DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA E DE EQUIPE

AULA 4

Profª Adriana Carvalho

CONVERSA INICIAL

Nesta aula, vamos esclarecer que para liderar é preciso, antes, se conhecer! Vamos explicar como conhecer quem somos e nossa forma de pensar e agir é inevitável para uma liderança eficiente. O desenvolvimento da liderança vai muito além de comandar um time; ser líder é saber comportar-se adequadamente em diversas situações, é conseguir percebê-las e adaptar seu método de liderança de acordo com as circunstâncias.

Trataremos também sobre a inteligência emocional, compreendendo seus cinco pilares:

1. Conhecer as próprias emoções;
2. Controlar as emoções;
3. Automotivação;
4. Empatia;
5. Saber se relacionar interpessoalmente.

Ao compreender cada uma delas e aplicá-las diariamente na sua liderança, você constrói relações saudáveis e toma decisões conscientes, evitando se arrepender de seus atos impulsivos.

Cada vez mais empresas aumentam a percepção de que o capital humano da organização é o ativo mais valioso. Assim, nesta aula você vai compreender alguns temas que permitirão responder perguntas frequentes da área de gestão: Qual é o perfil ideal para o meu setor? Minha organização está utilizando adequadamente as ferramentas e métodos necessários à gestão de pessoas? Como podemos desenvolver talentos na organização? Muitas organizações já adotam avaliações de **perfil comportamental**, também conhecidas como *assessment*, para variados programas, como:

- Sucessão;
- Recrutamento e seleção;
- Retenção;
- Planejamento de carreira, entre outros.

Trataremos também de outro tema de grande relevância: Você sabe a real importância do *feedback* para líderes, liderados e organizações? Saber conduzir um processo de *feedback* permite que o colaborador não se sinta envergonhado ou muito menos ofendido ou criticado. Você vai entender que o ideal é começar

sempre pelo *feedback* positivo, e só depois apontar os pontos a melhorar, para sugerir formas de corrigir comportamentos inadequados, construindo um plano de ação para melhoria, e finalizando com o reforço dos comportamentos positivos. Chamamos essa técnica de *feedback sanduíche*, muito utilizada em processos de *coaching*.

Ao final desta aula, você terá condições de perceber e reconhecer um líder de sucesso com a liderança consciente, que sabe identificar e estimular a importância de todos os aspectos no ambiente de trabalho, além de conhecer a si mesmo e entender o que realmente **inspira** seu trabalho. A consciência permite à liderança mostrar novos caminhos dentro da organização, ou seja, ela traz para a liderança um líder humano, que cria uma gestão participativa, **distribuindo a responsabilidade** e entregando atribuições, o que resulta no comprometimento de cada colaborador.

CONTEXTUALIZANDO

- Qual é o seu perfil comportamental?
- Quais são seus fortes? E o que precisa potencializar?
- Quais são as suas principais habilidades?
- O que te torna um líder diferencial?
- Você realmente conhece a si mesmo?

Por quantos processos vocês já passou e ouviu perguntas como essa? Na prática, conhecer nosso perfil comportamental nos ajuda a entender melhor como e por que somos o que somos, e a fortalecer nossa carreira. Isso não é diferente quando você assume o papel de liderança.

Quando assumimos uma liderança, automaticamente assumimos o papel de gestor, lembrando que a responsabilidade da gestão de pessoas não é exclusiva do departamento de recursos humanos. Hoje, conhecer o perfil comportamental de cada membro da sua equipe é um caminho certo de todo líder, pois permite enxergar o potencial de cada colaborador, suas dificuldades, formas de falar ou de se expressar, permitindo que o gestor distribua responsabilidades para sua equipe de acordo com as *skills* de cada liderado.

Você já deve ter percebido que o objetivo desta aula é o autoconhecimento e o conhecimento dos seus pares, seu time, sua equipe, bem

como entender e perceber que todos os processos próprios da organização dependem das pessoas que a comandam e tomam decisões. Com isso, convidamos você a refletir: como pode um líder construir essa realidade na organização em um processo seletivo ou em um processo de sucessão? Os atributos de cada perfil comportamental podem ser equilibrados com pessoas de diferentes personalidades? Como validar qual é o perfil ideal?

Esse é o desafio. No entanto, é fundamental identificar as características e comportamentos pessoais de cada indivíduo, além de entender como é seu relacionamento com seus pares, sua postura e como reage a situações diversas numa organização.

TEMA 1 – PARA SER LÍDER É PRECISO CONHECER O *EU*

Você já percebeu, dentro do mercado de trabalho, quantos líderes e gestores atuam no papel de chefe, e não de líder? Atuam por comandos, com autoridade, e isso acontece justamente porque não visualizam seu verdadeiro eu. E qual o verdadeiro eu na liderança que as organizações vêm buscando? Ser líder é saber comportar-se adequadamente nas mais diversas situações; é conseguir perceber cada uma destas e adaptar seu método de liderança de acordo com as circunstâncias.

A liderança pode ser desenvolvida no momento em que o líder tem como características básicas o foco nos objetivos e a vontade de ajudar o outro, resgatando o potencial de cada um e estimulando todos a se desenvolver. Liderar não é tarefa fácil; requer uma liderança pessoal também.

Primeiramente temos que nos conhecer, saber quais são nossos pontos fortes e o que precisamos desenvolver. Isso faz uma grande diferença. Tendo esse conhecimento, podemos estabelecer objetivos e elaborar um plano de ação para tais conquistas. Uma liderança eficaz consiste em diagnosticar o nível em que se encontra o subordinado e aplicar nele um estilo de acordo com seu grau de maturidade e envolvimento no projeto.

A sabedoria e o conhecimento ajudam os líderes a desenvolver seu verdadeiro eu, permitindo uma capacidade de capital intelectual e psicológico. Líderes dotados dessa virtude são mais sensíveis culturalmente, apreciam a diversidade, utilizando a sabedoria e o conhecimento, tornando-se mais capazes de construir e manter redes organizacionais. Também são alvo de maior

respeitabilidade entre os interlocutores, liderando, interagindo, negociando e construindo parcerias de modo mais eficaz.

O convite das organizações para a liderança é: Torne-se líder de si mesmo e não perca o foco, os objetivos nem o caminho que vai traçar para alcançar resultados. Trace um plano de ação para alcançar seu objetivo. Com isso, vai sentir mais confiança nas metas e nos objetivos da organização.

No entanto, para ter êxito, é necessário saber como está nossa própria autoliderança em algumas áreas. Podemos avaliar isso com uma rápida dinâmica.

1.1 Roda de equilíbrio na vida

Nossa vida é formada por diferentes áreas. Para que ela esteja em equilíbrio, necessitamos satisfazer todas elas. Quando uma das áreas carece de atenção, nossa vida como um todo fica em desequilíbrio. Vejamos cinco passos para que isso não aconteça:

- **Passo 1**: faça um círculo no número que melhor representa o nível de satisfação em cada área de sua vida, sendo 1 = totalmente satisfeito; e 10 = totalmente insatisfeito;
- **Passo 2**: agora ligue os pontos de uma área com a outra, formando um único círculo;
- **Passo 3**: como seu veículo trafega se duas rodas se parecem com essa forma? Sua vida se parece com esse tipo de percurso?
- **Passo 4**: identifique a área de maior insatisfação;
- **Passo 5**: estabeleça três alvos para que você possa melhorar nessa área.

Figura 1 – Representação da roda da vida



A roda da vida é uma das ferramentas utilizadas para contribuir e diagnosticar pontos de sua vida que estão em desarmonia, verificar qual é sua prioridade atual, seu foco, seus objetivos, bem como enxergar pontos que precisem de maior atenção e cuidado. Com ela podemos **medir o nível de satisfação geral em relação a sua vida e descobrir quais áreas estão sendo negligenciadas**, buscando um equilíbrio entre todas. Você, que atua na liderança, vai compreender seu verdadeiro eu a fim de maximizar seus pontos fortes e o potencial de sua equipe ou empresa.

TEMA 2 – PILARES DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Por que a inteligência emocional é tão importante? Ela está muito relacionada à maneira como cada um lida com situações sob pressão e como conseguimos equilibrar nossas emoções para se relacionar com outras pessoas. Sabemos que nossos resultados estão ligados a questões de habilidades e atitudes, sendo assim, a inteligência emocional é responsável pelo sucesso e resultado que temos no dia a dia.

Você concorda que controlar as emoções é uma habilidade fundamental para quem atua com liderança? O que é inteligência emocional?

A inteligência emocional se traduz na possibilidade de o ser humano aprender a lidar com as próprias emoções e como usufruí-las para benefício próprio, além da capacidade de aprender e compreender os sentimentos e comportamentos do outro.

Para ser líder é necessário ter inteligência emocional, pois o controle e o gerenciamento das emoções no momento de conflito, estresse e pressão garantirão o sucesso. Caso contrário, a tendência é descontruir equipes, diminuir qualidade de serviço e, principalmente, atrasar o crescimento seu e da organização. Sendo assim, um líder de sucesso não deve perder o controle, pois o controle o deixa confiante para enfrentar desafios do cotidiano.

A liderança é uma habilidade que devemos desenvolver, porque em algum momento teremos a oportunidade de colocá-la em prática. Sendo assim, convidamos você a refletir: qual é a importância da inteligência emocional para sua vida e carreira? Qual é o melhor líder: aquele que grita, esbraveja com sua equipe no momento de estresse e quando o resultado não é atingido? Ou o líder que acompanha e avalia a situação com calma? Sua essência se dá quando conseguimos conciliar o lado emocional e racional do cérebro, neutralizar as emoções negativas, entender situações que podem produzir comportamentos destrutivos e, então, potencializar as emoções positivas para gerar os resultados desejados.

Você concorda que liderança mexe diretamente com as emoções dos liderados? Hoje sua liderança tem inspirado ou simplesmente sufocado sua equipe? Diante dessa situação, perguntamos: o que um líder se dispõe a fazer? Como influenciar e mobilizar equipes? O êxito depende de quem?

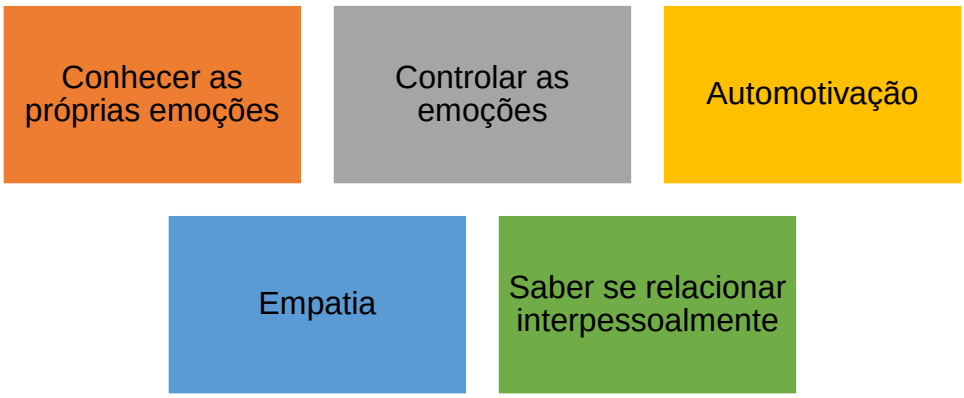
O líder possui um papel emocional crucial na vida de cada membro da equipe. Não há dúvida de que os primeiros líderes da humanidade – fossem chefes de clã ou líderes espirituais – conquistavam um lugar importante justamente porque sua liderança era emocionalmente irresistível; o líder age como guia emocional do grupo.

Percebe-se que a prática da liderança vem se tornando cada vez mais desafiadora após a globalização. Afinal, vivemos num ambiente em que a competição não está apenas atrelada ao produto ou aos serviços, e sim ao

capital humano, que pode fazer a diferença na prática de uma estratégia. Sendo assim, entender pilares da inteligência emocional e aplicá-los diariamente possibilitará a construção de relações saudáveis e uma tomada de decisões conscientes.

Daniel Goleman, jornalista científico especializado nessa área, elenca os cinco pilares da inteligência emocional:

Figura 2 – Os cinco pilares da inteligência emocional



Vejamos cada um deles em detalhes.

2.1 Conhecer as próprias emoções

O primeiro passo é se conhecer, analisar suas emoções e as ações que você toma em resposta aos estímulos; permitir enxergar quando está com raiva, triste, alegre, ou seja qual for sua emoção atual perante uma situação. Trata-se de uma chave fundamental da inteligência emocional!

Ter consciência é um processo gradativo da inteligência emocional, por isso não há necessidade de se apressar ou se desesperar. Como vimos, para ser líder é preciso conhecer o **eu**; sendo assim, permita-se entender e compreender suas próprias emoções, como você trata sua equipe e como é o diálogo entre seus pares.

Para Goleman (2016, p. 14),

> “inteligência emocional é a capacidade de percepção de nossos próprios sentimentos, e a partir desta percepção saber lidar com eles, dominando-os quando negativos, desenvolvendo-os quando positivos, de modo a se conquistar o equilíbrio emocional”.

2.2 Controlar as emoções

Tenha em mente que todos passamos por momentos estressantes na vida ou nos sentimos ansiosos por algum motivo, por isso precisamos controlar nossas emoções com a autoconsciência. Conforme Goleman (2015. p. 14), as lideranças precisam reconhecer “como seus sentimentos afetam a elas [mesmas], as outras pessoas e seu desempenho profissional”. Sendo assim, aprender a lidar com as emoções e controlá-las colocará você na direção certa conforme cada situação, o que fará toda a diferença entre o equilíbrio e a disfunção. O líder autoconsciente pode se tornar um diferencial dentro da empresa com sua equipe, buscando um comportamento que o liberte de ser prisioneiro do próprio sentimento.

Para controlar as emoções, a liderança deve evitar pensar de imediato em um resultado negativo; nossa emoção deve focar o positivo, visualizar quais são as alternativas de cada situação e lembrar sempre, em situações de pressão, de trazer à autoconsciência as coisas mais importantes e manter a calma. Assim o controle da situação fica nas suas mãos.

2.3 Automotivação

A automotivação está intrinsecamente relacionada à liderança. As organizações passam por grande pressão da concorrência devido à competição de mercado. Sendo assim, a cobrança se torna cada vez maior, e nem sempre é fácil equilibrar tudo. No entanto, pensar antes de tomar as decisões lhe trará diversos benefícios, evitará o conflito com seus pares e o arrependimento de seus atos. Ao saber utilizar adequadamente suas emoções, você chegará aos seus objetivos.

Com todos os desafios encontrados na liderança, o convite é “nunca perder a esperança”. Manter uma atitude positiva e motivar sua equipe com novas estratégias permite alcançar grandes resultados e facilita a tomada de decisões assertivas.

O ânimo e a energia de um líder permeiam uma corporação, e com isso os resultados da sua equipe são impactados pela forma como a liderança entrega as tarefas. Aqui o convite é aprender e a ensinar a automotivação, ser capaz de estimular a si mesmo e influenciar seu time para, assim, alcançar os objetivos.

A inteligência emocional, por meio da automotivação, é a forma como cada um de nós lida com as emoções e a satisfação atingida com atitudes positivas, permitindo uma sensação de alegria e bem-estar, e proporcionando uma convivência harmônica.

2.4 Empatia

Aprender a se colocar no lugar do outro, a reconhecer suas emoções e entender seus comportamentos, nos torna mais sensíveis e abertos. Goleman (2015. p. 20) expõe que

> "hoje em dia a empatia é particularmente importante como um componente da liderança por ao menos três motivos: o número cada vez maior de equipes, o ritmo veloz da globalização e a necessidade de reter os talentos".

Líderes empáticos alcançam resultados com mais facilidade e retêm talentos em suas equipes, evitando rotatividade, demissões e faltas ao trabalho.

Mas por que a empatia está sendo tão discutida e trabalhada no mercado de trabalho dentro das corporações? Alguns comportamentos podem ser desenvolvidos para torná-lo um líder empático e ter sucesso na sua gestão:

- **Seja um bom ouvinte**: preste atenção e entenda o que o outro está tentando transmitir antes de responder; assim cada um toma consciência das próprias reações às outras pessoas;
- **Trabalhe o julgamento**: tornar-se mais empático é trabalhar o julgamento e, quando falamos de julgamento, assumimos papéis em que muitas vezes criticamos as pessoas sem ter uma visão ampla da situação dela e do contexto de suas ações; todavia, se nos colocarmos no lugar dela, vamos refletir. Lembre-se: "A forma mais elevada da inteligência humana é a capacidade de observar sem julgar" (Jiddu Krishnamurti);
- **Evite o preconceito e a individualidade**: o preconceito é como uma venda em nossos olhos, por isso é preciso tirá-la e colocar em prática o

provérbio: “caminhe alguns quilômetros no sapato das outras pessoas antes de criticá-las”;

- **Conviva com a diversidade**: a habilidade de aceitar e conviver bem com a diversidade nos torna mais empáticos e tolerantes. Vivemos na nossa própria versão de realidade, limitada pela influência de nossa família, classe social, mídia e experiências, com compreensões e realidades diferentes.

2.5 Saber se relacionar interpessoalmente

Outro ponto-chave para o sucesso é ter boas relações, guiando as emoções dos outros. Uma liderança com essa habilidade desenvolve afinidades com facilidade ao conversar com seus pares. Goleman (2015, p. 23) afirma que essas pessoas “são mestres na persuasão – uma manifestação da autoconsciência, autocontrole e da empatia combinados”. Elas sabem que nada se realiza quando estão sozinhas; precisam do outro para alcançar objetivos. Goleman (2015. p. 24) afirma que o líder com essa inteligência cria dentro da organização um ambiente positivo, melhora a qualidade de vida e contagia todos ao redor.

TEMA 3 – ANÁLISE DE PERFIL – GESTÃO DA EQUIPE

“Ninguém é igual a ninguém. Todo ser humano é um estranho ímpar”, disse certa vez o grande poeta mineiro, Carlos Drummond de Andrade. Concordamos plenamente com sua afirmação, pois é justamente por termos nossas particularidades que nos tornamos pessoas tão interessantes e cheias de possibilidades. Baseando-se nessa afirmação, qual é a importância do líder em analisar o perfil de cada membro da equipe?

A análise de perfil permite à liderança entender e compreender como funciona o comportamento de cada um, seus pontos fortes e o convite de melhoria, contribuindo a entender melhor e por que cada um é do jeito que é, sua forma de pensar, agir e interagir. Ou seja, somos como somos, e podemos fortalecer nosso empoderamento pessoal e profissional, o que é maravilhoso.

Por isso mesmo queremos perguntar: Você já parou para analisar qual é o seu perfil predominante e como seu jeito de pensar e agir afeta resultados, relacionamentos e emoções?

Seu perfil comportamental impacta positiva e negativamente tudo que você faz. Por isso é essencial assumir a direção de suas emoções e comportamentos, para conduzir padrões adequados nas situações corretas e gerar mais resultados positivos em todas as áreas de sua vida.

Quando o líder se permite conhecer o perfil de cada membro da equipe, ele passa a observar diversidade, várias personalidades, quais são as competências e as fraquezas dos colaboradores etc. Com isso ele consegue desenvolver sua equipe, reconhecer os tipos de pessoas que a compõem e quais potenciais estão à disposição.

Conhecer o perfil de cada membro da equipe facilita processos, permite que você delegue responsabilidades para os liderados de forma clara e objetiva e melhore sua forma de falar ou de se expressar com liderados. Além disso, você, gestor, irá distribuir as responsabilidades na sua equipe de acordo com as *soft skills* de cada um dos liderados.

3.1 O que são *soft skills*

Soft skills são competências comportamentais, ou seja, habilidades interpessoais, atributos pessoais que você precisa ter para ser bem-sucedido. Elas envolvem aptidões mentais, emocionais e sociais. Podemos dizer também que se relacionam à forma de se relacionar e interagir com as pessoas e como podem afetar os relacionamentos no ambiente corporativo. Ao contrário das *hard skills*, chamadas em português de *competências técnicas*, as *soft skills* são mais difíceis de definir e medir.

3.2 Como conhecer o perfil da sua equipe

Além das capacidades técnicas, atualmente as organizações buscam talentos com perfil comportamental alinhado à cultura organizacional. Cada membro da sua equipe tem diferentes competências e habilidades, construídas com base na experiência, moldando suas capacidades. Portanto, entender o perfil comportamental contribui em suas tomadas de decisão, além de ajudar a

compreender e identificar qual será a reação do colaborador diante de uma situação específica.

Com a análise de perfil, fica fácil perceber qual é a aptidão de cada membro da sua equipe, o que permite colocá-los em funções adequadas, descobrir novos talentos, desenvolver novas lideranças, aprimorar as competências dos funcionários, ter mais assertividade durante o processo e seleção, ter sucesso na troca de funções, fortalecer o trabalho em equipe e conquistar mais engajamento e motivação para os funcionários, que vão se sentir mais motivados e eficientes.

E como identificar as características pessoais da equipe? Cada um possui um perfil comportamental, mas mesmo assim é importante identificar as características pessoais dos indivíduos e entender sua postura, seu relacionamento com outras pessoas, de que maneira reagem a diferentes situações, quais elementos os motivam, entre outros fatores.

Para compreender essas características, você pode conferir o *assessment*, recurso que analisamos em aulas anteriores. Essa ferramenta contribui para identificar o perfil profissional e comportamental. Com ela você consegue visualizar o estilo de liderança do colaborador, suas competências e aptidões, e como é sua influência em relação à produtividade e ao ambiente.

Resgatando o conteúdo, o *assessment* se baseia na ferramenta Sólides, que demonstra quatro tipos de perfil dentro da sua empresa. Todo ser humano possui características próprias de vivência, formação profissional, porém todos se enquadram em algum desses tipos. Vejamos cada um em detalhes.

- **Comunicador**: tem como característica principal “fazer junto”. São sensíveis e têm um bom relacionamento no meio empresarial, mantendo a relação harmoniosa. Para isso, podem esconder conflitos, colocar a felicidade acima dos resultados e manipular os outros usando sentimentos. Esses indivíduos têm grande aceitação social e facilidade de construir consenso, o que provoca o reconhecimento e inspira autoridade no trabalho em equipe;
- **Executor**: tem como característica o “fazer rápido”, tem senso de urgência, ação, iniciativa, é geralmente bastante impulsivo, prático, gosta de vencer desafios, está focado no “aqui e agora”, é autossuficiente e não gosta de delegar poder;

- **Planejador**: tem como principal característica “fazer diferente”. Pessoas com esse perfil são criativas e usam a intuição com frequência para antecipar o futuro, provocar mudanças radicais e inspirar ideias. Essas características as tornam impacientes e rebeldes, defendendo sempre o “novo pelo novo”, sem se preocupar com o presente;
- **Analista**: tem como principal característica “fazer certo”. Outras características marcantes desse perfil são: detalhista, organizado, estrategista, busca conhecimento, pontual, reservado e previsível.

Cada perfil lida com as situações de forma diferente, seja no trabalho, com a família, com os amigos ou no cotidiano da vida, porque cada um possui uma visão de mundo diferente. Isso significa que você possui uma “lente” particular que é diretamente influenciada pelo seu tipo de perfil comportamental. Sendo assim, a liderança que permite entender e compreender o perfil do seu time permite validar como os profissionais se portam no ambiente de trabalho, suas características, além de remanejar os colaboradores que estiverem em funções inadequadas.

Aproveite e observe também o seu modo de comunicação e o nível de produtividade de cada indivíduo.

TEMA 4 – *FEEDBACK* E *COACHING* PARA A PRÁTICA DO DIÁLOGO NA PERFORMANCE

Dentro do ambiente corporativo, **comunicação** é a chave do sucesso de muitas organizações. Um dos principais papéis do líder é saber dar *feedback*, que é a melhor forma para se comunicar e trazer conhecimento à equipe. Com ele criamos uma imagem positiva, um ambiente participativo, uma comunicação assertiva entre líder e liderado. Porém, é muito importante o líder construir esse *feedback*, saber não só avaliar cada indivíduo que lidera, como também mostrar o caminho da melhoria ou da continuidade.

Um *feedback* bem construído se torna mais assertivo e permite que o colaborador se desarme com informações sobre pontos que precisam ser trabalhados. Assim ele enxerga a necessidade de mudança, além de evoluir profissionalmente e pessoalmente.

A liderança deveria dar pelo menos dois *feedbacks* e um tempo para observar a mudança de atitude ou melhoria das competências. Essa estratégia pode indicar a melhora (ou não) do desempenho do colaborador.

4.1 Ferramentas de *coaching* para um *feedback* assertivo

O *feedback* não pode ser interpretado como algo que somente "aponta os erros do colaborador". Não é esse o objetivo. Muitos líderes dão *feedback* avaliando a situação do momento, sem olhar todo o contexto, e muitas vezes utilizam preferências pessoais ou favoritismo a determinados membros da equipe – certamente um erro grave.

Muitas vezes o *feedback* corretivo não é dado, o colaborador não tem a oportunidade de redesenhar sua atitude e fica sabendo do seu erro somente na hora da demissão. Demitir alguém sem um *feedback* prévio e uma oportunidade de correção é um equívoco muito grave. O *feedback* ideal é o "sanduíche", pois permite mostrar pontos a melhorar na metade do diálogo e o que está sendo bem feito no término. Assim o colaborador não cai na crença de que *feedback* é só uma crítica aos erros e atitudes equivocadas. Por isso, a técnica do sanduíche é uma forma de parceria entre líder e liderado.

Figura 3 – Representação do *feedback* sanduíche

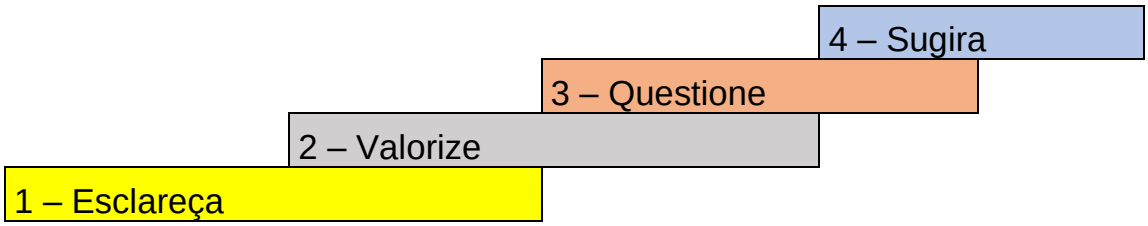


Fonte: Feedback, 2018.

Vantagens: quando aplicado corretamente, o *feedback* sanduíche torna a pessoa mais receptiva às observações de sua performance e comportamento, ficando mais disposta a buscar as melhorias necessárias.

A técnica se chama *sanduíche* porque consiste em duas "camadas" de reforço positivo (uma no início, para criar um clima de receptividade, e outra no final, para gerar estímulo), e o aspecto a ser melhorado – "ensanduichado" – fica entre as duas positivas. Um detalhe importante consiste em não usar a palavra "mas" entre o primeiro e o segundo passo, como no exemplo: "Gostei do seu trabalho, mas […]". Ao acrescentar esse termo, seu interlocutor sentirá que você está anulando o comentário positivo que acabou de fazer.

Figura 4 – Orientações para um *feedback* eficaz



A seguir, vejamos alguns tipos de *feedback* que podem funcionar:

- **Descritivo (não julga nem avalia)**: descreva o comportamento ou o acontecimento exatamente como ocorreu, evitando juízo de valores. Quem utiliza palavras como "ruim", "mal", "decepcionante", "lamentável" e outras do gênero expressam julgamento negativo. Quando julgamos, esquecemos que somos nós que damos significado às coisas. Nada por si só possui teor emocional;
- **Voltado para a necessidade do receptor (não do emissor)**: pode ser difícil oferecer *feedback* quando tudo está de "cabeça para baixo", mas devemos estar cientes de que sua proposta é apenas melhorar comportamentos. Ele não foi feito para extravasar a raiva, decepção ou qualquer emoção negativa;
- **Voltado para o comportamento (e não para a identidade)**: é a pessoa ou o comportamento que deve ser aprimorado? Somos mais do que nossos comportamentos; possuímos mais recursos do que somos capazes de utilizar. Não é a pessoa que tem um "defeito", o problema está

no que ela está fazendo. Um dos maiores medos do ser humano é a rejeição. Quando focamos a identidade, ou seja, a pessoa, com frases como “você é desajeitado” ou “você é muito teimoso”, colocamos nosso interlocutor na defensiva. Temos que aprender a separar o que a pessoa faz do que ela realmente é;

- **Solicitado e bem recebido (não imposto)**: se você quer fazer uma bela colheita, precisa de terra e sementes saudáveis. O mesmo se dá no *feedback*. O receptor deve entender que o *feedback* (semente) é algo positivo e a obrigação do emissor é criar o melhor clima possível (terra). Ao fazer um comentário como este: “Existe algo que eu gostaria de conversar com você sobre o evento. Acredito que você irá melhorar sua performance nas próximas vezes. Você está disposto a ouvir o que tenho a dizer?” –, o interlocutor não sente que irá ouvir algo prejudicial e, assim, não se coloca na defensiva;
- **Rápido (logo após o evento)**: esse tipo trata de detalhes de comportamento. Quanto mais demorarmos para falar do assunto em questão, maiores serão as chances de o interlocutor esquecer pontos cruciais e até mesmo duvidar de que as coisas aconteceram da forma como você diz;
- **Validado (checado)**: não costumamos perceber que existe uma diferença entre “ouvir” e “escutar”. Ouvir efetivamente significa entender e observar as informações transmitidas. Saber ouvir de maneira efetiva não é fácil. Quando perguntamos ao nosso interlocutor: “Então, na próxima vez, o que você fará de diferente?” – checamos se a pessoa “ouviu” ou se simplesmente “escutou”.

Se o interlocutor começar a se justificar diante de algo que você está dizendo, é uma evidência de que algumas das regras citadas não foram atendidas. Pare, pense nas melhorias necessárias e ofereça um *feedback* de qualidade para você mesmo. E lembre-se: o *feedback* deve ser dado constantemente!

TEMA 5 – CRIAR CONSCIÊNCIA

Todo líder antenado quer melhorar sua performance de liderança para influenciar positivamente as equipes. Isso requer uma visão sistêmica, interpessoal, interdepartamental e, principalmente, de tomada de consciência.

Mas o que significa ser um líder consciente? Além de possuir as características de um líder exemplar, ele busca se desenvolver sempre. É aquele que, mais do que estar ciente, está em sintonia com os compromissos da organização e de sua equipe, além de se permitir ter consciência do verdadeiro eu, das tomadas de decisão e do contexto geral da organização, em vez de focar apenas seus próprios interesses. Podemos dizer que líderes conscientes são o oposto de líderes reativos.

Líderes crescem e se desenvolvem ao dominar sua consciência pessoal e organizacional. Isso permite enxergar as mudanças existentes no mercado de trabalho, na sua equipe e organização, com a capacidade de ter um olhar estratégico no estabelecimento de metas, influenciando as pessoas para que consigam coordenar suas atividades. No entanto, ter consciência é entender que as habilidades da liderança se associam à forma como ela se comunica, como ela constrói seu pensamento crítico e criativo, na sua autogestão e autocontrole, à forma como determina sua visão de competências interpessoais para resolver conflitos, ao espírito de equipe e à colaboração. Para tanto, essa maturidade se relaciona com o nível de desenvolvimento psicológico.

Sendo assim, uma liderança consciente precisa:

- Saber servir sua equipe e a organização com sabedoria e visão geral;
- Fazer a diferença no meio da sua equipe e, como um mentor, criar alianças estratégicas;
- Criar coesão interna, ser um integrador, inspirador, desenvolver uma forte cultura coesiva;
- Permitir a transformação, ser um facilitador, um influenciador, criando um ambiente de renovação e aprendizagem contínua;
- Desenvolver autoestima com boas práticas;
- Criar relacionamentos que apoiem a equipe, clientes e fornecedores;
- Manter a sobrevivência da organização com bons resultados.

Figura 5 – Esquema de projeto de mudança



Fonte: Barrett, 2011.

Figura 6 – Consciência de espectro total



Fonte: Barrett, 2011.

Liderança de sucesso é aquela que aprende a dominar cada um dos níveis de consciência, cuidando da estabilidade financeira e da segurança dos colaboradores, trabalhando uma comunicação aberta, com respeito e satisfação dos clientes, trabalhando na performance, nas melhores práticas e na eficiência. Além disso, é necessário perceber a inovação, o poder, a participação dos colaboradores e a aprendizagem contínua; criar uma cultura coesa, baseada em visão e valores compartilhados, em resiliência e uma forte capacidade para a ação coletiva; construir alianças estratégicas; promover o autoconhecimento, o

mentoring e o *coaching* para seus gerentes e líderes, assumindo um papel de responsabilidade social, ética e pensamento global, mantendo uma perspectiva de longo prazo para seu negócio.

TROCANDO IDEIAS

Você já parou para analisar qual é o seu perfil de personalidade predominante e como seu jeito de pensar e agir afeta resultados, relacionamentos e emoções? Se busca crescimento para si mesmo e sua equipe, convidamos você a fazer essas reflexões e a responder essas perguntas.

De modo geral, esse questionamento diz que nós somos reflexo tanto de influências externas – pais, amigos, família, sociedade, religião – como internas – o modo natural de ser, sentir, perceber, entender e se relacionar com o mundo e com as pessoas ao redor. Portanto, é a somatória de todos esses fatores que nos transforma em seres humanos integrais, o que pode explicar nossas ações e nosso modo de enxergar a vida. Entender isso é fundamental para orientar suas competências e habilidades para seu sucesso na carreira e na vida.

A grande questão é que, por não conhecerem bem sua verdadeira essência, nem todas as pessoas conseguem acessar seu potencial infinito e usar suas características, diferenciais e qualidades a favor do seu crescimento e desenvolvimento na profissão ou em âmbito pessoal. Com isso, acabam ficando limitadas e não conseguindo atingir um alto desempenho ou realizar seus sonhos.

Seu perfil comportamental causa impactos positivos e negativos em tudo que você faz. Por isso é essencial assumir a direção de suas emoções e comportamentos, para conduzir padrões adequados nas situações corretas, e assim gerar mais resultados positivos em todas as áreas de sua vida.

NA PRÁTICA

Vamos refletir sobre o processo de desligamento?

A demissão é um processo natural dentro das organizações. No entanto, muitas vezes é feita de forma incorreta, sem a delicadeza necessária. Frequentemente esquecemos que estamos lidando com um ser humano, não um produto sem emoções, e muitos líderes não conseguem reter talentos ou

desenvolvê-los. Tudo isso abre espaço para sentimentos como: raiva, ira, baixa autoestima, culpa, dó, piedade, sensação de vazio, entre outros.

Para evitar situações assim, domine suas ações. Analise a situação hipotética a seguir: Jorge iniciou seu cargo de liderança em uma empresa de logística há 3 meses, tendo como responsabilidade 80 colaboradores do setor de conferência e estoque. Durante esse tempo, buscou acompanhar o desenvolvimento e a postura de cada liderado dentro da organização. Dentre os 80 colaboradores, uma equipe de 10 pessoas todo mês indicava falta de postura ética para com seus colegas, além de atrasos constantes. Apesar de essa equipe sempre atingir o resultado, o clima com os pares já não era mais o mesmo, o que criava um ambiente desagradável para trabalhar. Jorge, como líder, pensa em como elaborar um *feedback* para essa equipe. O que é essencial nesse momento? Como ele vai desenhar essa devolutiva?

Agora que você conhece o contexto, monte um plano de ação baseado no *feedback* sanduíche, mostrando como você validaria essa devolutiva e quais argumentos utilizaria. Lembre-se: os líderes têm como responsabilidade desenvolver, preparar e motivar seus liderados para atingir resultados e construir um ambiente saudável. No entanto, se isso não acontece após tentativas de correção e desenvolvimento, será que demitir o funcionário é a decisão mais sensata? Reflita ao elaborar seu *feedback*!

FINALIZANDO

Quando falamos em desenvolvimento, do que um líder precisa para ter uma visão ampla em relação às suas conquistas e às da equipe? O processo de crescimento se dá com base em como a liderança encara os desafios de uma organização, além de acompanhar a evolução do seu time. Mas, para esse resultado, o líder precisa de autoconhecimento e autodesenvolvimento. Controlar sentimentos e emoções é a oportunidade para aprender a controlar reações em que muitas das vezes agimos por impulso.

Quando conhecemos a nós mesmos, praticamos um exercício que demanda análise do eu, uma profunda reflexão de crenças, valores, atitudes, ações, limitações e potencialidades. Você pôde perceber nesta aula que o autoconhecimento e a inteligência emocional trazem diversas reflexões desse tipo.

Sabemos que o clima organizacional favorece o alcance de metas e resultados. Sendo assim, o papel do líder é desenhar um cenário em que a comunicação seja aberta e clara. Com isso percebemos que o *feedback* é de extrema importância. Seu principal objetivo é melhorar as ações, enxergar novas possibilidades e alcançar melhores resultados. Mas, se parece tão simples, por que muitos gestores ainda têm receio dessa prática? Durante a aula, você pôde compreender sobre a importância de construir um *feedback* positivo, que permite ao liderado enxergar falhas e buscar melhoras.

Podemos concluir que as organizações demandam lideranças de alta performance. Com um mercado competitivo, o líder deve se concentrar cada vez mais em inspirar as pessoas a atingir os melhores resultados, além de empregar práticas diferenciadas para facilitar seu percurso.

Estar em uma posição de liderança não é tarefa fácil: exige habilidade, resiliência, empatia, tempo e energia. Por isso uma liderança consciente deve estar fortemente relacionada com o conceito de *mindfulness*, ou seja, atenção plena, um olhar consciente na sua equipe, na organização, sua cultura, valores e mudanças organizacionais. Com essa prática, os líderes cientes das transformações do seu entorno encontram sempre novas estratégias de interação e ação.

REFERÊNCIAS

BARRETT, R. Sete níveis de consciência da liderança. **Evolução Humana**, [S.l.], 2011. Disponível em: <https://www.evolucaohumana.com.br/2011/05/26/sete-niveis-de-consciencia-da-lideranca/>. Acesso em: 2 abr. 2020.

FEEDBACK. **Secretaria da Educação**, Brasília, DF, 3 maio 2018. Disponível em: <http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=1576>. Acesso em: 2 abr. 2020.

GOLEMAN, D. **O poder da inteligência emocional**: como liderar com sensibilidade e eficiência. Tradução de Berilo Vargas. Rio de Janeiro: Objetiva, 2018.

_____. **Como lidar com emoções destrutivas para viver em paz com você e com os outros**. Rio de Janeiro: Campus, 2015.

_____. **Inteligência emocional**. 4. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2016.