



DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL **LIDERANÇA**

BRASÍLIA-DF.

Elaboração

Eliana Gosendo

Ketty Sanches

Produção

Equipe Técnica de Avaliação, Revisão Linguística e Editoração

Sumário

APRESENTAÇÃO.....	4
ORGANIZAÇÃO DO CADERNO DE ESTUDOS E PESQUISA	5
INTRODUÇÃO.....	7
UNIDADE I	
LIDERANÇA	11
CAPÍTULO 1	
CONHECENDO A SI MESMO	11
CAPÍTULO 2	
FATORES-CHAVE PARA UM LÍDER.....	18
CAPÍTULO 3	
LIDERANÇA.....	30
PARA (NÃO) FINALIZAR.....	38
REFERÊNCIAS	39

Apresentação

Caro aluno

A proposta editorial deste Caderno de Estudos e Pesquisa reúne elementos que se entendem necessários para o desenvolvimento do estudo com segurança e qualidade. Caracteriza-se pela atualidade, dinâmica e pertinência de seu conteúdo, bem como pela interatividade e modernidade de sua estrutura formal, adequadas à metodologia da Educação a Distância – EaD.

Pretende-se, com este material, levá-lo à reflexão e à compreensão da pluralidade dos conhecimentos a serem oferecidos, possibilitando-lhe ampliar conceitos específicos da área e atuar de forma competente e conscienciosa, como convém ao profissional que busca a formação continuada para vencer os desafios que a evolução científico-tecnológica impõe ao mundo contemporâneo.

Elaborou-se a presente publicação com a intenção de torná-la subsídio valioso, de modo a facilitar sua caminhada na trajetória a ser percorrida tanto na vida pessoal quanto na profissional. Utilize-a como instrumento para seu sucesso na carreira.

Conselho Editorial

Organização do Caderno de Estudos e Pesquisa

Para facilitar seu estudo, os conteúdos são organizados em unidades, subdivididas em capítulos, de forma didática, objetiva e coerente. Eles serão abordados por meio de textos básicos, com questões para reflexão, entre outros recursos editoriais que visam tornar sua leitura mais agradável. Ao final, serão indicadas, também, fontes de consulta para aprofundar seus estudos com leituras e pesquisas complementares.

A seguir, apresentamos uma breve descrição dos ícones utilizados na organização dos Cadernos de Estudos e Pesquisa.



Provocação

Textos que buscam instigar o aluno a refletir sobre determinado assunto antes mesmo de iniciar sua leitura ou após algum trecho pertinente para o autor conteudista.



Para refletir

Questões inseridas no decorrer do estudo a fim de que o aluno faça uma pausa e reflita sobre o conteúdo estudado ou temas que o ajudem em seu raciocínio. É importante que ele verifique seus conhecimentos, suas experiências e seus sentimentos. As reflexões são o ponto de partida para a construção de suas conclusões.



Sugestão de estudo complementar

Sugestões de leituras adicionais, filmes e sites para aprofundamento do estudo, discussões em fóruns ou encontros presenciais quando for o caso.



Atenção

Chamadas para alertar detalhes/tópicos importantes que contribuam para a síntese/conclusão do assunto abordado.

**Saiba mais**

Informações complementares para elucidar a construção das sínteses/conclusões sobre o assunto abordado.

**Sintetizando**

Trecho que busca resumir informações relevantes do conteúdo, facilitando o entendimento pelo aluno sobre trechos mais complexos.

**Para (não) finalizar**

Texto integrador, ao final do módulo, que motiva o aluno a continuar a aprendizagem ou estimula ponderações complementares sobre o módulo estudado.

Introdução

Temos certeza de que o conteúdo desta unidade será de grande interesse para você, apesar de já ter ouvido bastante e, possivelmente, estudado sobre o tema. Nessa unidade procuramos trazer, de forma objetiva, uma visão atualizada do tema liderança, considerando o perfil ideal do líder para a atualidade.

Muitos de nós gostaríamos de assumir o papel de líder, seja na nossa vida pessoal, seja em nosso trabalho. Isso não significa dizer que desejamos, necessariamente, ser chefes no ambiente de trabalho. Mas, o fato é que quando lideramos no contexto laboral, buscamos nos sentir seguros, orgulhosos de nós mesmos, admirados por nossos pares e superiores, produtivos e reconhecidos pelo nosso esforço e dedicação. Tem coisa melhor que isso? Esses sentimentos nos motivam a querer mais, a nos desenvolvermos dia a dia, buscando realizar nosso propósito. Claro que não é sempre que iremos assumir a liderança. E tudo bem! Porque para liderar não basta apenas a nossa vontade e competência. A liderança é um processo de influência entre o líder e seus liderados, que envolve o perfil do líder e suas competências, o perfil da equipe e o contexto em que esse processo acontece.

De acordo com Dorfman (1996), não existe liderança sem seguidores; a liderança irá ocorrer se as pessoas aceitarem seguir o líder, legitimando-o na situação específica. A liderança, nas abordagens contemporâneas, é vista como um atributo que decorre da situação. Portanto, a pessoa não nasce líder, são os seguidores que atribuem a ela essa característica. Apesar dos vários estudos sobre liderança, muitos defendem que a pessoa nasce líder. Na verdade, existem pessoas que apresentam algumas características que são comuns aos líderes, mas isso não quer dizer que elas irão assumir a liderança em qualquer situação. É muito importante que você compreenda claramente o conceito de liderança. Se eu fosse destacar uma ou duas palavras para falar de liderança, essas palavras seriam: *influência e confiança*. Eu só serei líder de uma equipe, se as pessoas confiarem em mim e se eu conseguir influenciar seus comportamentos. Ninguém segue ideias e atitudes/comportamentos de pessoas que não confiam.

Nessa unidade tivemos o cuidado de pontuar os aspectos que consideramos mais relevantes do perfil do líder, para que você possa entender melhor o fenômeno da liderança, tão importante no contexto das organizações. A nossa primeira conversa será sobre o autoconhecimento. É preciso que o líder conheça em profundidade a si

mesmo para poder liderar os outros. Quais são os valores que guiam a sua vida? O que o motiva? Quais são os fatores que alavancam sua atuação e aqueles que limitam seu desenvolvimento?

Em seguida, abordaremos os fatores-chave da liderança, com destaque para percepção, valores, modelos mentais, motivação, comprometimento e relacionamento interpessoal. Estudos têm demonstrado a influência de diversos fatores na formação do perfil do líder. Os valores pessoais e organizacionais têm sido apontados como os mais expressivos na atuação do líder nas organizações. Apesar dos resultados serem o foco maior de qualquer negócio, é preciso buscar um estilo de gerenciamento que concilie os resultados com uma eficaz gestão de pessoas, possibilitando a autonomia e realização profissional e pessoal e a equivalente responsabilidade e compromisso com a organização. Como você bem sabe, a motivação é intrínseca, ou seja, vem de dentro da pessoa. O líder precisa manter a motivação dos seus colaboradores com atividades desafiadoras, prazerosas e com significado. O ambiente de trabalho é um elemento que influencia no comportamento e nas entregas dos colaboradores, especialmente a qualidade das relações de trabalho.

Não existe processo de liderança sem os inter-relacionamentos, que se estabelecem por meio da comunicação, seja ela verbal ou não verbal. Na comunicação que estabelece uma relação ganha-ganha, os relacionamentos serão pautados pela escuta ativa, pelo respeito às diferenças, pela construção coletiva dos aprendizados, das soluções e das decisões, da parceria e do compartilhamento de conhecimentos. Nesse contexto, os conflitos surgidos serão de ideias e não pessoais. Os conflitos serão vistos como algo normal e positivo, gerando ideias criativas que irão enriquecer o processo e proporcionar excelentes resultados organizacionais. Nos casos em que o conflito não é percebido como oportunidade de amadurecimento e de geração de inovação, caberá ao líder redirecionar os sentimentos para garantir o alcance dos resultados almejados.

Por último, serão abordados o papel e os desafios do líder no mundo contemporâneo e a importância da pessoa assumir a liderança da sua própria carreira, buscando os diferenciais em termos de conhecimento e habilidades, especialmente, os comportamentos requeridos pelo mundo do trabalho. Atualmente, ser um bom líder não é mais suficiente para que a organização consiga enfrentar seus desafios. Um ambiente de trabalho rico em oportunidades, com clima de harmonia entre os pares, chefia e colaboradores, são fundamentais para manter as pessoas na empresa, motivadas.

Espero que você esteja bastante curioso com o que vamos discutir daqui para frente. Embora o conteúdo tenha sido preparado com muito capricho, o protagonista desta unidade é você. Procure aprofundar-se no tema apresentado, com leituras

complementares, além daquelas sugeridas. Esperamos que o conhecimento adquirido nesse material faça sentido para você, na sua vida pessoal e profissional.

Está preparado? Então, vamos começar!

Objetivos

- » Compreender a importância do autoconhecimento para atuação do líder.
- » Identificar os fatores-chave do líder.
- » Compreender o conceito e a importância da liderança na gestão das organizações.
- » Discutir os desafios do líder no mundo contemporâneo.
- » Analisar o papel de líder da própria carreira.

CAPÍTULO 1

Conhecendo a si mesmo

Autoconhecimento

Antes de pensarmos em conhecer o outro, é necessário conhecer a si mesmo. Antes de liderar alguém, é necessário que o líder lidere a si mesmo, tenha ciência de suas fortalezas e fraquezas, conheça suas crenças, padrões mentais, emoções e o que o motiva em sua vida. Os valores e as crenças têm papel fundamental em nossas ações com os liderados, pois podem nos impulsionar, como também nos limitar.

Ao ter consciência de si, o líder está apto e fortalecido para compreender seus liderados, e, assim, direcioná-los com menos julgamento e considerá-los seres em desenvolvimento, estimulando o potencial de cada um e maximizando os resultados para a empresa.

Em todo processo de autoconhecimento é preciso um olhar cuidadoso para cada um dos aspectos que enxergamos nesse caminho. Alguns aspectos, muitas vezes, já conhecemos, pois recebemos *feedbacks* constantes de nossos familiares e amigos. Nem sempre estaremos prontos para lidar com aquilo que descobrimos. Vamos imaginar, por exemplo, que acabamos de mudar para uma cidade. Tentamos descobrir o que gostamos, o que não gostamos, quais locais são mais interessantes, entre outros, e damos prioridade àquilo que é essencial para o nosso dia a dia.

Pode ser que, naquele momento, o que esteja nos agradando mais seja uma praça ou um parque, mas daqui a algum tempo, não seja essencial. Descobrimos novos locais, sensações e limitações daquela cidade. Assim é nosso autodesenvolvimento! Em determinada fase da vida damos mais valor a ter mais dinheiro, em outra fase, ter mais tempo para a família. O importante é entender esta evolução e saber tirar o melhor destas fases.

Para promover o seu autoconhecimento elaboramos um teste de perfil comportamental. Neste teste você poderá identificar padrões de comportamentos e assim mapear sua preferência de ação. Vamos lá?

Teste perfil comportamental – qual meu estilo de liderança?

Como saber se sou um bom líder? Pois bem, o caminho mais fácil para conseguir ser um bom líder é por meio do autoconhecimento. Assim como todo ser humano, nenhum líder é igual ao outro. Cada um tem a sua própria personalidade, seus valores e crenças, além da sua formação e estilo de trabalho.

Este teste tem como objetivo apontar qual o seu perfil comportamental mais evidente e de que forma ele influencia seu estilo de liderança. Os resultados apresentarão seus comportamentos positivos, isto é, características que impulsionam a sua carreira, assim como possíveis comportamentos a serem desenvolvidos, que podem dificultar na conquista de suas metas e objetivos.

Seja qual for o seu resultado, sua evolução depende somente de VOCÊ!

Instruções:

Leia cada um dos quatro comportamentos de cada quadrante e escolha somente um que melhor representa a sua característica pessoal. Em cada quadrante você deverá escolher um comportamento.

A	Animado
B	Aventureiro
C	Analítico
D	Adaptável

A	Brincalhão
B	Persuasivo
C	Persistente
D	Sereno

A	Otimista
B	Franco
C	Ordeiro
D	Servidor

A	Repetível
B	Inflexível
C	Ressentido
D	Relutante

A	Sociável
B	Energético
C	Doador
D	Submisso

A	Convincente
B	Competitivo
C	Atencioso
D	Controlado

A	Engraçado
B	Vigoroso
C	Fiel
D	Amigável

A	Esquecido
B	Franco
C	Complicado
D	Medroso

A	Estimulante
B	Habilidoso
C	Respeitoso
D	Reservado

A	Espirituoso
B	Autônomo
C	Sensível
D	Satisfeito

A	Comunicativo
B	Audacioso
C	Minucioso
D	Diplomático

A	Inoportuno
B	Impaciente
C	Inseguro
D	Indeciso

A	Charmoso
B	Assertivo
C	Planejador
D	Paciente

A	Espontâneo
B	Seguro
C	Organizado
D	Tímido

A	Alegre
B	Confiante
C	Culto
D	Previsível

A	Imprevisível
B	Frio
C	Calculista
D	Harmônico

A	Inspirador
B	Independente
C	Idealista
D	Observador

A	Democrático
B	Decidido
C	Profundo
D	Irônico

A	Pessoas
B	Resultados
C	Dados
D	Fatos

A	Casual
B	Visionário
C	Estrategista
D	Ponderado

A	Desembaraçado
B	Ativo
C	Questionador
D	Mediador

A	Conversador
B	Firme
C	Pensativo
D	Tolerante

A	Vivo
B	Líder
C	Leal
D	Ouvinte

A	Permissivo
B	Orgulhoso
C	Cauteloso
D	Simples

A	Atraente
B	Comandante
C	Detalhista
D	Contente

A	Popular
B	Produtivo
C	Perfeccionista
D	Amável

A	Vivaz
B	Valente
C	Comportado
D	Equilibrado

A	Ingênuo
B	Ousado
C	Negativo
D	Indiferente

A	Metido
B	Mandão
C	Acanhado
D	Comedido

A	Indisciplinado
B	Insensível
C	Rancoroso
D	Desinteressado

A	Vivaz
B	Valente
C	Comportado
D	Equilibrado

A	Falante
B	Posicionado
C	Sensível
D	Retraído

Fonte: Adaptado da teoria postulada pelo psicólogo Dr. William Moulton Marston em seu livro "Emotions of Normal People" (1928).

Vamos conhecer o resultado?

Para obter o resultado, você deverá somar a quantidade de cada letra escolhida.

A = CARISMÁTICO: SOMA = _____

B = RESOLUTIVO: SOMA = _____

C = ANALÍTICO: SOMA = _____

D = HARMONIOSO: SOMA = _____

Perfil comportamental: carismático

Figura 1.



São líderes capazes de influenciar pessoas. Lideram para as pessoas e com as pessoas.

Pontos Positivos: crença de que as pessoas norteiam a felicidade na sua vida. Procuram criar um *network* forte e relacionamentos frequentes. Bons comunicadores, relações públicas, *marketing* e profissionais que tenham em sua carreira o vínculo com as pessoas. Como líderes procuram manter o astral da equipe sempre para cima e sempre tentam ouvir todos os envolvidos antes de tomar uma decisão. Sorridentes, alegres e com ótimo humor.

Pontos a Desenvolver: tendem a perder o foco dos objetivos e metas com muita facilidade. Como pensam sempre em primeiro lugar nas pessoas, podem tomar decisões de forma impulsiva. São ótimos para transmitir informações, mas podem não dar espaço ao seu interlocutor. Podem ser desorganizados em suas tarefas e documentos. Guardar segredo é algo muito difícil para eles. Em situações extremas são propensos a ter temperamento imaturo e dramático.

Perfil comportamental: resolutivo

Figura 2.



Pessoas com esse perfil têm capacidade de entrega de resultados e atingimento de metas fora da curva normal. Suas equipes são competitivas e muito focadas.

Pontos Positivos: crença de que alcançar metas e resultados dão sentido à vida. São muito rápidos na execução de suas atividades e no alcance de seus objetivos. Ultrapassam barreiras com muita facilidade. São corajosos, objetivos e apresentam resultados em pouquíssimo tempo. Ao se depararem com as dificuldades não se abatem facilmente e são altamente combativos. Confiam em suas habilidades. Procuram soluções fora do convencional para atingir seus objetivos.

Pontos a Desenvolver: tendem a buscar resultados a qualquer custo, quebrando regras importantes. São percebidos nas relações como frios e distantes. Em equipe, costumam

ser individualistas, afetando o trabalho dos demais. Podem ter dificuldade em planejar suas atividades, pois apresentam ansiedade para começar a executar de imediato. Podem aparentar ser o “sabe tudo” e não se permitem experimentar ou errar. Líderes resolutivos são propensos à frustração se a equipe não atinge o resultado esperado. Em casos extremos, apresentam comportamento assertivo em demasia e parecem ofensivos quando as coisas não acontecem da forma como desejam.

Perfil comportamental: analítico

Figura 3.



Líderes analíticos são focados em fatos e dados. Sua liderança considera as tarefas e a organização de sua equipe.

Pontos Positivos: crença de que a perfeição nas atividades é o caminho do êxito. Realizam trabalhos impecáveis, sem qualquer erro ou falta de informações. São muito persistentes na realização de suas tarefas. Bons ouvintes, ao receber uma tarefa, prestam atenção nos detalhes. Procuram superar as expectativas de todos quanto à qualidade e à competência para desenvolver suas ações. São organizados, detalhistas e perfeccionistas.

Pontos a Desenvolver: podem parecer arrogantes com perfis comportamentais que não prezam a perfeição e os dados. Quando tomam decisões, não são receptivos às novas ideias. Ficam estressados quando as coisas não saem perfeitas. Não conseguem equilibrar a vida pessoal e o trabalho. Demoram a entrar em ação, pois precisam que tudo esteja perfeito para agirem. Costumam não delegar, pois ninguém fará tão perfeito como ele.

Perfil comportamental: harmonioso

Figura 4.



Lideram com base na confiança e na parceria. Procuram a harmonia entre o grupo e se esforçam para que isso aconteça.

Pontos Positivos: pessoas fiéis e de confiança. Ótimos mediadores de conflitos e bons ouvintes num processo de grupo. Calmos, equilibrados e tranquilos em momentos de estresse. Prestativos no atendimento às necessidades da empresa e dos liderados. São vistos como alguém que se pode confiar e que será acolhido sem julgamentos.

Pontos a Desenvolver: podem demorar para decidir. Gostam de executar as tarefas e ações no seu ritmo. Preferem realizar apenas uma tarefa de cada vez. Tendem a precisar de informações extras para decidirem sobre algo. Não são adeptos às mudanças repentinas. Podem desanimar quando não percebem sentido em alguma ação. Indecisos em momentos de pressão. Mais tímidos com pessoas que não conhecem ou não confiam.



Com base na análise do comportamento humano, pode-se dividir os indivíduos em quatro grandes grupos e associar com os comportamentos de liderança.

LÍDERES CARISMÁTICOS: buscam a todo momento envolver os colaboradores em novas funções que exijam alto poder de comunicação, personalidade e, ao mesmo tempo, dão constante *feedback* no que diz respeito ao trabalho em equipe e o impacto das pessoas no trabalho.

LÍDERES RESOLUTIVOS: desenvolvem no colaborador a escuta ativa, mostrando a importância de entender os conceitos e as práticas para pensar “fora da caixa” ao resolver os problemas. Estimulam o foco em metas e objetivos direcionados em crescimento sólido.

LÍDERES HARMONIOSOS: procuram desenvolver no colaborador foco no resultado e comportamento de confiança. Conflitos podem dispersar o grupo no alcance das metas e resultados. Tendem a focar no aperfeiçoamento do nível de assertividade, para eliminar o rótulo que possa ser criado pelo foco em pessoas.

LÍDERES ANALÍTICOS: promovem o aprendizado inovador contínuo, tentando mostrar ao colaborador o como, com base em dados e fatos. Valorizam a disciplina e as regras como sendo a forma mais apropriada de se alcançar maiores ambições.



É importante ressaltar que nenhum dos perfis comportamentais é um modelo ideal ou perfeito para se formar uma equipe de trabalho. O diferencial ao montar um equipe de trabalho, na faculdade ou na empresa, é saber que cada perfil complementa o outro na formação de um time. Quando estamos em posição de liderança devemos saber identificar o perfil de cada componente da equipe e, dentro da particularidade de cada um, buscar extrair os melhores resultados, sem que percam a sua essência, valores e motivação.

CAPÍTULO 2

Fatores-chave para um líder

Poucas são as organizações que se preocupam em desenvolver as pessoas para assumirem cargos de liderança, talvez por acreditarem que um bom técnico será consequentemente um bom líder. Para liderar uma equipe é preciso um líder que exerça influência sobre as pessoas, que saiba identificar o que as motiva, que consiga conectá-las, formando uma sinergia que mobilize o talento de cada uma delas.

Como, normalmente, as pessoas não são preparadas para assumirem cargos de liderança, muitos gestores focam suas ações apenas nos resultados. Entendem que basta fazer toda a equipe trabalhar focada em atingir as metas e alcançar os resultados esperados pela empresa. Mas, na verdade é preciso muito mais do que isso. Liderar é atrair, inspirar e motivar os outros para um caminho partilhado e diferenciado.



Lembre-se: liderança é um processo de influência formado por meio da relação entre o líder e sua equipe. A liderança não é fruto apenas do perfil do líder e suas competências, mas também diz respeito ao perfil da equipe e ao contexto organizacional no qual ocorre.

Figura 5.



Fonte: Novo, Chernicharo; Barradas (2008), com adaptações.

As competências do líder ocorrem dentro de um cenário bastante diferente de poucas décadas atrás, caracterizado pelo teletrabalho formal e informal, pelo *mobile working*,

etc. Estamos chamando aqui de teletrabalho informal aqueles vários momentos que trabalhamos no celular, na sala de espera de um consultório, dentro das aeronaves, dentre outras situações, não raras vezes, desequilibrando o necessário balanceamento entre a vida do trabalho e a vida pessoal.



Isso tem acontecido com você? Quanto tempo você passa no celular ou no computador trabalhando? Terminando aquele relatório que deve ser entregue amanhã ou respondendo os inúmeros *e-mails* que não deu tempo de responder no trabalho? O quanto essa situação tem prejudicado sua qualidade de vida e a sua relação familiar?

Além das novas modalidades de trabalho, encontramos hoje importante diversificação no formato das equipes de trabalho. Em algumas situações o gestor precisará formar uma equipe coesa, em outras será necessário acionar uma rede de profissionais para a elaboração ou desenvolvimento de um projeto. Assim, ao analisarmos o perfil do líder, precisamos considerar os elementos que influenciam e condicionam sua maneira de liderar.

Segundo Motta (1994), o que distingue o líder da maioria das pessoas comuns é a maneira incomum de obter resultados. Apesar da generalidade dos líderes conhecidos na história, eles construíram uma rede de relacionamentos, em longo prazo, imprimindo sua marca e levando as pessoas a seguirem suas ideias e ideais. Nas organizações, o líder só conseguirá exercer sua liderança se for capaz de interagir com os membros de sua equipe e ser percebido como líder. Se for capaz de atuar como um mentor, adotando uma postura empática, reconhecendo e reagindo às emoções básicas de seus colaboradores. Emoções estas que podem também ser identificadas nas expressões faciais e gestuais dos membros da sua equipe. Para que o líder possa atuar de forma eficaz, deverá ter uma percepção clara de sua personalidade, incluindo potencialidades, limitações, crenças, motivações e emoções, para depois buscar compreender o mundo particular de cada um dos seus colaboradores. Como veremos a seguir, os nossos valores guiam as nossas percepções e escolhas, guiam a nossa vida.

Percepção e valores

Você já parou para pensar: por que você percebe o mundo de forma diferente do seu colega de trabalho? Que fatores podem influenciar nossas escolhas e percepção do mundo? Como somos percebidos?

Existem dois processos que nos fazem enxergar o mundo a nossa volta.

Sensação e percepção

É por meio desses dois processos que sentimos e interpretamos o mundo. Ao captarmos o mundo, sentindo emoções e interpretando-o de acordo com a forma que o percebemos, criamos comportamentos observáveis. Cada pessoa interpreta o mundo de forma diferente.

Figura 6.



Fonte: <<https://pt.slideshare.net/silvinha331/percepo-visual-imagens>> .

A percepção é o resultado de experiências que são influenciadas por diversos fatores como, por exemplo, a família em que fomos criados, pessoas com quem nos relacionamos e até o ambiente em que estamos inseridos.

A percepção de uma pessoa sempre estará condicionada à experiência e às expectativas e será influenciada por alguns fatores, dentre eles, destacamos dois: valores pessoais e modelos mentais.

Valores pessoais

É o conjunto de crenças que norteia nossas ações e comportamentos no que se refere à relação com outras pessoas e com o ambiente em que vivemos.

Cada pessoa tem uma priorização de valores, ou seja, uma hierarquia. Imagine se você tivesse que escolher os cinco valores que você não abre mão em sua vida? Você teria uma listagem, certo? E seu colega outra! E isso pode fazer muita diferença entre o seu comportamento e o dele numa mesma situação.

Quando estamos em um ambiente em que nossos valores pessoais estão em sinergia e coerência com os valores de outras pessoas, temos uma sensação de felicidade e de amparo. Porém, em ambiente ou com pessoas com valores diferentes dos nossos, em dissonância, podemos ter conflitos de valores e desconforto.

Identificar quais são os valores que norteiam sua carreira e vida pessoal é importante, pois por meio destes valores você fará escolhas de profissão, amigos, viagens, religião e até de organizações na qual irá atuar.

Para um líder, saber identificar quais são seus valores e aqueles que conduzem os seus colaboradores, permitirá direcionar ações com significado para as pessoas, garantindo uma equipe coesa, capaz de atingir resultados superiores.



Você já parou para pensar sobre quais são os valores mais importantes para você? De que forma eles direcionam sua vida? Experimente fazer uma relação dos cinco valores mais importantes para você. Depois, coloque-os em ordem de prioridade. Você verá que muitas escolhas, ações e comportamentos são baseados nesses valores!

Modelos mentais

Segundo Peter Seng, “Os Modelos mentais são mecanismos internos de uma pessoa em que esta tenta explicar, a si mesma e aos outros, como funciona o mundo real”. Ou seja, o modelo mental é a interpretação da realidade que cada indivíduo tem do mundo. Cada pessoa tem seu próprio modelo mental baseado em experiências passadas, pressupostos, generalizações ou mesmo crenças arraigadas, que influenciam a forma como vemos e agimos no mundo.

O desafio é que a maioria dos modelos mentais é inconsciente e, dessa forma, muitas vezes agimos de determinada maneira sem sabermos exatamente o motivo. Eles acabam interferindo em todas as nossas ações. São as razões por trás das nossas ações.

Trata-se de uma interpretação pessoal da realidade que tem um papel importante em nossa mente. Podem ser estórias ou imagens que existem na mente de uma pessoa, no aspecto mais íntimo e profundo, e que dizem respeito à maneira como este indivíduo percebe sua própria existência.

Um modelo mental tem impacto no comportamento de uma pessoa. Quando estamos em posição de liderança, não é diferente! Observando as empresas e a forma como cada líder age, podemos entender a importância de trazermos à tona os modelos mentais, que condicionam os comportamentos de liderança. Observe alguns exemplos a seguir.

Modelo Mental	Impacto no Comportamento do líder
O líder deve ser responsável por todos os resultados em uma empresa.	» Proatividade, iniciativa e senso de responsabilidade. » Centralização, culpa e dificuldade de delegar.
O líder acredita que criatividade é um "dom divino" que somente alguns indivíduos possuem.	» Rotula indivíduos como criativos e não criativos e pode não incentivar a criatividade coletiva.



Devemos a todo o momento refletir, questionar, testar e aperfeiçoar essas imagens internas que temos, a forma como entendemos o mundo e como nele agimos. Quais são os modelos mentais que mais influenciam seus comportamentos?

Essa reflexão permitirá o seu desenvolvimento constante como pessoa e líder e o apoiará na construção de uma liderança cada vez mais eficaz.



Leia mais sobre o assunto em:

<<https://www.linkedin.com/pulse/seu-mindset-%C3%A9-fixo-ou-de-crescimento-ketty-sanches/>>.

<<https://www.ibccoaching.com.br/portal/o-que-e-modelo-mental/>>.

<<http://masterleader.com.br/modelos-mentais-lideranca/>>.

Motivação e comprometimento

Motivação

A palavra “motivo” pode ser encontrada em dicionários como “algo que impulsiona um indivíduo a atuar de alguma maneira”. Logo, o estudo da “motivação” compreende essencialmente o estudo “da direção e persistência da ação”. Outra conceituação está relacionada à “conduta em termos dos objetivos a serem perseguidos”.

Podemos afirmar que uma pessoa possui dois pilares relacionados à motivação: a motivação extrínseca e a motivação intrínseca. A motivação extrínseca é quando a motivação se dá devido a um estímulo externo ao trabalho em si, pode ser algo material como dinheiro ou intangível como uma promoção. Tal motivação, embora atenda às nossas necessidades, tem caráter passageiro ou temporário. Ou seja, depois de algum tempo, será necessária uma nova motivação. Por exemplo: você foi promovido ao cargo de líder de uma empresa, a sensação é muito boa e você desejava muito este reconhecimento, porém, passados três anos na função, você provavelmente almejará outro cargo.

Fonte: <<https://www.google.com.br>>.

Já a motivação intrínseca tem um caráter mais interno ao indivíduo, sendo uma motivação inerente ou inata de uma pessoa e que não precisa de influência externa para acontecer. É o motivador pessoal mais eficaz de uma pessoa. Muito impulsionado pelos valores internos, crenças e personalidade de cada pessoa. Os motivadores intrínsecos incluem ações como aprender a tocar um instrumento por conta própria, pintar um quadro, ou escrever um livro.

É interessante utilizar como base o conceito de Abraham H. Maslow da teoria das necessidades para entender em que estágio de necessidade o indivíduo encontra-se e, assim, entender o seu grau de percepção em relação aos fatos. Maslow apontou uma hierarquia de cinco necessidades básicas. Todos os indivíduos têm necessidades segundo a teoria, da maior (base da pirâmide) à menor (topo). Estas necessidades básicas são:

Figura 7. Pirâmide de Maslow



Fonte: <<http://medaacademy.com.br/as-06-necessidades-humanas/>>.

Maslow indicou que o menor nível de insatisfação em hierarquia monopolizará a consciência do indivíduo. Imagine que você tenha uma necessidade muito presente de amizade e está em uma empresa que seu local de trabalho é isolado ou tem baixa socialização. Você estará com sua necessidade atendida? Não! Logo, a sua motivação pode estar influenciada por essa necessidade não atendida. Uma vez satisfeita, essa necessidade é esquecida e substituída por outra necessidade de nível superior.

Quando estamos em papel de liderança, devemos ficar atentos às necessidades de nossos liderados. Quanto mais conseguirmos apoiá-los em suas necessidades, mais

motivados eles podem ficar. Entender as necessidades dos membros da equipe faz com que o líder direcione cada colaborador de forma personalizada e única.



Um dos papéis de um líder é saber analisar o contexto de forma coerente e entender que cada indivíduo tem uma interpretação única do mundo. O líder pode criar sinergia de percepções e sensações, integrando valores e motivações.

Comprometimento

Comprometimento é o ato de agir em prol do que nos propomos a fazer. Trata-se do alinhamento entre fatores internos de cada indivíduo e seus comportamentos. Uma pessoa comprometida se esforça para sempre honrar seus compromissos. A responsabilidade caminha com comprometimento e, portanto, uma pessoa que demonstra baixa responsabilidade com suas tarefas e com as pessoas a sua volta, provavelmente, demonstrará também baixo comprometimento.

Ser comprometido no ambiente de trabalho vai além de cumprir suas tarefas e jornada diária, e sim, possuir atitudes e comportamentos congruentes com o crescimento da empresa. Podemos dizer que é “vestir a camisa” da empresa.

Quando os líderes conseguem que seus liderados se sintam comprometidos com o trabalho, eles serão participativos e agirão para além dos “muros” da empresa. Irão propor melhorias e ações de apoio à empresa, para potencializar os resultados.

O comprometimento desenvolve-se naturalmente. Acredita-se que as pessoas necessitam estar comprometidas com algo que faça sentido em suas vidas. O comprometimento dos liderados tem consequências no bem-estar e no comportamento destes na empresa.

Quando pensamos em carreira, devemos pensar que o comprometimento é determinante para que o profissional alcance o sucesso. Somos resultado de nossas ações: profissionais que demonstram comprometimento com a carreira e com a empresa se destacam no mercado e são requisitados, pois unem ingredientes essenciais para um desempenho excepcional.



Cinco Dicas para aumentar seu comprometimento:

- » **Foco:** mantenha-se focado do início ao fim e anote sempre suas dúvidas.
- » **Participação:** expresse sua opinião de forma clara e coerente.

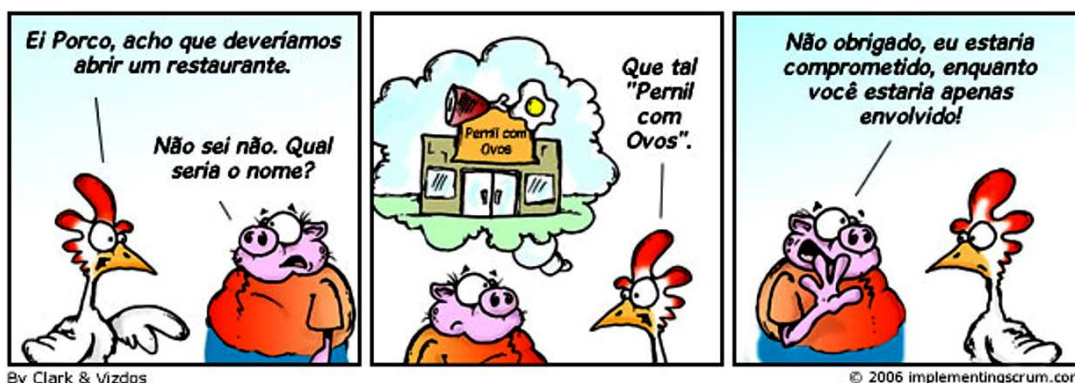
- » **Proatividade:** vá além das suas funções e atividades, ajude seus colegas de trabalho e ao seu líder.
- » **Pense como “dono”:** se você fosse o dono da empresa em que trabalha, como agiria?
- » **Ética:** faça o certo, mesmo quando ninguém estiver vendo.



Conto do porco e da galinha

Esta história consegue traduzir, de forma engraçada e reflexiva, a diferença entre envolvimento e comprometimento:

Figura 8.



O conto retrata o diálogo entre o porco e a galinha sobre uma brilhante ideia da galinha de abrirem um restaurante chamado “Pernil com Ovos”. O porco recusa a proposta, pois ele estaria comprometido com o negócio e a galinha estaria apenas envolvida. O porco daria a vida pelo restaurante, já a galinha daria algo que não precisaria de sacrifícios.

Pense nisso: você vai trabalhar em um projeto que é o sonho da sua vida, vai preferir estar cercado de pessoas que querem fazer e acontecer a sua ideia, ou vai preferir aquelas que apenas fazem por fazer, ou ainda, desistem na primeira dificuldade?

Historia adaptada de: <<http://agile.pub/assuntos-diversos/o-conto-do-porco-e-da-galinha-ou-do-tender-e-do-peru/>>.

Relacionamento interpessoal

Comunicar-se de maneira eficaz é uma arte, que bem poucos dominam. A maneira como nos comunicamos define o tipo de relacionamento que queremos estabelecer com

as pessoas do nosso convívio. Em nossos relacionamentos utilizamos a comunicação verbal e não verbal. Seja no trabalho, em família ou na sociedade, expressamos abertamente nossos pensamentos e interesses verbalmente. A comunicação não verbal ou a linguagem corporal - o tipo de contato visual, um aperto de mão, a postura em uma cadeira quando participamos de uma reunião, a posição das mãos e braços, a forma como cruzamos as pernas -, todos estes e outros movimentos representam sinais que são facilmente observáveis e que, de alguma maneira, refletem sentimentos das partes envolvidas em uma conversa. Torna-se, portanto, importante tomar consciência de como a comunicação não verbal pode transmitir os sentimentos e as intenções das pessoas. A qualidade dos relacionamentos e da comunicação no ambiente de trabalho, determinam o sucesso dos resultados. A comunicação é a base das relações interpessoais. Os problemas na comunicação entre o líder e os membros da sua equipe, frequentemente, geram distorções que dificultam os relacionamentos. Mas sobre comunicação iremos conversar com mais detalhes em tópico específico. Aguarde mais um pouquinho. Você já teve oportunidade de observar como o comportamento e o humor do seu chefe influenciam no clima do seu setor de trabalho? O comportamento do líder tem um papel determinante na configuração do clima organizacional, que é formado pelas relações no ambiente de trabalho. O líder é responsável por fomentar, estimular, desenvolver e aperfeiçoar as relações interpessoais, criando o ambiente adequado a realização das atividades e dos objetivos organizacionais. O fato é que os líderes não podem prescindir de determinadas competências. Manter um clima sadio nas relações interpessoais é indispensável para a formação de equipes eficazes.

Figura 9.



Fonte: <<https://pixabay.com/pt/maestro-orquestra-m%C3%BAsicas-masculino-3020019/>>.

O líder é o maestro da orquestra que precisa estar bem ajustada e integrada para que o conjunto produza resultados (melodias) que encantem a todos. Como maestro, o líder precisa conhecer cada membro da sua equipe - o que os motiva, o que valorizam, quais são seus talentos, quais são suas limitações -, criando desafios que os valorizem.

Um colaborador desestimulado, sentindo-se subaproveitado e desqualificado, contribui para um ambiente de trabalho negativo, que contamina todos os demais da equipe.

Quando a equipe tem pessoas mal-humoradas, amargas, insatisfeitas, se sentindo desprestigiadas, as relações acabam se tornando pouco amistosas e distantes. São as pessoas em cooperação que irão fazer a diferença na empresa, criando um clima de trabalho propício ao desenvolvimento de equipes de alto desempenho.

O líder precisa convergir todas as forças em uma única direção e isto só é possível em um ambiente de parceria e cooperação. Trabalhar em um ambiente de camaradagem, parceria, com pessoas alegres e satisfeitas com o que realizam, é o que boa parte dos profissionais procuram. Mais que um bom salário, as pessoas buscam um ambiente de trabalho no qual cada um possa realizar seus desejos pessoais e profissionais, em um clima amistoso e tranquilo. O bom clima organizacional é um dos fatores que mais elevam a motivação e, por consequência, a produtividade.

Isso não significa que não irão ocorrer conflitos no ambiente de trabalho. Quando as posições divergentes são discutidas de forma saudável e construtiva, podem gerar ideias e resultados extraordinários. Mas, os conflitos não controlados podem frustrar os esforços da equipe e prejudicar os resultados a serem alcançados.

Quando surge um conflito fora de controle, a equipe fica “patinando” no mesmo lugar e acaba perdendo o foco do trabalho. Algumas vezes o conflito surge de uma ideia criativa. Nesta situação é fundamental a interferência do líder, fazendo com que o grupo se reoriente em prol do objetivo comum a ser alcançado. É preciso que o líder busque a racionalização das emoções. Como? Uma ideia é fazer perguntas ao grupo: *Onde queremos chegar? O que estamos buscando atingir?* Outra forma é buscar o posicionamento de um especialista no tema para solucionar os impasses, ou mesmo fazer pesquisas sobre o assunto discutido. Poderá também optar por experimentar uma das ideias apresentadas. O importante é impedir que a discórdia prejudique o progresso da equipe. De toda maneira, o conflito pode ser uma ocasião de ajustes e definições importantes para a continuidade do trabalho de forma cooperativa e colaborativa.



Se sabemos que os conflitos são comuns no cotidiano das empresas, na qual temos pessoas com experiências e valores diversos e com opiniões diferentes, por que os conflitos são vistos pelos líderes como algo negativo? Divergir e discordar é algo tão ruim assim? Você acredita que os conflitos podem ser bons?

As dificuldades de alguns líderes para lidar com conflitos é tão grande que preferem jogar o problema para debaixo do tapete e fazer de conta que está tudo bem. Mas essa

atitude pode ser um dos maiores obstáculos ao progresso da equipe. Os conflitos que são pessoais ou têm raízes em “queda de braços” podem ser muito destrutivos. Se o líder não enfrentar a situação, com medo de ofender alguém, o conflito não resolvido irá piorar, paralisando toda a equipe que não conseguirá avançar para a tarefa seguinte.

Quando falamos em conflito, vem logo à nossa mente a palavra **negociação**. Quer queiramos ou não, a negociação faz parte da nossa vida. Desde criança negociamos. Negociamos continuamente com todas as pessoas que nos cercam.



Vamos lá! Pense em cinco importantes decisões de sua vida. Qual delas você decidiu sozinho? A maioria, apenas uma, nenhuma? Possivelmente, poucas ou nenhuma delas. E sabe por quê? Quando tomamos decisões importantes, frequentemente, buscamos a opinião daquelas pessoas que convivem de perto com a gente. De alguma forma, essas pessoas serão também afetadas pelas consequências das decisões tomadas.

Muitas vezes conduzimos o processo de negociação de forma inadequada, que nos leva a resultados indesejados e a experimentar ressentimentos.

Conheça a história contada por Steve Sullivan, que transcreveremos a seguir. Veja a estratégia que ele usou para resolver os impasses em sua empresa.



“Quando nós e nossa agência de publicidade ‘empacamos’ em relação ao sentido criativo de um anúncio, testamos o anúncio no mercado. Sempre que há discordância, a decisão é transferida para o consumidor. E tanto nós como a agência aceitamos o que ele decidir... Houve (apenas) algumas situações assim, três nos últimos três anos, e acabamos fazendo do nosso jeito ou do jeito proposto pela agência, baseando-nos sempre nas respostas do consumidor. E tanto nós quanto a agência estamos satisfeitos com esse jeito (de resolver as coisas), porque isso nos ajuda a atingir nossos objetivos.” Steve Sullivan

A todo tempo o líder está negociando com seus superiores, com sua equipe, com o cliente. Saber decidir, negociar e agir são fatores essenciais para um líder.



E você, tem facilidade para negociar com seus pares? Como anda sua capacidade de negociação? Você se considera um bom negociador?

Saber negociar é uma característica que pode diferenciar um profissional no mercado?

Com certeza! Em um mundo globalizado, de mudanças frequentes e com alta competitividade entre as empresas, saber negociar é fundamental para o sucesso ou insucesso dos negócios organizacionais. Por isso, há uma enorme demanda por profissionais que tenham facilidade em negociar.

Figura 10.



Fonte: <<http://naifrh.com.br/as-5-tecnicas-de-negociacao/>>.

Como não há soluções mágicas para nosso cotidiano de mudanças frequentes, instável, incerto e conflituoso, precisamos, antes de tudo, compreender a realidade e relativizar pontos de vista. O **diálogo** e a **negociação** são as saídas estratégicas para manter a harmonia necessária no ambiente de trabalho.

CAPÍTULO 3

Liderança

O papel do líder

É sabido por todos a importância da liderança no contexto organizacional. O líder é aquele que irá guiar as pessoas em uma determinada direção, por meio da influência que exerce sobre elas. O foco do líder é atingir bons resultados, por meio do desempenho de sua equipe, incentivando o crescimento e preservando a harmonia e o bem-estar do grupo. A liderança é, pois, um dos fatores críticos do sucesso das organizações.

Uma característica fundamental do líder está nas suas atitudes, a forma como lida e reage às situações. A sua atitude deve demonstrar coerência em relação ao que diz, pensa e age. O líder que defende uma posição e atua de forma contrária, será visto como uma pessoa incoerente, gerando insegurança nos liderados. Agindo de forma coerente, as pessoas irão perceber o líder como alguém que merece ser ouvido, considerado e respeitado. Quando o líder age de forma coerente, gera a essência da liderança – a confiança. Não se pode liderar pessoas que não confiam em você. Isto não significa que o líder não pode mudar de posição ou opinião. Certamente que sim, mas precisa justificar perante sua equipe os novos fatos que geraram mudança na sua forma de ver e analisar uma situação.

Em um mundo de constante mudança, é ainda mais complicado o papel do líder, que deverá ser capaz de lidar com a complexidade e a velocidade das mudanças que estão ocorrendo na organização. Os líderes de hoje têm um papel estratégico e abrangente de desenvolvimento humano. Ele precisa buscar o autoconhecimento e a aprendizagem contínua para ser agente da própria mudança e da mudança de seus liderados. O sucesso das organizações pode assim estar nas atitudes, comportamentos e exemplos dos líderes, nos diversos níveis.

Com a humanização das organizações, que passaram a priorizar as pessoas e a reconhecer a importância do capital humano para alcance da excelência em seus resultados, o papel do líder tornou-se fundamental. Por isso, existe uma expectativa muito grande quanto ao desempenho desse profissional. O modelo tradicional de liderança não encontra mais espaço e eco em nossa sociedade. O papel do líder contemporâneo está focado em reconhecimento, compartilhamento e trabalho em equipe. É um papel muito mais complexo e abrangente, de grande impacto nos resultados organizacionais.

Existem muitas classificações de tipos de liderança na literatura. Iremos destacar três papéis que consideramos importantes para um líder nos tempos atuais. São eles:

Líder facilitador

Cada vez mais o papel do líder que comanda, determina e centraliza é substituído pelo líder facilitador, que promove o compartilhamento de ideias e conhecimentos, reconhecendo o potencial de cada um dos membros de sua equipe. O líder facilitador é capaz de criar espaços para a construção coletiva de ideias, engajar pessoas e promover debates construtivos, extraindo informações, conhecimento e potencial de um grupo em torno de um objetivo em comum ou resultado maior. Pode-se dizer que, ao facilitar o processo de trabalho, o líder assume o papel de educador, com enorme preocupação em ensinar e fazer com que todos ampliem seus conhecimentos e habilidades. Ele reforça a iniciativa e faz com que seus liderados assumam as responsabilidades.

Líder parceiro

Em ocasiões de crise, de dificuldades econômicas, o sentimento de insegurança permeia todo o ambiente organizacional. É, principalmente, nestes momentos que os colaboradores mais necessitam de parcerias para se sentirem fortalecidos para realizarem suas atividades e atingir suas metas. Líderes abertos e próximos de sua equipe ajudam a minimizar os possíveis reflexos desse período nebuloso. O líder parceiro é aquele que estimula o colaborador a experimentar o novo, proporcionando um ambiente em que possa ser motivado, a partir de um trabalho que tenha significado para ele.

Líder servidor

O líder servidor vê seus colaboradores de forma integrada, não apenas profissional. Com esta visão, o líder servidor busca compreender as reais necessidades de cada um dos membros de sua equipe, no sentido de auxiliar, apoiar, ensinar, inspirar e motivar os colaboradores, para que todos possam desenvolver potenciais e talentos. Nesse papel, o líder deve se assegurar que os membros de sua equipe sintam os motivadores internos que os impulsionam para o sucesso. Sendo estes motivadores pessoais, o que motiva um colaborador pode não funcionar para outro, que é motivado por algo diferente.

Muitos líderes fracassam no seu papel, porque se esquecem de adequar seu estilo aos valores de seus colaboradores. Todos os indivíduos entram na organização trazendo a sua cultura adquirida na vida em sociedade. Sabemos que os valores pessoais guiam

a vida das pessoas e definem suas percepções, o que é aceitável. Além dos valores dos colaboradores, a cultura nacional também afeta o estilo de liderança. Por exemplo, no México, com sua forte tradição paternalista e o machismo, espera-se que os líderes sejam firmes e autocráticos. Uma liderança mais participativa é mais aceita em países que valorizam a igualdade, como na Noruega, Finlândia, Dinamarca e Suécia.

O Brasil é um país de grande extensão territorial e com grande heterogeneidade cultural, em decorrência de sua miscigenação e da soma das subculturas das diversas regiões. Assim, cada organização tem que se adequar à cultura e valores próprios da região em que atua. Seus líderes devem também ajustar seu perfil a essa diversidade e entender as características da cultura nacional. Alguns traços culturais brasileiros citados pelos estudiosos são: as relações hierarquizadas (necessidade de existir um comando/líder), ineficiência no planejamento prévio (“apagadores de incêndio”), personalismo (relações pessoais próximas e afeto nas relações), desagrado com avaliações em público (não aceitação a *feedbacks* repassados em público e *feedbacks* negativos) e adaptabilidade e flexibilidade como jeito peculiar de conviver em sociedade (o “jeitinho brasileiro”).

O desafio da liderança nas organizações

Ocorreram algumas ondas de inovação e, junto delas, uma série de mudanças na forma de gestão, que foram muito representativas nas organizações. A mais recente foi a do conhecimento na década de cinquenta. A era do conhecimento intensificou a convergência de tecnologias, transformando a forma de atuação das organizações e a performance de seus líderes, para garantir a entrega dos objetivos e da missão organizacional.

Atualmente, os líderes precisam, de forma contínua, investir em seu próprio desenvolvimento e de suas equipes. Se a formação técnica era importante, ela continua sendo importante, contudo não é suficiente para dar conta da realidade que temos hoje na sociedade. Competências comportamentais são requeridas e tornaram-se diferenciais competitivos tanto para os profissionais quanto para as organizações. Saber lidar com as pessoas, influenciar seus comportamentos, compartilhar conhecimentos, delegar tarefas e responsabilidades, desenvolver talentos, saber ouvir seus colaboradores abrindo espaços para que desenvolvam trabalhos de maior complexidade e criatividade, são algumas competências fundamentais na atuação do líder.

Ao assumir uma função de gestão, o profissional deixa de ter uma entrega que está associada à sua capacitação técnica. Agora a entrega do gestor depende de um conjunto de entregas que está associada aos diferentes profissionais da sua equipe, de diversas atuações e formas de trabalho. Como líder de um grupo, o gestor deve ser

uma referência, ajudando-o a entender de que maneira a equipe, conjuntamente, pode ter uma entrega no nível superior. Esta situação vai exigir do líder uma “caixa de ferramentas” diversificada em aspectos comportamentais, que é muito mais ampla que sua capacidade técnica.

Os desafios da liderança em um contexto de mudanças frequentes e de alta competitividade não são poucos. Liderar para atender às exigências de metas cada vez mais crescentes e complexas, exige do líder uma habilidade especial para lidar com as pessoas. Os líderes fazem a intermediação entre os gestores da cúpula e a equipe. Enquanto os gestores cobram resultados, os subordinados cobram melhores condições de trabalho. Assim, conciliar os interesses da organização com os interesses dos colaboradores torna-se uma arte. Saber lidar com as demandas que surgem e comunicar-se claramente com as partes, expondo o que é possível ser feito, o que deve ser revisto e as novas práticas a serem adotadas, são aspectos essenciais para evitar o desgaste da equipe na tentativa de atender metas inalcançáveis e evitando o desapontamento dos gestores de cúpula.

Mas os desafios não se acabam por aí! Um desafio importante da liderança é saber lidar com a diversidade no ambiente de trabalho, principalmente com o ingresso de novos profissionais, representados, atualmente, pelos *milleniuns*, e a longevidade dos profissionais nas organizações. Os *milleniuns* são o grupo de pessoas que nasceram a partir de 1984, difíceis de serem gerenciados. É muito natural termos hoje duas, três ou quatro gerações trabalhando simultaneamente numa mesma equipe. São pessoas com experiências vivenciadas em tempos diferentes, que carregam verdades, crenças e propósitos também diferentes. O desafio dos líderes é garantir o engajamento desses profissionais, oferecendo a eles a oportunidade de realizar seus propósitos e entregarem um resultado que agregue valor para a organização. Apesar de, nos tempos atuais, a questão da diversidade ser tema de discussão aberta em todos os ambientes, muitas são as pessoas nas organizações que ainda não incorporaram estas questões no ambiente de trabalho.



Não há cor de pele, orientação sexual, gênero, comportamento ou lugar de origem que mereça ser tratado com menos importância. Todos merecem aceitação e respeito.

O que você pensa a respeito dessa questão? Você acha que é preciso julgar as pessoas? Você já pensou que cada uma dessas pessoas tem uma história? Que se procurarmos compreender cada uma delas, certamente encontraremos razões para respeitá-las?

Outro desafio é vivermos a transformação digital. Para algumas pessoas o maior desafio nos dias de hoje é saber lidar com o mundo digital. Qual é o maior desafio

da transformação digital? Se você respondeu que é a tecnologia, ainda está tentando acertar o caminho. As novas ferramentas tecnológicas são apenas facilitadoras para que a organização continue competitiva. O grande desafio é a mudança que este mundo tecnológico impõe às pessoas, é a profunda e verdadeira reinvenção pessoal do líder, já que será ele o responsável pela implantação do novo *mindset* que guiará a empresa.

Nesta mudança de *mindset* (modelo mental), a implementação de metodologias como a gestão *Lean* e o *Agile* traz novas formas de pensar, de atingir a velocidade imprescindível no atual mercado. Mas como uma liderança autocrática, “comando e controle”, poderá absorver no dia a dia estes novos princípios? Como adotar a gestão *Lean*, em que os problemas são vistos como oportunidades de aprendizado e de melhoria contínua na entrega de valor para o cliente? Como adotar o princípio dos métodos *Agile* em seu formato colaborativo com uma liderança autoritária, centralizadora, que comanda e controla o cumprimento de metas individuais? O grande desafio é conseguirmos reinventar, é a transformação pessoal do líder. No mundo da transformação digital, as organizações precisam de líderes com perfil diferenciado. Os líderes precisam se transformar em líderes *Lean* que, antes de agir, buscam um profundo e amplo conhecimento da realidade, para contribuir, sugerir e apoiar as equipes nas tomadas de decisões rumo aos objetivos da organização.



“A maneira de mudar uma cultura não é mudar primeiro como as pessoas pensam, mas sim começar pela mudança de como as pessoas se comportam - o que elas fazem.”

John Shook, **How to Change a Culture:** Lessons From Nummi, MIT Sloan management, Review 2010.

Provavelmente, você irá identificar muitos outros desafios enfrentados pelos líderes nas organizações. É sabido da influência que o líder precisa exercer sobre seus liderados, promovendo ambiente propício para o desenvolvimento de atividades de crescente complexidade, de maior responsabilidade, agregando valor ao negócio da organização e proporcionando significado ao trabalho realizado por seus colaboradores. Além destes aspectos basilares da atuação de um bom líder, ele precisa também superar dificuldades pessoais ligadas a seus valores, tendo que se reinventar a cada dia na relação com os membros de sua equipe.

Liderando sua carreira

O autoconhecimento e a autoconfiança são duas competências comportamentais de grande importância para que uma pessoa possa liderar sua própria carreira. É necessário que a pessoa possa olhar para si mesma e ter total consciência de suas

qualidades e defeitos. Ao olhar para si e examinar suas potencialidades e limitações, poderá identificar o que precisa ser melhorado para atingir seus objetivos e propósitos de vida pessoal e profissional.



Convidamos você a parar e refletir. Como anda decidindo sua vida? Tem clareza das suas qualidades e defeitos? Na maioria das vezes, você segue a opinião dos amigos ou parentes? Faça uma lista dos seus pontos fortes e dos pontos a desenvolver, considerando os seus objetivos profissionais.

Agora, planeje as ações que você se compromete a realizar para eliminar seus pontos fracos, adquirindo um perfil profissional mais adequado às demandas do mercado.

Lembre-se que a pessoa que não se conhece e não sabe o que deseja, passa a ser guiada pelas outras pessoas. Se sente incapaz de decidir ou analisar sem consultar a opinião dos outros, incapaz de tomar as rédeas da própria vida. A indecisão e a insegurança enfraquecem qualquer esforço que a pessoa faça em direção à excelência. O desempenho excelente depende da autoconfiança e da segurança de que a pessoa está fazendo o seu melhor naquele momento. A pessoa insegura precisa constantemente da aprovação e do direcionamento dos outros para que se sinta capaz de fazer qualquer coisa.

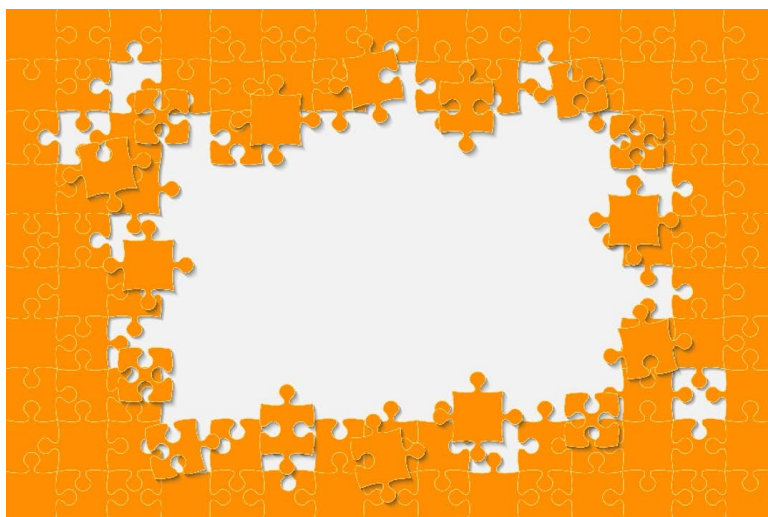
Também no perfil do líder a falta de segurança afeta sua atuação. Você já teve um chefe que não transmitia segurança? Se sim, imagino o quanto deve ter sido difícil a sua convivência com ele! As pessoas que não desenvolveram a segurança em si mesmas, não conseguem ser bons líderes, apenas chefes autoritários e prepotentes. Os colaboradores atendem ao seu comando por uma simples questão de hierarquia e não por confiarem naquilo que o chefe diz.

Liderar a própria carreira é traçar a trilha a ser percorrida para realizar seu propósito. É identificar e compreender suas potencialidades e limitações, buscando, de forma planejada, suprir suas necessidades e alcançar as competências que irão distingui-lo dos demais profissionais do mercado. A carreira é sua, portanto você é que deve cuidar dela. Esta tarefa não deve ser “terceirizada” para ninguém, nem mesmo para a organização que você trabalha. A organização precisa proporcionar as condições necessárias para que você possa atuar e se desenvolver continuamente. Porém, é VOCÊ o único responsável por sua vida profissional, como deve ser também por sua vida pessoal.

Para ser protagonista da sua própria carreira, você precisa estar constantemente reavaliando o mercado alvo do seu interesse, tomando decisões e não deixando que as pessoas tomem as decisões por você. Contudo, você pode e deve entrar em contato com profissionais da sua área de atuação, para possíveis orientações e que auxiliem na reflexão e decisões.

Mas como se constrói a visão de carreira? Como ter uma ideia do que fazer no futuro? Como começar a montar uma visão de futuro? Há muitos autores que usam como analogia o quebra-cabeça para falar da construção da visão de carreira. Você já montou um quebra-cabeça? Por onde, normalmente, a gente começa a montar um quebra-cabeça? Lembra? Pelas bordas! Definem-se os cantos, depois faz as bordas e, em seguida, preenchemos o meio. O que seria a borda? Qual seria a primeira peça que você iria colocar na construção do seu quebra-cabeça de visão de carreira? A primeira peça chama-se “você mesmo”, para que você possa entender um pouco mais sobre você. Você terá que alicerçar todo o seu quebra cabeça com estas peças da borda, que darão toda a base, toda a sustentação para que seu quadro fique perfeito e bonito.

Figura 11.

Fonte: <<https://www.shutterstock.com/>>.

Entender um pouco mais sobre você, é saber o que você gosta **muito** de fazer, o que te dá prazer, que talento você pode colocar à disposição, o que você aprendeu com suas experiências exitosas ou de fracasso, que habilidades você precisa desenvolver, que conhecimentos ainda te faltam, que estilo de vida você quer ter. Tudo isso vai formando a borda do seu quebra-cabeça. As peças do meio são coisas do tipo: oportunidades do mercado para compor a sua visão de futuro, as possibilidades de ganhar dinheiro com aquilo que você escolheu fazer (micro empresário, autônomo, coaching, professor, etc.), quais cursos você deve fazer (MBA, especialização, mestrado, técnico), etc. De todas as peças do quebra-cabeça da sua carreira, as da borda são as mais importantes e as mais difíceis. Se as peças da borda não forem as corretas, a chance de tudo desmoronar, de tudo dar errado é muito grande.

Agora vamos fazer um exercício! Mãos à obra! Pegue uma folha de papel em branco, faça uma margem de 3 cm em todos os quatro lados. Escreva nas bordas seus talentos,

habilidades, experiências, conhecimentos, suas aspirações, tudo que diz respeito a você. Nesse momento, você vai tentar entender um pouco mais sobre você mesmo. Ok? Depois de formadas as bordas, é hora de colocar as peças preenchendo o meio da sua folha de papel, ou seja, do seu quebra-cabeça, com as condições e possibilidades que o contexto apresenta para completar sua visão de futuro.

Tudo pronto? Então, agora você está preparado para trilhar o caminho que você mesmo definiu. Não se preocupe se no meio desse caminho você tiver que fazer algumas alterações. Isso é muito normal de acontecer, afinal, as coisas mudam! Avante e sucesso!



Para (não) Finalizar

Parabéns! Você concluiu a primeira etapa dessa jornada. Esperamos que você tenha aproveitado bastante as informações e dicas desse material.

Dê uma olhada no material em HTML dessa unidade, disponível na plataforma. Além de fixar o conteúdo, estarão disponíveis algumas atividades e interações, e você também poderá assistir a vídeos interessantes sobre o assunto.

Pronto para avançar? Na próxima unidade trataremos da importância da comunicação na vida e no ambiente profissional. Até lá!

Referências

BARTOLOMÉ, F. Ninguém confia plenamente no chefe – e agora? *In*: Harvard Business Review (org). **Liderança: os melhores artigos da Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006, pp. 104-120.

BERGAMINI, C.W. **Motivações nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997, 4. ed., pp. 20-35.

BROWN, R. **Social psychology**. New York, The Free Press, 1965.

COVEY, S.R. Mentalidade e habilidades de um líder. *In*: Peter Drucker Foundation (org). **Liderança para o Século XXI**. São Paulo: Futura, 2000, pp. 160-168.

DORFMAN, P. W. (1996). International and cross-cultural leadership research. In B. J. Punnett, & O. Shenkar (Eds.), **Handbook for international management research** (pp. 267 – 349). Oxford, UK: Blackwell

HOLLANDER, E. **Principles and methods of social psychology**. New York, Oxford University Press, 1967.

MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1994.

NOVO, D. V.; CHERNICHARO, E. A. M.; BARRADAS, M. S. S. **Liderança de equipes**, Rio de Janeiro, Editora FGV, 2008.