Copyright© 2020 by Literare Books International.
Todos os direitos desta edição são reservados à Literare Books International.

Presidente:
Mauricio Sita

Vice-presidente:
Alessandra Ksenhuck

Capa e diagramação:
Gabriel Uchima

Revisão:
Rodrigo Rainho

Diretora de projetos:
Gleide Santos

Diretora executiva:
Julyana Rosa

Gerente de marketing e de desenvolvimento de negócios:
Horacio Corral

Relacionamento com o cliente:
Claudia Pires

Material com direitos autorais

Prefácio

Tenho estudado o tema liderança há mais de 20 anos. Minha biblioteca está repleta de livros sobre esse tema e já participei de inúmeros seminários, palestras, conferências e imersões em liderança. Obtive também uma certificação de palestrante, *coach* e treinador com o Dr. John C. Maxwell, considerado a maior autoridade do mundo em liderança.

Neste livro, você vai aprender princípios, experiências e histórias de líderes extraordinários, de várias áreas de atuação. Todos, porém, abordarão a importância de trabalhar e vencer por meio de uma liderança compartilhada, em diversos níveis.

O Brasil precisa de novos líderes, dispostos a empreender negócios diferentes e gerir empresas mais tradicionais com uma outra mentalidade. Precisamos trocar o "jeitinho brasileiro" pelo jeito correto, honesto e justo, que beneficia a todos, e não somente uma pequena elite.

"O verdadeiro líder aprende com o passado, vive o presente e olha para o futuro!"
(Mário K. Simões)

A liderança pode ser aprendida

Como um líder pode aprender com o passado? Aprendendo com os seus próprios erros, bem como com os dos demais. Em outras palavras, uma pessoa pode aprender a arte de liderar com outros líderes.

A liderança é aprendida por meio da leitura de livros (como este), de cursos e seminários, e também pela observação de outros líderes em ação. Muitas vezes, antes de alguém tornar-se um bom líder, ele foi um ótimo liderado. Luke Skywalker aprendeu com o mestre Ioda, Josué aprendeu com seu líder Moisés, e Salomão aprendeu com seu pai, Davi.

A liderança deve ser compartilhada

Um bom líder é aquele que acredita nas pessoas e procura desenvolver suas habilidades de liderança. Ele sempre delega e compartilha as tarefas necessárias para a realização das metas e objetivos da organização.

Seja no trabalho, na igreja, em casa ou na família, liderar junto é um dos segredos do sucesso e crescimento daquele grupo de pessoas que vive e trabalha em comunidade.

É necessário criar uma cultura de valorização mútua e constante, que colabore para que todos se sintam motivados e valorizados pelo trabalho que estão realizando. Essa valorização pode se dar por intermédio de reconhecimento, elogios, agradecimento, promoção e compensação.

Material com direitos autorais

A liderança deve ser multiplicada

Alguém disse que a maior evidência de um bom líder não está na quantidade de seguidores que ele tem, mas, sim, no número de líderes que ele formou.

O maior desejo de um líder é trabalhar com líderes que foram desenvolvidos e formados sob sua liderança, liderando juntos. Para que isso aconteça, o líder precisa ser intencional, para preparar novos líderes.

Isso requer investimento: de tempo, em recursos, treinamentos; desenvolvimento pessoal, delegação de responsabilidades; avaliação, correção, motivação, inspiração, risco, fé e paciência.

Meu desejo é que as histórias, princípios e experiências que você irá ler nos próximos capítulos sejam de instrução e inspiração para sua vida e liderança.

Lembre-se, alguém ajudou você a tornar-se um líder. Agora é a sua vez.

Vamos avante... liderando juntos!

Mário K. Simões,

Empresário, escritor e palestrante internacional.

www.mariosimoes.com
mario@mariosimoes.com
Telefone/WhatsApp: (11) 95267-1236

Material com direitos autorais

Desafios da liderança em um ambiente de transformação

Por Alexandre Gomiero

Introdução

O conceito "liderança transformacional" foi proposto por James MacGregor Burns em sua obra *Leadership* (1978), na qual os líderes se concentram nas crenças, necessidades e valores de seus seguidores e inspiram moralmente os membros da equipe, estimulando o comprometimento com valores e interesses coletivos. No presente capítulo, assumo a definição de tal autor:

> Liderança transformacional ocorre quando uma ou mais pessoas se envolvem uns com os outros, de tal maneira que os líderes e seguidores motivam uns aos outros a níveis mais elevados de motivação e moralidade. (BURNS, 1978, p. 27)

Ainda segundo Burns (1978), existem quatro componentes na liderança transformacional: influência idealizada – o líder serve como um modelo ideal para os seguidores; motivação inspirada – o líder tem a capacidade de inspirar e motivar os seguidores; consideração individualizada (IC) – o líder demonstra uma preocupação real pelas necessidades e sentimentos dos seguidores e os ajuda a se autorrealizarem; estimulação intelectual (SI) – o líder desafia os seguidores a serem inovadores e criativos, incentiva seus seguidores a se desafiarem.

Bass (1985) afirma que o líder transformacional consegue estimular os liderados a realizar mais do que fariam sem seu apoio em uma relação transacional. Complementando tal ideia, Vizeu (2011) destaca que:

> Os limites dessa perspectiva residem especialmente na tentativa de revigorar a visão de um líder herói e onipotente, que representa a única fonte de sucesso da liderança. Em grande parte, isso é culpa da orientação dada aos estudos dessa abordagem, que priorizam o levantamento de "traços" do líder transformacional (especialmente a corrente de Bass e seus seguidores), algo perigoso quando instrumentalizado para atender aos interesses das grandes corporações, que, diante dessa possibilidade, desejam construir mecanismos e ferramentas objetivas para a seleção de "superlíderes", tal qual foi pretendido pelos estudos de liderança

Material com direitos autorais

que predominaram no início do século XX. (VIZEU, 2011, p. 73)

O impacto positivo da liderança transformacional nos resultados organizacionais (como indicadores de desempenho, satisfação individual e coletiva da equipe) tem se destacado na literatura (Fuller, Patterson, Hester & Stringer, 1996; Judge & Piccolo, 2004).

Tais autores enfatizam que o processo de colaboração na equipe fortalece o reconhecimento mútuo e o sentimento de pertencimento aos objetivos. Naturalmente, a liderança transformacional é uma quebra de paradigma dentro das corporações. Concordamos com Vizeu (2011) sobre a necessidade de desestimular artifícios transacionais que, no âmbito da burocracia, são os mecanismos de controle atribuídos ao cargo formal.

Dessa forma, em minha perspectiva, apesar dos desafios, é fundamental desenvolver a liderança transformacional na construção de processos colaborativos, com o objetivo de engajamento em um ambiente de mudanças no universo corporativo, como a que é foco do presente capítulo.

Partindo-se do cenário apresentado anteriormente, o presente capítulo tem como objetivos: relatar uma experiência de desenvolvimento de equipe voltada a colaborar com o processo de transformação após a implementação de um sistema integrado de gestão empresarial em uma empresa multinacional na área de agronegócio; refletir sobre os desafios enfrentados pelo líder de uma equipe imersa em um ambiente de transformação.

Contexto do desenvolvimento da equipe

No final de 2014, uma empresa voltada à armazenagem, logística e exportação de *commodities* agrícolas, tais como soja e milho, que será aqui identificada com o nome fictício PoliAgro, finalizava a implantação de um sistema de gestão empresarial integrado. O objetivo dos acionistas era que a PoliAgro otimizasse seus custos e rentabilidade, tornando-se um grande *player* no mercado de agronegócio. Eficiência operacional por meio da melhoria de processos.

O cenário econômico nacional havia mudado, entrando em forte recessão a partir do segundo trimestre de 2014. Essa conjuntura foi acompanhada por uma intensa crise política, que resultou no afastamento definitivo de Dilma Rousseff do cargo de presidente da República, com a conclusão de um processo de *impeachment* em agosto de 2016. O ambiente de transformação interno na Poliagro intensificou-se com a demissão de muitos colaboradores.

Após gerenciar a implantação do sistema de gestão empresarial, fui convidado para desenvolver e liderar uma equipe para suportar a transformação nos processos da PoliAgro.

Definição da Equipe

Início

Material com direitos autorais

Durante a implantação do sistema integrado, tivemos um acompanhamento muito próximo das atividades e as fases iniciais transcorreram sem desvios ou problemas, dentro do tempo e escopo. Entretanto, na fase final de testes integrados, os problemas relacionados à construção dos processos de negócios surgiram. Algumas correções e um esforço adicional da equipe foram necessários para a finalização do projeto.

Após o término de tal projeto, viajei para o país no qual se localiza a matriz da PoliAgro, visando apresentar os resultados obtidos. Após uma maratona de apresentações, foi recomendado o desenvolvimento de um departamento de BPM (*Business Process Management*) para suportar o processo de transformação da empresa no Brasil e, também, manter um sistema de Controle Interno (JSOX – Lei Sarbanes-Oxley Japonesa) sem deficiências. O departamento de BPM seria um projeto de dois a três anos, até que o processo de transformação se estabilizasse.

As principais responsabilidades do novo departamento:

- Reforçar a implementação de novos processos;
- Revisar e publicar políticas e procedimentos;
- Desenvolver documentação de controle interno (J-SOX);
- Melhoria de processos de negócios;
- Apoio no treinamento ao novo sistema.

Estrutura da equipe

O processo de montagem do departamento de BPM foi um desafio junto ao departamento de RH. Necessitávamos de colaboradores com conhecimento dos negócios da Poliagro, pois o setor de Agronegócios tem características muito particulares. Mas precisávamos também de colaboradores que dominassem a metodologia de mapeamento de processos e controle interno. Além disso, todos os colaboradores seriam recolocados em outros departamentos após o término do BPM.

A solução foi uma equipe híbrida, com colaboradores que haviam participado do projeto de implantação do sistema de gestão integrado e novos colaboradores contratados no mercado com experiência em melhoria de processos. Realizei um acompanhamento próximo com cada colaborador, integrando-os à equipe.

Dinâmica de trabalho

Com o aval do C-Level, elaboramos um mapa de governança da empresa, com a identificação de um dono de processo, que era um diretor ou gerente sênior e um ponto focal por área. Na equipe de BPM, designamos um integrante responsável por área, que tinha como responsabilidade organizar semanalmente as reuniões com os donos de processos e pontos focais.

Nem sempre tínhamos a colaboração de todos os diretores, que demandavam outras atividades, bem como tinham outras prioridades. Os

Material com direitos autorais

trabalhos de comunicação e apoio da alta gestão eram fundamentais para realinhar as atividades.

Manter a execução dos processos em conformidade e ter flexibilidade para apoiar os negócios da empresa são sempre grandes desafios. No entanto, quando há uma equipe qualificada, motivada e, acima de tudo, trabalhando em total colaboração mútua, o resultado é gratificante e positivo.

Resultados

A equipe de BPM obteve excelente resultados no período de suas atividades:

- Apoio à área de Tecnologia de Informação no suporte ao usuário no Pós-Go Live do sistema integrado de gestão empresarial;
- Mapeamento e identificação de melhorias de processos de negócios;
- Sistema de Controle Interno (J-Sox) auditado por uma das *Big Four* sem deficiências no período;
- Todas as políticas e normativos revisados anualmente;
- Desenvolvimento de um programa de multiplicação de conhecimento das novas rotinas do novo sistema integrado de gestão empresarial.

Após o término do departamento, os colaboradores foram realocados para outras áreas. Um departamento de Controle Interno foi mantido para suportar as áreas em relação ao J-Sox e à manutenção de normativos.

Refletindo sobre a liderança

Liderar uma equipe atuando como um agente de transformação é um desafio enorme. Além disso, como explicitado anteriormente, o momento econômico do país era muito desfavorável e impactava negativamente o ambiente, culminando em muitas demissões de colaboradores e diminuição das atividades da empresa.

Nesse cenário, a estrutura de “silos” se reforça dentro da corporação.

As principais lições aprendidas durante o processo de liderança em um ambiente de transformação, aqui descrito, foram: engajar e manter muito próximos todos os gestores; comunicar, comunicar e comunicar; manter a flexibilidade como ferramenta principal de negociação com as áreas de negócio.

Conclusões

O presente capítulo atingiu seu objetivo, na medida em que descreveu e refletiu sobre os desafios da liderança em um ambiente de transformação, bem como o desenvolvimento de uma equipe com processo colaborativo. Ressalto a

Material com direitos autorais

importância da alta gestão na condução e apoio ao desenvolvimento do projeto. Porém, saliento que a atuação da totalidade da equipe fez a diferença na experiência vivenciada. Os resultados positivos foram obtidos a partir de trabalho fundamentado na dedicação e colaboração mútua.

Pessoalmente, o desenvolvimento e liderança transformacional dessa equipe acrescentaram muito em minha experiência profissional, principalmente evidenciando habilidades importantes para superar dificuldades contundentes. Espero que as reflexões ajudem os profissionais interessados em suas futuras experiências.

Referências

BASS, B. M. *Leadership and performance beyond expectations.* New York: Free Pres, 1985.

BURNS, J. M. *Leadership*. New York: Perenium, 1978.

FULLER, J. B.; Patterson, C. E. P.; Hester, K.; Stringer, S. Y. A quantitative review of research on charismatic leadership. *Psychological Reports*, 78, pp.271-287, 1996.

JUDGE, T. A.; Piccolo, R. F. Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, pp.755-768, 2004.

VIZEU, F. Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. *Revista de Administração Mackenzie*, v.12, n.1, pp.53-81, 2011.

Material com direitos autorais

Alexandre Gomiero

Sócio-diretor da consultoria LexGo Solução e Inovação Digital. Economista pós-graduado em Comércio Exterior pela Universidade Mackenzie. Possui 25 anos de experiência como executivo em empresas multinacionais de agronegócio, com competências nas áreas financeira, tecnologia de informação, planejamento corporativo e melhoria de processos de negócios. Liderou projetos de implantação de SAP, CSC (Centro de Serviços Compartilhados) e condução de planejamento estratégico de inovações tecnológicas. Atuou em empresas de grande porte como Louis Dreyfus, Noble, Ecom Trading e Multigrain.

Contatos
www.lexgobr.com.br
alexandre.gomiero@lexgobr.com.br
LinkedIn: linkedin.com/in/agomiero
(11) 99195-7337

Material com direitos autorais

Líder mentor: de gestor a líder inspirador

Por Amad Bucar

O que justifica uma renovação na liderança?

Muitas empresas passam atualmente por uma incômoda situação, muitas vezes, de forma silenciosa: a sensação de não dispor de líderes capazes de garantir sua evolução e crescimento sustentável. Em vários casos, essa desagradável impressão se estende inclusive ao dono ou fundador.

Na pior das hipóteses, uma crise de liderança. Na melhor, uma liderança que precisa urgentemente ser desenvolvida, atualizada e preparada para o atual ambiente empresarial.

Entre as possíveis causas dessa situação, podemos citar as mudanças tecnológicas e na sociedade, educação, falta de estratégias, hábitos obsoletos de gestão, chegando até a eventual omissão dos líderes.

Para esse ensaio, tentar explicar ou aprofundar essas causas não vai fazer muita diferença. Meu objetivo aqui é identificar e mostrar soluções, possibilidades e alternativas, e não maximizar ou dramatizar o problema.

Usando uma analogia simples para ilustrar, é como se as nossas empresas estivessem de algum modo convenientemente condicionadas aos líderes que "decoravam a tabuada", e agora essas empresas acordaram para a necessidade de líderes totalmente diferentes, que "saibam escrever redação".

E não apenas uma, mas uma série contínua de excelentes redações!

Essa pequena analogia traz à tona um termo forte quando se trata de gestão e liderança, conveniência. Um termo inocente e até mesmo inconsciente, na maioria das vezes, mas responsável por uma série de efeitos nocivos para as empresas, em tamanhos e consequências variáveis.

Pela definição dos dicionários, conveniências são aquelas coisas que parecem ser apropriadas, oportunas, favoráveis, que podem trazer vantagens, que descomplicam, encurtam ou aceleram caminhos ou, ainda, que têm alguma utilidade no presente ou no futuro.

Mas o que temos de encarar nesses novos tempos, o que realmente importa, e a razão para pensar em novas formas de liderar é, de certa forma, simples: daqui para frente os líderes vão precisar entender mais de inconveniências do que de conveniências.

Afinal, caberá a eles identificar, definir, compreender e agir sobre o que não convém – para si, para suas empresas e seus liderados – sobre o que não é apropriado, oportuno, favorável, sobre o que não traz vantagens, que complica, encarece, retarda ou não tem utilidade.

Material com direitos autorais

Novo líder, novo repertório de habilidades

O quadro é claro: as empresas vivem tempos de mudanças profundas, de aumento da complexidade, da velocidade e dos riscos, além dos novos desafios tecnológicos. Isso induz a uma renovação nas formas de liderar e, como consequência, novos padrões para a formação, atualização e atuação dos líderes.

Afinal, a liderança agora acontece nas novas fronteiras da gestão, pressupondo um aumento efetivo nos níveis de cognição dos líderes para possibilitar a evolução da empresa e suas equipes.

Falei dos líderes que decoravam a tabuada, eles agiam de forma assertiva, e isso era o suficiente para o passado. Agora, é a hora dos líderes que fazem excelentes redações, esses agem de forma cognitiva, conseguem entender o contexto da complexidade em que suas empresas estão inseridas e gerar rumos e soluções eficazes.

Sai de cena o antigo foco na autoridade, hierarquia e prescrição do "o que pensar" para dar lugar à inovação compartilhada, integração horizontal, consciência e estímulo ao "como pensar".

Surge, então, uma "neogestão", uma forma totalmente nova de gerir e liderar, com desdobramentos difíceis de prever e definir com clareza. Emergem novas funções para os líderes, desde saber lidar com a transformação digital até empreender dentro de um empreendimento.

Estamos na *Thinking Era* (era do pensar), em que se destacam metodologias como *Design Thinking, Lean Thinking* e *Visual Thinking*, realçando a importância do pensar e do agir em novas bases. Parece clara a necessidade de uma outra pauta de desenvolvimento para os líderes, com novos repertórios de habilidades mais adequadas.

Pela tabela comparativa a seguir, dá para visualizar esse novo momento da liderança a partir das características e principais diferenças entre a gestão tradicional e a neogestão:

GESTÃO TRADICIONAL	NEOGESTÃO
Mudança lenta e previsível	Mudança rápida e complexa
Trabalho linear	Trabalho holístico
Foco em processos e padrões	Foco em atividades que agregam valor
Pressuposição de lógicas aplicáveis a seguir	Busca por criatividade, inovação e disrupção
Linguagem textual	Linguagem visual
Ciências exatas	Metodologias, técnicas, ferramentas
Ação mnemônica, baseada em conteúdos decorados	Fluxo cognitivo contínuo, conteúdos a compreender

Tabela: comparativo entre padrões de gestão.

Material com direitos autorais

Creio que essa tabela deixa óbvio que existe um caminho a trilhar, entre o ponto onde as empresas se encontram e o ponto em que seus líderes estarão de fato capacitados para suprir os requisitos desse novo padrão de liderança. Essas empresas precisam, então, o mais rápido possível, facilitar para elas a construção de um novo repertório de habilidades.

Como um trecho, uma parte desse caminho, existe um novo e bem específico papel para essa nova liderança, que inclui responsabilidades até agora inéditas. Estamos falando do líder mentor e há muita coisa a ser dita a respeito, coisas que vão surpreendê-lo.

Um novo papel para o líder: tornar-se mentor

Quando falamos de mentoria, não estamos abordando uma novidade. Essa é uma prática de mais de 2.500 anos, eternizada pela célebre relação entre Aristóteles, o sábio grego, e Alexandre da Macedônia, o maior conquistador de todos os tempos. Até hoje, essa dupla responde pela fama de maior mentor e maior mentorado da história. A novidade é a adoção massiva da mentoria por empresas.

No sentido clássico do termo é uma relação de apoio proporcionada por uma pessoa experiente, capacitada e/ou proficiente em área de conhecimento ou atuação prática, chamada mentor(a), para uma ou mais pessoas que necessitem de orientação em determinado desafio, problema ou lacunas de desenvolvimento, chamadas mentorados.

No ambiente empresarial, utilizo o conceito moderno de líder mentor para designar a pessoa que atua como agente de apoio, e fica responsável por lançar um olhar objetivo sobre um determinado assunto, validado como importante pela empresa, com o propósito de estruturar esforços integrados, coerentes e práticos, melhorando resultados e/ou solucionando situações adversas.

Entre os grupos de assuntos mais importantes, destaco: execução da estratégia; gestão do desempenho; processos e projetos; treinamento e desenvolvimento; competências dos liderados e eventuais lacunas; sucessão, diversidade, atração e retenção de talentos; relacionamento com clientes, fornecedores e concorrência.

Como dá para concluir, líderes mentores são pessoas que dão apoio singular e personalizado, em desafios específicos e, muitas vezes, complexos, por meio da construção de relacionamentos profundos.

Consciência em Y, um modelo para direcionar a atuação do líder mentor

Tornar-se líder mentor requer aumentar a percepção sobre a empresa enquanto sistema que depende de outros sistemas, sobre quais são seus componentes e como estão integrados e, principalmente, sobre a importância de uma nova mentalidade. Para facilitar a compreensão desses três pontos fundamentais, criei um modelo que chamo de Consciência em Y.

O primeiro dos três pontos da Consciência em Y, um dos “braços” da letra, é um alerta sobre o negócio, a percepção e interpretação do mentor sobre a

Material com direitos autorais

forma como a sua empresa olha para fora, para o mercado, os clientes, a concorrência, os serviços atuais e sua atratividade.

O segundo ponto, o outro braço da letra Y, é um alerta sobre a gestão, a percepção e interpretação do mentor sobre a forma como a sua empresa olha para dentro, para como está organizada, como os outros líderes gerenciam seus subordinados, como enfrentam seus desafios, estabelecem e atualizam seu "*software*" operacional.

O terceiro ponto, o "tronco" da letra Y, é a percepção e interpretação do mentor sobre a mentalidade atual das pessoas que participam da empresa, seus subordinados e superiores, valores, crenças, cultura e comportamento organizacional, dentre outros elementos.

Além do aumento do nível de cognição para o próprio mentor, proporcionado pelas melhorias em relação à sua percepção e interpretação sobre os três pontos da Consciência em Y, podemos incluir e passar a tratar como expectativas razoáveis que ele também:

- Aumente o nível de cognição dos seus liderados, de forma objetiva e prática;
- Passe a fornecer *feedbacks* regulares e orientação sistemática para melhorias e/ou inovações;
- Consiga gerar experiências de aprendizado prático que permitam desenvolver habilidades de maneira rápida;
- Seja capaz de apoiar o esforço conjunto para solução de problemas, análises aprofundadas e mudança organizacional;
- Compartilhe suas experiências, habilidades e conhecimentos, de forma sistemática e organizada.

Funções que complementam o papel e o trabalho do líder mentor

A atuação no papel de líder mentor acontece, por vezes, como agente de apoio em assuntos de relevância para a empresa, por outras, como responsável por usar com sabedoria o modelo da Consciência em Y, sobretudo atento às expectativas complementares.

Para concluir, quero falar agora sobre algumas funções que considero complementares a esse papel e que, de quando em quando, o líder mentor é praticamente obrigado a desempenhar.

Material com direitos autorais

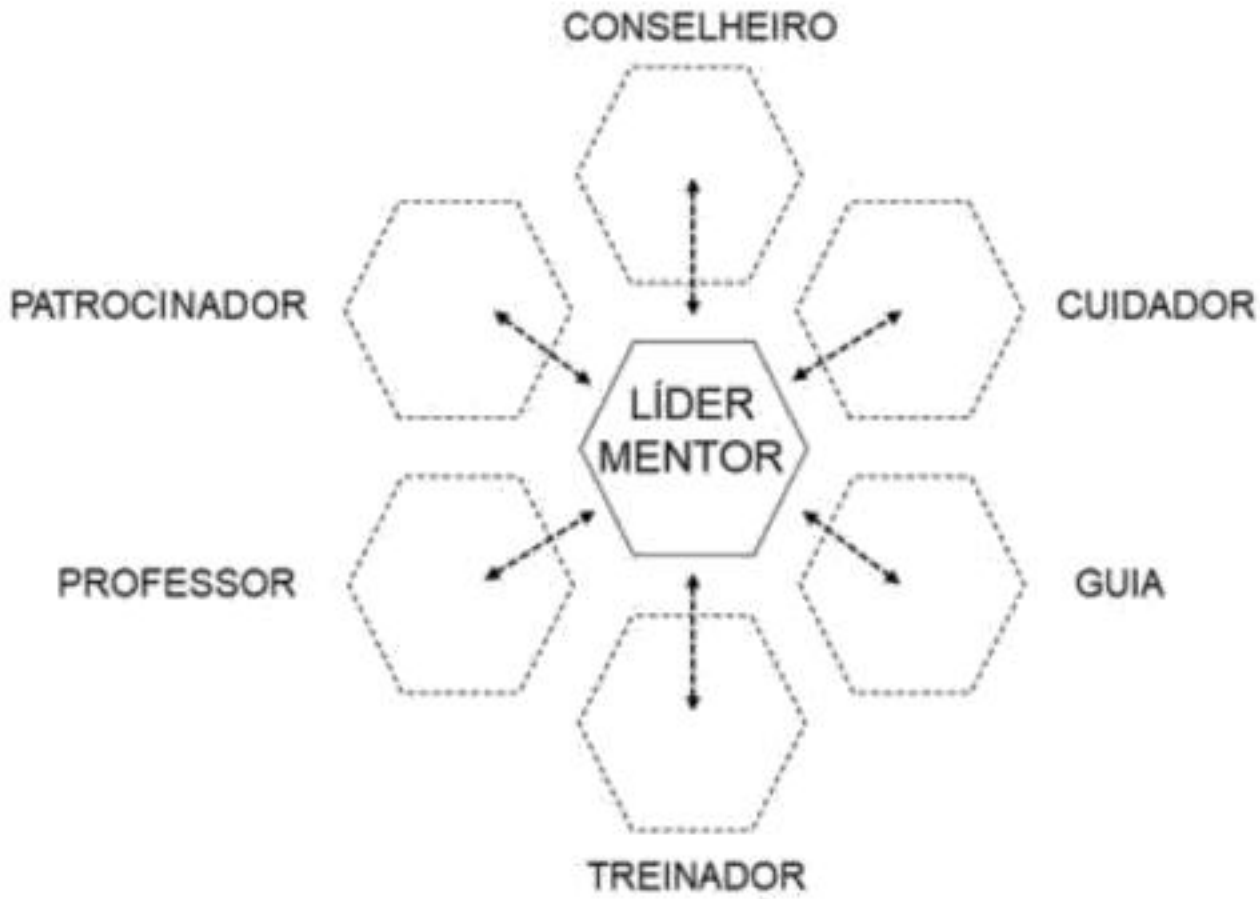

Figura: funções complementares do líder mentor.

Para mostrar quais são essas outras funções e demonstrar a forte correlação entre elas, costumo usar a figura acima, que mostra um movimento de "ir e voltar" de cada uma dessas funções, sem, contudo, abandonar a posição original do líder mentor.

Como exemplo, se ao apoiar um mentorado você tiver a necessidade de desempenhar a função de professor em uma sessão, sem problema. Apenas esteja alerta para retornar o mais rápido possível para a posição original de líder mentor.

Vamos falar sobre as funções, começando pela de Cuidador, uma das mais utilizadas. Tem a ver com as atividades de suporte às pessoas quanto ao ambiente e à cultura para que seja propício às mudanças e prover um contexto seguro para o desenvolvimento, por meio dos recursos básicos, disponibilidade de tempo e atenção dedicada.

Guia envolve indicar uma rota ou "caminhos a percorrer", a partir de experiências similares que o mentor possua por já ter passado e/ou saber os rumos, passos e cuidados necessários para trilhar ou superar o desafio elencado como objeto de interesse do mentorado.

Treinador tem a ver com aptidões técnicas, métodos, ferramentas e apoio por meio de *feedbacks* específicos, em ações visando destreza, condicionamento e aprimoramento, bem como melhoria quantitativa de desempenho em relação aos objetivos, metas, tarefas e rotinas do mentorado.

Conselheiro é orientar com base nas opiniões pessoais, pontos de vista, subjetividade e perspectivas próprias do mentor, transmitindo ao mentorado sua forma de "ver" determinada situação, problema, tendência ou assunto de interesse do mentorado, deixando claro que se trata de uma "verdade"

Material com direitos autorais

unilateral (e por isso incompleta), cabendo ao mentorado construir a sua própria.

Patrocinador requer e denota grande conhecimento da realidade do mentorado, com o mentor dispondo-se a "avalizar" o mentorado, declarando sua capacidade e intenção de validá-lo, apadrinhando e atestando sua competência.

A função Professor se refere ao ensino e aprendizagem, mas de maneira bem diferente da convencional: envolve um saber entregue em carga suficiente, pontual, focada e baseada no nível de conhecimentos, experiências, habilidades, práticas e domínio do mentorado, em um tema por ele definido.

O futuro da mentoria nas empresas brasileiras

Creio que o advento da mentoria e do líder mentor já é realidade em terras e empresas brasileiras, representando uma ótima opção para os nossos profissionais, naturalmente criativos e adaptáveis.

A mentoria aplicada às organizações já é tradição entre empresas americanas e europeias, que a utilizam há décadas, tanto para desenvolvimento de pessoal quanto para estruturação de programas internos destinados à melhoria incremental e/ou alterações disruptivas. Por suas características e benefícios, passou à categoria de "*worldwide best management practice*" (melhores práticas de gestão globalmente aceitas).

Em separado, ou de forma conjunta, com as novas metodologias e ferramentas, proporciona poderosa e diferente alternativa de qualificação, que pode contribuir para melhorar o nível cognitivo dos líderes e seu pessoal.

O papel de líder mentor representa um primeiro passo para a adoção dessa prática, e combina muito bem com a necessidade atual das empresas de qualificar seus líderes e enriquecer a nova pauta de repertórios desejáveis.

Os conteúdos aqui expostos, além de vídeos, dicas e modelos adicionais relativos ao líder mentor, podem ser visualizados e acessados utilizando o *link*: https://www.amadbucar.com.br/liderandojuntos.

Material com direitos autorais

Amad Bucar

Graduado em Administração de Empresas, possui pós-graduações em Administração da Qualidade, Engenharia da Produção e Gestão de Projetos e Negócios, além de mestrando em Engenharia da Produção. Atua como mentor de executivos e orientador de carreira, é diretor técnico da Valor Empresarial, empresa com foco em Educação e Mentoria Executiva que está no mercado há mais de 20 anos. Escritor e palestrante, idealizou e conduz as formações *online* "Líder Mentor" e "Profissão Mentor", além da série "Grandes Ideias, Grandes Questões", disponíveis pelas redes sociais.

Contatos
www.amadbucar.com
contato@amadbucar.com
Facebook: https://www.facebook.com/amadbucar
Instagram: https://www.instagram.com/amadbucar/
LinkedIn: https://www.linkedin.com/in/amad-bucar/
YouTube: https://bit.ly/grandesideiasgrandesquestoes
(11) 99445-3655

Material com direitos autorais

Os desafios dos líderes

Por Augusto Cesar Freire Silva

A liderança da inteligência artificial

> Qualquer ser humano – intelectual ou iletrado, rico ou pobre, médico ou paciente, ativista ou alienado – é afetado pela sociedade e, por sua vez, interfere nas conquistas e perdas da própria sociedade através de seus comportamentos. Marco Polo queria dizer que todos são responsáveis pelo futuro da humanidade e, por consequência, pelo futuro da humanidade e do planeta como um todo.
>
> (Augusto Cury)

Há muitos anos se discute o estilo de liderança, principalmente envolvendo as diferentes gerações de profissionais, desde a geração dos *baby boomers*, nascidos entre 1946 a 1964, conhecidos também pela geração TV, até a geração "Z", dos nascidos nos finais dos anos 90, conhecidos como a geração da tecnologia (livro *Gerações em ebulição: o passado do futuro e o futuro do passado*, de Mario Sergio Cortella e Pedro Bial. Papirus7Mares, 2018).

No entanto, a adaptação das diferentes gerações sempre foi um grande desafio para sociedades e empresas, pois não existe um modelo exclusivo que deveremos seguir, ou seja, os estilos de liderança devem ser adaptáveis aos diferentes momentos das sociedades e das empresas. Isso é perceptível quando vemos negócios em momentos de retração, expansão ou modernização.

As inovações tecnológicas[1] ocorrem desde o início do ciclo da vida humana, como, por exemplo, a descoberta do fogo. Assim, falar que inovação tecnológica é algo atribuível a este século é um equívoco. Se lembrarmos da criação do fogo, pólvora, navegação, entre outras, é possível perceber que essas ocorrências também são inovações tecnológicas que impactaram a vida dos negócios, das pessoas e dos governos.

As lideranças existentes nessas épocas também utilizaram as melhores práticas para gerenciar governos, negócios e pessoas. Além disso, muitos desses negócios necessitaram se adaptar aos novos conhecimentos para sobreviver às inovações.

Em todos os momentos da história da civilização humana, as lideranças exerceram papéis fundamentais para transformar e adaptar as inovações tecnológicas, sejam em tempos de paz ou de guerras. Aliás, principalmente em tempos de guerras, como na Segunda Guerra Mundial, entre 1939 e 1945,

Material com direitos autorais

muitas inovações foram implantadas, como: o primeiro computador[2] com a embrionária inteligência artificial[3] construído por Alan Turing, provando que em grandes períodos de guerras, as inovações são mais frequentes e disruptivas[4].

As reflexões da liderança

A capacidade humana de ser inovadora leva-nos a uma reflexão sobre liderança, principalmente na atualidade:

- **1ª. reflexão:** seremos capazes de liderar as novas tecnologias que foram criadas por humanos, que podem aprender e tomar decisões em diversos níveis, impactando a vida de milhões de pessoas, negócios e governos?
- **2ª. reflexão:** diante desse cenário, quem serão esses líderes capazes de direcionar, orientar e punir algo que tem sua própria autonomia para tomadas de decisão?
- **3ª. reflexão:** quais serão suas qualificações e competências? Como encontraremos essas pessoas que contenham essas capacidades?

São muitas perguntas sem respostas. Acredito que algumas delas podem ser obtidas por meio de observações de bons filmes de ficção cientifica, como *O Exterminador do Futuro* (1984), *Matrix* (1999), *Minority Report* (2002) e *Elysium* (2013), entre outros, nos quais há uma clara luta entre o bem e o mal típico de roteiros maniqueístas, em que surge um líder capaz de inverter ou tomar decisões para salvar a humanidade do ataque final.

Evidente que até aqui estamos falando de ficção científica. Até pouco tempo, essas discussões costumavam ficar apenas nesse campo. A diferença é que agora já temos muitas situações em que estamos utilizando tecnologias que, além de substituírem a mão de obra humana, também vêm tomando decisões ou, pelo menos, propondo melhores decisões a serem tomadas.

As novas tecnologias que começamos a experimentar são diferentes das anteriores. Não trazem somente melhorias na qualidade de vida em todos os âmbitos, um novo paradigma foi estabelecido. Com limitações das nossas ações, transferimos parte das decisões que faríamos, entregamos aos *softwares* de inteligência, pressupondo que essas decisões são melhores ou mais acertadas do que as nossas. Isso ocorre em muitas áreas das nossas vidas, como nas finanças, em que as decisões sobre investimentos em ações passam, obrigatoriamente, por milhares de análises de algoritmos.

A exemplo disso, podemos ver os *softwares* inteligentes[5] de tráfego, os *softwares* inteligentes da área jurídica, que preparam propostas jurídicas, *softwares* inteligentes para automóveis autônomos etc. Muito mais eficientes nas suas propostas do que os seres humanos e com maior acurácia na sua previsibilidade. Assim, no mundo dos negócios, os *softwares* com inteligência artificial vêm dominando essa área, onde o imponderado se torna cada vez mais previsível.

Material com direitos autorais

Claramente, as histórias das inovações tecnológicas sempre assustaram muitas pessoas, apesar disso, essas inovações trouxeram, em sua maioria, benefícios à sociedade como um todo.

Os seus inventores (precursores) tiveram o desafio de convencer a sociedade de que essas inovações tecnológicas trariam benefícios à sociedade, assim mais pessoas passariam a utilizar essas inovações para seu bem comum.

Dessa forma, os líderes foram convencidos de que essas inovações tecnológicas trariam dias melhores para seus povos, negócios e governos. Desse modo, aderiram e implementaram essas inovações tecnológicas.

Assim, como citado, muitas áreas do conhecimento estão sendo afetadas por essa inovação tecnológica, que tem o paradigma de limitar o conhecimento humano no que concerne às suas próprias liberdades, vontades e ações, transferindo essas liberdades para os *softwares* de inteligência artificial.

Não se trata somente de simples robôs[6] presentes em muitos tipos de negócios e atividades, que são construídos para a execução de tarefas repetitivas ou para substituir aquelas que colocam em risco a vida humana.

As reflexões da sociedade

Temos que continuar a fazer uma reflexão:

- **4ª. reflexão:** será que a sociedade da era do conhecimento realmente está indo em direção a esse conhecimento? Ou estamos exatamente no caminho oposto, no empobrecimento da sociedade, neutralizando sua capacidade de criar, inovar e tomar decisões?
- **5ª. reflexão:** quem serão os formadores desses novos líderes, que têm como missão liderar as inteligências artificiais? Quais serão as suas qualidades e competências, sabendo-se que a inteligência artificial tem sua própria forma de aprendizagem e de tomada de decisão?

Não se trata mais de uma situação retratada nos filmes de ficção científica. Estamos em uma nova sociedade orientada por tecnologias que tomam decisões. É verdade que estamos no início desse processo, porém a velocidade da evolução dessas tecnologias é muito grande.

Ilustrando ainda mais essas situações em que a velocidade do avanço dessas tecnologias está presente, podemos citar a criação de agências de empregos para robôs, *softwares* de inteligência artificial administrando tarefas das casas, residências equipadas com *softwares* que cuidam de idosos, totens em hotéis espalhados pelo mundo todo. Enfim, há muitos outros exemplos, com maior ou menor grau de inteligência artificial, tomando decisões em nossos lugares.

No campo médico, surpreende a quantidade de equipamentos e exames que são utilizados e solicitados em uma consulta médica de rotina. Aos poucos, os novos médicos acreditam muito mais em exames laboratoriais do que no histórico do indivíduo. Essa é uma crítica, mas também uma constatação

Material com direitos autorais

resultante da perda de nossa capacidade de tomar decisões e liderar um procedimento.

Os hospitais e clínicas estão se capacitando em operar equipamentos que podem, no futuro, substituir uma consulta médica de rotina, realidade nos principais centros médicos do mundo. Nesses locais, um questionário eletrônico, após processado e analisado, resulta em uma sugestão de exames e tratamento. A consulta médica efetiva passa a ser um coadjuvante nesse processo, pois os algoritmos[7] passam a decidir pelos médicos.

No campo da educação, vivemos uma crise sem precedentes. Não sabemos o que exatamente ensinar às crianças e aos jovens. Consequentemente, há impactos significativos na formação superior, pois não sabemos mais ensinar a solucionar e lidar com problemas. Estamos formando uma sociedade sem brilho, sem sonhos, somente com desejos. Dessa forma, as decisões nunca mais estarão nas mãos dos indivíduos, significa que as decisões e as lideranças estarão em outro âmbito de construção.

Há inúmeros exemplos de que a sociedade está transferindo a sua capacidade de decidir, doando o direito de ir e vir aos algoritmos. Isso não é somente no campo das pessoas, mas também os governos e negócios, tendo como enorme consequência uma massa empobrecida de pessoas intelectualmente.

Concluímos que, se olharmos para a história, em todas as situações de inovações, fomos capazes liderar, implementá-las e conduzir a sociedade com sabedoria, mesmo em períodos obscuros da civilização humana, como no caso das grandes guerras. Neste momento, vivemos uma série de situações emblemáticas, em que os responsáveis pela construção dessa tecnologia, que é a inteligência artificial, não são, em sua maioria, líderes, mas cientistas com grande capacidade técnica, porém, certamente, não serão eles capazes e responsáveis por liderar uma nova sociedade baseada em dados, em que os algoritmos aprendem com os dados, sendo capacitados a começar a ter vida própria.

Cremos que esse é o maior desafio deste século: formar líderes capazes de integrar e interagir com homens e máquinas, criando uma sinergia capaz de produzir ganhos para a sociedade, acreditamos que essa será a maior riqueza intelectual deste século.

As reflexões finais

Com o avanço da inteligência artificial para os campos da educação e medicina, entre outros, a sociedade como um todo não perderá a capacidade de tomar decisões?

Com a menor capacidade de tomar decisões, por confiar na inteligência artificial, que tipo de sociedade iremos criar no futuro?

Quais serão os perfis desses novos líderes, que terão como missão ensinar e disciplinar a inteligência artificial?

Quem serão esses líderes, técnicos ou filósofos capazes de proteger e integrar a humanidade com a inteligência artificial?

Quais serão as escolas de liderança que terão a missão de capacitar esses novos líderes a liderar máquinas capazes de aprender continuamente?

Material com direitos autorais

Referências

CURY, Augusto. *O futuro da Humanidade*. Editora Sextante, 2010.

LEE, Kai-Fu. *Inteligência artificial: como os robôs estão mudando o mundo, a forma como amamos, nos relacionamos, trabalhamos e vivemos*. Globo Livros, 2019.

LOTTENBERG, Claudio; ELLEN DA SILVA, Patricia; KLAJNER, Sidney. *A revolução digital na saúde: como a inteligência artificial e a internet das coisas tornam o cuidado mais humano, eficiente e sustentável*. Editora Editores, 2019.

MEDINA, Marco; FERTIG, Cristina. *Algoritmos e Programação - Teoria e Prática, para universitários e profissionais de informática.* Novatec Editora, 2005.

---

1 Inovação tecnológica é um termo aplicável a inovações de processos e de produtos. *Manual de Oslo*, elaborado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

2 Homer, Steven; Selman, Alan L. *Computability and Complexity Theory,* 2001 [S.l.: s.n.] p. 35. ISBN 0-387-95055-9. Consultado em 13 de maio de 2011.

3 O termo inteligência artificial foi criado em 1956, mas só se popularizou graças aos crescentes volumes de dados disponíveis, algoritmos avançados, e melhorias no poder e no armazenamento computacionais. A inteligência artificial (por vezes mencionada pela sigla em português IA ou pela sigla em inglês *AI – artificial intelligence*) é uma inteligência similar à humana exibida por mecanismos ou *software*.

4 Disruptivo é um termo que descreve a inovação tecnológica, produto ou serviço, com características "disruptivas", que provocam uma ruptura com os padrões, modelos ou tecnologias já estabelecidos no mercado.

5 *Machine learning* é o aprendizado de máquina (em inglês, *machine learning*), um método de análise de dados que automatiza a construção de modelos analíticos. É um ramo da inteligência artificial baseado na ideia de que sistemas podem aprender com dados, identificar padrões e tomar decisões com o mínimo de intervenção humana.
(https://www.sas.com/pt_br/insights/analytics/machine-learning.html)

6 Robô (ou *robot*): apesar da força da Revolução Industrial, a palavra *robot* foi primeiramente utilizada na ficção. Ela apareceu em 1920, na peça *R.U.R - Rossum Universal Robot*, do dramaturgo tcheco Kapel Kapec. O termo originou-se da palavra tcheca *robota*, que significa trabalho árduo, duro, e é sinônimo de trabalho escravo. Na peça, o cientista Rossum cria humanos mecanizados, os *robot*, que exerciam funções repetitivas e pesadas.
(https://tecnologia.uol.com.br/ultnot/2007/10/01/ult4213u150.jhtm)

7 Em ciência da computação, um algoritmo é uma sequência finita de ações executáveis que visam obter uma solução para um determinado tipo de problema.

Material com direitos autorais

Augusto Cesar Freire Silva

Contador, executivo financeiro, mestre universitário, professor e coordenador de cursos de pós-graduação, palestrante, com larga experiência profissional e acadêmica. Especialista em contabilidade e finanças, bacharel em Ciências Contábeis, pós-graduado em Controladoria e Finanças. MBA em Capacitação Gerencial, apaixonado pela Contabilidade e estudante incansável sobre os impactos das tecnologias nos negócios e na sociedade.

Contatos
afreiresilva@terra.com.br

Material com direitos autorais

Liderando com sensibilidade e eficiência

Por Bruna Anunciação

Quando falamos sobre o tema liderança, podemos afirmar que se trata de um tema muito vasto. O líder é mais que um modelo de ação, é um modelo de inspiração que se envolve com os profissionais que estão sob sua responsabilidade, criando um portal de relacionamento ao qual todos estão conectados. A liderança incomum é hoje movente, estamos vivendo o começo de uma nova era.

A revolução 4.0 é um conceito desenvolvido pelo alemão Klaus Schwab, diretor e fundador do Fórum Econômico Mundial. Segundo ele, a industrialização atingiu uma quarta fase, que novamente transformará fundamentalmente a forma como vivemos, trabalhamos e como nos relacionamos, portanto, é uma mudança de paradigma, de pensamentos e atitudes comportamentais.

Nasce um novo jeito de nos relacionar uns com os outros, vivemos uma era em que estamos aprendendo, desaprendendo e reaprendendo.

Os ambientes nos quais as empresas estão inseridas, cada vez mais, são hipercompetitivos, ultrapassando todas as regras tradicionais.

O mundo VUCA relata muito bem essas mudanças,

VUCA é um acrônimo utilizado por estudiosos para definir características globais, tem origem no inglês e significa:

Volatility (Volatilidade); *Uncertainty* (Incerteza); *Complexity* (Complexidade); *Ambiguity* (Ambiguidade).

Portanto, um mundo VUCA é aquele que muda de direção facilmente, contribuindo com incertezas e expectativas. É complexo e ambíguo, possui estruturas físicas e não físicas – muitas vezes difíceis de serem compreendidas.

Como ser um líder no mundo VUCA?

Para liderar no cenário atual, um líder precisa considerar que – apesar de ter seu papel – detém uma liderança compartilhada.

Ele não pode ignorar a presença e opinião das outras pessoas, sejam elas clientes ou colaboradoras da empresa.

Liderar em um mundo VUCA é contar com as pessoas, é saber que você não fala para elas, mas, sim, com elas.

A busca pela cultura e valores nunca foi tão evidenciada quanto nos dias de hoje. Tanto colaboradores quanto clientes estão interessados não só na remuneração ou preço dos produtos e serviços, mas também na geração de valor.

Para lidar com tudo isso, líderes e colaboradores devem desenvolver inteligência emocional e resiliência. Saber relacionar-se com as pessoas,

Material com direitos autorais

suportar as inconstâncias do mundo VUCA e, ainda assim, ter disposição para não sucumbir diante das adversidades.

O escritor britânico Simon Sinek diz que todos os seus fornecedores são seres humanos, que todos os seus clientes são seres humanos, que todos os seus colaboradores são seres humanos, portanto, se você não entende de ser humano, não entende de negócios. Alguns empresários pensam que, por possuírem produtos e serviços com alto padrão de qualidade, isso já seria o suficiente para o sucesso da sua empresa, mas isso não é verdade. Um estudo relata que 85% do sucesso de um profissional ou de uma empresa vêm da capacidade que ela tem em lidar com os diferentes tipos de pessoas.

Sendo assim, como se comportam líderes que são protagonistas de transformação? Líderes que promovem inspiração em outras pessoas para que transformem suas vidas e o mundo.

Um bom indício de líder ressonante é o grupo de seguidores que vibra com a energia otimista e entusiástica do líder. Uma máxima da liderança ressonante é que ela amplia e prolonga o impacto emocional da liderança.

Quanto mais ressonantes forem as pessoas no trato umas com as outras, menos estáticas serão as interações entre elas: a ressonância reduz os ruídos do sistema. "Equipe" proclama um mantra empresarial, significa "mais sinal, menos ruído". A cola que mantém as pessoas unidas numa equipe e que as vincula a uma organização são as emoções que sentem.

A liderança ressonante precisa desenvolver algumas habilidades como:

- **Empatia –** uma competência que leva você a entender o que o outro é, compreender a história da outra pessoa, entender e respeitar a singularidade de cada uma, portanto, empatia é quando você tenta sair de si mesmo e entender que o outro indivíduo é único e exclusivo. Por meio desse entendimento, o líder ressonante poderá utilizar estratégias que fortalecem relações entre ele e sua equipe. O líder ressonante pratica, desenvolve e dissemina a empatia em sua equipe, a empatia é o elemento central de sua estratégia;
- **Motivação intrínseca –** o líder ressonante motiva sua equipe com motivadores intrínsecos, com inspiração e propósitos. O líder ressonante inspira as pessoas que, por meio de sua inspiração, leva as pessoas à ação;
- **Engajamento –** tem duas variáveis, a primeira é o desafio, tudo é um desafio, estudar é um desafio, concluir um projeto é um desafio, só que esses desafios precisam encontrar suas competências.

Se você, líder, entrega um desafio para alguém de sua equipe e esse desafio é grande demais para as competências dessa pessoa, entrará em um processo de estresse e ansiedade.

Já o inverso disso também resulta em algumas complicações. Se você, líder, entrega um desafio pequeno demais para uma pessoa que tem competências

Material com direitos autorais

maiores, ela entrará em um processo de tédio e desmotivação.

Portanto, engajamento é um estado psicológico que ocorre quando encontramos desafios alinhados às nossas competências.

Por isso que a empatia é muito importante, porque o líder ressonante é próximo de sua equipe, e ele sabe o que cada um desenvolveu, o que cada um precisa desenvolver e, com isso, consegue distribuir desafios de acordo com as competências de cada um.

Quando o líder promove engajamento em sua equipe, ela trabalha motivada, conclui suas tarefas com êxito. Além disso, quando há engajamento no time, as pessoas trabalham com mais foco e, portanto, têm maior produtividade.

De maneira geral, quando estamos engajados, podemos entrar em um processo chamado de *flow*, termo usado na ciência, ou fluxo, que significa que quando você mergulha de cabeça naquilo que está fazendo, fica mais produtivo, mais concentrado, e somente se dá conta desse estado quando sai dele.

Esse tipo de comportamento é documentado há décadas pela Psicologia;

- **Confiança –** o líder ressonante promove confiança tanto nele quanto em sua equipe, a confiança é uma emoção que nos mantêm colaborando, que nos mantêm juntos e motivados.

Mas qual é o efeito da confiança dentro das empresas?

O pesquisador Paul Zak, que mediu o índice de confiança nas empresas, comparou empresas de alta confiança com empresas de baixa confiança. Ele identificou que aquelas que possuem alta confiança têm maior produtividade, mais energia por parte dos colaboradores, o dobro de engajamento, satisfação com o trabalho, percepção de conquista, proximidade dos colegas.

O líder ressonante, quando comunica confiança a sua equipe, ele demonstra que o que você faz realmente faz sentido, ou seja, ele promove maior alinhamento entre os colaboradores com o propósito da empresa.

Quando você promove confiança, por meio da ressonância, faz com que a pessoa tenha mais vontade de permanecer dentro da empresa, mesmo que ela receba uma oferta extrínseca, e quando o colaborador sai da empresa, ele sai recomendando a empresa, assim você líder terá maior assertividade em atração de novos talentos.

Por outro lado, o líder dissonante não consegue estabelecer empatia com o grupo, nem interpretar corretamente as emoções desse grupo. A angústia coletiva resultante torna-se então o foco da preocupação do grupo, esse perfil de liderança demonstra alguns elementos como:

- **Distância emocional –** sua liderança é baseada em distância e frieza;
- **Medo como estratégia de gestão –** o líder dissonante lidera por meio do medo, do medo de ser mandado embora, do medo de

Material com direitos autorais

Após essa grande pesquisa científica, Martin Seligman publicou dois livros: *Felicidade autêntica* e *Florescer*. O autor apresentou os cinco pilares da Psicologia Positiva. Esses cinco pilares foram considerados como "Teoria do Bem-Estar" no modelo PERMA:

1. ***Positive emotions* (emoções positivas) –** precisamos gerir as nossas emoções e as dos outros com que nos relacionamos de forma positiva e experimentar os resultados.
2. ***Engagement* (engajamento) –** conseguir que os objetivos dos liderados sejam congruentes com os seus e com que as pessoas consigam, em estado de fluxo (*flow*), ter uma relação afetiva com o trabalho.
3. ***Relationships* (relacionamentos) –** a qualidade dos relacionamentos construídos que estabelecemos com os outros é a chave para gerar bem-estar e, consequentemente, melhores resultados.
4. ***Meaning* (sentido) –** apresentar um sentido maior para os objetivos propostos. Agir em uma causa, valores e significados.
5. ***Accomplishment* (realização) –** analisar detalhadamente os resultados e conectar aos outros com gratidão. Propor melhorias com base nos pontos fortes da equipe e em um futuro melhor.

Esse grande estudo realizado pelo VIA Institute criou um modelo com seis virtudes compostas de 24 forças de caráter, fornecendo material suficiente para analisar a qualidade de uma pessoa e também quais forças o líder precisa desenvolver ao longo da vida para obter melhores resultados na sua liderança com uma abordagem positiva:

Sabedoria e conhecimento	Coragem	Humanidade e amor	Justiça	Temperança	Transcendência
Curiosidade Gosto pela aprendizagem Discernimento Engenhosidade Inteligência social Perspectiva	Bravura Perseverança Integridade	Bondade Amor	Cidadania Imparcialidade Liderança	Autocontrole Prudência Humildade	Apreciação pela beleza Gratidão Esperança Espiritualidade Perdão Bom humor Animação

Modelo de virtudes e forças de caráter.
Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de Seligman (*Florescer*, 2011 p.116).

Material com direitos autorais

4. Relações positivas – ter o foco nas forças pessoais e talentos. Construir redes de relacionamento energizadas.

> Demonstração de altruísmo, compaixão, perdão e bondade, todos foram encontrados para ser necessário para relações positivas para ter o seu impacto positivo máximo no bem-estar e desempenho. (CAMERON, 2008)

O líder positivo precisa construir relacionamentos positivos com os seus pares (outros líderes da organização), com seus liderados, com seus superiores e com todos os *stakeholders*, e essas relações positivas são determinantes para a obtenção de vantagem competitiva.

A construção de uma organização positiva deve ser objetivo da alta direção e todos os líderes precisam estar alinhados com o mesmo propósito. Uma organização positiva deve constantemente analisar as forças e virtudes de seus líderes, criar um ambiente priorizando emoções positivas, realizar *benchmarking* e estudar outras organizações positivas.

Caso tenha interesse em ser um líder positivo e ter em sua organização um clima positivo, pode entrar em contato conosco:

www.consultoriamcn.com.br
contato@consultoriamcn.com.br

Referências

CAMERON, Kim. *Positive leadership: strategies for extraordinary performance.* 1.ed. San Francisco: Berrett - Koehler, 2008.

CARVALHAL, Eugenio do. FERREIRA, Geraldo. *Ciclo de vida das organizações*. 5.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. *Flow: the psycology Of optimal experience.* New York: Harper&Row, 1990.

FALCONI, Vicente. *O verdadeiro poder*. Nova Lima. INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2009.

GOLEMAN, Daniel. *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books, 1995.

NIEMIEC, Ryan. *Intervenções com forças de caráter – um guia de campo para praticantes*. Editora Vida Integral, 2019.

PETERSON, Christopher. *Character, Strenghts and Virtues: a handbook and classification*.Christopher Peterson, Martin E.P. Seligman-New York. Oxford University Press, 2004.

SELIGMAN, Martin. *Felicidade Autêntica*. Ed. Objetiva, 2004.

SELIGMAN, Martin. *Florescer*. Ed. Objetiva, 2011.

WHITE, Ellen G. *A Ciência do Bom Viver.* Tatuí: Casa Publicadora Brasileira, 2011.

Material com direitos autorais

certos, e precisa também fazer algumas descerem do ônibus, se elas não contribuírem para o resultado. Fazendo isso, a equipe poderá ter grande sucesso, e isso fortalece o líder, pois o resultado é um dos fatores preponderantes da liderança, como também o é selecionar, desenvolver e substituir pessoas.

De forma prática, apresento ainda cinco estratégias para que o líder deixe um legado junto a sua equipe:

a) Priorize pessoas antes de priorizar resultados

As pessoas são, de fato, o objetivo principal do líder. Em três anos, não fará diferença se você atingiu todos os objetivos estabelecidos, mas, com certeza, fará muita diferença quem está com você no "ônibus". Preste atenção a alguns de seus hábitos – o que você diz, como aborda situações, como gerencia conflitos, entre outros – em relação a sua equipe ou até a sua família. Seu foco é sempre no resultado ou no conjunto da obra?

b) Invista tempo e recursos no desenvolvimento de pessoas

Quando investimos no crescimento pessoal e profissional da equipe, ela terá mais chance de sucesso duradouro. Pergunte a seu time quais áreas necessitam de desenvolvimento. Invista no que é desejado e necessário e o desenvolvimento se tornará uma situação ganha-ganha e não uma despesa.

c) Conecte-se e promova conexão entre pessoas

Neste mundo virtual em que vivemos, precisamos estabelecer relacionamentos sinceros e produtivos. Os *e-mails*, WhatsApp, Facebook, entre outros, podem ser ferramentas de comunicação efetivas, porém não superam uma boa conversa pessoal. Mas se essa não for possível, seja pessoal nas orientações, informações e saudações. Com certeza, um áudio parabenizando pelo aniversário não é tão eficaz como uma ligação telefônica. Pense nisso!

d) Controle menos, empodere mais

Delegue mais e promova iniciativas inteligentes. Torne sua equipe protagonista do processo e não somente coadjuvante. Quando alguém errar, facilite o aprendizado e respeite as decisões tomadas, mesmo que elas não sejam suas. Esse processo começa em casa com nossos filhos!

e) Promova *feedback* verdadeiro e integral

Feedback, sempre dê *feedback*. Em projetos grandes ou pequenos, seja honesto e justo na comunicação das tarefas, dos resultados e das contribuições individuais e coletivas. Fale de forma correta o que precisa ser dito, não o que a equipe gostaria de ouvir. Pense no desenvolvimento pessoal e coletivo sempre. Geralmente lembramos do professor que mais cobrou da gente na escola, e ele acaba sendo escolhido o paraninfo da turma!

Material com direitos autorais

Feedback e feedforward: ferramentas para o líder

Por Debora Torres

Desde que iniciei minha atuação em Recursos Humanos, ouço falar sobre o tema *feedback* nas organizações. Mas o termo *feedforward* não é tão novo assim. Porém, o sinto ainda pouco explorado.

Ambas as ferramentas são essenciais para o exercício da liderança e a prática do *leader coach*. E, por quê? Porque nem só de cargo e cartão de visita é feito um líder, nem só de *budgets* e entregas, mas de coração e alma. Fabossi, em seu livro *Coração de líder*, diz que "o *leader coach* é aquele que entende o potencial de seus liderados e o seu papel no desenvolvimento deles". Ele ressalta que um *leader coach* está ocupado não somente com resultados, mas com os seres humanos. Alguns itens fundamentais não podem faltar à liderança moderna quando falamos de suas competências relacionadas às pessoas: equilíbrio, respeito, cumprimento de promessas, inteligência emocional e olhar global.

Jack Welch e Suzy Welch, no livro *MBA da vida real*, salientam que uma das cinco atividades da liderança essencial é colocar-se no lugar dos outros.

E onde tudo isso entra em nosso capítulo? Todas as características citadas anteriormente são fundamentais quando o líder olha para o passado de seus liderados (*feedback*) e também ao futuro deles (*feedforward*).

Feedback

O *feedback* é a ferramenta responsável por "olhar para o passado" ou "ao que já aconteceu". Ao longo dos anos, o termo acabou tomando uma dimensão negativa, porque muitos entendiam que "dar um *feedback*" significava corrigir, o que, em geral, era feito por gestores.

O termo vem assumindo uma posição participativa na área de Gestão de Pessoas e em departamentos ligados a recursos humanos.

Existem muitas técnicas para "dar *feedback*". Muitos livros foram escritos nesse sentido.

No entanto, é fato que, na sua grande maioria de ocorrências, o *feedback* é usado na devolutiva da Avaliação de *Performance* aplicada pelas empresas, onde gestores analisam a produtividade de seus colaboradores. Não há nada de errado nisso. Muito pelo contrário. A utilização do *feedback* na avaliação de *performance* é coerente e faz muito sentido. É nesse momento que os gestores podem sinalizar onde estão os pontos a serem melhorados pelos seus

Material com direitos autorais

gestor coloca o foco no futuro, enfatizando que a continuidade na ação positiva presente vai certamente trazer uma resposta positiva no futuro.

A melhor ferramenta do *feedforward* é a pergunta. À medida que o gestor faz perguntas ao seu colaborador, estimula o pensamento crítico dele, que certamente vai ajudar a criar um futuro promissor, com ações que poderão ser planejadas de maneira a aprimorar suas competências. Tal ferramenta também é a principal técnica dos processos de *coaching*. As perguntas empregadas de forma correta incentivam a gerar comprometimento e levam a pessoa, no caso o colaborador, a explorar novas possibilidades, identificar e superar bloqueios, definir objetivos e planos de ação.

Por fim, dar *feedback* e *feedforward* são questões difíceis na vida de um líder, mas obrigatoriamente fazem parte do contexto de um ser líder.

Aqui, foram apresentadas pequenas porções com o uso de algumas ferramentas para *feedback* e *feedforward*. Líder, você tem um papel de *coach*, responsável pelo desenvolvimento de seu time. Quanto mais você estiver preparado, instruído, treinado, mais vai extrair o melhor de seus liderados e, consequentemente, alcançar maiores índices de produtividade para sua companhia.

> A essência da liderança está no comprometimento com a vida e com o ser humano, traduzida em princípios, valores e atitudes que produzam o seu bem-estar e o seu desenvolvimento. (FABOSSI, 2010)

Referências

CARNEGIE, D. *Como fazer amigos e influenciar pessoas.* 53.ed. Companhia Editora Nacional, p.291, 2016.

CONTE, F. C. S.; BRANDÃO, M. Z. S. *Falo ou não falo*. 2.ed. Editora Mecenas, p.150, 2007.

CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. *Pipeline da liderança*. Ed. Sextante, pp.242-243, 2018.

FABOSSI, M. *Coração de líder*. 2.ed. Editora Palavra, p.217, 2010.

STONE, D.; HEEN, S. *Obrigado pelo feedback.* Editora Schwarcz, 2017.

WELCH, J.; WELCH, S. *O MBA da vida real.* Editora Sextante, p.130, 2016.

Material com direitos autorais

de gente, gostar de ensinar, um líder não deixa de ser um professor, ou educador, um orientador.

Às vezes, achamos impossível vender algo e, na verdade, pode até parecer difícil, mas superar o impossível por meio da honestidade, ética e verdade é um desafio, pois se acreditamos no produto, com certeza, você terá sucesso.

Pois o líder transmite segurança, acredita, confia, uma boa equipe é capaz de superar metas impossíveis. Acreditando e orientando, você pode transformar pessoas e ter uma equipe muito produtiva, com amor, solidariedade e dedicação.

"O que você sabe não tem valor, o valor está no que você faz com o que você sabe."
(Bruce Lee)

A liderança é uma virtude que pode ser reconhecida em qualquer ser humano. Qualquer um, independentemente da sua condição física, cultural, social ou econômica, pode se tornar um líder, basta ter consciência e clareza do que lhe é proposto e quais resultados deverá alcançar.

A liderança, muitas vezes, pode ser instituída com um cargo, porque ela não é imposta.

O líder é quem capacita pessoas para executar tarefas. A qualidade da atividade dependerá exclusivamente do desempenho de seu executor.

Pois bem, a responsabilidade da entrega com excelência é de seu executor, todavia, a de orientar e qualificar o indivíduo ou o profissional, essa, sim, é do líder.

Os resultados só serão melhores se as pessoas também se tornarem, ou seja, liderança com eficácia e amor as torna melhores, seres humanos melhores, produzindo muito mais.

"Elogie em público e corrija em particular. Um sábio orienta sem ofender, e ensina sem humilhar."
(Mario Sergio Cortella)

Liderar com amor e eficácia faz com que todos os seus projetos sejam um sucesso, desde a elaboração do plano até a aceitação de quem vai morar, construir sonhos, e seu projeto ser aceito com sucesso, e você realizar os sonhos de pessoas, isso é uma forma de você liderar com amor e eficácia, pois ver seu projeto sair do papel e se tornar um lar é uma maneira de liderar com amor e eficácia.

"Ore muito em secreto, converse menos com os homens, fale mais com Deus."
(Steven Lawson)

Material com direitos autorais

impor por si só já traz a necessidade de revisar a forma de liderar (e isso já começou).

John C. Maxwell, em seu livro *5 níveis da liderança* (Editora CPAD, 2015), diz: "Para os líderes conquistarem a credibilidade e influência em seus times, fazendo com que a produtividade aumente, metas sejam alcançadas, a rotatividade diminua e o clima melhore, primeiramente precisarão investir nos relacionamentos, conhecer as pessoas do time para encontrar maneiras positivas de liderá-las. Você pode gostar de pessoas sem ser líder, mas não pode ser um líder sem gostar de pessoas".

Pare um segundo, pense na sua história, e em alguém que olhou para você como ser humano, que o apoiou. Como é lembrar dessa pessoa? Qual emoção vem? Como eram suas entregas quando estava no time desse líder?

Eu me lembro de uma passagem em minha carreira de quando retornei de minha licença maternidade após seis meses ausente. Estava insegura, com medo de como seria voltar, se ainda seria útil para a empresa, se ainda permaneceria no meu emprego e muitas outras incertezas e temores, e ainda com uma bebê recém-nascida para cuidar. Eis que, no primeiro dia, meu diretor me chama na sala para conversar e, após um abraço forte, olha nos meus olhos e diz: "Nós demos conta, mas você fez falta" e me entregou uma carta de aumento de salário, concluindo: "Bem-vinda novamente".

O impacto desse gesto em mim foi imenso, me senti valorizada, respeitada e acolhida, fez com que eu ficasse ainda mais motivada, com vontade de dar o meu melhor, com muita lealdade a esse diretor.

Se, infelizmente, você não tem alguém como referência, faz parte da maioria, que sempre trabalhou com uma gestão focada em resultados, em alta *performance*, em números, em melhorar indicadores, muito B2B/B2C. Esse modelo de gestão se esqueceu de cuidar de quem é responsável por produzir tudo isso: as pessoas, esqueceu de investir no H2H (*Human to Human*).

O mundo não é mais o mesmo, não dá pra querer fazer tudo do mesmo jeito, simplesmente não vai funcionar.

Construir um modelo de liderança afetiva pressupõe se abrir, aceitar viver novas experiências, novos modelos, cocriar e ter a coragem de fazer. Aqui, leia-se coragem como "agir com o coração".

Todos nós somos de carne e osso, feitos da mesma origem, compartilhamos o mundo, que está pedindo por mudanças. E isso virá de líderes corajosos, que atuarão para a transformação, para um mundo melhor, de consciência mais elevada.

E isso começa com a mudança de *mindset* e um desprendimento total do cargo que ocupa ou do seu título. O líder precisa focar mais nos relacionamentos, em saber comunicar o porquê da meta ou do trabalho e não o que deve ser feito. Essa alteração do *mindset* pressupõe colocar-se numa linha de igualdade, aceitando que todos podem contribuir, têm conhecimentos complementares e estão em igualdade no time. Para fazer isso, será necessário enfrentar algumas barreiras organizacionais e, principalmente, enfrentar as barreiras internas, de si mesmo.

Costumo dizer "aceite sua humanidade", ou seja, haverá erros e acertos, dias bons e dias ruins, força e fraqueza, coragem e medo. E que está tudo bem! Tirar a capa do super-herói e colocar-se numa posição de igualdade é o

Material com direitos autorais

Erika Matos

Graduada em Administração de Empresas, possui MBA em Gestão de Pessoas pela Fundação Getulio Vargas (FGV), além de diversas especializações em gestão e estratégia em RH, entre essas: Gestão por Competências (FIA-USP) e Formação em Neurociência – Instituto Conectomus. Carreira com 16 anos na área de Recursos Humanos, em empresas multinacionais do segmento automotivo e de mineração, atuando em todos os subsistemas da área, já esteve à frente de grandes projetos de desenvolvimento de líderes. *Coach* executiva formada pelo ICI – Integrated Coaching Institute, especialista em Eneagrama, *practitioner* em PNL Sistêmica, diretora fundadora da Manny Consultoria em Desenvolvimento de Líderes.

Contatos
www.mannyconsulting.com
erika@mannyconsulting.com
Instagram: @mannyconsulting / @erika.matos_em
LinkedIn: linkedin.com/ErikaMatos

Material com direitos autorais

Criação de ambiente colaborativo, onde a competitividade ceda ao respeito e à cooperação, com o compartilhamento de novos conhecimentos, em favor do aprendizado coletivo.

Provimento de forças, energia e coragem para enfrentar obstáculos, naquilo que todo mundo acha impossível de realizar. Nessa condição extraordinária, o visionário observa com maestria o momento para a ação assertiva, mesmo que as saídas e o êxito não se mostrem evidentes. De repente, se torna alcançável, impactando positivamente a coletividade.

Incentivo para que todos os integrantes desenvolvam ações e valores norteados pela meta comum. Comprometimento de cada membro para assumir algum nível de pertencimento aos objetivos em prol de resultados.

Inovação para atender às necessidades de mudanças das realidades vigentes.

Empatia e envolvimento nas ações que prezem as condições do outro com certa dose de abnegação. O visionário deve assumir a figura representativa para melhoria das condições humanas dizimando ou diminuindo o desconforto da coletividade, fazendo toda a organização avançar, buscando ações conexas para um interesse comum.

Ponderação de ajustes na participação dos membros em relação à quantidade e demanda de esforços de trabalho para que não haja desmotivação, sobrecarga, ou geração de conflitos no conjunto, nem prejuízos nos resultados.

Alinhamento de princípios com pensamento, palavras e atitudes: refrear a reatividade onde existe potencial de conflito, ter compreensão e empatia. Saber ouvir as partes, aceitar as limitações e ser proativo, propondo ajustes de comportamentos.

Construção de pontes de experiências e aprendizado para edificação de novos conceitos, ideias e tendências.

Resiliência, a incrível capacidade de salvaguardar a integridade após abrupta mudança. Buscar agilidade na recuperação de energia para se adaptar a novos contextos, empenho na autotransformação ao constatar resistência à imposição de ordem e poder.

Evitar: reatividade, procrastinação, imediatismo, irresponsabilidade, arrogância.

Considerações acerca da liderança visionária para a nova era

Imagine que liderar é a oportunidade de fazer prosperar grandes círculos que incluam mais e mais pessoas.

Muito se fala da importância da liderança visionária no empreendedorismo, no entanto, essa ação autônoma pode estar em todos os processos de cooperação para a conquista de um bem comum.

Expandir a atitude visionária é frutificar um intenso interesse em se capacitar para o bem comum maior e adquirir visão orgânica da sociedade, orientada pela sensibilidade e empatia.

Ao ponderar quantas pessoas estão atuando em benefício de um mundo mais virtuoso, em seus lares, em estudos, pesquisas, trabalhos, e quantas lideranças facilitadoras para um devir mais próspero, podemos refletir, então: quantas organizações efetivamente se empenham para isso? Continua

Material com direitos autorais

O segredo da liderança de Jesus - o dom de zelar pelos liderados

Por Ewerton Fernandes

Recebemos um presente: o dom de zelar pelos nossos liderados. Em se tratando de liderança e zelo pelos liderados, Jesus era radical, sem ser fundamentalista. Esse é um detalhe muito importante.
Todos nós líderes devemos ser dotados desse mesmo sentimento, o de zelar pelos nossos liderados. Nossas atitudes como líderes precisam ter o registro do zelo.

Mas, como bem sabemos, tudo na vida precisa ser na medida para que se tenha o resultado que se busca. Assim é o zelo pelos nossos liderados. Precisamos buscar o equilíbrio das ações.

Ser zeloso no trato com nossos liderados irá nos levar a uma independência, acreditando que não existe uma única forma de se realizar uma tarefa, ou até mesmo entender que não existe um único modelo de liderado.

Buscar aprender com Jesus como se lidera com zelo irá nos levar a um aprendizado contínuo, pelo qual passaremos a ter um olhar mais amplo, para outros horizontes.

Liderar com zelo é viver a experiência de, por meio dessa capacidade, apresentar aos liderados a pessoa de Jesus. Seguir os passos de Jesus é uma decisão única e exclusiva do liderado.

Ser um líder zeloso compreende estar ligado a Jesus.

E, para ter essa ligação, é preciso que eu queira. É preciso buscar.

Para termos o zelo eclodindo de dentro de nós é preciso "beber" na fonte, e a fonte é o próprio Jesus. Então, assim como em qualquer treinamento, qualquer busca de conhecimento, é importante ter maior e melhor contato com nossos professores.

Assim, na busca pelo zelo com os liderados, não é diferente e, nesse caso, nosso professor é Jesus.

Quanto tempo você tem passado com o "professor"?

Quantas vezes na semana você tem ido à "aula"?

Pois bem, para aprendermos, precisamos estar próximos do Mestre.

Nossos liderados sentirão a diferença de quando estivermos aplicando algo com zelo ou não, ou melhor, os liderados saberão distinguir quando estiver repassando algo aprendido do Mestre ou algo de sua cabeça.

Fica aqui então a primeira lição: para que o zelo seja cultivado em você, é preciso que se encontre com o Mestre todos os dias. Rapidamente, você e seus liderados notarão a diferença.

Note que o segredo não está no tempo, afinal, quando estamos na presença do Mestre, aprendendo com Ele, não falamos da quantidade de minutos, mas,

Material com direitos autorais

Ewerton Fernandes

Formado em Logística e atua há 20 anos em Gestão de Frota. Hoje, é consultor técnico e desenvolve treinamentos e palestras com foco em economia e segurança veicular. Membro há 5 anos do BNI, onde se especializou na formação de novas equipes, tornando-se diretor de expansão de metodologia na regional Planalto Paulista. Por meio da mentoria, apoia empresários, gestores e equipes para conquistarem seus objetivos, solucionar conflitos e fortalecer a liderança inspiradora.

Contatos
ewerton.fernandes@hotmail.com
Facebook: https://www.facebook.com/ewerton.fernandes.3950
LinkedIn: https://www.linkedin.com/in/ewertonfernandesconsultor/
(11) 98090-0904

Material com direitos autorais

para ajudar na transformação e evolução social.

- **Saúde financeira –** faça com que a sua fonte de renda seja um resultado de uma atividade honesta, que goste e permita que cresça como pessoa; economize e invista; cuide das suas receitas e despesas; realize novas fontes de receitas.

Para ser uma pessoa feliz e realizada, você precisa buscar o equilíbrio dentro das cinco saúdes. E, ano após ano, procurar a evolução, sempre crescendo em equilíbrio com todas as saúdes.

Voltando ao tema da sucessão da liderança, quando começou a ser planejada a sucessão da empresa entre os pais (geração X) para os filhos (geração Y), as conversas entre eles sempre se mantiveram num tom muito maduro. Mostrando que o caminho a ser construído não seria fácil, mas que requereria bastante compreensão, dedicação, respeito, conhecimento e, acima de tudo, muita transpiração para atingir os objetivos.

Entendendo as gerações X e Y, e mantendo a filosofia das cinco saúdes, foram direcionados os primeiros passos para, naquele momento, os filhos com idade em torno de 16 anos já começassem a ter responsabilidade muito maior do que quem começa a sua carreira da forma tradicional.

Esses jovens sucessores precisaram ter a humildade de aceitar serem auxiliares de serviços gerais e, todos os dias, aprender como se transformar num profissional de excelência no que estavam fazendo. Essa fase é difícil e delicada, pois são exigidos a ter uma responsabilidade e maturidade de um dono de empresa, mas com vivência e experiência de um jovem aprendiz que está dando os primeiros passos na sua carreira profissional.

Talvez você, jovem, que está lendo este livro, não teria essa visão, mas o convívio com todos os processos da sua empresa e a intensidade em dividir horas e horas de trabalho com pessoas que têm mais tempo do que você naquele processo irá acelerar o seu conhecimento, vai aprender na profundidade a valorizar cada processo e pessoa que existe no seu negócio. Somente com essa vivência e experiência você será capaz de ser mais assertivo na tomada de decisão rápida.

Uma das estratégias utilizadas foi colocar os três sucessores (filhos) para que conhecessem todos os setores da empresa, desde a linha produtiva, passando pela logística, vendas, *marketing*, administrativa, financeira, jurídica, contábil e TI.

Nessa fase de execução e aprendizado, todos foram incentivados a conhecer e praticar cada etapa do processo e, somente após adquirir o conhecimento e a experiência necessária, foram passando para a próxima etapa.

Um ponto importante é que, em todas as etapas, era definido com antecedência o tempo que cada sucessor atuaria naquele determinado setor, sempre tendo como referência o tempo que a empresa dedica para formar um bom profissional.

Após sete anos de experiência, passando por todos os processos e departamentos da empresa, cada sucessor – agora já chamado de gestor – foi sendo direcionado para assumir um cargo de líder dentro da empresa.

Material com direitos autorais

São minoria nos cargos de liderança das grandes empresas, mas essa realidade tende a mudar dentro das organizações pelas políticas de responsabilidade social, inclusão de gênero e, sobretudo, considerando o que já foi constatado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), que empresas que têm mulheres em postos de liderança possuem melhor desempenho em seus resultados, dado este que foi ratificado pelo Instituto Peterson de Economia Global que realizou um estudo global em 21.980 empresas de 21 países e identificou que as companhias com até 30% de liderança feminina tiveram um aumento de 15% em sua rentabilidade.

Mesmo diante desse resultado, o mesmo estudo constatou que 60% das empresas não têm mulheres em seu Conselho de Administração, mais de 5% ainda não têm mulheres em cargos de alta liderança e menos que 5% delas têm uma CEO.

E quando se fala em liderança, imaginamos que definir o conceito de liderança aparentemente seria fácil, mas são inúmeros os conceitos adotados na literatura:

Segundo Chiavenato (2004), o termo liderança significa "o processo de coordenar o desempenho das pessoas, dando rumo ao alcance de alguns objetivos estabelecidos. É a capacidade de dirigir e conduzir outras pessoas a buscar resultado a partir de seu comportamento".

"Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à realização de um objetivo."
(Rauch e Behling, apud Yukl, 1998)

"Liderança é o processo de dar propósito (direção significativa) ao esforço coletivo e provocar o desejo de despender esse esforço para se atingir o objetivo."
(Jacobs e Jaques, apud Yukl, 1998)

São muitas as definições dos mais diversos autores, mas todas apresentam a capacidade de influenciar pessoas como sendo o cerne principal do conceito de liderança. Outro aspecto objeto de estudos são quais as competências consideradas primordiais de um líder. Podemos elencar algumas que considero indispensáveis: ética, segurança, conexão com as pessoas, flexibilidade, inovação, visão sistêmica, confiabilidade, capacidade de inspirar e motivar as pessoas.

Para as líderes mulheres, e por experiência própria, além das já citadas competências, acrescentem-se outras mais: agregadora, prezar pela harmonia da equipe, colaboração, resiliência e a capacidade de lidar com as adversidades, inteligência emocional, empatia, capacidade de realizar multitarefas, gestão das mudanças e por aí vai...

A cobrança é enorme, considerando ainda que, desde o início de suas trajetórias profissionais, as mulheres se deparam com múltiplos cenários, experiências que tornam a escalada profissional cada vez mais difícil, em

Material com direitos autorais

Liderança servidora e humanizada

Por Francisco de Assis das Neves Mendes

"É dando que se recebe, é perdoando que se é perdoado e é vivendo que se vive."
(São Francisco de Assis)

Introdução

A sociedade em geral vem passando por grandes transformações, impactando diretamente o cotidiano das pessoas e os resultados corporativos. Dentro do contexto organizacional, é preciso repensar os modelos de liderança aplicados nas empresas, pois as novas gerações não aceitam mais os formatos autocráticos e impositivos, mas, sim, aqueles mais humanizados, que conduzam os indivíduos rumo ao desenvolvimento pessoal e atingimento dos objetivos organizacionais, primando pelo respeito e valorização da individualidade e diversidade de cada um.

A liderança para o século XXI precisa estar mais próxima das pessoas, envolver sua equipe no planejamento e nas tomadas de decisão, entender cada necessidade dos membros da sua equipe, desafiar as pessoas de acordo com suas potencialidades, desenvolver a equipe em uma jornada de parceria, valorizar e reconhecer de forma justa o desempenho de cada pessoa e principalmente humanizar o ambiente de trabalho, transformando sua equipe em uma verdadeira família.

1. Revisão de conceitos de liderança

Para Maxwell (2018), liderança é influência. Isso mesmo – nem mais nem menos. Por isso que o meu provérbio favorito sobre liderança é: "Quem acha que lidera, mas não tem quem o siga, está apenas dando um passeio.", em outras palavras, para alguém ser um líder, precisará ter alguém.

Segundo Hunter (2004), liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente, visando atingir objetivos identificados como sendo para o bem comum.

Marques (2016) afirma que liderança consiste na arte de conduzir pessoas a alcançar, com êxito, os resultados planejados, tanto em nossa vida pessoal quanto no ambiente organizacional.

Jones (2006) comenta que o líder se importa com as pessoas, olha nos olhos, tem firmeza na mão, lembra de seus nomes e dos nomes de seus familiares, datas importantes, nascimento, casamento...

Para Blanchard (2011), liderar é ajudar as pessoas a alcançar suas metas, buscando constantemente descobrir o que o seu pessoal precisa para ter um

Material com direitos autorais

diretrizes e objetivos organizacionais, contribuindo, assim, para o sucesso organizacional, sem jamais perder a humanização e o espírito de uma grande família dentro da organização, ou seja, quando se tem pessoas felizes no trabalho, elas são capazes de gerar resultados extraordinários.

Referências

BLANCHARD, Ken. *Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho*. Porto Alegre: Bookman, 2011.

HUNTER, James C. *O monge e o executivo.* Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JONES, Laurie B. *Jesus, o maior líder que já existiu*. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

KOLODIEJCHUK, Brian. *Madre Teresa – venha, seja minha luz.* São Paulo: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MARQUES, José R. *Leader coach: coaching como filosofia de liderança*. 3.ed. Goiânia: Editora IBC, 2016.

MAXWELL, John C. *Você nasceu para liderar*. 2.ed. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil.

STENGEL, Richard. *Os caminhos de Mandela: lições de vida, amor e coragem.* Tradução de Douglas Kim. São Paulo: Globo, 2010.

TABOADA, Rodolfo C. *500 hombres que hicieron historia en el mundo*. Buenos Aires: Grupo Imaginador de Ediciones, 2011.

Material com direitos autorais

com o nível de maturidade da sua equipe, que por, muitas vezes, poderá ser mais de um nível para um mesmo liderado, a depender das entregas que serão realizadas.

Além de adequar sua postura, em conformidade com a maturidade dos seus liderados, é importante que o líder:

1. Desenvolva a sua equipe, permitindo que todos estejam preparados para assumir suas funções e gerar os resultados esperados;
2. Propicie momentos constantes de *feedback*. Esse ponto requer algumas reflexões para líderes e liderados: esse processo não precisa ocorrer uma ou duas vezes por ano, nas avaliações de *performance*. Pode e deve ocorrer constantemente e sem a necessidade de preenchimento de formulários. O líder deve apenas procurar a melhor forma de explicitar suas percepções acerca dos comportamentos e/ou entregas do liderado, utilizando-se inclusive da sensibilidade de adequar tom de voz, postura e palavras mais adequadas ao momento pessoal do colaborador;
3. Comemore e celebre com a sua equipe todas as conquistas;
4. Dissemine a importância do trabalho colaborativo e em equipe;
5. Reconheça e recompense em conformidade com as entregas dos colaboradores;
6. Vivencie os valores da organização e que todas as suas decisões sejam baseadas nos valores e competências organizacionais, para que a confiança entre líder e liderado seja instaurada;
7. Que o "discurso" tenha congruência com as ações e decisões.
8. Essas ações realizadas pelo gestor, em consonância com o engajamento do colaborador (congruência dos valores organizacionais e pessoais), proporcionam a melhoria da *performance* organizacional e a sua competitividade.

No mundo VUCA (Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo) que estamos vivenciando, percebemos a importância das pessoas nas organizações, para a geração de valor, crescimento e sustentabilidade delas, tendo o gestor em um papel de protagonista nesse processo. Remetendo à definição de competência (conhecimento, habilidade e atitude), pela disponibilidade e diversidade de informações/formações para o desenvolvimento das competências de liderança, o diferencial da liderança está na atitude de querer fazer o ciclo virtuoso do engajamento do colaborador na organização. A falta dessa atitude poderá provocar o desengajamento dos colaboradores, o que comprometerá a consecução dos objetivos estratégicos.

Reflita: você que está ocupando a função de líder numa organização possui atitudes similares às anteriormente citadas, que promovam o engajamento dos colaboradores?

Material com direitos autorais

aparecem para nós, que nem sempre são aquilo que sonhamos.

Você precisa decidir amar o trabalho que está diante de si, caso contrário ele não trará um senso de propósito e direção na sua existência e as pessoas que estão próximas não confiarão grandes obras. Entenda que a decisão de amar a sua atividade não pode ser algo fruto de uma consequência, precisa nascer de você, por meio de uma decisão consciente e consistente. Todos os dias, ao acordar, decida amar sua função, sua empresa, seu trabalho, sua missão. Não espere que tudo melhore para fazer isso.

3ª Lei - Inteligência

Trabalhar muito, suar muito, ficar até altas horas exercendo sua atividade quase sempre é sinal de falta de inteligência, e líderes eficazes assim se tornam por sua grande capacidade de lidar com os recursos que Deus dispõe em suas mãos. Em liderança, saber lidar e aplicar muito bem os recursos garantirá não só a sobrevivência da organização, como também a sua saúde emocional, cultural e financeira.

Os principais recursos que Deus disponibilizará para você são: tempo, pessoas, dinheiro, patrimônios e processos. Um líder eficaz se dedica a orquestrar e a garantir a funcionalidade (com inteligência) desses principais bens para que todos ganhem e permaneçam crescendo e evoluindo.

4ª Lei - Estratégia

Liderar sem ter uma direção clara, um futuro desejado e um propósito claro é qualquer outra coisa menos liderar. A eficácia na liderança é alcançada quando os esforços do líder envolvem assegurar que todos, absolutamente todos, entenderam o destino da organização, instituição ou igreja. Qualquer ação secundária que não esteja ligada ao propósito de existência da instituição causará impactos negativos em toda a estrutura.

A quarta lei serve para fazer refletir sobre quais os aspectos centrais do seu negócio ou ministério. Todos sabem disso? O que você precisa fazer hoje para envolver 100% de todos os envolvidos na mesma direção e com o mesmo ritmo? Isso é estratégia na essência.

5ª Lei - Valorizar as pessoas

Os seres humanos são os maiores ativos no processo da vitória. Saber valorizá-los torna não só a liderança algo mais prazeroso, como também mais eficaz. Nessa arte de atribuir o devido valor aos que caminham com você dia após dia na busca por grandes resultados é muito importante que haja uma profunda interdependência entre os envolvidos.

Parece fácil, mas hoje notamos a grande dificuldade de líderes não desenvolvidos em assumir que precisam das pessoas que os cercam.

Valorizar as pessoas é simplesmente extraordinário. As consequências são poderosas e todos ganham. Valorizar o próximo significa demonstrar que suas atitudes e pensamentos são decisivos para o conjunto, seja um limpador ou um

Material com direitos autorais

A liderança no divã

Por Isabel Árias

Quando recebi o convite de Marcelo Simonato para escrever um capítulo sobre liderança para este livro, aceitei, mesmo sabendo que muito já foi dito sobre o assunto. Na hora, senti uma energia primitiva, capaz de me safar deste desafio. Eu apostei alto, acreditando ser possível inovar e inspirar. Lembrei de outras vezes em que senti a mesma energia, capaz de mover o mundo.

Foi essa mesma pulsão de vida que me fez ganhar um prêmio em Harvard, como melhor em comunicação escrita, em 1999. Passaria a ser bolsista pelos próximos três semestres. Na hora em que recebi o desafio, fiz um acordo comigo mesma: sim, eu seria capaz de ganhar, em primeiro lugar.

Assim também foi quando assumi, por 15 anos, a gestão da área de RH, nas empresas de Roberto Justus. Sim, Roberto Justus, meu bem, meu mal. Mas, como diria Fernando Pessoa: "tudo vale a pena quando a alma não é pequena".

Justus foi um dos bons líderes que tive. Sim, porque não se faz história sem um líder corajoso, que acredita no talento das pessoas e seja capaz de investir em provocações que causam mudanças em todos. Ele foi o primeiro empresário do mercado de comunicação no Brasil a dar protagonismo para a área de RH - "Riqueza Humana". Em 1994. Ele mesmo passou por importantes transformações nestes 15 anos. Ele era o dono da melhor agência para se trabalhar! E eu era a RH, a riqueza humana!

Com a mesmíssima energia, ganhei três anos consecutivos – 1994/1995/1996 – como gestora de uma das 20 melhores empresas *Great Place to Work* e uma das 40 melhores para a mulher trabalhar.

Então, eu, com todos esses anos de experiência com o desafio de formar líderes melhores, vi carreiras decolarem e muita gente crescer, então, eu seria, sim, capaz de escrever este capítulo de forma digna, sem petulância, capaz de inspirar algumas pessoas e, quem sabe, contribuir com um mundo mais gentil.

A decisão veio também porque creio que uma das urgências destes tempos é ajudar pessoas a ajudarem pessoas, líderes ajudarem liderados. Esse é um dos meus propósitos de vida. Isto é o futuro presente.

Também tenho uma convicção de que "o RH é cada um de nós, em cada uma das nossas atitudes", principalmente dos líderes, aos quais é dado o poder para transformar, inspirar, construir um sistema de crenças e valores para serem usados na prática, em todas as interações com seres humanos, todos os dias.

Então, eis que desafio dado é desafio cumprido!

Espero que você tenha uma boa leitura e que a simplicidade de cada palavra, e das minhas experiências cuidadosamente selecionadas para fazer corpo a este livro, possam alcançar e inspirar líderes como você, para ajudar a transformar o mundo em um lugar melhor.

Material com direitos autorais

acontecimentos sucedidos em uma ordem determinada. Quando um falha, a sequência é alterada e, às vezes, o ciclo não se fecha.

Nós, líderes, vivemos e criamos ciclos o tempo todo. E, muitas vezes, não entregar resultados com a equipe, não ser gentil, não se comunicar com clareza e não ouvir a si mesmo e aos outros nos trava diante do ciclo natural da liderança. Esse cenário parece cruel, mas não podemos nos esquecer de que é disso que se trata uma empresa: atingir resultados e fazer isso gerar valores para todos os *stakeholders*.

Eis aqui a importância de deixar tudo em seu devido lugar. A importância de manter nossos diálogos no divã e fora deles, também.

Retomando William Isaacs, dialogar é como fazer uma investigação compartilhada, uma maneira de pensar e refletir juntos. Não algo para se fazer para outra pessoa, mas fazer junto com ela. Eu acredito piamente que dialogar é escutar.

Fechar um ciclo de maneira gentil é transformar trabalho em felicidade. Todos ganham quando o ciclo é fechado corretamente. Tudo flui.

O ideal é refletir sobre o que liderar, e a maneira como vamos fazer isso. Prestando atenção à necessidade de paz e não violência. Necessidade de trabalhos significativos. Necessidade de crescimento. De participação. De evolução do nível da consciência. Necessitamos de realização da essência.

Somos um organismo vivo, integrado e interdependente. Vamos nos permitir encerrar ciclos que, além de ampliar nossa capacidade evolutiva, perpetuem o nosso maior legado: a busca do melhor para todos.

Aqui termina o capítulo e começa o nosso ciclo de contato:

(11) 99394-2036 – Este é o meu WhatsApp.

Ah! Sem a Van, a Mo, o Davi, o Guto e a Thaes, não teria sido possível.
Inspirem-se.
Liderar é para os fortes.
Dentro de nós mora um líder.
É este líder que queremos acessar.

Referências

AMBROSE, Larry. *A mentor's companion*. Ed. Perrone-Ambrose Assoc Inc, 1998.

ISAACS, William. *Dialogue and the art of thinking together*. Ed. Crown Business, 1999.

ROBERT, Karl-Henrik. *The natural step. A história de uma revolução silenciosa.* Ed. Cultrix, 2014.

SUTHERLAND, Jeff; SUTHERLAND, J.J. SCRUM. *A arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo*. Ed. Sextante, 2019.

TULKU, Tarthang. *O caminho da habilidade.* Ed. Cultrix, 2010.

Material com direitos autorais

Lembrando os preceitos de Darwin, não são as espécies mais fortes que sobrevivem, nem as mais inteligentes, mas, sim, as que melhor se adaptam às mudanças. E ao líder com atitude de projetista e pensador cabe o desafio de garantir evolução similar para as suas empresas.

2. O líder como comunicador eficaz

A segunda atitude que ajuda a definir um líder de resultados é a de comunicar com eficácia as alterações estruturais que define para manter a empresa atualizada e, com isso, obter apoio no esforço participativo necessário para que elas se concretizem.

É preciso comunicar bem para gerar laços de confiança com sua equipe, gestores e clientes, usar a comunicação para atingir um objetivo sutil e percebido por poucos: o de influenciar diretamente por meio do comportamento organizacional.

Esse comportamento é uma fração da cultura organizacional, caracterizada por conexões interpessoais de grande força. Sabendo utilizar, pode ser um potencial de engajamento que facilita as mudanças.

Comunicar com eficácia aumenta a compreensão das metas qualitativas, a segurança na execução, a integração entre as equipes. Com atitude positiva, o líder melhora sua capacidade de comunicação, o que melhora o comportamento, que leva a melhorar o clima e a cultura organizacional.

3. O líder que compreende a ação ressonante

Líderes criam dissonância quando não conseguem estabelecer empatia com um grupo, nem interpretar corretamente as emoções desse grupo, conforme afirma Daniel Goleman. Segundo ele, só existem dois tipos de discurso dentro das empresas, o dissonante e o ressonante.

O líder ressonante preocupa-se em promover relacionamentos positivos e apoiar sua equipe de maneira inspiradora e construtiva, o que contribui efetivamente para o atingimento de metas e aumento do engajamento das pessoas.

Para construir ressonância é fundamental que o líder tenha atitude para buscar de forma contínua e permanente estabelecer empatia, e para isso precisa demonstrar claramente energia e otimismo nas suas atividades e na maneira de conduzir os trabalhos.

Posso afirmar, pelo meu tempo de experiência, que essa atitude cria um sincronismo que inspira segurança, uma sólida conexão que torna as rotinas e o trabalho bem mais agradáveis e leva a um aumento real de eficiência.

Compreender a ressonância e construir relações nessa base promovem sentimentos de confiança na visão do líder, compreensão e compromisso com as metas qualitativas, aumenta a segurança emocional e a integração entre as equipes.

4. O líder que sabe executar e transformar estratégia em ação

Material com direitos autorais

João Carlos Monteiro

Cursou Ciências Econômicas na Universidade Estadual de Londrina e possui mais de 30 anos de experiência profissional, atuando como executivo nas áreas de tecnologia da informação e gestão empresarial. Mentor de líderes empresariais e palestrante, realiza treinamentos e palestras em todo o território nacional em temas como liderança, estratégia, *marketing* e potencialização de resultados. Tem como propósito ser referência em processos de inovação, adequação e transformação da cultura das organizações, bem como no desenvolvimento de líderes, mobilizando e inspirando empresários e gestores a se tornarem profissionais de resultados.

Contatos
www.joaocarlosmonteiro.com.br
joaocarlos@allvo.com.br
Facebook / Instagram: @joaocarlosmentor
YouTube: João Carlos Monteiro
LinkedIn: www.linkedin.com/in/joaocarlosmentor
(43) 99643-5100

Material com direitos autorais

aberta e profunda curiosidade sobre os outros, ouvem sem julgamento e buscam com empatia entender as pessoas ao seu redor.

- **Inteligência cultural:** são atentos às culturas de outras pessoas e se adaptam conforme o necessário.
- **Colaboração eficaz:** capacitam outras pessoas, prestam atenção à diversidade de pensamentos e se adaptam conforme o necessário.

Todo esse contexto apresentado anteriormente serviu para embasar as nossas percepções, mesmo que não tenhamos lido todas as referências do tema Liderança Colaborativa que existem no mundo; não podemos negar que a necessidade de criar um ambiente colaborativo dentro das organizações é, de fato, um tema muito atual, para não dizer essencial.

Por fim, como a liderança colaborativa impulsiona o propósito e promove a inovação?

Pesquisas recentes, realizadas pelo Grupo Cia. de Talentos, na 18ª edição da Carreira dos Sonhos (https://www.carreiradossonhos.com.br/#carreiradossonhos), realizada em nove países latino-americanos, com um total de 153 mil respondentes, sendo mais de 96 mil delas no Brasil, buscou identificar a empresa dos sonhos dos respondentes nas categorias jovem, média gestão e alta liderança. As respostas tiveram um comportamento muito parecido entre as categorias respondentes, elencando os cinco principais motivos que tornam uma organização "a empresa dos sonhos": desenvolvimento; fazer o que gosta; inovação; boa imagem; segmento de atuação.

A pesquisa ainda investigou a fundo três pontos importantes extraídos, os quais ela chamou de verdade, *lifestyle* e significado, e concluiu que construir uma relação profissional positiva para pessoas e empresas requer: cultura de alta confiança, o que exige verdade, transparência e coerência; ambiente em que as pessoas possam expressar sua identidade e seu estilo de vida (*lifestyle*); experiências que possibilitem as pessoas avançarem em direção a um objetivo que tenha propósito e significado.

A pesquisa concluiu que "as pessoas passam a maior parte de suas vidas no trabalho. Não querem sobreviver, querem prosperar em ambientes saudáveis. Querem ser tratadas com respeito, contribuir com suas habilidades e gastar seu tempo com algo que faça a diferença para alguém ou para o todo. Elas sentem que pertencem a um grupo quando são reconhecidas, autorizadas a expressar seus pensamentos e capazes de fazer contribuições".

Liderança e propósito devem ser inseparáveis, caminham juntos, são interdependentes e são vitais dentro de uma organização que pensa em construir o futuro. As pessoas são motivadas e orientadas a fazer entregas importantes quando há colaboração entre elas e o ambiente seja propício para que se desenvolvam e coloquem em prática todo seu potencial. O líder é o propulsor e catalisador de todo esse processo e deve utilizá-lo com maestria para promover a inovação dentro da organização.

Material com direitos autorais