



LIDERANÇA E GESTÃO ORGANIZACIONAL

Fone: (61) 3031-1900 – 9.9992-0708
www.ibedf.com.br

BEM-VINDO AO IBE!

Você terá à sua disposição, um bloco didático (MÓDULO + CADERNO DE AVALIAÇÃO) estruturado para a sua auto-aprendizagem que contém a totalidade da matéria que incidirá sobre a Avaliação Final. O estudo inclui o Apoio Tutorial a distância e/ou presencial, sempre que necessário.

COMO ESTUDAR?

- É importante a leitura atenciosa dos conteúdos, a fim de observar o modo como cada unidade está construída, o objetivo do estudo, os títulos e subtítulos, para se obter uma visão de conjunto e revisar conhecimentos já adquiridos.
- Leitura compreensiva rápida - permitirá uma primeira abordagem;
- Leitura reflexiva – para identificar as ideias principais;
- Consolidação da aprendizagem - caracterizada pela revisão da matéria; fase da resolução das atividades para facilitar a compreensão dos conteúdos.

▪ **AVALIAÇÃO FINAL:**

Constituída por uma Prova escrita e individual, cujas respostas devem revelar compreensão e assimilação dos conteúdos. A Prova deve ser feita somente com caneta preta ou azul. E entregue ao IBEDF.

▪ **CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DO RENDIMENTO:**

- 7,0 a 7,9 – BOM;
- 8,0 a 8,9 – MUITO BOM;
- 9,0 a 9,9 – ÓTIMO;
- 10 – EXCELENTE;

Para melhor aproveitamento é necessário:

- Ser auto motivado;
- Ser capaz de organizar o seu tempo de estudo;
- Ser responsável por seu próprio aprendizado;
- Estar consciente da necessidade de aprendizagem continuada.



SUMÁRIO

UNIDADE I.....	6
LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES VIVAS.....	6
O que é Liderança?.....	7
Líderes trabalham em posição de Risco	8
Gerenciamento é lidar com complexidade.	8
Uma definição alternativa de liderança.....	9
Característica	11
Ponto Forte.....	11
Ponto Fraco	11
UNIDADE II	14
TEORIA CAMINHO – OBJETIVO.....	14
O que os líderes devem fazer?	15
Uma mudança de Visão.....	16
TENSÃO CRIATIVA.....	18
Características dos Líderes baseados em princípios	20
UNIDADE III.....	24
FAZENDO COM QUE AS PESSOAS SE ENVOLVAM.....	24
Desafio de Começar	25
Desafio de Sustentação	25
Maximizando a Colaboração Criativa.....	27
Liderar é ensinar – e aprender	28
Mentalidade e Habilidades de um Líder	29
Habilidades.....	30
Procure entender primeiro	30
Crie Sinergia	31
UNIDADE III.....	35
LIDERANDO PARA O SÉCULO XXI.....	35



Trabalhando juntos	36
Novas competências para o líder global de amanhã.....	37
Pensar Globalmente	37
Prezar a diversidade cultural	38
Demonstrar desenvoltura tecnológica	39
Construir Parcerias	40
Compartilhar a Liderança.....	40
Implicações:.....	42
Superando o apelo do passado.....	43
Desobstruindo os canais de Comunicação.....	45
Atitudes:	45
Comportamentos:	45
UNIDADE VI.....	48
LÓGICA E EMOÇÃO.....	48
Simpatia e Empatia	48
MUDANDO O SEU PARADIGMA GERENCIAL	49
Administração versus Liderança	51
HEMISFÉRIO ESQUERDO/HEMISFÉRIO DIREITO	52
De Conceitos a Habilidades	54
Treinamento Pessoal.....	54
Pare e Pense.....	57
REFERÊNCIAS BIBIOGRÁFICAS	58

APRESENTAÇÃO

Liderança é o cerne das iniciativas que alcançam o sucesso. Sabemos que o bem-estar de qualquer organização, seja uma empresa privada, uma instituição educacional ou um órgão público, depende basicamente da eficácia e da integridade de sua liderança.

Ao longo deste estudo, líderes de todos os níveis encontrarão inspiração e orientações práticas para construir organizações eficazes, concentradas em seus pontos fortes. O enfoque adotado está na ação, nos passos que podemos dar para a construção de um futuro promissor.

Cada unidade pretende apontar a direção para uma mudança eficaz, descrevendo as estratégias para o aprendizado e o desenvolvimento da organização, ajudando todos os líderes a alcançarem a excelência pessoal e profissional e a lidarem além das velhas limitações, para formarem parcerias essenciais nos tempos cada vez mais desafiadores em que vivemos.

Esperamos que este Curso possa potencializar os seus talentos de líder e ampliar a sua visão de futuro.

UNIDADE I

LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES VIVAS

Vivemos hoje um período de extraordinária transição. Estamos presos entre dois mundos, um antigo e um novo. A era industrial foi dominada pelo mito do progresso material interminável e pela imagem da máquina.

A nova era permanece sem nome porque até agora não está formada. Apesar dos rótulos que usamos – era da informação, dos sistemas ou simplesmente era pós-industrial, a era atual não será mais a mesma coisa, pois não é possível sustentar para sempre o contínuo aumento do aproveitamento material em um planeta finito. Também não podemos continuar aumentando o consumo de recursos em um mundo cada vez mais populoso, onde as pessoas não sabem conviver pacificamente umas com as outras.

É a metáfora da máquina, que nos deu a incrível abundância material, mas também burocracias rígidas, empregos e escolas “em série” e um modo de viver sempre frenético e desconexo, que deve ser substituída pela imagem do sistema vivo.

A natureza opera por meio de processos cíclicos. A era industrial operou em geral, por intermédio de processos lineares: adquirir, fazer, desperdiçar. A natureza gera a diversidade. A era industrial gerou a homogeneidade e erradicou implacavelmente a diversidade biológica e cultural. A natureza concentrou-se nos fins, permitindo que eles justificassem quaisquer meios necessários.

- ✓ **Que tipo de sociedade emergirá e moldará a nova era?**
- ✓ **Que possibilidades ela propiciará?**
- ✓ **Quais serão os novos meios de vida?**



Não se pode responder a nenhuma dessas perguntas ainda, pois deve-se refletir sobre cada uma delas. “A história não segue o caminho das oportunidades, mas o dos desejos”, diz o biólogo chileno Humberto Maturana. A maneira que nós continuamos a descobrir, articular e manifestar nossos desejos irá configurar o futuro.

Em particular, as práticas de uma sociedade estão inseridas nas práticas de suas instituições e evoluem com elas. Por isso, as mudanças nos modos como as instituições de comércio, educação, governo e serviços sociais operam a matéria, bem como a liderança e a energia que possibilitam tais mudanças, são tão importantes.

O que é Liderança?

Existem quase tantas definições de liderança, quanto existem pessoas que tentaram definir o conceito.

Embora quase todo mundo pareça concordar que liderança envolve um processo de influência, as diferenças tendem a centrar-se em torno de que a liderança deve ser não-coercitiva e que é distinta de gerenciamento.

Por exemplo, Abraham Zaleznik, da Harvard Business School, argumenta que líderes e gerentes são tipos de pessoas muito diferentes. Eles diferem em motivação, história pessoal e no modo de pensar e agir.

Zaleznik diz que os gerentes tendem a adotar atitudes impessoais, às vezes até passivas em relação a metas, enquanto os líderes têm uma atitude pessoal e ativa em relação a metas. Gerentes tendem a ver o trabalho como um processo de possibilidades envolvendo algumas combinações de pessoas e idéias, interagindo para estabelecer estratégias e tomar decisões.

Líderes trabalham em posição de Risco

Na verdade, eles estão em geral, temperamentalmente dispostos a buscar risco e perigo, sobretudo quando a oportunidade e a recompensa parecem altas.

Gerentes preferem trabalhar com pessoas; eles evitam atividades solitárias porque elas os tornam ansiosos. Eles relacionam-se com as pessoas de acordo com o papel que estão representando numa sequência de acontecimentos ou num processo de tomada de decisão. Líderes que estão interessados em idéias, relacionam-se com as pessoas de maneira mais intuitiva e com empatia.

Gerenciamento é lidar com complexidade.

O bom gerenciamento traz ordem e consistência ao se projetar planos formais, planejar estruturas organizacionais rígidas e acompanhar os resultados dos planos. Liderança, em comparação é lidar com a mudança.

Líderes estabelecem direção desenvolvendo uma visão de futuro; então, eles incluem as pessoas comunicando a elas essa visão e inspirando-as a vencer obstáculos. Tanto a liderança forte, quanto o gerenciamento forte, são necessários para uma eficácia organizacional ótima. Precisamos nos focar mais em desenvolver a liderança nas organizações, porque as pessoas responsáveis de hoje, estão muito preocupadas em manter as coisas no organograma e dentro do orçamento previsto, com elevada produtividade.

Então, onde nos sustentamos? Usaremos uma ampla definição de liderança - uma que possa abranger todas as abordagens atuais no assunto.

Dessa forma, definimos Liderança como *a capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas.*

Podemos citar seis traços que diferenciam os líderes dos não líderes:

- Ambição
- Energia;
- Desejo de liderar;
- Honestidade e integridade;
- Autoconfiança;
- Inteligência e conhecimento relevante ao cargo

Além disso, pesquisas recentes oferecem fortes evidências de que pessoas com alta pontuação em automonitoramento são muito flexíveis para ajustar seu comportamento a situações diferentes - têm muito mais probabilidade de surgirem como líderes em grupos do que os que pontuam baixa pontuação em automonitoramento - isto significa que alguns traços aumentam a probabilidade de sucesso como líder, mas nenhum dos traços isoladamente é garantia de sucesso.

Uma definição alternativa de liderança

A simples definição de liderança a seguir demonstrou ser bastante útil em projetos de mudança durante anos:

Capacidade de uma comunidade humana - pessoas vivendo e trabalhando juntas para criar novas realidades.

Outro modo de dizer isso é que a liderança energiza. Ela inspira vida em um empreendimento, sem a qual nada verdadeiramente novo pode emergir. A palavra inspirar há muito associada à liderança, deriva da palavra latina *inspirare*, que literalmente significa “soprar a vida”.

Essa noção simples de comunidades humanas que criam realidades novas unifica pessoas totalmente diversas, a quem vemos como líderes exemplares - figuras públicas como Lincoln, Gandhi, Susan B. Anthony e Harriet Tubman;

líderes organizacionais como Thomas Watson Jr., da IBM, Theodore Vail, da AT&T, Samuel Gompers, organizador trabalhista; e também os líderes nas artes e nas ciências, de Picasso, Marta Graham e Shakespeare a Albert Einstein e Marie Curie. Obviamente, muitas dessas pessoas nunca foram “chefes”, nunca atuaram no topo de uma hierarquia organizacional, contudo, todas elas são consideradas, em geral, líderes.

Essa definição simples, também indica a atuação recíproca do indivíduo e da comunidade. Cada indivíduo acima citado, era um produto do mundo dele e por sua vez, inspirou uma torrente de teorias, idéias e abordagens novas que exerceram uma influência extraordinária em determinado campo e na cultura.

Creio que essa definição indica muito do que estamos buscando de fato, por meio da maior liderança nas questões humanas, nas organizações, nas escolas e nas comunidades.

Liderança traz energia para criar - sobretudo para criar algo muito importante.

Onde essa energia existe somos mais engajados, realizados, produtivos e felizes... Somos mais vivos.

Identificando o estilo de Liderança

Fiedler acredita que um fator-chave do sucesso da liderança, é o estilo de liderança básico do indivíduo. Assim, ele começa tentando descobrir qual é o estilo básico de liderança. Fiedler pressupõe que o estilo de liderança de um indivíduo é fixo, inato - não se pode mudar seu estilo para encaixar-se a situações de mudança, porém é necessário combinar o líder com a situação.

Fiedler identificou as três dimensões abaixo que, argumenta ele, definem os traços situacionais-chave que determinam a eficácia da liderança.



- ✓ **Relações líder-membro:** o grau de segurança, confiança e respeito que os subordinados têm por seu líder;
- ✓ **Estrutura da tarefa:** o grau de procedimento que as missões de trabalho têm (isto é, estruturadas ou desestruturadas);
- ✓ **Poder de posição:** o grau de influência que um líder exerce sobre variáveis de poder como contratações, demissões, atos disciplinares, promoções e aumento de salários.

Um estudo publicado recentemente nos Estados Unidos detectou que existem sete perfis de líderes nas empresas, atualmente.

Veja o quadro e descubra onde você se encaixa:

<i>Perfil do Líder</i>	<i>Característica</i>	<i>Ponto Forte</i>	<i>Ponto Fraco</i>
EXPERT 38% dos líderes	Exerce o controle por meio de seu conhecimento e é extremamente racional.	É perfeccionista, seguro e tem grande capacidade de aprendizado.	Difícilmente ouve os subordinados.
REALIZADOR 30% dos líderes	Focado nas estratégias da empresa e nas demandas do mercado.	É obcecado por cumprir metas; sabe reconhecer o desempenho dos subordinados.	Seu pragmatismo pode inibir a criatividade da equipe.
DIPLOMATA 12% dos líderes	Evita choques com chefes e subordinados. É	Mantém a equipe coesa e é um ótimo mediador	É lento na tomada de decisão se ela pode gerar a

	colaborador e segue os protocolos da empresa.	de conflitos.	insatisfação dos colegas.
INDIVIDUALISTA 10% dos líderes	É o alpinista cooperativo. Só pensa em promoção.	Tem uma percepção diferenciada do negócio.	Costuma capitalizar o esforço coletivo em seu favor.
OPORTUNISTA 5% dos líderes	Quer levar a melhor em tudo, é centralizador, egocêntrico e manipulador.	É bom para apagar “incêndios”.	Vê os colegas como concorrentes ou meros auxiliares.
ESTRATEGISTA 4% dos líderes	É eficiente em orientar a equipe num ambiente de mudança constante.	Percepção aguçada para “enxergar” tendências e propor transformações.	Resistente às mudanças, não se dá bem com profissionais que pensam.
ALQUIMISTA 1% dos líderes	Tem uma facilidade tremenda para lidar e resolver vários problemas ao mesmo tempo.	Sabe lidar com as prioridades imediatas sem perder de vista as de longo prazo.	Pouca tolerância com aqueles que não conseguem acompanhar sua velocidade.

Fiedler afirma que quanto melhores as relações líder-membro, mais estruturado o trabalho, e quanto mais forte o poder da posição, maior controle

ou influência o líder tem. A maneira como você reage aos estímulos - situações de conflito ou pressão por resultados, por exemplo, diz muito sobre sua forma de liderar.

O Peso de suas fraquezas e Qualidades:

O que fazer com os pontos fracos:

- Uma opção (não recomendada) é ignorá-los. Se fizer isso, lembre-se de manter o foco no que você sabe fazer de melhor.
- Se preferir melhorar seus pontos fracos, invista naqueles valorizados por sua empresa.
- Não tenha medo de admitir suas fraquezas. Assim, você demonstra que reconhece os seus limites e está preocupado com seu auto-desenvolvimento.
- Cerque-se de pessoas que tenham qualidades diferentes das suas.

O que fazer com os pontos fortes:

- Eleja três ou quatro habilidades que o tornam melhor do que a média dos profissionais.
- Faça cursos, leia livros e converse com especialistas de sua área para aperfeiçoar suas qualidades.
- Divulgue suas habilidades para chefes, pares e subordinados. Eles precisam saber o que você faz de melhor.
- Seja humilde. O excesso de autoconfiança pode passar uma imagem equivocada.

UNIDADE II

TEORIA CAMINHO – OBJETIVO

Atualmente, uma das abordagens mais respeitadas de liderança é a teoria caminho-objetivo.

Desenvolvida por Robert House, a teoria caminho-objeto é um modelo contingencial de liderança, cuja essência da teoria afirma que é trabalho do líder ajudar seguidores a atingirem suas metas e a fornecer a direção necessária e/ou apoio para assegurar que suas metas sejam compatíveis com os objetivos gerais do grupo ou organização.

O termo caminho-objetivo, deriva da crença de que líderes eficazes esclarecem o caminho para ajudar seus seguidores a irem de onde estão, até a realização dos seus objetivos de trabalho e fazer a viagem pelo caminho mais fácil, reduzindo barreiras e armadilhas.

De acordo com essa teoria, o comportamento de um líder é motivacional, na medida em que ele:

- Torna a necessidade de satisfação do subordinado ao desempenho eficaz;
- Fornece o treinamento, direção, apoio e recompensas necessárias para o desempenho eficaz;

Para testar essas afirmações, House identificou quatro comportamentos de liderança:

- **O líder diretivo** deixa os subordinados saberem o que se espera deles, programa o trabalho a ser feito e dá a direção específica de como realizar as tarefas;

- **O líder apoiador** é amigável e demonstra interesse pelas necessidades dos subordinados;
- **O líder participativo** consulta os subordinados e usa suas sugestões antes de tomar uma decisão;
- **O líder orientado para realizações** determina metas desafiadoras e espera que os subordinados se desempenhem em seu nível mais alto.

O que os líderes devem fazer?

“Líderes devem conduzir mudanças”.

Isso é o que se espera dos verdadeiros líderes, hoje. Porém, quando combinada com a definição de líder como alto gerente, essa visão leva a uma busca contínua da empresa, pela pessoa que consegue tranquilizar e energizar os funcionários resistentes à mudança e que não têm medo de tomar “decisões difíceis”.

Aos poucos, esse pensamento está se difundindo para as instituições em geral, que estão sendo apanhadas do mesmo modo em uma busca por suas próprias figuras heróicas para conduzir as mudanças em suas organizações obstinadas, introspectivas e não competitivas.

Em todos os tipos de instituições, está surgindo um padrão perturbador.

Diante da necessidade prática de mudanças significativas, optamos pelo líder-herói em vez de atrair e desenvolver a capacidade de liderança em toda a organização.

O novo herói então injeta sangue novo na organização agonizante, em geral cortando custos (e normalmente pessoas) e impulsionando a criatividade e os lucros.

Mas as melhorias invariavelmente não duram. Muitas das estratégias principais do líder nunca são implementadas, em vez disso, as pessoas prendem-se aos métodos habituais de trabalho. Idéias novas não surgem do pessoal da linha de frente porque elas têm medo de se expor. Não se libera energia para criar produtos ou métodos novos de atender às necessidades dos clientes porque as pessoas estão muito ocupadas competindo entre si para agradar seus chefes.

Invariavelmente ocorrem novas crises, estimulando a busca por um novo líder-herói. Como consequência, o mito do líder heroicizado cria um círculo vicioso maléfico e autofortalecedor de mudanças dramáticas impostas pela cúpula, aumentando o medo e diminuindo a liderança dentro da organização, levando por fim às novas crises e buscas por líderes mais heróicos.

O culto ao líder-herói que conduz as mudanças é um caminho certo para manter as instituições desfavoráveis à mudança. Na verdade, dificilmente se consegue pensar em uma estratégia melhor para alcançar esta meta de uma maneira precisa.

O preço que todos pagam no final das contas é incalculável: as instituições que cambaleiam de crise em crise, as tensões constantes dos membros dessas instituições, o desempenho (no máximo) medíocre em longo prazo e o consequente reforço do ponto de vista de que as ‘pessoas comuns’ não têm poder de mudar as coisas.

Uma mudança de Visão

Ironicamente, apesar de nossa luta constante para dirigir organizações resistentes à mudança, estamos cercados por um mundo em constante mutação. Poucas coisas na natureza parecem ser permanentes. Tudo está em movimento, constantemente mudando, adaptando-se sempre - tudo que está vivo.

Aí reside a falha fundamental da maioria das estratégias de liderança. Vemos nossas organizações como se fossem máquinas, nos esquecendo de que o que procuramos mudar está vivo.

É impossível para nós, frutos da era industrial, sabermos até que ponto a metáfora da máquina molda nossas percepções. Falamos dos líderes “conduzindo a mudança”, como se eles estivessem operando um equipamento pesado.

O pensamento mecânico não se restringe à questão da liderança. Nosso vocabulário organizacional evoca um mundo mecânico de *medidas, planos, programas e gerentes no controle*. Na verdade, a sociedade vê a empresa como uma máquina para ganhar dinheiro e que tem *donos*.

Em contrapartida, pode alguém ser dono de um sistema humano vivo?

Um sistema vivo constrói a si mesmo (essa é uma das definições da biologia para um sistema vivo).

A saúde da empresa é avaliada pela quantidade de produto que produz (dinheiro) para seus donos. Novamente, trata-se de um critério perfeitamente razoável para avaliar uma máquina, mas não cabe a um sistema vivo. Por fim, é claro, uma empresa assim como uma máquina, não pode mudar por si própria - razão pela qual ela precisa de líderes que possam conduzir a mudança.

As organizações não empresariais não são diferentes. Por exemplo, a escola da era industrial é claramente modelada a partir de uma linha de montagem: espera-se que todos comecem e terminem ao mesmo tempo e com a mesma idade, e todos devem mover-se à mesma velocidade. Os mais lentos recebem rótulos, como o de “incapaz para aprender”, e são geralmente afastados da linha para dar espaço às pessoas “inteligentes”, que avançam mais depressa.

Pensar na liderança como expressão de um sistema vivo, requer mudanças fundamentais. Ela requer princípios e perspectivas novas, bem como definição e metáforas também novas, ou seja, uma linguagem nova. Mas um fato interessante é que nada do que é preciso é realmente novo. Na verdade, é bastante velho. Os fundamentos para se compreender a liderança em um mundo de organizações vivas já existem, são lembranças que precedem a era da máquina e que nós, contudo, ainda não perdemos completamente.

TENSÃO CRIATIVA

Os líderes geram energia por meio da tensão criativa.

Ao responder uma pergunta sobre o que é liderança, Drucker, respondeu: **“LIDERANÇA É VISÃO. NÃO HÁ NADA MAIS A DIZER”**.

Realmente, é difícil pensar em comunidades humanas que produzem realidades novas ou em organizações que moldam seu futuro sem abranger a noção de “visão”.

Essa palavra quase perdeu seu significado nos últimos dez anos devido ao modismo em torno das declarações de visão e missão nas empresas. Mas não é uma palavra nova. Em provérbios 29:18 já se dizia: “Quando não há visão, o povo não tem freio ...”. É difícil vermos uma preposição da Bíblia apenas como um modismo administrativo.

Visão, uma imagem do futuro que buscamos criar, identifica-se de perto com as artes, bem como com as religiões do mundo. Como Picasso certa vez expressou: “Seria muito interessante registrar fotograficamente não os estágios de uma pintura, mas suas metamorfoses. Talvez fosse possível ver o caminho que uma mente percorre para concretizar seu sonho”.

Mas o processo criativo é também o domínio, em potencial, de todos os gerentes e profissionais.

Em última instância, pessoas em qualquer posição estão profundamente interessadas no que elas podem fazer acontecer. Não se iluda: você pode ter uma grande teoria de administração de empresas ou sobre música ou pintura, mas a questão que definitivamente importa é: O Que Você Pode Produzir?

Todavia, penso que a liderança envolve uma força além da visão, como sugere a reflexão do Dr. Martin Luther King Jr. Sobre seu próprio trabalho em “Letter from the Birmingham Jail” (“Carta de Prisão de Birmingham”), 1963: “Assim como Sócrates sentia que era necessário criar uma tensão nas mentes dos homens para que os indivíduos pudessem ressurgir do cativeiro dos mitos e das meias-verdades, também nós devemos criar na sociedade o tipo de tensão que ajudará os homens a ressurgirem das profundezas escuras do preconceito e do racismo”.

A tensão a que King se refere não vem apenas da visão; vem da visão justaposta à realidade atual. King é famoso por seu “”, mas sua estratégia essencial de liderança tratava de “dramatizar a situação presente” à maneira de Gandhi, em quem King se baseou para formular muitas de suas percepções estratégicas. Esse é o princípio da tensão criativa. Essa é a essência da liderança.

Líderes energizam gerando e sustentando a tensão criativa, favorecendo o compromisso para a realização de um sonho e para contar a verdade sobre ele.

Tensão é sempre uma busca por resolução, libertação. Se a visão permanece constante, a tensão criativa só pode ser solucionada quando a realidade caminha para a visão. Não há outras opções. Isso não é místico. É lógico. Por outro lado, a liderança diminui sempre que a tensão criativa é abalada.

Há duas maneiras para isso acontecer. Vejamos:

⇒ A primeira é porque não temos a vontade ou a capacidade para articular nossos sonhos.

⇒ A segunda é porque mentimos sobre a nossa realidade atual, sobretudo quando nos iludimos, acreditando que ela está mais próxima de nossa visão do que de fato está.

A primeira é o caminho do compromisso; a segunda, o da negação. Ambas são comuns em organizações dominadas pelo medo, pelo estresse e pela impotência.

Características dos Líderes baseados em princípios

As pessoas que pautam suas vidas em princípios são continuamente instruídas por suas experiências. Lêem, procuram treinamento, escutam os outros, aprendem com os olhos e ouvidos bem abertos. São curiosos e estão sempre fazendo perguntas. Sua competência e capacidade para realização de tarefas estão sempre em expansão. Desenvolvem boas habilidades e novos interesses. A maior parte desta energia para o aprendizado e crescimento é espontaneamente gerada e auto-alimentada.

Você desenvolverá suas habilidades mais depressa aprendendo a fazer e manter promessas ou compromissos. Comece fazendo uma pequena promessa a si mesmo; continue mantendo essa promessa até que sinta que já adquiriu um pouco mais de controle sobre si mesmo. Agora enfrente o outro nível de desafio. Faça a si mesmo uma promessa e mantenha-a até que você tenha estabelecido controle neste novo nível. Passe em seguida ao próximo nível; faça a promessa e mantenha-a; ao fazer isso, sua auto-estima aumentará, seu senso de autodomínio crescerá da mesma forma que sua confiança em ser capaz de vencer o próximo nível.

Entretanto, encare todo o processo com seriedade e firmeza de propósito, pois este compromisso será assumido perante você mesmo e, se você não o mantiver, sua auto-estima se enfraquecerá e sua capacidade de manter uma promessa ficará diminuída.

Características:

✓ Estão voltados para o serviço

Aqueles que se esforçam para pautar suas ações em princípios, encaram a vida como uma missão e não como uma carreira. As fontes em que se nutrem os armam e preparam para o serviço. Na verdade, a cada dia se atrelam e se colocam à disposição do serviço, pensando-nos outros.

✓ Irradiam energia positiva

As pessoas baseadas em princípios têm uma aparência alegre, agradável e feliz. Sua atitude é otimista, positiva, para cima, e seu espírito é entusiasta, esperançoso e cheio de fé.

Esta energia positiva forma um campo de energia ou uma aura que a envolve e que da mesma forma energiza ou altera campos de energia negativos à sua volta. Elas também atraem e aumentam pequenos campos de energia positiva. A sabedoria lhes permite compreender a medida exata da força da energia negativa e lhes dá o senso de humor e de oportunidade para lidar com ela.

Tome consciência do efeito de sua própria energia e compreenda como você irradia e dirige. Em meio à confusão, a disputas ou em presença de energia negativa, esforce-se para ser pacificador, harmonizador, para desfazer ou reverter à energia destrutiva. Você descobrirá como a energia positiva

representa uma profecia capaz de auto-realização ao ser combinada com a próxima característica.

✓ **Acreditam nas pessoas**

As pessoas baseadas em princípios não reagem exageradamente a comportamentos negativos, a críticas ou fraquezas humanas. Não se sentem engrandecidas ao se defrontarem com as fraquezas dos outros. Não são ingênuas; têm consciência da fraqueza, mas compreendem que comportamento e potencial são duas coisas diferentes. Acreditam no potencial de todas as pessoas. Sentem-se gratas pelo que possuem e com naturalidade são capazes de perdoar e esquecer as ofensas alheias. Não guardam rancores; recusam-se a rotular as pessoas, a categorizar e pré-julgar.

✓ **Suas vidas são equilibradas**

Estas pessoas são socialmente ativas, são intelectualmente ativas, com muitos interesses. São capazes de reconhecer seu próprio valor, que se manifesta através de sua coragem e de sua integridade. São abertas na maneira simples, direta e não manipuladora com que se comunicam, possuem também uma noção correta do que é apropriado. Sentem-se genuinamente felizes com o sucesso dos outros. Aceitam tanto o elogio quanto a culpa de forma equilibrada sem desvarios ou reações desmedidas. São capazes de enxergar o sucesso no fracasso. Seu único fracasso real é a experiência através da qual nada foi aprendido.

✓ **São Sinérgicas**

São catalizadoras de mudanças, melhoram qualquer situação em que se envolvem. Trabalham de forma tão árdua, quanto inteligente. São muito produtivas, porém de formas novas e criativas.

Em esforço de equipe, fazem uso da força conjunta e procuram complementar suas fraquezas através da força dos outros. A delegação de poderes para a obtenção de resultados lhes é fácil e natural, uma vez que acreditam nas forças e capacidades alheias. Não se sentem ameaçadas pelo fato de os outros serem melhores sob vários aspectos, não sentindo qualquer necessidade de supervisioná-los de perto.

No paradigma da liderança baseada em princípios, você vê que as pessoas representam o nível interpessoal e o princípio-chave é a confiança. A confiança é o fundamento de todos os relacionamentos e organizações eficazes.

UNIDADE III

FAZENDO COM QUE AS PESSOAS SE ENVOLVAM

O envolvimento é a chave para o sentido de compromisso. Geralmente nossa tendência é estarmos mais interessados em nossas próprias idéias do que nas dos outros. Se não estivermos envolvidos, provavelmente resistiremos às mudanças. Fazer com que as pessoas e as organizações mudem não é uma tarefa fácil. Estamos lidando com atitudes, níveis de habilidades, com percepções e com padrões estabelecidos. As pessoas tendem a se apegar a pontos de vista antigos, velhas formas de agir, hábitos antigos.

Para criar ou mudar um hábito é necessário um grande compromisso que vem do envolvimento, agindo como catalizador no processo de mudança.

Naturalmente a desvantagem do envolvimento é o risco. Sempre que você envolve as pessoas no problema, arrisca-se a perder o controle. É tão mais simples mais seguro e mais fácil, e, aparentemente, tão mais eficiente não envolver os outros, mas simplesmente dizer-lhes o que fazer orientá-los e aconselhá-los.

Administrar de acordo com os princípios dos recursos humanos é abandonar o território seguro. O envolvimento é uma passagem para a aventura. Vale a pena assumir tal risco?

“Um dos erros básicos, fundamentais da administração no Brasil e no mundo, é que com o passar do tempo ela perdeu seu entusiasmo pela aventura. A razão por trás dessa mudança é a crença errônea em que os profissionais de administração estejam sempre seguros de si mesmos e nunca cometem erros”.

Assim, os administradores ficam presos em duas posições; a posição mais fácil, mais segura, das relações da liderança diretiva, autoritária, e a de mais risco, porém mais eficaz, que é o princípio do envolvimento dos recursos humanos.

Desafio de Começar

- **Flexibilidade de tempo.** As pessoas têm controle suficiente sobre seu próprio tempo? Caso não tenham, elas não terão tempo suficiente para as iniciativas em relação às mudanças significativas.
- **Apoio.** As pessoas recebem o treinamento de que precisam? Em caso negativo, elas se atrapalharão nas iniciativas que requerem novas habilidades e capacidades.
- **Relevância.** A administração preparou um caso motivante para a mudança? Se não, as pessoas concluirão que a iniciativa de mudança não é relevante.
- **Alinhamento pessoal.** Os valores e as metas da administração são percebidos como autênticos e estão alinhados com suas ações? Caso contrário, as pessoas verão que essa administração não está agindo de acordo com seu discurso.

Desafio de Sustentação

- **Medo e ansiedade.** Como as pessoas lidarão com a ameaça pessoal da equipe de trabalho direta e orientada para a investigação? Se essa ameaça não for reconhecida e resolvida, alguns membros do grupo se desligarão e até mesmo trabalharão com a intenção de minar a iniciativa.
- **Avaliação e medição.** As pessoas têm a paciência para persistir nos árduos esforços de aprendizagem apesar de os resultados significativos levarem muitos meses ou até mesmo anos? O que acontece quando alguns resultados parecem piores segundo os indicadores tradicionais? Se esse desafio for negligenciado, muitos acabarão considerando inovações de outro modo promissoras, como sendo um fracasso.

- **Confiança e desconfiança.** Como a organização tratará a ameaça imposta àqueles que estão fora da equipe pelos novos comportamentos dos membros da equipe? Ao iniciar a mudança, por exemplo, as pessoas devem ter bastante flexibilidade para gerenciar o próprio tempo; se não puderem investir o esforço necessário para desenvolver novas aptidões ou processos de trabalho, não haverá crescimento. Mas tempo para desenvolver sem a respectiva ajuda, pode resultar no seu desperdício, sobretudo se as mudanças que as pessoas estão tentando alcançar, envolverem habilidades novas e significativas. Do mesmo modo, as pessoas têm que entender a estrutura empresarial da mudança. Elas também precisam saber se os defensores da mudança estão dispostos a agir de acordo com o que falam, se seus valores e metas são autênticos.

São esses os tipos de limites que os gerentes que estão começando uma verdadeira mudança devem levar em conta, pois representam a água, a luz solar e as condições do solo que sempre podem impedir a mudança significativa antes mesmo de ela começar. Para iniciá-la, os líderes devem lidar com tempo, apoio e relevância, além de agirem coerentemente se quiserem ter sucesso.

De nada vale ter idéias inovadoras e brilhantes se as pessoas não dispuserem de tempo para descobri-las, não receberem ajuda para implementá-las ou não puderem relacioná-las às suas prioridades profissionais.

Todavia, os líderes também devem estar preparados para os desafios. Eles devem possuir estratégias para lidar com o medo e a ansiedade que podem eventualmente surgir dentro do grupo, à medida que questões difíceis e enterradas no passado vêm à tona (são essas questões que se tornam assunto das conversas de corredor). Os líderes devem estar preparados para a possível

polarização entre os confiantes membros do grupo e os desconfiados que não pertencem aos grupos.

Se a visão pessoal e coletiva reside no centro da mudança significativa, a disposição para analisar profundamente a realidade atual é a chave para identificar as forças que podem limitar a mudança. Frequentemente, esse é um ponto cego para inovadores apaixonados. Têm grandes idéias, mas nunca iniciam uma mudança significativa.

Outros têm mais êxito em iniciar a mudança, mas sistematicamente negligenciam os desafios de sustentá-las. Achando incompreensível que outros não compartilham seu zelo, os inovadores tornam-se cada vez mais ineficazes, bem como seu pequeno círculo de seguidores.

Maximizando a Colaboração Criativa

Por que quase sempre os líderes não sabem explicar ou têm apenas uma vaga idéia do porquê de suas ações?

Eles agem de uma certa maneira porque outros líderes agiram daquele modo, porque foram treinados para fazer dessa forma ou porque têm sempre feito as coisas assim.

Os líderes que questionam o propósito de uma ação devem identificar um receptor, focar no que oferecem sendo muito mais do que o que fazem e ser capazes de estabelecer prioridades.

À medida que se deparam com as crescentes demandas por seu tempo e talento, os líderes devem ficar sempre mais atentos ao valor que criam em consequência daquilo que fazem; esse conhecimento provém da resposta à pergunta que iniciou este texto.

Liderar é ensinar – e aprender

As melhores habilidades de liderança são usadas para encontrar a melhor solução para questões urgentes. Cada organização reconhece que para ter sucesso é preciso ter uma rede de pessoas comprometidas com a sua missão.

Nas organizações fortes, os dias das hierarquias de comando-e-obediência acabaram. As empresas que estão se saindo bem nos mercados altamente competitivos de hoje, são as organizações que se tornaram ágeis e enxutas.

Os líderes bem sucedidos, portanto - estejam eles dentro ou além dos muros de suas organizações, são aqueles que lideram orientando as pessoas para avaliar a realidade de uma situação e para desenvolver um curso de ação benéfico, e depois as motivam para executar as ações. Isso vale tanto para líderes de organizações sem fins lucrativos, que precisam reunir uma variedade de recursos provenientes da comunidade para tratar de problemas sociais, quanto para líderes empresariais, que precisam criar cadeias de fornecimento e de entrega que agreguem valor.

Em uma circunstância em que não podem exercer controle direto, os bons líderes ensinam os outros a serem líderes. Dentro de uma organização, o pessoal da linha de frente em geral sabe mais sobre as peculiaridades de qualquer parte da operação, do que as pessoas nos altos escalões. Portanto, o pessoal da linha de frente são os que provavelmente primeiro reconhecem desafios e oportunidades.

Também são aqueles que possuem a experiência e o conhecimento necessários para propor as melhores respostas. O mesmo vale para as organizações parceiras.

As pessoas nessas organizações conhecem melhor os detalhes do dia-a-dia de seus negócios. Para se tornar um líder-professor é preciso, primeiro, adotar a nova mentalidade de que um líder é um facilitador e não um chefe.

Um meio de comparação dessa mentalidade é o calendário do líder. Quando ele entende que sua função é ajudar os outros a se desempenharem melhor, designa uma grande parcela do seu tempo e energia para ensinar.

Mentalidade e Habilidades de um Líder

Uma nova era de liderança está nascendo. É a liderança que estende além das fronteiras organizacionais típicas. Ela inclui parcerias, alianças e muitos outros arranjos organizacionais mútuos. Esse novo modelo está se difundindo, em parte devido à crescente globalização do mercado. Mas há mais do que isso. A liderança nos governos, nas instituições educacionais e sem fins lucrativos está mudando da mesma maneira.

É fundamental identificar os princípios necessários para você ser um líder eficaz no futuro. Seu primeiro desafio é dirigir grupos diferentes rumo a um bem comum.

O segundo desafio que você deve enfrentar é o de fortalecer a organização, ajudando-a a estabelecer um sistema de valores baseado em princípios duradouros, universais e de fácil entendimento. As decisões tomadas desses princípios diretivos manterão as organizações caminhando rumo aos seus objetivos, até mesmo durante os períodos de adversidade.

O terceiro desafio refere-se à tarefa de certificar-se de que as linhas de comunicação permanecem abertas. Qualquer barreira de comunicação que surgir deve ser removido rapidamente. Para melhorar a comunicação, todos devem falar a mesma língua. Essa linguagem comum assegura que, ao se comunicar, sua mensagem não seja mal entendida.

O quarto desafio para que você se torne um líder eficaz no futuro é o de criar sinergia. Para tanto, as pessoas devem focar o nós em vez do eu. Isso, por sua vez, requer o abandono da mentalidade da escassez. As pessoas pensam em termo de escassez quando percebem que ficarão com uma fatia menor da torta porque outra pessoa teve a boa sorte de conseguir um pedaço maior. Esse tipo de pensamento precisa ser substituído por uma mentalidade da abundância, na qual o tamanho do doce pode aumentar para atender a todas as nossas necessidades e a todos os nossos sonhos. No quinto desafio você deve encorajar a cooperação em vez da competição.

Quando as pessoas trabalham para atingir um objetivo comum, não se pode recompensá-las por competirem entre si. Ao contrário, são necessários sistemas que recompensem o trabalho de equipe. O sexto desafio refere-se a ajudar todos os participantes desse grande esquema a se concentrarem no que mais importa. Sempre haverá mais a fazer do que há horas em um dia. O inimigo do melhor é o bom.

O essencial é que há desafios constantes e imprevisíveis em liderar além dos muros, na direção do futuro. Esses desafios requerem a mentalidade e as habilidades da arte incomum, porém poderosa, da liderança.

Habilidades

Ter a mentalidade certa é só a primeira etapa. As organizações que lideram devem possuir as habilidades certas, sobretudo as de comunicação e sinergia.

Procure entender primeiro

Comunicar-se efetivamente requer que você entenda primeiro o ponto de vista da outra parte, para só então tentar explicar o seu. Até que comece a

agir assim, você se verá muitas vezes do outro lado, opondo-se àqueles com quem está lidando.

Há pelo menos cinco maneiras de ouvir:

- Ignorando;
- Fingindo ouvir;
- Ouvindo seletivamente;
- Atentamente;
- Empaticamente.

Esta última é a mais evoluída. Ouve-se com os olhos, os ouvidos e o coração. Ouvir dessa maneira leva você para dentro do referencial do outro, enquanto nas outras você nunca sai do seu próprio referencial. Você não só aprende muito sobre a outra parte ouvindo com empatia, mas também se abre para uma infinidade de idéias novas.

Depois de compreender os pontos de vista das outras pessoas, você deve, então, fazer com que elas compreendam os seus. Se não conseguir, a riqueza de suas idéias permanecerá guardada. E é somente compartilhando idéias com os outros que a próxima peça do quebra-cabeça pode ser colocada no lugar: a **SINERGIA**.

Crie Sinergia

A sinergia é a outra metade da equação das habilidades. É a busca da terceira alternativa - não é a minha maneira nem a sua, mas uma terceira maneira, melhor do que qualquer outra que pudéssemos propor independentemente.

Passos importante para a criação da sinergia:

1. Identifique o que as duas partes realmente desejam.
2. Descubra o verdadeiro fim que cada lado tem muito claro em mente.
3. Seja bastante aberto e flexível com relação às opções para trabalhar os meios. Muitas vezes, a discordância resulta simplesmente de interpretações erradas e de desconfianças.

Colocar os pontos principais no papel por vezes pode afastar o problema e não coloca as pessoas em lados opostos. Elas se tornam parceiras em vez de adversárias e passam a enfrentar o mesmo desafio.

4. Crie alternativas que levem à melhoria de todas as equipes envolvidas. Não deixe nenhuma idéia ser ridicularizada, por menos plausível que pareça ser a princípio. Talvez alguém possa somar algo a ela e assim torná-la viável.
5. Determine soluções aceitáveis para todas as partes. As pessoas pertencentes a uma das partes podem estar tão preocupadas em perder que não conseguem enxergar os benefícios de ganhar. Explicar as vantagens pode dissipar bastante a aversão desse grupo.
6. Promova um espírito de benefício mútuo. Se as pessoas da outra parte perceberem que você está verdadeiramente preocupado com o bem-estar delas, há mais chances de elas serem favoráveis a assumir riscos agora, pois têm a perspectiva de recompensas futuras.

7. Desenvolva relacionamentos. Durante todo o período de negociações, certifique-se de estar concentrado no fortalecimento dos laços interpessoais. Sempre há a chance de nenhuma alternativa conveniente ser encontrada dessa vez. Nesse caso, nenhum acordo será feito. Mas sempre há o amanhã. Se você é visto como uma pessoa respeitável hoje, é muito provável que você e a outra parte cheguem a um acordo no futuro. É preciso paciência, persistência e um compromisso forte de sempre buscar alternativas. Devemos constantemente rever a missão, a visão e os valores que compartilhamos. Qualquer que seja a organização, quando surgem as diferenças, as pessoas devem perguntar umas às outras:

Você está disposto a trabalhar junto comigo até que fiquemos satisfeitos com a solução?

Você está disposto a se comunicar comigo até que eu entenda completamente seu ponto de vista?

Atividades sobre o texto:

1. Faça um breve comentário sobre a afirmativa:

‘Liderar é aprender e ensinar’

2. As habilidades de comunicação e sinergia são fundamentais para as pessoas que lideram. Fale sobre a importância de cada uma dessas habilidades para o líder.

3. O que significa:

Visão: -----

Tensão criativa: -----



UNIDADE III

LIDERANDO PARA O SÉCULO XXI

Além de desenvolver a mentalidade e as habilidades de um líder, você pode tomar as seguintes medidas para aumentar sua capacidade de liderar no futuro:

✓ **Ajude as pessoas a assumir responsabilidades.**

A organização e seu pessoal devem ser responsáveis por cumprir a missão global da organização. Mas se você tentar governar a maneira como as pessoas cumprem a meta, não será capaz de atribuir-lhes a responsabilidade pelos resultados. Deixe que decidam como. Depois avalie junto com elas o sucesso obtido.

✓ **Ajude a organização a focalizar o serviço para o mundo.**

Em outras palavras, certifique-se de que há um imperativo social e econômico movendo a organização para frente. Isso facilitará a motivação dos indivíduos. Hoje as pessoas buscam mais do que apenas um contracheque mais polpudo. Elas querem agir em benefício da humanidade.

✓ **Lidere pelo exemplo ou sirva de modelo.**

Aja de modo coerente com seu discurso. Você não pode esperar que pessoas e organizações seguissem a sua liderança se você mesmo não vive sua própria visão e valores.

✓ **Torne-se um mentor e construa uma organização de aconselhamento.**

Os trabalhadores mais experientes devem ajudar os novatos. Pessoas maduras devem ajudar as mais jovens. O aconselhamento fortalece as organizações, nutre a confiança e constrói relacionamentos.

✓ **Dê poder às pessoas dentro da organização.**

Não há mais tempo suficiente para transferir todas as decisões para o topo da hierarquia organizacional. A maioria delas deve ser tomada localmente. Para dar autonomia aos trabalhadores e ser bem-sucedido na tarefa, você deve primeiro, especificar o propósito e os princípios diretivos. Os trabalhadores podem então tomar as decisões baseadas nesses princípios.

✓ **Construa a confiança.**

A autonomia requer confiança. Mas como você cria esse sentimento? Sendo você mesmo confiável em primeiro lugar - sendo ao mesmo tempo uma pessoa honrada e competente. Tornar-se confiável requer assumir compromissos e cumpri-los. A lealdade que você recebe em troca, é muito mais valiosa que o dinheiro que a lealdade condicional pode comprar.

Uma história convincente sobre Alexandre, o Grande, ilustra a importância da confiança. Quase à morte, Alexandre estava sendo tratado de sua enfermidade por um médico, que também era seu amigo, quando lhe alertaram que esse amigo tentaria matá-lo. O médico preparou uma poção para Alexandre beber. Só depois de tomar a bebida é que Alexandre contou para seu amigo sobre a acusação. Em vez de matá-lo, a poção salvou-lhe a vida. Ora, isso é confiança!

Trabalhando juntos

Não faz diferença se estamos falando de liderança pessoal ou organizacional. Os princípios são universais, não são específicos de uma situação. Se estivermos liderando em governos, empresas ou organizações sem fins lucrativos, a mensagem é clara:

Temos que trabalhar juntos para alcançar o bem maior.

Pense na célula familiar. É a fórmula mais elementar de estrutura organizacional. Todavia, ela é o modelo para todos os tipos de organização. Nada é mais fortalecedor e unificador para uma família do que ver seus membros doando tempo e energia para aqueles que precisam. Há tanto a ser feito. Torne-se um realizador, não um espectador. Sua recompensa? Primeiro apenas a oportunidade de ajudar os outros; depois, receber a satisfação de um dia, de uma vida bem vivida; por último, saber que você usou seus talentos e oportunidades exclusivos para deixar um legado duradouro.

Novas competências para o líder global de amanhã

Muitos atributos da liderança eficaz são considerados importantes ontem, hoje e amanhã. Características como comunicar a visão, demonstrar integridade, ter preocupação com resultados e garantir a satisfação do cliente, foram descritas como vitais, tanto no passado como no futuro.

Além disso, cinco fatores fundamentais foram destacados como claramente mais importantes no futuro do que foram no passado:

- Pensar globalmente;
- Prezar a diversidade cultural;
- Demonstrar desenvoltura tecnológica;
- Construir parcerias;
- Compartilhar a liderança.

Pensar Globalmente

A globalização é uma tendência que vem causando forte impacto nos líderes do futuro. No passado, uma grande empresa poderia concentrar-se em

sua própria região (ou mesmo em seu próprio país) e ainda assim prosperar. Esses dias acabarão em breve.

É provável que a tendência para mercados globalmente conectados torne-se até mais intensa no futuro. Líderes de todas as áreas precisarão ver a si mesmos como cidadãos do mundo com um campo bem expandido de visão e de valores. A nova tecnologia é outro fator que fará do pensamento global um requisito para os futuros líderes.

Com o uso de novas tecnologias, será possível exportar o trabalho de profissionais qualificados para o mundo todo. Programadores de computador na Índia se comunicam com projetistas na Itália para ajudar a desenvolver produtos que serão fabricados na Indonésia e vendidos no Brasil. A tecnologia pode ajudar a derrubar as barreiras à empresa global que pareciam insuperáveis no passado.

Prezar a diversidade cultural

Com o aumento da importância da globalização, os futuros líderes também precisarão prezar a diversidade cultural, definida como sendo a variedade de estilos de liderança, de comportamentos individuais e valores, raça e sexo. Eles terão que compreender não só as diferenças econômicas e legais, mas também as sociais e motivacionais, que fazem parte do trabalho em organizações de todo o mundo.

Os líderes com maior potencial acreditam que desenvolver uma compreensão de outras culturas não é apenas uma boa prática empresarial - é a chave para ser capaz de competir com sucesso no futuro.

Uma apreciação da diversidade cultural deverá incluir os grandes e os pequenos elementos que formam uma cultura. Por exemplo, poucos europeus ou norte-americanos que trabalham no Oriente Médio hoje se interessam por

ler (muito menos entender) o Alcorão. No entanto, está claro que a religião é uma das variáveis mais importantes que afetam o comportamento na região.

Questões menores, tais como o significado dos presentes, das saudações pessoais ou da pontualidade também deverá ser mais bem compreendido.

Estratégias motivacionais eficazes em uma cultura podem ser, na verdade, ofensivas em outra. O mesmo reconhecimento público que poderia ser motivo de orgulho para um vendedor nos Estados Unidos, pode ser fonte de embaraço para um cientista no Reino Unido. Os líderes que puderem efetivamente entender, respeitar e motivar os colegas de várias culturas será cada vez mais valorizado no futuro.

Demonstrar desenvoltura tecnológica

Líderes com grande potencial do mundo inteiro expressam de modo coerente, a opinião de que a desenvoltura tecnológica será uma competência essencial para o líder global do futuro.

Uma tendência relacionada a essa questão ficou clara: quanto mais jovem o participante, maior a ênfase na importância de tal desenvoltura.

Muitos futuros líderes foram criados e educados tendo acesso à tecnologia e acostumaram-se a vê-la como uma parte integrante de suas vidas. Muitos líderes atuais ainda vêem a desenvoltura tecnológica como sendo importante para funcionários e operários, mas não para os executivos de linha que administram a empresa 'real'.

Aumentar a desenvoltura tecnológica será uma responsabilidade pessoal. Isso não significa que todos nós tenhamos que nos tornar técnicos talentosos ou cientistas da computação.

Significa que precisamos:

- Entender como o uso inteligente de novas tecnologias pode ajudar nossas organizações;
- Recrutar, desenvolver e manter uma rede de pessoas tecnicamente competentes;
- Saber como fazer e administrar investimentos em novas tecnologias;
- Ser um modelo positivo na liderança do uso de novas tecnologias.

Construir Parcerias

A capacidade de construir parcerias e alianças de todos os tipos foi vista como um dos atributos mais importantes para o futuro do que para o passado. Muitas organizações que raramente formaram alianças no passado estão formando alianças regularmente hoje. Essa tendência será ainda mais dramática no futuro. Um recente artigo publicado na revista Forbes citou a Andersen Consulting como um notável exemplo desse tipo de parceria e a IBM como “ainda pertencendo à escola antiga”.

Reengenharias e reestruturações estão nos conduzindo para um mundo onde a terceirização de todas as atividades exceto as essenciais, pode-se tornar a norma. No passado, era claro quem eram seus amigos e quem eram seus inimigos. No futuro, esses papéis não serão tão bem definidos.

Compartilhar a Liderança

Quanto mais a liderança fica centralizada nas mãos de uma única pessoa, menos a equipe se compromete com o resultado. Quanto mais dependente das decisões de um líder, mais vulnerável um grupo se torna. Nas famílias em que os pais decidem tudo, os filhos se transformam em presas fáceis dos traficantes de drogas. Treinaram tanto a vida inteira para dizer sim aos pais, que não sabem dizer não às drogas.

Nas equipes de alto desempenho, todas as pessoas se sentem responsáveis pelo êxito ou fracasso do projeto. Os membros da equipe têm consciência de que precisam fazer acontecer e de que o poder está dividido entre todos. Isso quer dizer que, quanto mais evoluído for o grupo, maior consciência seus participantes terão de sua importância, de sua capacidade e, portanto, de que a equipe reúne condições de atingir o objetivo proposto.

Não é preciso mandar para as coisas acontecerem. Não é preciso policiar para que as pessoas se esforcem para obter resultados. Elas geralmente têm noção da importância de seu trabalho e não precisam ser cobradas para cumprir o que prometeram.

O inverso também é verdadeiro. Quanto mais a liderança fica centralizada nas mãos de uma única pessoa, menos a equipe se compromete com o resultado. O maior obstáculo à implantação de uma equipe de alta performance é o chefe que não abre mão do poder de controlar. No fundo pensa que as regras valerão para os outros e não para ele. Faz tudo para se sentir diferente dos demais, mas não percebe que sua ação destrói o moral da equipe. Alguém que centraliza o poder não inspira os profissionais. Diretores têm de servir mais do que os outros, porque sua maior função é ajudar os demais a crescer.

Para que as metas da empresa sejam atingidas plenamente, os dirigentes devem agregar valor com a prática da interatividade, primeiro passo para a implantação da liderança compartilhada. É ela que determina o aumento da produtividade - fazer cada vez mais e melhor.

A maior virtude da liderança, não está somente na necessária competência técnica do dirigente, mas também na sua capacidade de negociação e na sua habilidade de relacionar-se com todos os níveis hierárquicos. Lidar adequadamente com as pessoas é agregar valor à gestão, pois viabiliza o aproveitamento dos pontos fortes de cada um e assegura o

sucesso da liderança compartilhada - equilíbrio entre responsabilidade e autoridade.

O elevado grau de distanciamento que existe entre o chefe e o funcionário bloqueia a criatividade e desestimula o espírito empreendedor, gerando perdas enormes para a instituição. Dentro do novo formato organizacional da empresa moderna, a descentralização do processo decisório é premissa estratégica.

Somente a liderança compartilhada pode fazer com que os que podem ver, enxerguem; os que podem ouvir escutem; os que podem falar se manifestem e as pessoas sensíveis à responsabilidade social se mobilizem na construção de um mundo menos preconceituoso, mais justo e cada vez mais igualitário socialmente - pré-requisito para a paz mundial.

Implicações:

Os futuros líderes com alto potencial crêem que os novos tempos demandarão novas habilidades. Infelizmente, muitos dos líderes de hoje, não foram treinados nessas habilidades ou mesmo foram encorajados a acreditar que elas são importantes.

Pensar globalmente, prezar a diversidade cultural, demonstrar desenvoltura tecnológica, construir parcerias e compartilhar a liderança, são competências que muitos líderes do presente não possuem ou nem mesmo percebem que são importantes.

Trata-se de habilidades que a maioria dos futuros líderes precisará e deverá reconhecer como essenciais para o sucesso dos programas de desenvolvimento.

Para estarem bem preparadas para o futuro, às organizações terão que mudar a mentalidade de muitos líderes ou mudar seu status profissional. Para os líderes que estão próximos da aposentadoria talvez isso não seja problema.

Mas para aqueles que estão na metade de suas carreiras e a quem faltam novas habilidades, isso pode ser um desafio. Eles terão que aprender por que as novas habilidades são importantes. Terão que entender o que precisam aprender e mostrar qual a melhor maneira por meio da qual podem aprender

Os sistemas de apoio ao desempenho humano e de recompensas da organização, deverão ser ampliados para refletir a importância das novas competências. As más notícias são que muitos dos líderes que existem, não vêem o valor dessas novas competências - muito provavelmente porque não são avaliados por elas.

As boas notícias são que as maiorias dos futuros líderes com potencial elevado enxergam o valor dessas novas competências e acreditam que nosso sistema de desempenho humano deveria incorporá-las.

Historicamente, sempre se esperou que os líderes atuais ajudassem a aconselhar e a desenvolver os futuros líderes. Embora isso ainda seja válido, no futuro pode ocorrer uma grande melhoria nesse processo - os futuros líderes também podem ser convocados a ajudar a aconselhar e a desenvolver os líderes atuais. Se os futuros líderes tiverem a sabedoria de aprender com a experiência dos atuais e se os líderes atuais tiverem a sabedoria de aprender as novas competências com os futuros líderes, ambos podem compartilhar a liderança de tal modo que toda organização seja beneficiada.

Superando o apelo do passado

Para conseguir romper com velhos hábitos e adquirir novos, aprenda a lidar com as forças repressoras e usar as forças dinâmicas para alcançar sua vitória particular diária.

Superar o apelo do passado é, em grande parte, uma questão de identidade clara e propósito firme, de saber quem você é e o que pretende. Um fraco desempenho pode, frequentemente, ser atribuído à falta de organização e

estabelecimento de prioridades. Pessoas altamente eficazes carregam sua agenda consigo. Organizam-se semanalmente e adaptam-se diariamente; não se furtam a mudar os planos. Praticam a disciplina e a concentração, e não se submetem a humores e circunstâncias. Planejam para as primeiras horas os projetos importantes e os trabalhos criativos, deixando as atividades de menor importância e que exigem menos esforço para quando o nível de fadiga estiver mais elevado.

Disciplina é definida aqui como a habilidade de fazer e manter promessas e honrar compromissos; é a chave do rompimento com o passado. Se começarmos aos poucos, podemos ir fortalecendo nosso sentido de honra pessoal, até formar nossa capacidade de fazer e manter grandes promessas. Com o tempo, nosso sentido de honra pessoal se torna mais forte que nossa disposição. Faremos, então, poucas promessas, mas cumpriremos todas.

Às vezes, é útil anotar os compromissos e manter as anotações à nossa frente. Registrar nossos objetivos fortalece nossa determinação e nos alerta para racionalizar o tempo e outros recursos, a fim de cumprirmos nossas promessas. Você pode dar início a esse processo prometendo acordar a uma certa hora da manhã, não importa como esteja se sentindo. A seguir, prometa que usará a primeira hora de maneira proveitosa: planejando e preparando-se para o dia. E faça-o. Descobrirá, então, que há uma enorme força no princípio de cumprir promessas e honrar compromissos: isso aumenta a auto-estima e a integridade pessoal, base de todo sucesso verdadeiro.

Os velhos hábitos são extremamente fortes. Romper com hábitos profundamente arraigados de adiar compromissos, criticar, comer demais ou dormir demais, exige mais que um pouco de força de vontade. Pode ser que estejamos lidando com traços básicos do caráter, sendo preciso uma transformação ou reorientação fundamental.

No início, a mudança será difícil. Uma vez tomada a decisão de mudar, precisamos sacrificar a “liberdade” de fazer o que nos agrada ou o que vem naturalmente, até que os novos hábitos estejam formados e tenham rompido os desejos dos antigos modos de agir.

Desobstruindo os canais de Comunicação

Dificuldades de comunicação e credibilidade constituem a causa da maioria dos problemas de comunicação. Nenhum de nós vê o mundo tal como ele é, mas sim como nossas estruturas e nossos referenciais definem o panorama. E as nossas percepções induzidas pela experiência exercem grande influência sobre nossos sentimentos, nossas crenças e sobre nosso comportamento.

Determinados tipos de atitude e comportamento são essenciais para todo líder manter abertos os seus canais de comunicação, habilidade considerada fundamental para o processo de liderança bem sucedida.

Atitudes:

- Eu presumo que existe a boa-fé; eu não questiono sua sinceridade.
- Eu prezo nossa relação e desejo resolver essa diferença de percepção.
Por favor, ajude-me a encarar o problema sob o seu ponto de vista.
- Eu estou aberto a influências e preparado para mudar.

Comportamentos:

- Ouça e compreenda.
- Fale para ser compreendido.
- Inicie um diálogo a partir de um ponto de referência comum ou de um ponto de acordo, e passe aos poucos para a área de divergência.

Quando esses tipos de atitude e comportamento são adotados, praticamente qualquer problema de percepção e credibilidade pode ser solucionado.

Frequentemente, entendido isso, a pessoa muda o seu discurso e, em vez de dizer “Isto é assim”, ela dirá “É assim que eu vejo isso”. Em vez de dizer “Aqui está”, ela dirá “A meu ver...” ou “Na minha opinião...” ou “Eu entendo que...”. Esse tipo de linguagem admite que as outras pessoas também são humanas por dizer-lhes: “Você é importante também. Assim como os meus, os seus pontos de vista e sentimentos, são legítimos e merecem respeito.”

Quando os outros nos julgam ou discordam de nós, a nossa resposta será semelhante a esta, senão em tom, pelo menos em conteúdo: “Bom, você vê de outra maneira. Eu gostaria de entender o seu ponto de vista.” Quando discordamos dos outros, em vez de dizermos “Eu estou certo e você está errado”, nós diremos: “Eu vejo de maneira diferente. Deixe-me expor o meu ponto de vista”.

Muitos bloqueios surgem nos canais de comunicação devido a um precário relacionamento interpessoal. Quando as relações estão tensas, devemos ter cuidado com as palavras que empregamos ou corremos o risco de ofender, criar um clima desagradável ou sermos mal-interpretados. Quando o relacionamento é precário, as pessoas tendem a suspeitar e desconfiar, encarando o outro como um “agressor através da palavra”, em vez de tentar interpretar o verdadeiro significado da intenção de tais palavras.

Por outro lado, quando o relacionamento é homogêneo e harmônico, podemos nos comunicar praticamente sem palavras. Onde existe uma grande confiança e bons sentimentos, não precisamos absolutamente “prestar atenção às nossas palavras”. Podemos sorrir ou não, e ainda assim comunicar o sentido e chegar ao entendimento. Quando o relacionamento não está bem

consolidado, um módulo inteiro de palavras não é suficiente para comunicar o sentido, porque ele não está nas palavras, mas nas pessoas.

A chave para uma comunicação eficaz está na relação um-para-um. No momento em que nós entramos nessa relação especial com outra pessoa, começamos a alterar a natureza básica da nossa comunicação com ela. Começamos a acreditar e adquirir confiança mútua.

Nesse contexto, imagine o valor de uma visita particular a cada empregado, um almoço particular com um colega de trabalho, um bate-papo particular com um cliente ou fornecedor – uma hora que sua atenção esteja voltada para aquela pessoa, seus interesses, suas preocupações, suas necessidades, suas esperanças, receios e dúvidas.

Existe um sugestivo pôster que apresenta uma paisagem com uma montanha, contendo este convite no rodapé:

“Deixe que a montanha tenha sua companhia por um dia”.

Vamos mudar o slogan:

“Deixe que o cliente e/ou colega de trabalho tenha sua companhia por uma hora”.

Procure se fazer completamente presente junto à outra pessoa e transcender os seus próprios interesses pessoais, suas preocupações, seus receios e suas necessidades. Esteja inteiramente com o seu gerente, o seu cliente, o seu colega. Deixe que eles expressem seus interesses e objetivos.

UNIDADE VI

LÓGICA E EMOÇÃO

A comunicação eficaz e recíproca exige que capturemos tanto o conteúdo como a intenção, e aprendamos a usar as linguagens da lógica e da emoção.

A linguagem da lógica e a linguagem do sentimento são simplesmente dois tipos diferentes de linguagem, e, das duas, a linguagem do sentimento ou da emoção é muito mais motivadora e poderosa. Por isso é tão importante ouvir, em primeiro lugar, com os olhos e o coração, e em segundo, com os ouvidos.

Devemos procurar entender a intenção da comunicação sem prejudicar ou rejeitar o seu conteúdo, e podemos chegar a isso dando tempo, sendo pacientes, procurando primeiro entender e expressando abertamente os sentimentos.

Simpatia e Empatia

Para dar total atenção, estar completamente presente, lutar por transcender sua própria autobiografia e procurar ver as coisas sob o ponto de vista alheio, é necessário ter coragem, paciência e fontes interiores de segurança.

Significa começar a nos tornarmos receptivos a novos aprendizados e às mudanças, e penetrar na mente e no coração dos outros para ver o mundo da forma que eles o vêem.

Não significa que você se sinta como eles se sentem. Isso é **Simpatia**.

Significa, sim, que você entende como eles se sentem baseado na forma como vêem o mundo. Isso é **EMPATIA**.

MUDANDO O SEU PARADIGMA GERENCIAL

Victor Hugo certa vez disse: “Não há nada tão poderoso quanto uma idéia cuja hora chegou”.

Bem, já está mais do que na hora de muitas pessoas darem um gigantesco salto em seu desempenho, promoverem uma saudável mudança em seus hábitos e uma grande mudança em seus padrões.

Do contrário tudo fica como antes - o que simplesmente não é mais o suficiente.

Mas a pergunta é: “Como?” Como nos tornamos mais eficazes?

Se você quiser melhorar de forma lenta e gradual, mude sua idéia e seu comportamento. Mas se você quiser melhorar grandiosamente – quero dizer, de maneira drástica, revolucionária e transformadora, se quiser se aperfeiçoar de maneira gigantesca, seja como indivíduo ou como empresa, mude os seus referenciais.

Mude a maneira pela qual você vê o mundo, sua maneira de pensar sobre as pessoas, como você vê o gerenciamento e a liderança. Mude o seu paradigma e a sua forma de compreender e explicar determinados aspectos da realidade.

Os grandes progressos consistem em romper as velhas maneiras de pensar. À medida que um paradigma muda, abre-se toda uma nova era de estímulo, conhecimento e compreensão que resulta em uma gigantesca diferença de desempenho.

A utilização do paradigma errado mutilou nações inteiras. Em 1958, a Espanha era o país mais poderoso da Europa. Seus cofres estavam cheios de

ouro do Novo Mundo, e seus navios eram as embarcações mais poderosas nos sete mares.

Mas os ingleses não se intimidaram, e quando os restos da orgulhosa esquadra da Espanha retornavam destroçados ao porto, estava claro que o paradigma havia mudado. Os ágeis navios e os hábeis e inovadores comandantes ingleses eram os novos senhores das ondas.

Pense nas mudanças de paradigma em sua própria vida. Se você for casado, lembre-se como era a sua vida de solteiro. O que aconteceu ao seu paradigma de vida quando você se casou? Você vê o mundo inteiramente novo. Encara suas responsabilidades por um prisma diferente, vê através de um paradigma diferente, vê através de um novo paradigma - um novo mapa - que leva a mudanças fundamentais, drásticas e revolucionárias.

Você se lembra de como foi a sua primeira experiência como administrador?

Você não começou a ver tudo de outra maneira? Pois isso foi uma mudança revolucionária.

O mesmo problema de que nos queixávamos antes passaram a ser vistos de maneira diferente a partir do momento em que assumimos a responsabilidade de resolvê-los.

Nas organizações, as pessoas geralmente desempenham um dentre três papéis essenciais: produtor, gerente ou líder. Cada um desses papéis é vital para o sucesso da organização.

Por exemplo, se não houver produtor, as grandes idéias e as grandes resoluções não serão executadas. O trabalho simplesmente não será feito. Onde não existe um gerente, existe conflito de papéis e ambiguidade, todos tentam atuar como produtores, trabalhando independentemente, com poucos sistemas e procedimentos estabelecidos. E se não houver um líder, haverá falta de visão e orientação, as pessoas começam a perder de vista seus objetivos.

Embora cada papel seja importante para a organização, o papel do líder é de maior destaque. Sem liderança estratégica as pessoas poderão com assiduidade, galgar degraus da escada do sucesso, mas descobrirão ao chegarem ao topo, que ela se apoia de encontro à parede errada.

Administração versus Liderança

É por isso que o papel do líder é tão crucial para a continuidade do sucesso. A liderança lida com a orientação, certificando-se que a escada esteja apoiada na parede certa.

A administração lida com a velocidade. Dobrar a velocidade na direção errada, no entanto, representa a perfeita definição de tolice. A liderança lida com a visão trata de manter os objetivos em foco, lidando também com a eficiência e os resultados.

A administração lida com o estabelecimento da estrutura e dos sistemas para chegar a esses resultados. Concentram-se na eficiência, análises de custo - benefício, logística, métodos e políticas.

A liderança focaliza o ativo. A administração, os resultados. A liderança extrai sua força de valores e princípios corretos.

A administração organiza os recursos para servir a objetivos selecionados para produzir os resultados.

Naturalmente, a administração e a liderança não se excluem mutuamente; na verdade, poder-se-ia dizer que a liderança é o mais elevado componente da administração.

A própria liderança pode ser dividida em duas partes: uma relacionada com visão e orientação, valores, e propósitos; e a outra, relativa a inspirar e motivar as pessoas a trabalharem em conjunto com uma visão e um objetivo comum.

Alguns líderes possuem visão, mas lhes falta o talento para a formação de uma equipe. Outros podem inspirar as pessoas e formar equipes, mas falta-lhes a visão.

Como formador de equipes, o líder tenta reduzir o atrito disfuncional, ao mesmo tempo em que reconhece que numa equipe que se completa, a verdadeira força reside nas diferenças e, portanto, ele não precisa clonar as pessoas ou criar em toda a equipe a sua própria imagem.

Enquanto as pessoas tiverem os mesmos objetivos, não é importante que desempenhem os mesmos papéis. Quando os membros de uma equipe se encaram com mútuo respeito, as diferenças são utilizadas e consideradas vantagens e não desvantagens.

O papel básico de um líder é fomentar o respeito mútuo e construir uma equipe que se complete, onde cada qualidade se torne produtiva, e cada fraqueza, irrelevante.

O papel essencial de um administrador é usar uma ação de alavancas para multiplicar o trabalho e o papel de produtor. Um produtor arregança as mangas e faz o que for preciso para solucionar problemas e obter resultados.

HEMISFÉRIO ESQUERDO/HEMISFÉRIO DIREITO

As pesquisas sobre teoria do cérebro nos auxiliam a compreender por que algumas pessoas são excelentes produtores, mas péssimos administradores, ou grandes administradores e péssimos produtores.

A pesquisa basicamente indica que o cérebro é dividido em dois hemisférios, o esquerdo e o direito, e que cada hemisfério se especializa em diferentes funções, processa tipos diferentes de informação, e lida com diferentes tipos de problemas.

Embora ambos os hemisférios estejam envolvidos nos processos lógicos e criativos, o esquerdo trabalha mais com a lógica, o direito mais com as

emoções. O esquerdo lida com palavras, o direito, com imagens; o esquerdo com partes e especificidades, o direito com os relacionamentos entre as partes. O esquerdo lida com a análise, o que se significa dividir; o direito com a síntese, o que significa reunir.

O esquerdo é direcionado para o tempo, significando que possui sentido de tempo e objetivos, e a posição pessoal em relação a esses objetivos; o direito não se preocupa com o tempo, significando que poderá perder totalmente a noção de tempo. O lado esquerdo domina o lado direito do corpo e vice-versa.

Ao utilizar esses termos, poderíamos dizer que vivemos num mundo onde o hemisfério esquerdo é dominante, onde as palavras, medidas e a lógica, ocupam um lugar de destaque, enquanto a criatividade, a intuição e as tendências artísticas, muitas vezes são subordinadas e até mesmo punidas.

Isso é particularmente verdadeiro com relação aos homens: o estereótipo cultural masculino, o “machão”, combinado ao grande interesse acadêmico no lado esquerdo, muitas vezes pode negar ou até mesmo expulsar as capacidades mais criativas, estéticas e intuitivas (consideradas femininas).

Ao aplicar a teoria da dominância dos hemisférios cerebrais aos três papéis ou organizações essenciais, verificamos que o principal papel do administrador seria o do hemisfério esquerdo, e o do líder, o do hemisfério direito.

O papel do produtor dependeria da natureza do trabalho. Se for verbal, lógico, analítico, essencialmente hemisfério esquerdo; se for mais intuitivo, emocional, criativo, seria o hemisfério direito.

As pessoas que são excelentes administradores, mas líderes pouco eficazes, poderão ser extremamente bem-organizadas e comandar uma excelente organização com sistemas e procedimentos superiores e descrições

de cargo detalhadas. Mas a não ser que sejam internamente motivadas, muito pouco será realizado, pois não há sentimento, coração.

Tudo é mecânico, demasiado formal e restrito, excessivamente protecionista. Assim, a sugestão é: **administre com o lado esquerdo e lidere com o lado direito.**

Naturalmente, o ideal é cultivar a capacidade de estabelecer a intercomunicação entre os dois lados do cérebro, pois a pessoa poderia então discernir a situação e utilizar a ferramenta apropriada para lidar com ela.

Não é de se admirar que muitos indivíduos e instituições sejam encontrados caminhando na direção errada, na selva errada ou apoiados de encontro à parede errada. A liderança estratégica pode eliminar o erro de direção e encaminhá-los para a direção certa.

De Conceitos a Habilidades

Treinamento Pessoal

Gerentes eficazes vêm sendo frequentemente descritos mais como treinadores do que como chefes. Espera-se que eles forneçam instruções, direção, conselhos e estímulo para ajudar os funcionários a melhorar seu desempenho no trabalho.

Há três habilidades gerais que os gerentes devem demonstrar se querem ajudar seus funcionários a gerar progressos no desempenho.

A seguir, uma revisão dessas habilidades gerais e os comportamentos específicos associados a cada uma delas.

1. Capacidades de analisar maneiras de melhorar o desempenho e capacidades do empregado.

Um líder procura oportunidades para um empregado expandir suas capacidades e melhorar seu desempenho. Como fazer isso?

- Observe o comportamento de seu empregado diariamente.

Faça perguntas ao empregado:

Por que você faz essa tarefa dessa forma?

Isso pode ser melhorado?

Que outras abordagens podem ser usadas?

- Mostre interesse autêntico na pessoa como indivíduo, não meramente como um empregado.

Respeite sua individualidade. Mais importante do que qualquer especialidade técnica que você possa fornecer sobre melhorar o desempenho no trabalho, é a percepção que você tem sobre a singularidade do empregado.

- Ouça o empregado. Você não pode entender o mundo da perspectiva de um empregado a não ser ouvindo-o, atentamente.

2. Capacidade de criar um clima de apoio

É de responsabilidade do líder, reduzir barreiras ao desenvolvimento e facilitar um clima que estimule melhor desempenho. Como?

- Crie um clima que contribua para uma troca livre e aberta de idéias. Ofereça ajuda e assistência. Dê direção e conselho, quando pedido.

Incentive seus empregados.

Seja positivo e entusiasmado.

Não faça uso de ameaças.

- Use os erros como oportunidades de aprendizado. Mudança implica riscos, e empregados não devem sentir que os pequenos erros serão punidos. Quando um fracasso ocorrer, pergunte: “O que aprendemos que pode nos ajudar no futuro”?
- Reduza obstáculos. Que fatores você controla que, se eliminados, ajudariam o empregado a melhorar seu desempenho no trabalho?
- Manifeste ao empregado o valor de sua contribuição às metas da unidade.
- Assuma responsabilidade pessoal pelo resultado, mas não tire dos empregados sua parcela de responsabilidade. Valide os esforços do empregado quando eles têm sucesso e aponte o que está faltando quando eles falham.

3. Capacidade de influenciar empregados a mudar seus comportamentos.

- Incentive o melhoramento continuado. Reconheça e recompense pequenas melhorias e trate o treinamento como ajuda aos empregados para trabalharem continuamente em direção à melhoria. Não existem limites superiores absolutos para o desempenho de trabalho de um empregado.
- Use um estilo colaborador. Os empregados responderão melhor à aceitação de mudança se participar na identificação e escolha nas idéias de melhoria.
- Divida tarefas difíceis em pedaços mais simples. Quebrando trabalhos mais complexos numa série de tarefas de dificuldade crescente, empregados desestimulados têm mais probabilidade de ter sucesso. Atingir sucesso em tarefas mais simples os incentiva a assumir outras tarefas mais difíceis.

- Modele as qualidades que você espera de seus empregados. Se você quer abertura, dedicação, comprometimento e responsabilidade de seus empregados, você mesmo deve demonstrar essas qualidades. Seus empregados o verão como um modelo – assim, esteja certo de que suas ações se coadunam com suas palavras.

Pare e Pense

Os consultores Marcus Buckingham e Curt Coffman selecionaram 12 perguntas que você pode fazer para ver as quantas anda seu desenvolvimento no trabalho. Se você não tiver respostas positivas para essas questões, é hora de se aperfeiçoar para corrigir alguns defeitos e se aperfeiçoar nas suas qualidades.

Confira:

1. Eu realmente sei o que as pessoas esperam de mim?
2. Tenho as ferramentas para desenvolver melhor meu trabalho?
3. Tenho chance de desenvolver o que eu faço melhor todos os dias?
4. Nos últimos sete dias foram reconhecidos pelo trabalho?
5. Alguém no meu trabalho como meu chefe, se preocupa comigo?
6. Tem alguém no trabalho que encoraja meu desenvolvimento?
7. Minhas opiniões são levadas em consideração?
8. A missão de minha empresa torna meu trabalho importante?
9. Meus colegas estão comprometidos em fazer um trabalho de qualidade?
10. Tenho um de meus melhores amigos no trabalho?
11. Nos últimos seis meses alguém no trabalho falou sobre meu progresso?
12. Nesse ano tive oportunidade de aprender e crescer no trabalho?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

HESELBEIN, Frances e outros- Liderança para o século XXI, São Paulo: Futura.

COVEN, Stephen R.- Liderança baseada em princípios – Rio de Janeiro: Campos.

SENGE, Peter - A Quinta Disciplina – Arte e prática na organização que aprende - Edição Revista e Ampliada.

Revista Você S/A, Edição 84, junho/2005, Editora Abril.

KOUZES, J. M. Posner – O desafio da Liderança, 2ª Edição. Rio de Janeiro Campos, 1997.

FIDLER E. Fred. - Liderança e Administração eficaz. São Paulo – Ed. USP – 1981.

HESELBEIN, Frances e outros- Liderança para o século XXI, São Paulo: Futura

COVEN, Stephen R.- Liderança baseada em princípios – Rio de Janeiro: Campos

SENGE, Peter - A Quinta Disciplina – Arte e prática na organização que aprende - Edição Revista e Ampliada