* LIDERANÇA
  + Lideranca tem muitas nuances
  + PRÁTICA: Qual líder te inspira?
    - Qual qualidade ou valor ele demonstra em suas ações?
  + Bases para uma Organização de Alta Performance
    - CLIMA
      * Como nos sentimos sobre tudo
    - CULTURA
      * A forma como fazemos as coisas aqui
    - VALORES
      * Expressos e vividos através de comportamentos
    - VISÃO DE MUNDO
      * Hipóteses da Velha versus Nova Economia

| **Empresa** | **Empresa é conhecida por** | **Líderes dessa empresa são conhecidos por** |
| --- | --- | --- |
| Wal-Mart | Preços baixos, sempre | Administrar custos com eficiência, pontualidade na execução |
| McKinsey | Ser uma conselheira de confiança de executivos | Liderar equipes que "desconstroem" problemas empresariais, sintetizar dados e criar soluções |
| Apple | Inovação e design | Criar produtos e serviços novos que rompem normas do setor |

Gráfico

Descrição gerada automaticamente

* + Liderança no Século 21: a necessidade de um novo paradigma?
    - Do velho paradigma para…

Diagrama

Descrição gerada automaticamente

* + Desafios Atuais da Liderança
    - LIDERANÇA ENXUTA:
      * Menos de hierarquia, não senioridade
    - LIDERANÇA VIRTUAL:
      * Lidar com Força de Trabalho Dispersa;
    - LIDERANÇA DE EQUIPE:
      * Mudança de Papéis e Responsabilidades;
    - LIDERANÇA DA DIVERSIDADE
      * Conduzindo gênero, idade e cultura;
    - BALANCEAMENTO DE VALOR LIDERANÇA
      * Vinculando Valores Organizacionais e Individuais.
  + Como liderar equipes virtuais?
    - Gestão de Equipes Virtuais: Dicas para Liderar com Eficiência em um Ambiente de Trabalho Remoto
      * <https://blog.zignet.com.br/2024/04/30/gestao-de-equipes-virtuais-dicas-para-liderar-com-eficiencia-em-um-ambiente-de-trabalho-remoto/>
      * Metas Smart
        + específicas (Specific)
        + mensuráveis (Measurable)
        + alcançáveis (Achievable)
        + relevantes (Relevant)
        + com prazo bem definido (Time-based).

Fim Bloco 1

* + Liderança distributiva
    - De: Ordenar e Controlar
    - Para: Cultivar e Coordenar
    - Liderança não é uma identidade, mas uma tarefa!!!
    - Como trabalhamos nossa liderança temporária?
  + Competências do Estar Líder
    - Liderança Distributiva - Thomas W. Malone MIT "Inventing the Organizations of the 21st Century"
      * 1. Traduzir coisas complexas em situações simples;
      * 2. Visualizar o futuro;
      * 3. Relacionar-se bem;
      * 4. Executar com criatividade (Nao temer o erro)
    - Habilidades do líder e gestão de times
  + PIPELINE DA LIDERANÇA
    - Escopo do Tempo, Valores e Habilidades Requeridas
      * Necessidade de se concentrar mais na Estratégia e nos Talentos, e não apenas na receita e no volume.
        + Concentração de iniciativas de aprendizado nas habilidades certas para o nível certo.
        + O desenvolvimento dos líderes se faz pela exposição a desafios de diferentes complexidades.
      * Pontos críticos no desenvolvimento da Liderança:
        + No começo da carreira e importante se focar para ter uma área técnica de especialidade de excelência já na liderança e importante saber o nível certo de competência para cada área necessária
        + Arquitetura que concentre os programas e processos de recursos humanos;

Padrões em comum para o desempenho e o potencial

* + - * + Os programas de liderança devem ter um alinhamento mínimo quanto aos desafios futuro da organização (estratégia e valores)
        + Há um um “gap” na competência na seleção de pessoas por parte dos executivos;
        + O RH direcionou esforços na identificação e atração de talentos, foco no “input”. O desejado seria foco no “output”
        + Necessidade de um contexto conectivo nas ações de RH no desenvolvimento de liderança.
      * Fatores externos do Pipeline de Liderança:
        + • Não adequação do talento externo

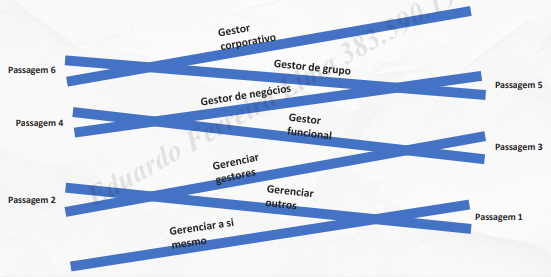
Necessidade de adequação à cultura da empresa

Falta de uma rede de relacionamento

* + - * + • Necessidade de clareza em relação aos papéis
        + Conteúdo dos cargos em constante mudança

Capacidade de liderar à distância

* + - * Encontrar e desenvolver líderes:
        + Na promoção de pessoas, expectativa que deem conta do trabalho, e não o conhecimento e habilidades de lidar com um nível de liderança.
        + “Contratar pessoas talentosas faz sentido como prática mas não como estratégia”
      * Potencial inexplorado de Liderança:
        + Possibilidade de desenvolvimento de líderes internamente;
        + Definição de potencial como algo que alguém pode realizar no futuro;
        + Potencial baseado nas realizações do passado e capacidade de aprender com tarefas maiores e mais complexas
      * Passagens profissionais importantes em uma grande organização



* + - * Passagens profissionais importantes em uma grande organização
      * Cada passagem representa mudança nos requisitos do cargo:
        + Habilidades;
        + Aplicações de tempo
        + Valores profissionais
      * Passagem 1: Gerenciar outros (Passagem mais difícil)
        + Habilidades importantes para aprender nessa passagem:

Orientação e mensuração do trabalho dos outros;

Planejamento;

Definição de trabalho.

* + - * + Mudança mais difícil envolve valores. Aprender a valorizar o trabalho de gestão.

Dedicar tempo as pessoas;

Praticar o coaching.

* + - * Passagem 2: Gerenciar gestores
        + Atribuir tarefas gerenciais e de liderança;
        + Mensurar progresso na gestão e orientação;
        + Coaching como uma das ferramentas essenciais;
        + Dominar habilidade de escutar. Saber ouvir não apenas o que está sendo dito mas também o que não está sendo dito.
        + Ajudar as pessoas a realizar o trabalho envolve:

Prestar atenção a elas

Monitorar o que e como o trabalho está sendo realizado

Isso requer tanto tempo quanto esforço

Uma imagem contendo Gráfico

Descrição gerada automaticamente

* + - * + Sinais de um gestor de gestores na posição errada:

Dificuldade de delegar;

Quanto maior o nível da liderança, tem efeito mais negativo;

Gestão de desempenho inadequada

Incapacidade de se comunicar de forma produtiva

Não desenvolvimento de uma equipe forte;

Em geral, não demonstra interesse em questões estratégicas.

* + - * Passagem 3: Gestor funcional
        + Pensamento em prazo mais longo, 3 a cinco anos;
        + Habilidades de trabalho em equipe com outros gestores;
        + Conhecimento pleno e detalhado do modelo de negócios e das metas de longo prazo;
        + Visão ampliada quanto a recursos com base nas necessidades dos negócios
      * Passagem 4: Gestor de negócios
        + Atribuir tarefas gerenciais e de liderança;
        + Desafios no equilíbrio e escolhas entre metas futuras e as necessidades atuais;
        + Responsabilidade por integrar funções.
        + Triângulo de alinhamento

Direcionamento estratégicos:

Produto

Mercados

Concorrentes

Clientes

Competência coletiva(pessoas):

Experiência

Habilidades

Mentalidade

Perspectiva

Competência organizacional

Estrutura

Definição de cargos

Processos

Alocação de pessoal

Cultura

Diagrama

Descrição gerada automaticamente

* + - * Passagem 5: Gestor de grupo
        + Habilidade de avaliação de estratégia com objetivos de alocação de capital e de pessoal;

Perguntas certas e análise de dados relevantes;

Informações relevantes da capacidade de planejamento de seus gestores de negócio.

* + - * + Dispender 50% ou mais do seu tempo no coaching e desenvolvimento do seus diretos.
      * Passagem 6: Gestor corporativo (CEO Global)
        + Desafio na diversidade de instâncias nas quais precisam prestar contas:

Conselho, comunidade, acionistas, força de trabalho etc.

* + - * + Lidar com desafios de curto e longo prazo;
        + Focar nas suas habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais à direção da execução.
        + 3 características se destacam para o perfil:

Senso de propósito, além dos números

Visão clara do caminho a ser tomado

Capacidade de comunicar o propósito e o caminho a um grande número de pessoas

* + - * Identificação de problemas do pipeline da liderança:
        + Mais comum, gerentes de 1º nível realizando trabalho de colaboradores individuais;
        + Quando empresas aceitam o desequilíbrio, fica difícil atingir a eficácia;
        + Empresas adotam pensamento do curto prazo, tornando difícil o diagnóstico do desequilíbrio.
        + LACUNAS

Um nível deixa de oferecer feedback em relação ao desempenho do nível imediatamente inferior.

* + - * + SOBREPOSIÇÃO

Tanto o gestor funcional quanto o gestor de gestores instruem um gerente de primeiro nível.

* + - Estilos de Liderança
      * Líderes com melhores resultados não contam somente com um estilo de liderança

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Característica** | **Coercivo** | **Confiável** | **Agregador** | **Democrático** | **Agressivo** | **Conselheiro** |
| **Modos de Ação dos Líderes** | Exige imediata obediência | Mobiliza pessoas em direção a uma visão | Cria harmonia e constrói laços emocionais | Forja consenso através da participação | Estabelece altos padrões de desempenho | Desenvolve pessoas para o futuro |
| **Estilo em uma Frase** | “Faça o que digo” | “Venha comigo” | “As pessoas vêm primeiro” | “O que você pensa?” | “Faça como eu faço, agora” | “Tente isso” |
| **Implícita competências da Intelig. emocional** | Conduzir à execução, iniciativa, autocontrole | Autoconfiança, empatia, mudança estimulante | Empatia, construção de relacionamentos, comunicação | Colaboração, liderança de equipe, comunicação | Consciência, conduzir à execução, iniciativa | Desenvolver os outros, empatia, autoconsciência |
| **Quando os estilos funcionam melhor** | Em uma crise, no início de uma crise | Quando mudanças requerem uma nova visão | Na cura de rupturas em uma equipe ou na motivação de pessoas durante circunstancias estressantes | Na consolidação ou no consenso, ou para obter contribuição de funcionários de valor | Para obter resultados de uma equipe altamente motivada e competente | Para ajudar um funcionário a melhorar desempenho ou desenvolver força a longo prazo |
| Impacto abrangente no clima | Negativo | Muito fortemente positivo | Positivo | Positivo | Negativo | Positivo |

* + - * COERCIVO
        + É o menos eficaz em muitas situações. A decisão extrema, de cima para baixo, de um líder, destrói o nascimento de novas ideias.
        + Deve ser usado somente em extrema cautela e em algumas situações.
      * CONFIÁVEL
        + Líder confiável é um visionário; ele motiva pessoas por meio de esclarecimentos a elas de como seus trabalhos se encaixam dentro de uma grande visão para a organização.
        + Os líderes confiáveis dão as pessoas suficiente espaço de ação para desenvolver seus próprios meios.
      * AGREGADOR
        + Líder agregador dão as pessoas a liberdade de fazer seu trabalho de forma que elas pensam ser a mais eficaz
        + Para um senso de reconhecimento e recompensa pelo trabalho bem-feito, o líder agregador oferece amplo feedback positivo.
      * DEMOCRÁTICO
        + Por despender tempo obtendo ideias das pessoas e abastecer-se, um líder constrói confiança, respeito e compromisso
        + Ao deixar os colaboradores , por si sós, terem um palavra nas decisões que afetam seus objetivos na forma de fazer esse trabalho, o líder democrático conduz à elevação da flexibilidade e da responsabilidade.
      * AGRESSIVO
        + Estabelece padrões de desempenho extremamente altos e exemplifica a si mesmo neles
        + É obsessivo a respeito de como fazer as coisas melhor e mais rápido, e pede o mesmo de todos em torno deles.
      * CONSELHEIRO
        + Os líderes conselheiro ajudam os colaboradores a identificar suas forças e fraquezas exclusivas e atá-las às suas aspirações pessoais e de carreira.
        + Sobressaem na delegação de poderes; eles dão as pessoas tarefas desafiadoras

Fim bloco 2

* + - Delegar
      * Delegar não é empurrar tarefas!!!!
        + Acompanhar, ajudar, reforçar, avaliar Preparar sucessores
      * Elabore um plano para delegar:
        + 1. O que?
        + 2. Para quem?
        + 3. Como quer que seja feito?
        + 4. Quando?
        + 5. Forma de acompanhamento
      * Plano de Ações
        + O que fazer (ação específica)
        + Porque fazer? Resultado esperado
        + Com quem?
        + Como? (Estratégias)
        + Quando? Início:
    - CONFIANÇA/LEALDADE
      * Nos relacionamentos que escolhi, sou fiel, tenho fé e confio no caráter, habilidade, força e verdade dos outros.
    - INTEGRIDADE
      * Eu digo o que faço e faço o que digo. Sou coerente.
      * “Integridade é uma escolha pessoal, um compromisso inflexível e consistente em honrar valores e princípios éticos morais e espirituais

Barbara Killenger

* + - Por que alguém deveria ser liderado por você?
      * Primeiro passo: autoconhecimento
        + TESTE DO ESPELHO

Essa pessoa é alguém que você respeita e admira?

Essa pessoa vive de acordo com seus valores?

Quais suas qualidades e defeitos?

É um líder que você seguiria?

* + - * + Domínio Pessoal

Qual é a minha missão?

Quais são meus objetivos?

Quais são meus princípios e valores?

Quais são meus talentos?

Quais são minhas deficiências?

Como eu funciono?

* + - * + Auto conhecimento

Propósito

Identificar a paixão e o sentido.

Identidade

Quem é você? Quem deseja ser?

Crenças e valores

O que realmente importa?

No que acredita que pode limitar seu potencial?

Competências

Como está usando suas habilidades?

Quais novas competências precisa?

Comportamento

O que está fazendo?

O que gostaria de fazer?

O que deseja mudar?

Ambiente

Perguntas com:

onde,

quando e

com quem?

* + - O QUE FAZEM OS LÍDERES?
      * Servir de exemplo;
      * Acompanhar o dia a dia;
      * Dar feedback;
      * Perceber as reações após feedbacks;
      * Trabalhar o emocional da equipe;
      * Avaliar desempenhos;
      * Mostrar caminhos.
      * Liderar não é impor mas despertar nos outros a vontade de fazer
    - Papel do Líder
      * Liderança “Exemplar”
        + Aspectos que devem ser considerados no trabalho com a equipe

1- Desafiar o estabelecido

2- Inspirar uma visão compartilhada

3- Capacitar as pessoas para a ação

4- Apontar o caminho

5- Encorajar o coração

* + - * O DESAFIO DE LIDERAR
        + Foco na tarefa:

prejudica-se o relacionamento e causa a insatisfação

* + - * + Foco no relacionamento:

difícil manter a ordem e obter resultados positivos na produção.

* + - * + Portanto, liderança é executar as tarefas enquanto se constroem os relacionamentos.
    - Teoria da Liderança Situacional
      * A liderança deve se adaptar conforme o nível de motivação dos liderados e sua capacidade para realizar as tarefas

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Alta Capacidade** | **Baixa Capacidade** |
| **Alta Motivação** | Adotar estilo Delegativo: liderança com foco nos resultados, transferindo decisão e responsabilidades aos subordinados. | Adotar estilo Apoiador: liderança explicando decisões e oferecendo muita orientação e apoio para as tarefas (coaching). |
| **Baixa Motivação** | Adotar estilo Democrático: forte orientação para as pessoas, focando na relevância das tarefas e no aumento do comprometimento e motivação. | Adotar estilo Diretivo: liderança com foco na tarefa, fornecendo instruções claras e específicas e supervisionando de perto. |

* + - * Resumo das eras da liderança

Diagrama, Linha do tempo

Descrição gerada automaticamente

* + - MODELO DE LIDERANÇA ESPIRITUAL

Diagrama

Descrição gerada automaticamente

* + - * Liderança Espiritual
        + Esperança/Fé
        + Propósito
        + Vida Interior (Práticas Espirituais)
        + Amor altruísta
      * Bem-estar Espiritual
        + CHAMADO (A Vida Tem Significado Fazer a Diferença)
        + PERTENCIMENTO (Ser entendido Ser apreciado)
      * Triple Bottom Line
        + Produtividade Comprometimento Organizacional Satisfação com a vida Ações para a Sustentabilidade
    - QUALIDADES DA LIDERANÇA ESPIRITUAl
      * PROPÓSITO:
        + Amplo apelo aos principais interessados;
        + Define o destino e a jornada;
        + Reflete altos ideais;
        + Incentiva a esperança / fé;
        + Estabelece Padrão de Excelência.
      * AMOR ALTRUÍSTA
        + Confiança / Lealdade
        + Perdão / Aceitação / Gratidão
        + Integridade
        + Honestidade
        + Coragem
        + Humildade
        + Bondade
        + Compaixão
        + Paciência / Sensibilidade / Resiliência
        + Excelência
        + Diversão
      * ESPERANÇA/FÉ
        + Resiliência;
        + Perseverança;
        + Faça o que é preciso;
        + Metas de alongamento;
        + Expectativa de recompensa / vitória;
        + Excelência
    - Liderança na era da complexidade
      * Porque continuamos esperando por heróis?
        + PRESSUPOSTOS:

Os líderes têm as respostas. Eles sabem o que fazer.

As pessoas fazem o que lhes é dito. Elas só têm que receber bons planos e instruções

Alto risco exige alto controle. Quando as situações se tornam mais complexas e desafiadoras, o poder precisa ser deslocado para o topo (com líderes que sabem o que fazer).

* + - * + RESULTADO

Modelo de Comando e Controle

Aqueles na base da hierarquia se sujeitam a visão maior e a experiência daqueles acima. Líderes prometem nos tirar dessa confusão; e nós voluntariamente entregamos a nossa autonomia individual em troca de segurança.

* + - * A única consequência previsível é que os líderes criam mais caos, se isolando com apenas alguns poucos assessores chave, e tentam encontrar uma solução simples (e rápida) para um problema complexo. E as pessoas os pressionam para fazer justamente isso. Todo mundo quer ver o problema desaparecer; gritos de "consertem-no!" surgem do público. Os líderes se esforçam para que pareça que tudo está sob controle. Mas as causas dos problemas de hoje são complexas e interligadas. Não há respostas simples, e nenhum indivíduo sozinho pode saber o que fazer.
    - Mas como mudar essa perspectiva?
      * Nos times de alta performance, o todo é maior que a soma das partes. Não interessa ter 1 ou 2 pessoas brilhantes se elas não sabem colaborar com o time.
      * O desempenho do time está diretamente relacionado à forma como seus membros trabalham juntos.
      * PROJETO ARISTÓTELES DO GOOGLE
        + Iniciativa criada em 2012 para estudar 180 times do Google e entender porque alguns deles dispararam, enquanto outros ficaram para trás. Sua hipótese inicial era de que eles precisavam da combinação perfeita de pessoas, mas após colher muitos dados e rearranjá-los, era praticamente impossível encontrar padrões ou qualquer evidência de que a composição do time fazia alguma diferença.
      * 1. Enquadre o trabalho como um problema de aprendizado e não de execução: Deixe claro que existe muita incerteza à frente e grande interdependência. Dadas essas duas coisas, vocês nunca estiveram nesse lugar antes e precisam do cérebro e voz de todos no jogo. Todos estão aprendendo juntos como fazer. É uma questão de humildade situacional: ver e assumir a realidade como ela é.
      * 2. Reconheça sua própria possibilidade de falhar: Você sabe que é falho e isso não te faz menos líder. Na verdade, saber falar de seus erros convida os outros a fazerem o mesmo e rompe com a cultura do silêncio. Diga coisas simples como "acho que deixei passar algo, preciso ouvir de você".
      * 3. Modele a curiosidade: Faça muitas perguntas, tenha um interesse genuíno sobre a percepção e ideias dos outros, esteja aberto(a) a desaprender para reaprender, se necessário. Isso cria a necessidade de expressar-se.