DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA E DE EQUIPE

AULA 3

Profª Adriana Carvalho

CONVERSA INICIAL

Nesta aula, vamos trabalhar as principais competências de um líder, sua rotina de trabalho e como ela deve ser estruturada. Além disso, vamos compreender que a gestão por competências propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, compondo competências básicas denominadas como *competências técnicas*, *individuais* e *organizacionais*, as quais se unem e geram outras variadas, bem como desenvolvem o contexto do CHA em liderança, conhecimento, habilidade e atitudes

Você, como gestor consciente, deve se preparar para um mercado competitivo e com uma dinâmica diferente e mais rápida, no qual o domínio da comunicação traz um diferencial competitivo. Comunicação é uma extraordinária ferramenta na liderança, por isso o líder deve enxergar quais são os ruídos que podem complicar ou impedir o desenvolvimento organizacional. Também é preciso entender quais são as barreiras de comunicação, se tecnológicas, psicológicas e de linguagem. Após essa identificação, a liderança entende que a comunicação desempenha um papel fundamental no funcionamento da empresa, no sucesso ou no fracasso, e na construção de bons relacionamentos, gerando autoconfiança e consciência de que erros podem ocorrer, resultando em buscando por *feedback*, fazendo com que a gestão admita possíveis erros e retrace as fases decisórias, conforme a necessidade.

Você poderá constatar, ao longo do desenvolvimento desses temas, que a liderança possui uma responsabilidade quanto a rentabilidade da organização e dos seus liderados. Os resultados alcançados baseiam-se em atitudes – vivemos um mundo corporativo onde é necessária uma gestão diferenciada. Um líder ganha importância estratégica dentro da organização com atitudes assertivas: liderar pelo resultado, criar visão de longo prazo e **trazer segurança para a equipe** permitem que o líder se mantenha valorizado em sua organização, revelando uma verdadeira disposição pelo crescimento do desempenho dos liderados, acompanhando a evolução de cada um e estimulando uma visão positiva do futuro na equipe de trabalho.

Como todo gestor sabe, liderar exige resiliência, flexibilidade e perseverança. Assim, você concorda que é preciso entender qual é o seu comportamento e como ele impacta no desenvolvimento do seu time? No transcorrer desta aula, você vai compreender o que é necessário para ter um

comportamento-modelo, que serve de exemplo para satisfação, produtividade, engajamento e comprometimento de sua equipe, conectado ao comportamento da liderança.

Um bom líder precisa, em primeiro lugar, ser disciplinado. Para ter sucesso, ele depende de sua equipe (e vice-versa) e do que ela realiza, então o sucesso vai depender de como ele trabalha seu conhecimento, como desenvolve suas habilidades e como coloca em prática uma liderança que trabalhe com resultado eficiente voltado ao ser humano.

CONTEXTUALIZANDO

Nunca se ouviu falar tanto de liderança como atualmente, você concorda? De acordo com Arthur Diniz, autor do livro *Líder do futuro – a transformação em líder coach* (Espaço Editorial), no passado, o perfil da liderança nas empresas era mais autoritário: os chefes mandavam, e os subordinados obedeciam. Assim, diz ele, o lema em grande parte das corporações era: manda quem pode, obedece quem tem juízo. (Diniz, 2005). No cenário atual, essa realidade ainda existe? Sabemos que estamos vivenciando outro período e podemos dizer que existe a necessidade de motivar, capacitar e orientar pessoas para que a empresa chegue ao sucesso. Assim, podemos afirmar que a liderança atual está em transição, com predominância de equilíbrio, autoconhecimento e emoções.

Baseado nesse pequeno contexto, sabemos que o propósito de uma organização é atingir resultados positivos e significativos, mas, para que essa realidade seja conquistada, ela precisa contar com um time de liderança exemplar, que transforme a maneira como seus liderados desenvolvem suas tarefas. Por isso, convidamos você a refletir e se questionar sobre quais habilidade são necessárias e quais competências são esperadas da liderança.

Dentro do cenário atual, o mercado empresarial está cada vez mais competitivo, e, por isso, as empresas buscam sempre se destacar no mercado e manter um retorno financeiro saudável. Para isso, existem algumas competências específicas que as organizações priorizam e consideram importantes em seus colaboradores. Como você enxerga as principais características dessa liderança exemplar?

Saiba mais

Sabemos que, para ser um gestor, não basta apenas querer, é necessário ter senso de reponsabilidade, iniciativa, organização, entendimento dos processos e capacidade de trabalhar com as pessoas. Por isso, convidamos você a acompanhar no *site* indicado a seguir as principais características que o líder precisa ter para levar a organização ao sucesso. Você vai pontuar dentro da sua realidade quais mudanças deve trazer e, principalmente, aplicar e desenvolver.

- XERPA. **10 principais características de um líder de sucesso**. Disponível em: <https://www.xerpa.com.br/blog/caracteristicas-de-um-lider-atual/>. Acesso em: 3 mar. 2020.

TEMA 1 – COMPETÊNCIAS DE UM LÍDER

Para que uma organização alcance excelente resultados, é preciso contar com uma liderança eficiente. Sabemos que o mundo corporativo está cada vez mais competitivo, e, por isso, as empresas buscam ter diferenciais para que possa obter retorno financeiro saudável, porém, para que isso aconteça, existem algumas competências que as organizações devem priorizar no seu time de colaboradores e, principalmente, em um líder.

A posição de liderança é considerada uma das mais estratégicas, e a rotina de trabalho do líder deve ser bem estruturada, com a utilização de diversos tipos de competências para a gestão de pessoas, bem definidas e desenvolvidas. Podemos dizer que a liderança exige como critério algumas competências, aptidões e agilidades, com características e condições adequadas para desenvolver uma liderança de sucesso. Segundo Noce (2008, p. 55):

> O ajuste do perfil do líder as necessidades situacionais tem sido exausarivamente investigado. Perceber as caracteristaca do grupo é um aspecto essencial para a eficacia do líder. O processo historico do estudo de liderança apontam para três grandes momento dominado por diferentes teoria: Traços de Personalidam estilo de liderança e liderança situacional. Para uma maior eficacia da liderança é importante a decisao sodre o estilo mais apropriado.

A gestão por competências propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização – individual, grupal e organizacional –, as competências necessárias à consecução de seus objetivos (Carbone, 2006). Katz (1986) impõe três competências básicas,

denominadas *competências técnicas*, *individuais e organizacionais*, as quais se unem e geram outras variadas.

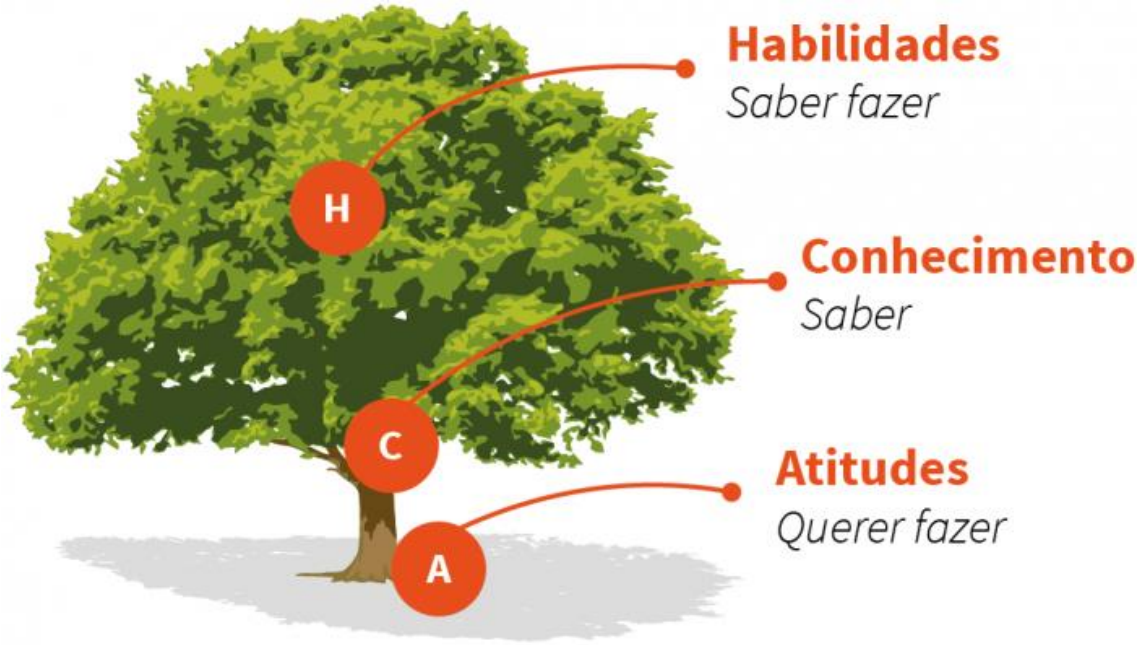
Para Gramigna (2002), o conceito CHA está baseado na árvore de competências, em que o progresso das competências pessoais está ligado ao crescimento da árvore. A autora define o significado dessas três dimensões como:

1. Tronco (conhecimento): é o conteúdo teórico que o indivíduo disponibiliza. Permite que o profissional enfrente os conflitos do dia a dia com maior facilidade.
2. Copa (habilidade): é a capacidade técnica para obter resultados com eficácia e eficiência.
3. Raiz (atitude): compreende a cultura determinadora do comportamento do indivíduo, englobando os princípios éticos e morais.

1.1 A árvore da competência

"A capacidade do profissional não será medida somente pela experiência adquirida, mas pelas competências e habilidades desenvolvidas ao longo da sua vida." Baseados nessa frase, podemos definir competência como: "Um conjunto de atitudes, conhecimentos e habilidades que algumas pessoas, grupos ou organizações dominam melhor do que outras, o que as faz se destacar em determinado contexto."

Para desenvolvermos competências, é necessário:



CHA é um acrônimo para conhecimento, habilidade e atitudes. É considerado o tripé das competências, manifestado na forma de pensar, sentir e agir do indivíduo. Vamos entender melhor cada um dos elementos que o compõem.

1.1.1 Atitudes

A atitude, por sua vez, é o que leva as pessoas a decidirem se vão ou não exercitar as habilidades de determinados conhecimentos. Podemos dizer que as atitudes determinam o nível de confiança entre as pessoas, o clima de trabalho, o grau de comprometimento com os objetivos e as metas educativas e, consequentemente, os resultados maximizados. Melhor dizendo, é o querer fazer.

As atitudes precisam, ainda, de foco para que os conhecimentos e as habilidades entreguem resultados para os objetivos esperados. Elas sustentam o tronco, favorecendo a formação de copas e a coleta de frutos.

A seguir, vamos acompanhar um quadro que dimensiona algumas atitudes essenciais na liderança atual.

Atitudes de um líder	
1 – Trazer segurança para a equipe	9 – Aproveitar talentos da equipe
2 – Fazer acontecer	10 – Fazer perguntas e pedir conselhos
3 – Comunicar expectativas	11 – Resolver problemas
4 – Desafiar a equipe a pensar	12 – Criar positividade ao ambiente
5 – Ser responsável com a equipe	13 – Ser bom professor
6 – Dar exemplo	14 – Investir em relacionamento
7 – Recompensar bom desempenho	15 – Saber a influência que possui
8 – Fornecer *feedback*	

“Alguém que tem o poder de influenciar outros, é um líder”, já dizia Chuck Swindoll.

1.1.2 Conhecimento

O conhecimento é um indicador de competências que ajuda o líder a transformar, alterar e criar novos conhecimentos para colocá-los em prática. "Competência é a capacidade de transformar conhecimento e habilidades em entrega" Joel Dutra.

As organizações exigem, dentro da liderança, conhecimentos específicos e conhecimentos essenciais, bem como tomadas de decisões assertivas, comunicação, negociação, planejamento e controle de resultados e administração de conflitos, o que os torna um indicador de competências que ajuda a lidar com rotinas do dia a dia da gestão.

O convite para os líderes é que, quanto mais conhecimento adquirimos, mais nos tornamos fortes, competitivos e permitimos uma liderança resiliente, pronta para enfrentar as mudanças que venham surgir nas organizações, construindo um mapa metal novo, com metas planejadas, percebendo a necessidade de novas demandas do mercado.

Para que uma liderança seja eficiente, o líder precisa desenvolver algumas competências, independentemente do cenário em que você pretende atuar. Para isso, alguns conhecimentos são essenciais:

- **Relacionamento interpessoal**: habilidade de comunicação dentro da organização juntamente com os colaboradores, fornecedores e clientes;
- **Necessidade de informação**: conhecer a empresa como um todo – cultura organizacional, principais diferenciais, informações –, isto é, trazer as informações de fora para dentro da empresa ou vice-versa;
- **Poder de decisão**: capacidade de gerenciamento e de solução de problemas e tomada das decisões dentro da organização.

A liderança deve construir seu futuro com embasamento, agir como um sensor, enquanto o conhecimento se torna um indicador de competências que ajuda a lidar com os desafios do cotidiano. O convite ao gestor é buscar conhecimento sempre, tornando-se mais competitivo e forte para enfrentar as mudanças e rupturas que surgem, adquirindo o domínio de procedimentos, conceitos, fatos e informações relevantes que interferem diretamente na qualidade desses processos.

1.1.3 Habilidades

Habilidade é a capacidade técnica de um profissional desenvolver uma tarefa, ou seja, habilidade é o saber fazer, fundamental no papel de **liderança.** Desenvolver e aperfeiçoar algumas habilidades tornam o gestor um líder de excelência para seu time.

Essa competência é extremamente abrangente e consiste na capacidade de exercer influência sobre as demais pessoas, de modo que transmita confiança e motivação aos liderados. Desse modo, para que o gestor tenha a habilidade de liderar, ele deve ter a capacidade de se comunicar e extrair o máximo de cada um, servindo de inspiração para a busca de metas e objetivos profissionais traçados. Um bom líder deve estar constantemente desenvolvendo e aperfeiçoando suas habilidades, sejam elas técnicas, comportamentais ou de práticas do dia a dia.

Dois consultores da área de desenvolvimento de liderança, Jack Zenger e Joseph Folkman, publicaram os resultados de um estudo sobre as principais habilidades demonstradas por líderes que obtiveram sucesso em suas carreiras. Foram analisadas as respostas de 330 mil chefes, executivos e subordinados, e entrevistado apontou, entre 16 opções, as 4 melhores competências de um líder. Acompanhe a seguir as habilidades fundamentais encontradas na pesquisa:

- **Motivação e exemplo:** o líder tem a capacidade de apresentar sua visão de futuro, motivar a equipe e servir como exemplo. Todos desejam trabalhar em uma empresa que se diferencia das concorrentes. O papel da liderança é criar as condições para que a ação de cada funcionário impacte positivamente os clientes e a sociedade.
- **Honestidade e integridade acima de tudo:** o ditado “não basta à mulher de César ser honesta; ela precisa parecer honesta” se aplica perfeitamente neste caso. A honestidade e a transparência são requisitos fundamentais para o líder. A credibilidade de seu discurso se relaciona diretamente com o nível de confiança estabelecido no dia a dia na empresa. O importante é, em qualquer situação, falar a verdade.
- **Capacidade analítica:** as grandes corporações contratam líderes para resolver problemas organizacionais e aproveitar as oportunidades do mercado. Isso requer capacidade analítica e pragmatismo acima da média.

- **Foco em resultados:** muitos se contentam em pegar carona e ver o mundo passar na janela. Já o líder sente a necessidade de comandar os processos, perseguir metas e conquistar o sucesso. Ele é guiado pela busca por melhores resultados.
- **Poder de comunicação:** em diversos momentos, o líder se comunica com muitas pessoas usando linguagens distintas. Seu poder de comunicação se manifesta na conversa com um funcionário, em reuniões com sua equipe, nos telefonemas, nas conferências via Skype, em seminários, mas também em *posts*, *e-mails* e comunicados internos. Fala e escrita claras e articuladas são indispensáveis.
- **Relacionamentos sólidos:** qualquer que seja a atividade da empresa, ela se estabelece com base em relacionamentos e confiança. O líder sempre busca estreitar o contato com funcionários, clientes, fornecedores, outras áreas da empresa e com a comunidade em que ela está inserida.
- **Conhecimento técnico:** muitos líderes iniciam a carreira em uma área específica (*marketing*, administração, criação de *softwares* etc.). Eles desenvolvem suas habilidades ao longo dos anos, acumulando *expertise* e assumindo a condição de especialistas. O *know-how* os credencia e desperta a admiração de colaboradores, clientes e fornecedores.
- **Visão estratégica:** o verdadeiro líder tem visão de longo prazo e não fica preso às questões imediatas. A liderança pode ter ação tática, porém jamais perderá a visão estratégica do negócio. Dela depende o futuro da empresa.
- **Investimento no funcionário:** o verdadeiro líder reconhece a importância do desenvolvimento profissional de sua equipe. Por isso, investe tempo e recursos financeiros na formação dos colaboradores mais promissores. Ele trabalha na preparação da próxima geração de líderes da empresa.
- **Aposta na inovação:** pesquisa realizada em 2012 pelo Innovation Barometer da General Eletric com 2,8 mil executivos seniores analisou a importância da inovação para as empresas. Nada menos que 92% dos entrevistados concordaram com a afirmação de que “a inovação é a principal alavanca para criar uma economia mais competitiva”.

Capacidade de inovar é requisito indispensável para qualquer líder (Bizstart, 2015).

TEMA 2 – A COMUNICAÇÃO DE UM LÍDER

Dentro de uma organização, liderança e comunicação andam juntas, pois ambas impactam diretamente nos resultados de uma gestão. Com isso, a comunicação é chave fundamental para a liderança expressar suas ideias com clareza, e saber interagir com seus colaboradores é fundamental para inspirar, motivar, pois torna uma equipe engajada e produtiva.

Entende-se por comunicação o intercâmbio de informação entre sujeitos, em alguns casos utilizando-se de objetos. Desde o princípio dos tempos, a comunicação é de suma importância e tem sido uma ferramenta de integração, instrução, de troca mútua e desenvolvimento. Ela consiste na transmissão de informação entre um emissor e um receptor que descodifica (interpreta) uma determinada mensagem. Por ser uma troca de informações, envolve uma infinidade de maneiras de se relacionar. Da Cunha (2007, p. 73) afirma que: “longe de ser um processo unilateral, a comunicação é sobre tudo um exercício de mútua influência, a partir da transmissão de ideias ou emoções de uma parte para outra utilizando códigos compartilhados pelo emissor e receptor. ”

É normal notarmos em nosso dia a dia, com pessoas da família e do trabalho ou qualquer outra com quem dialoguemos, que fazer o outro entender a mensagem que estamos querendo passar nem sempre é fácil. Para isso, é importante conhecermos o processo normal de uma comunicação, composto de três etapas subdivididas:

- **Emissor:** é a pessoa que pretende comunicar uma mensagem, que pode ser chamada de *fonte* ou de *origem*.
- **Mensagem:** é a ideia que o emissor deseja comunicar.
- **Receptor:** é a etapa que recebe a mensagem, a quem é destinada.
- **Resposta:** como o receptor confirma a mensagem recebida do emissor, representa a volta da mensagem enviada pelo emissor (*feedback*).

A comunicação é uma extraordinária ferramenta na liderança. Portanto, é preciso muito cuidado para evitar ruídos na comunicação, ou seja, é necessário reconhecer os elementos que podem complicar ou impedir o perfeito entendimento das mensagens. Por exemplo, às vezes, uma pessoa fala, e a

outra não entende exatamente o que foi dito, ou, então, tendo em vista a subjetividade presente na mensagem, muitas vezes o emissor tem uma compreensão diferente da que foi captada pelo receptor. Além dessas dificuldades, existem outras que interferem no processo de comunicação, entre elas as barreiras tecnológicas, psicológicas e de linguagem. Essas barreiras são verdadeiros ruídos na comunicação.

2.1 Ruídos na comunicação

Uma empresa que se comunica de maneira eficiente tem excelentes resultados, pois a comunicação faz com que todos os departamentos trabalhem como um time. No entanto a liderança de uma organização precisa estar atenta como esse time se comunica, principalmente como recebe a comunicação, pois o desafio é que nem todo ruído é tão simples de perceber. No ambiente corporativo, por exemplo, isso pode acontecer quando um líder se expressa maneira apressada, fazendo com que cada colaborador entenda algo diferente, tendo assim como consequência a dificuldade de compreensão pelos envolvidos

A comunicação, segundo Chiavenato (2003), é importante no relacionamento entre as pessoas e na explicação aos participantes das razões das orientações tomadas. Os liderados devem receber um fluxo de comunicação eficaz, de forma que a mensagem seja entendida por todos igualmente; por outro lado, os líderes devem receber dos liderados um fluxo de comunicação capaz de representar a realidade do que está acontecendo. Vejamos quatro fatores que contribuem para gerar ruídos de comunicação:

- **Fatores físicos:** ruídos existentes no ambiente físico, como trânsito, ar-condicionado, barulho de maquinas;
- **Fatores psicológicos:** ruído presente na cabeça das pessoas. Um exemplo é quando o colaborador está com problemas pessoais que geram dificuldade de se concentrar no trabalho, em reunião, ou seja, acabam impedindo o entendimento da mensagem;
- **Fatores fisiológicos**: a interferência pode acontecer por algum problema na fala do emissor, na audição do receptor, ou ainda por efeitos colaterais causados por outras doenças, como uma forte dor de cabeça, cansaço ou altos níveis de estresse no trabalho;

- **Fatores semânticos:** referem-se a problemas linguísticos ou quando há um mal entendimento a respeito do significado de alguma coisa. Por exemplo, você atua no ramo administrativo e participa de uma palestra na área médica, tornando o seu entendimento prejudicado devido ao seu conhecimento limitado sobre o assunto.

2.2 Como melhorar a comunicação

A comunicação possibilita que os colaboradores não se sintam isolados ou sem voz. Ela impacta diretamente no resultado e na satisfação dos clientes internos e externos, e os melhores líderes sabem que, para uma comunicação eficaz, devem ser sinceros, lembrando que a maneira como você se comunica e como você é enxergado, a comunicação não violenta (CNV), cria as condições ideais para uma escuta respeitosa, trazendo à tona emoções e necessidades. Para isso, existem três necessidades básicas que o líder toma como facilidades na sua comunicação:

- Saber ouvir;
- Falar claramente;
- Argumentar com respeito.

O líder precisa ser bom ouvinte – controlar a vontade de falar e ouvir o que os colaboradores dizem é indispensável. Respeite seus comentários e suas observações, pois isso pode ser muito útil. É importante, também, decifrar as mensagens indiretas que os colaboradores passam, ou seja, o líder deve ser muito observador. A sua comunicação deve ser clara e direta.

Algumas vezes, os três combinam, em outras, não. Por exemplo, quando você pergunta como vai uma pessoa, e ela lhe responde que está bem, não é nessa palavra que você se baseia, mas, sim, no tom de voz ou nos gestos que a pessoa utilizou. Isso pode passar uma série de informações úteis: a pessoa pode estar deprimida, animada, ansiosa ou com qualquer outra emoção. Quando você ouve o tom, o volume, a cadência e outras características vocais, ocorre uma sintonia com a conversa “não verbal” (gestos), na qual, via de regra, a verdade é revelada.

Para se tornar um grande líder, é necessário ser um grande comunicador. A má comunicação traz desgastes nas relações entre equipes, pares e gestão e muitas vezes podem se tornar agressivas, gerando retrabalho, mal-entendidos,

suscetibilidades afetadas, perda de motivação e estresse, e os grandes líderes sabem que grandes funcionários são motivados por coisas que vão além do salário. A comunicação correta, que permite ouvir, falar claramente e argumentar com respeito, cria dentro da organização uma política de portas abertas, um ambiente que possibilita a qualquer um da equipe se sentir confortável em discutir questões da empresa e oferece a oportunidade de falar sobre um erro, criar uma ideia inovadora ou tomar uma decisão de carreira. Dessa forma, podemos afirmar que a comunicação de um líder é a chave para que ele exerça essa liderança.

TEMA 3 – ATITUDES PARA DESENVOLVER SUA LIDERANÇA

Saber como desenvolver liderança é um importante passo, e muitas pessoas buscam entender os segredos da arte de liderar uma equipe. Entretanto, ser um líder é algo muito mais relacionado a atitudes do que somente a assumir as responsabilidades.

Dentro das organizações existem mudanças constantes que desafiam os lideres, e a atitude é o principal diferencial. Por meio das atitudes que listamos adiante, profissionais que atuam com liderança, independente do ramo ou do tamanho da organização, permitem enxergar a oportunidade de motivar sua equipe, gerar produtividade, diminuir as falhas, fidelizar clientes e tornar a empresa competitiva no mercado.

3.1 Liderar pelo resultado

O convite constante para liderança é atrair, comandar e unir positivamente as pessoas, gerando resultados. A liderança deve se basear na produtividade da equipe de acordo com a qualidade dos trabalhos, estipulando metas de maneira estratégica, além de incentivar uma melhor comunicação entre os colaboradores. Conforme Posner e Kouzes (2018), “quando apresentam seu melhor desempenho, os lideres fazem mais do que apenas conseguir resultados. Também correspondem às expectativas dos liderados”.

3.2 Trazer segurança para a equipe

Você já viu que o papel do líder está relacionado a um trabalho em equipe, com participação, e a liderança não pode intimidar sua equipe pelo fato de ser

um líder ou por ser uma autoridade dentro da organização. Atualmente, os líderes de sucesso usam práticas como o encorajamento, o incentivo e, principalmente, o *feedback*, lembrando que uma conversa realista e amigável pode prevenir problemas de relacionamento interpessoal. Além disso, uma atitude memorável da liderança é o reconhecimento, ou seja, vibre com o colaborador, parabenize-o pelo bom andamento do trabalho, pois assim você extrai dele um excelente resultado.

3.3 Criar visão de longo prazo

Pensar em longo prazo é uma das atitudes que permite liderar e enfrentar mudanças; como um diferencial de atitude ao líder, permite traçar estratégias mais efetivas para alcançar os resultados esperados, ou seja, ele direciona as ações, as percepções e os objetivos dele e de seu time. Criar uma visão estratégica transforma possibilidades em futuras alternativas, com um olhar largo e de longo prazo, enxergando a evolução da economia, da indústria e do comércio, da tecnologia que é própria da empresa.

Essas atitudes permitem que o líder se mantenha valorizado em sua organização, revelando uma verdadeira disposição pelo crescimento do desempenho dos liderados, acompanhando a evolução de cada um e estimulando uma visão positiva do futuro na equipe de trabalho, primando pelo desempenho de cada indivíduo. Lembrando que, além dessas atitudes, não podemos deixar de citar que a busca pelo autoconhecimento, a coerência entre o que fala e faz, o saber democratizar informações, delegar, comunicar expectativas, lidar com diferença de cada um e, principalmente, preparar sucessores compõem essa visão de atitudes que nos reforça a importância do líder servido e sendo capaz de influenciar sua equipe, de se adaptar a mudanças e perfis distintos e entender que os resultados são alcançados com um time.

TEMA 4 – COMPORTAMENTOS DO LÍDER DE SUCESSO

Exercer uma liderança de sucesso é trabalhar com foco no desenvolvimento da organização e dos seus liderados. Um líder de excelência inspira os colaboradores, apresentando um comportamento-modelo que serve de exemplo para satisfação, produtividade, engajamento e comprometimento de sua equipe, que se conecta ao comportamento da liderança.

> Cada vez mais são valorizados aspectos como a flexibilidade e a capacidade de coordenar e atuar em equipe, de ser visionário, de ser um contínuo aprendiz. Nesse sentido, a liderança é apontada como uma força motriz essencial às organizações, de tal modo que é citada como principal alavanca para a vantagem competitiva. O sucesso de uma organização pode ser atribuído ao "motor de liderança" (Tichy; Cohen, 1999), que pressupõe a liderança dinâmica em todos os níveis. (Bittencourt, 2004, p. 274)

A liderança está em constante transformação, por isso é necessário flexibilidade, resiliência e permissão para o novo. Para tanto, uma das estratégias para se destacar como líder é proporcionar experiências novas e que facilitem a vida do seu time, da sua organização e, automaticamente, de seus clientes, tendo como comportamento um relacionamento próximo da equipe, dos serviços prestados, da organização como um todo. Novas abordagens sobre o tema defendem que a liderança é um comportamento que envolve carisma, paciência, respeito, disciplina e, principalmente, a capacidade de influenciar seus colaboradores.

De acordo bom Barbosa (2018), um novo estudo da McKinsey & Company mostra que quatro tipos de comportamento são comuns aos melhores líderes de empresas do mundo todo. Segundo a pesquisa, estes traços são responsáveis por 89% da eficácia das lideranças:

1. **Resolver problemas de forma eficaz:** o processo que antecede a tomada de decisão é a solução de problemas, quando as informações são coletadas, analisadas e consideradas. Segundo a McKinsey, *problem solving* é uma contribuição fundamental da qual os bons líderes são capazes;
2. **Operar com uma forte orientação para resultados:** liderança não é só desenvolver uma visão, comunicá-la e estabelecer objetivos. Mais importante ainda é também dar seguimento ao trabalho para alcançar resultados. Líderes com uma forte orientação para resultados tendem a enfatizar a importância da eficiência e da produtividade;
3. **Buscar perspectivas diferentes:** é traço visível nos líderes que são capazes de monitorar as tendências que afetam suas empresas, percebem as mudanças no ambiente e incentivam os funcionários a contribuir com ideias. Além de saberem priorizar, conseguem diferenciar com precisão as questões e dar o devido peso às preocupações das partes interessadas. Líderes que buscam outras perspectivas,

normalmente, baseiam suas decisões em uma análise sólida e evitam preconceitos;

4. **Apoiar os outros:** ao mostrar empatia e interesse sincero nos outros, os líderes criam confiança, inspiram-nos e os ajudam a superar os desafios, tomando atitudes como interceder no trabalho das equipes para promover mais eficiência organizacional. Além disso, estes líderes procuram impedir que a energia dos funcionários se dissipe em conflitos internos.

Elon Musk, CEO de duas grandes empresas, Tesla e SpaceX, comenta sua visão de liderança: “Seu título o torna um gerente, mas suas pessoas o tornam um líder”, resume. “Queremos que nossos líderes encontrem jeitos de motivar e inspirar seus times, reduzir o barulho em seu trabalho e ajudar a remover bloqueios.” Na SpaceX, continua, a ideia é que o líder está à disposição do time, não o contrário. “Isso se aplica a mim, acima de tudo. Também se espera que os líderes trabalhem mais duro que aqueles que trabalham para eles e garantam que suas necessidades dos funcionários estejam à frente de suas próprias – e assim liderar através do exemplo.”

Baseados na contextualização do CEO Elon Musk, podemos perceber que um dos principais comportamentos do líder de sucesso é desenvolver sua equipe. Musk ainda ressalta que na hora de construir um bom time (que na SpaceX consiste em cerca de 6 mil pessoas), encontrar gente boa é a coisa mais importante. “Essa é 90% da solução, já que contratações erradas podem custar muito”, afirma Musk. “Desafiamos nossos líderes de gente a contratar pessoas melhores que eles mesmos e assim tornar a empresa melhor com cada contratado”. E como podemos desenvolver equipes de sucesso?

4.1 Desenvolvimento de equipe

Para uma organização ter êxito, ela precisa entender que seu maior ativo dentro da empresa são seus colaboradores, e para alcançar o sucesso é necessário que os colaboradores estejam sempre preparados para realizar suas atividades. Isso demanda treinamentos, capacitações e outras estratégias, permitindo um desenvolvimento de equipes de trabalho.

Desenvolver equipes de trabalho é um grande desafio para as organizações, e, principalmente, para a liderança, é um trabalho de estratégia em longo prazo, um processo de construção. Stepanski e Costa afirmam que “as

equipes têm a capacidade de se desdobrarem, mudar de foco, se dissolver rapidamente e de criar resultados que seus membros realmente desejam. Essas características promovem a aprendizagem organizacional" (Stepanski; Costa, 2012, p. 75). Eles ainda afirmam que o desenvolvimento de equipes pode ser divido em cinco fases, porém elas podem não seguir uma sequência lógica nem ser tão evidentes em todas as equipes, mas, mesmo assim, merecem ser destacadas. São elas:

1. Formação: os membros se conhecem e se acolhem;
2. Ajuste ou negociação: início da distribuição de tarefas, disputa pelo poder com o surgimento de possíveis líderes;
3. Procedimentos: aceitação dos métodos para a realização das tarefas;
4. Desempenho: execução das tarefas com produtividade da equipe relacionada ao desempenho de cada colaborador;
5. Desintegração: fase de desligamento, ao fim de um trabalho com o atingimento do objetivo desejado (ocorre para equipes que são formadas apenas para o alcance de determinado objetivo) (Stepanski; Costa, 2012).

O desenvolvimento de equipes é uma tarefa de extrema importância que cabe ao líder desempenhar, buscando os perfis adequados e visando ao alcance das metas estabelecidas. Criar um bom ambiente de trabalho permite construir uma equipe de alta performance, mas para isso o líder precisa trabalhar postura, caráter e seus comportamento com as pessoas. Podemos enxergar que existem processos para construir equipes de sucesso, e o líder precisa permitir promover o seu desenvolvimento juntamente com o desenvolvimento individual e coletivo, lembrando que as equipes têm de ser reconhecidas. Com isso, vamos acompanhar alguns comportamentos que contribuem para a construção de uma equipe de sucesso.

4.2 Trabalhe com orientação

Toda equipe tem a necessidade de ser orientada sobre sua função, a cultura e os valores de uma organização: quais são as regras e suas principais responsabilidades. É preciso ser claro para que o colaborador entenda o seu papel.

4.3 Confiança entre os colaboradores

O líder precisa inspirar confiança para que sua equipe possa trabalhar a liberdade de expressão. Além disso, a equipe precisa criar vínculos entre si para que todos tenham a liberdade de confiar uns nos outros, desenvolvendo uma relação sólida e segura, um ambiente seguro e agradável.

4.4 Comunicação aberta

Líderes devem manter a porta aberta para escutar o que sua equipe tem a dizer. Para isso, esta deve se sentir à vontade de expressar aquilo que incomoda ou o que satisfaz, mas, para isso, a comunicação deve ter clareza, ser transparente e confiável, com retornos e *feedback* construtivos.

4.5 Trabalhar reconhecimento

Os colaboradores têm necessidade de reconhecimento, de pertencimento, de se sentirem parte das vitórias e conquistas da organização. Eles sabem que os líderes são os responsáveis por manter sua equipe motivada, e a melhor forma é mostrar a cada um seu desempenho, assim se sentem impulsionados, motivados, valorizados e reconhecidos.

TEMA 5 – DESEMPENHO PELA CONDUTA E AUTODISCIPLINA

Assim como os filhos são “reflexos” dos pais, os colaboradores agirão conforme age o líder. Ele dita o tom, e os demais se espelham nele. Por que isso ocorre? Muitos o veem como provedor, ou seja, o que providencia a satisfação das necessidades. Outros o percebem como super-homem, acima das limitações normais a que todos estão expostos. Ele é carismático ou misterioso, sabe coisas que os outros não sabem, é admirado, amado por uns e odiado por outros. Se tantos o seguem, por que não o seguir também?

“Os seres humanos agem como os animais muitas vezes. É o chamado *efeito manada*. Vamos seguir o líder! Ele pensará por nós.” Por incrível e/ou absurdo que isso pareça, essas são percepções normais que as pessoas possuem em relação aos líderes. Não fosse isso, seis milhões de judeus não teriam sido mortos no holocausto, ou Charles Manson não teria conseguido

seguidor algum para cometer vários assassinatos na década de 1960 nos Estados Unidos, só para citar dois exemplos.

Um bom líder precisa, em primeiro lugar, ser disciplinado, controlar suas atitudes. Agir com a razão antes da emoção, mantendo a “cabeça fria” sempre. Policiar-se para evitar reações incoerentes e descabidas, incongruentes com a situação. Não deve permitir que a ansiedade, o medo e as alterações do humor afetem suas atitudes.

Isso não quer dizer que o líder deve esconder-se atrás de uma “máscara de perfeição”. Ele pode (e deve) demonstrar suas emoções, afinal é um ser humano também. O necessário é manter o autocontrole sem deixar se levar pelas situações. Para isso, deve se concentrar no problema do momento, sem se distrair com outras preocupações. Cada coisa a seu tempo.

Ao investir em sua capacidade de observação, o líder pode perceber situações potencialmente perigosas e agir antes que elas ocorram. O líder deve “fazer acontecer”, deve ser eficaz para atingir seus objetivos. Para isso, precisa ser planejador e estabelecer com antecedência metas plausíveis a serem atingidas pela equipe e por ele próprio. Um líder sem metas não é nada. É preferível errar por ter feito do que não errar por omissão. Um líder deve ser corajoso e inovador, sem ser necessariamente temerário. Ter *feeling* (intuição) é muito bom, e o líder deve se basear nisso, mas, também (e principalmente), em informações lastreadas em fatos para tomar suas decisões.

Fácil, não? Mas como reconhecer nossa conduta como líderes? Conhecendo as necessidades básicas da autodisciplina. Para ter sucesso, um líder depende de sua equipe (e vice-versa) e do que ela realiza. Administrar a equipe passa a ser condição primordial para atingir esse sucesso. Sua primeira preocupação deve ser: atender às necessidades básicas da equipe por meio da autodisciplina. Quais são as nossas necessidades básicas para sermos líderes pela autodisciplina?

- Ouvir.
- Não criticar nem julgar.
- Ser generoso.
- Não fugir do problema.
- Ser empático.
- Sugerir providências.
- Evitar intermediários, não revolver o passado, não depreciar.

- Procurar entender o modo de ver do outro antes de discutir com ele.
- Valorizar as ideias das pessoas e do grupo e falar com convicção.
- Solicitar, não “ordenar”, ser claro e direto.
- Explicar o caso, solicitar esclarecimentos, transmitir seu pedido.

TROCANDO IDEIAS

Você deve ter analisado que durante a aula falamos muito em competências de um líder, autodisciplina, conhecimento, habilidades e atitudes que o tornem um diferencial, desafio atual dentro das organizações. É importante entender que, para desempenhar essas competências, é necessário absorver e incorporar a cultura da organização, bem como entender a gestão de pessoas como um todo.

Baseado no estudo, depois de ter os conceitos relacionados a essas funções, você pode responder, por meio do fórum, alguns questionamentos que contribuirão no esclarecimento de algumas dúvidas, confirmando o que aprendeu. No entanto, é importante que enxergue o cenário atual das organizações e, principalmente, o que elas buscam atualmente, refletindo para que possa expressar sua opinião.

Vamos começar, então. Prepare-se!

- Como um líder pode motivar os colaboradores que não acreditam no sucesso da empresa?
- O que é preciso para engajar um líder para que se torne influenciador direto dos seus liderados e consiga atingir resultados?
- Quais são as principais habilidades que você pode incluir hoje na sua liderança que produziriam resultados positivos para sua atual posição?
- Quais são as principais competências para uma liderança de sucesso?

NA PRÁTICA

Conhecimento é algo essencial para liderança, transforma nossas habilidades e nos permite uma excelente melhora em nossos resultados. Desse modo, para ter uma visão mais objetiva, analise seu desempenho no último ano, esteja consciente de seus potenciais e de suas armadilhas de comportamento. Em seguida:

a. Faça uma lista de seus principais objetivos e metas.

b. Quantos alcançou?

c. Em quais áreas você precisa se desenvolver?

Autodisciplina ( )

Capacidade de se submeter à liderança de alguém ( )

Paciência ( )

Que nova tarefa ou prática deve adotar para gerar esse desenvolvimento?

Ter planejamento ( )

Trabalhar um comunicação assertiva ( )

Durante a aula, falamos sobre o tema CHA – conhecimento, habilidade e atitudes. Dentre elas, existe uma competência na liderança sobre a qual preparamos um *assessment* que, após a sua resposta, permitirá a você enxergar algo, e cabe a você enxergar se precisa de desenvolvimento.

Preencha o *assessment* adiante conforme orientação:

Ouço conselhos? Sou capaz disso? Peça conselhos aos colegas de trabalho, analise conforme a lista a seguir, marque um valor para cada questão, some e dívida por 5.

Legenda:

(1) nunca sou assim

(3) às vezes sou assim

(5) sempre sou assim.

a. Não quero nenhum conselho: (1) (3) (5)
b. Já não recuso um conselho: (1) (3) (5)
c. Acho o conselho bem-vindo: (1) (3) (5)
d. Busco efetivamente o conselho: (1) (3) (5)
e. Costumo analisar e tirar proveito para seguir o conselho que recebi: (1) (3) (5)

Se a média for inferior a 3, comece a incluir mais pessoas nas suas tomadas de decisão.

FINALIZANDO

Você percebeu que os temas tratados nesta aula estão relacionados ao sucesso de uma liderança, porém, para alcançar esse sucesso, algumas

competências são necessárias ao líder enquanto gestor de pessoas, não somente de processos.

Você tem consciência de que as organizações não funcionam sem pessoas e o líder é o principal facilitador para a realização a contento dos processos produtivos. Seu principal papel é formar equipe, e sabemos que ser líder dentro de uma organização é de fundamental importância. Por isso, sua rotina de trabalho deve ser bem estruturada, utilizando diversos tipos de competências para a gestão de pessoas, das quais destacamos como essenciais:

- Relacionamento interpessoal;
- Necessidade de informação;
- Poder de decisão;
- Motivação e exemplo;
- Honestidade e integridade acima de tudo;
- Capacidade analítica;
- Foco em resultados;
- Relacionamentos sólidos;
- Conhecimento técnico;
- Visão estratégica;
- Investimento no funcionário.

Hoje, dentro das organizações, a comunicação é uma extraordinária ferramenta na liderança. Logo, entendemos que é importante que o líder tenha clareza e transparência na forma como se comunica com os colaboradores, pois uma empresa que se comunica de maneira eficiente tem excelentes resultados, do contrário terá péssimos resultados. Para isso, lembramos da importância de um líder saber ouvir, falar claramente e argumentar com respeito.

Como foi citado, a liderança está em constante transformação, e o comportamento do líder impacta os liderados. Por esse motivo, ele deve pensar qual é a influência que seu comportamento tem gerado – será que ele possui um relacionamento próximo do seu time, dos serviços prestados, da organização como um todo? Será que demonstra carisma, paciência, respeito, disciplina e, principalmente, capacidade de influenciar seus colaboradores?

Para ter sucesso, um líder depende de sua equipe (e vice-versa) e do que ela realiza. Então, como formar essa equipe? Como administrar a equipe para

atingir os resultados? Como torná-la engajada? Podemos responder que a força maior do líder está em potencializar seus conhecimentos para que o seu desempenho venha de encontro com as necessidades básicas da equipe por meio de autodisciplina, competência técnica, pelo exemplo ou por diversas outras características. No entanto, há atitudes que sempre estão presentes em líderes de sucesso, entre ela ser um líder atuante, que saiba ouvir e orientar, ser motivador, resiliente e flexível.

Martin Luther King Jr. é um perfeito exemplo de um **líder de sucesso**. Sua influência era tão grande por meio da força de suas palavras que mobilizou a população negra dos Estados Unidos a lutar por direitos iguais, e, para isso, ele precisou pôr em prática algumas competências necessárias: **persistência, determinação** e a certeza de **seu propósito de vida.**

REFERÊNCIAS

BARBOSA, S. 4 comportamentos dos líderes bem-sucedidos. **Na Prática.** Disponível em: <https://www.napratica.org.br/pesquisa-comportamentos-dos-lideres/>. Acesso em: 5 mar. 2020.

BIZSTART. **10 habilidades que todo líder precisa para ter sucesso**. Disponível em: <http://bizstart.com.br/10-habilidades-que-todo-lider-precisa-para-ter-sucesso/>. Acesso em: 5 mar. 2020.

CARBONE, Pedro Paulo. Gestão por competência e gestão do conhecimento. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

DINIZ, A. **Líder do futuro –** a transformação de líder em coach. São Paulo: Crescimentum, 2005.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

POSNER, B.; KOUZES, J. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

STEPANSKI, I.; COSTA, M. E. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. Curitiba: IESDE, 2012.

TICHY, N. L. M.; COHEN, E. **O motor da liderança**: como as empresas vencedoras formam líderes em cada nível da organização. São Paulo: Educator, 1999.

XERPA. **10 principais características de um líder de sucesso**. Disponível em: <https://www.xerpa.com.br/blog/caracteristicas-de-um-lider-atual/>. Acesso em: 3 mar. 2020.