, não são coisas que podem ser desenvolvidas de uma hora para outra. Eles requerem paciência e o entendimento de que, assim como as pessoas e as empresas estão aprendendo os caminhos a seguir nesse contexto de mudanças e transformações, também os líderes estão nesse processo.

Ter a coragem de assumir aquilo que ainda não dominamos bem e que podemos fazer melhor é um dos segredos para continuar se desenvolvendo e ser um grande líder, muito mais do que dominar uma técnica ou competência. E, lembre-se de buscar ajuda quando precisar: com seus líderes, com amigos e com a própria equipe. E, claro, há inúmeros recursos para ajudar nessa jornada, como cursos, aulas e vivências que você pode ter.

Conte também com o GPTW para ajudar nisso. Em nossos workshops de liderança, você tem acesso exclusivo a uma base de conhecimentos e experiências de décadas de pesquisa junto às melhores empresas para se trabalhar no mundo todo. Com a nossa expertise, conseguimos ajudar a transformar lideranças com programas como o Journey, focado nas competências comportamentais, o Future Leader, que prepara para as competências do futuro e com workshops personalizados para as necessidades de cada um, com temas como metodologias ágeis, diversidade e plano de ação.

Desejamos um 2020 com muito aprendizado e transformação!

A LIDERANÇA EM 2020

**CERTIFICAÇÃO
CONSULTORIA
LIDERANÇA
INOVAÇÃO**

relacionamento@gptw.com.br

11 3093-7777

www.gptw.com.br

**Receba materiais exclusivos do GPTW sobre o mundo
do trabalho. [Clique aqui!](#)**

**Great
Place
To
Work®**

