

PROJETO ASTEC/SAS/SEJUSP Nº 01/2019



1. PROGRAMA DA DISCIPLINA

1.1. Ementa

Liderança e Comunicação. Gestão e mediação de conflitos. Espírito colaborativo. Delegação. Princípios de Comunicação. O processo da comunicação - comunicação verbal e não verbal. Comunicação interpessoal. Comunicação eficaz. Comunicação Assertiva, Agressiva e Passiva. Feedback. Rapport.

1.2. Carga horária total

04 horas /aula

1.3. Objetivos

Aprimorar a compreensão e a aplicação de conceitos e instrumentos para a melhoria da liderança, comunicação e gestão de pessoas.

1.4. Conteúdo Programático

- Contexto
- O desafio do Líder Atual
 - Competência Comunicativa
 - Comunicação e Relacionamento Interpessoal
 - O Processo e os tipos de Comunicação
 - Fluxo
 - Linguagem
 - Tipos de Comunicação
 - Agressiva, Passiva e Assertiva
 - Técnicas
 - Perguntas Abertas e Fechadas
 - Postura e Gestos
 - Rapport
 - Escuta Ativa
- Gestão e Mediação de Conflitos
 - Intenção
 - Feedback
- Delegação como estratégia
- Espírito colaborativo

1.5. Metodologia

Presencial com exposição teórica, mesclada com testes analíticos, trechos de vídeos para validação e sedimentação de conceitos e atividade para promoção da interatividade dos alunos.

1.6. Bibliografia

BERGAMINI, Cecília Whitaker. O líder eficaz. 1. ed. – São Paulo: Atlas, 2012.

MARQUES, José Roberto. LEADER COACH: COACHING COMO FILOSOFIA DE LIDERANÇA. 2ª. ed. São Paulo: Ser Mais, 2012.

MARTINS, Vera. Seja Assertivo!: - Como Conseguir Mais Autoconfiança e Firmeza na Sua Vida Profissional e Pessoal. 1ª ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

ROGERS, Carl R. Um jeito de ser. 1 ed. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1983.

SENGE, Peter M. A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. 27ª ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2011.

<http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/comunicacao-assertiva-desenvolva-comunicacao-clara-reduza-conflitos/>

<https://www.businessballs.com/communication-skills/mehrabians-communication-theory-verbal-non-verbal-body-language-152/>

<https://ibralc.com.br/93-comunicacao-nao-verbal/>

<https://escritoriodeprojetos.com.br/gerenciamento-das-comunicacoes-do-projeto>

<http://patriciacapeluto.com.br/>

2. SUMÁRIO EXECUTIVO SOBRE O INSTRUTOR

ESAÚ RODRIGUES DE AGUIAR NETO - Bacharel em Administração de Empresas, MBA em Gerenciamento de Projetos, MBA em Auditoria Fiscal e Tributária, Coaching e Leader Coach pelo Instituto Brasileiro de Coaching (IBC), Auditor Fiscal da Receita Estadual de Mato Grosso do Sul, atua como chefe da Unidade de Capacitação da Secretaria de Estado de Fazenda do Estado de Mato Grosso do Sul desde 2015.

3. Material Adicional

3.1 Kit Você

- Teste de Avaliação de Perfil Comportamental
- Teste Sistema Representacional
- Teste de Assertividade
- Teste Escuta Ativa
- Análise do Filme – O combate

3.2 Leitura: Liderança que gera resultados - Daniel Goleman – Harvard Business Review

Gestão de Conflitos - Texto extraído, com adaptações, do blog: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/gestao-de-conflitos>



DESENVOLVIMENTO de Liderança

Competência Comunicativa

 **FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL**  **GOVERNO DO ESTADO**
Mato Grosso do Sul

Esaú Aguiar

51 anos, casado, 1 filha de 7 anos

Formações em:

- Administração de Empresas
- MBA em Auditoria Fiscal e Tributária
- MBA em Gerenciamento de Projetos
- Leader Coach

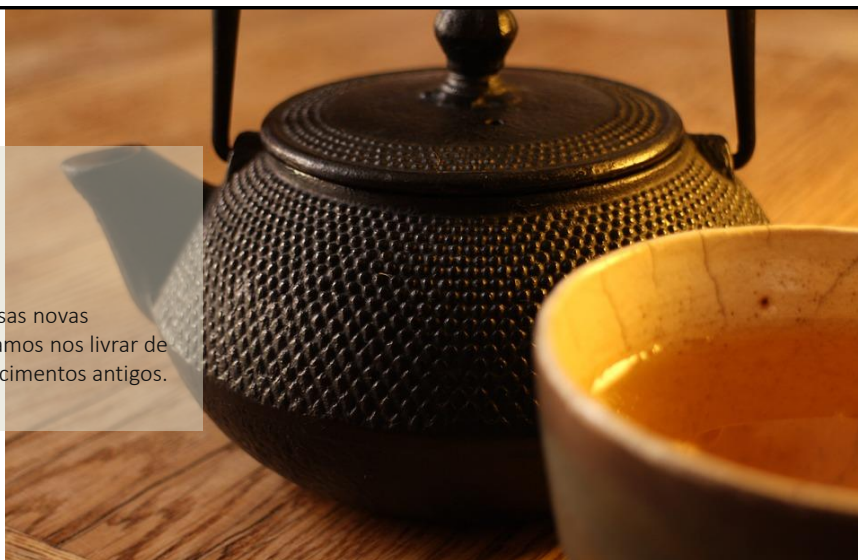
Auditor Fiscal da Receita Estadual – Sefaz/MS
Chefe da Unidade de Capacitação
(67) 3318-6527 / 99272-4572
eaguiar@fazenda.ms.gov.br



 **FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL**  **GOVERNO DO ESTADO**
Mato Grosso do Sul

ESVAZIE sua xícara

Para aprendermos coisas novas
ou para inovar, precisamos nos livrar de
pensamentos e conhecimentos antigos.



VOCÊ
em 20 segundos
seu maior
patrimônio

... vamos juntos



CONTEÚDO

- Contexto
- O desafio do Líder Atual
 - Competência Comunicativa
 - Comunicação e Relacionamento Interpessoal
 - O Processo e os tipos de Comunicação
 - Fluxo
 - Linguagem
 - Tipos de Comunicação
 - Agressiva, Passiva e Assertiva
 - Técnicas
 - Perguntas Abertas e Fechadas
 - Postura e Gestos
 - Rapport
 - Escuta Ativa
- Gestão e Mediação de Conflitos
 - Intenção
 - Feedback
- Delegação como estratégia
- Espírito colaborativo

CONTEXTO

Estamos vivendo em um mundo de excessos de **informações**, choque de gerações e velocidade de **ação**.

As ferramentas e soluções de gestão precisam **evoluir** e se **adaptar** às novas propostas em Gestão de Pessoas e Talentos



CONTEXTO

Velocidade das Mudanças

para atingir
1 MILHÃO
 de usuários



50 anos



38 anos



13 anos



4 anos



6 horas



O LÍDER ATUAL
O desafio não é mais técnico


 FUNDAÇÃO
ESCOLA DE GOVERNO
DE MATO GROSSO DO SUL


 **GOVERNO DO ESTADO**
Mato Grosso do Sul


Muitas competências são essenciais no mercado de trabalho, mas podemos dizer que a **comunicação está entre uma das mais importantes habilidades de um profissional.**

E não por acaso, pois é através do bom desenvolvimento da capacidade de comunicar-se e, conseqüentemente de **relacionar-se**, que o colaborador desenvolve sua inteligência social, alcança bons resultados e consegue **extrair o excepcional de sua equipe.**

Em suma, gerir pessoas requer um contínuo aprimorar na arte de se comunicar.



 FUNDAÇÃO
ESCOLA DE GOVERNO
DE MATO GROSSO DO SUL

 **GOVERNO DO ESTADO**
Mato Grosso do Sul



COMPETÊNCIA Comunicativa

Conhecimentos
Habilidades e
Atitudes

+

Meios de
Informação

Utilizar
a linguagem apropriada
em um determinado contexto, com
assertividade e efetividade,
para garantir um **ambiente colaborativo** e de
resultado

 **CHA**
Conhecimentos
Habilidades
Atitudes

passa agora a
receber um reforço
com os Valores e as
Experiências das
pessoas



RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

“É a conexão feita por duas ou mais pessoas de um mesmo círculo”

Para as equipes obterem um bom desempenho é preciso que relacionamento interpessoal e comunicação sejam trabalhados em conjunto sob uma gestão focada nas pessoas.

70%
dos conflitos decorrem
de falha na comunicação

Revista Harvard Business Review

Estratégia

Gerir Pessoas

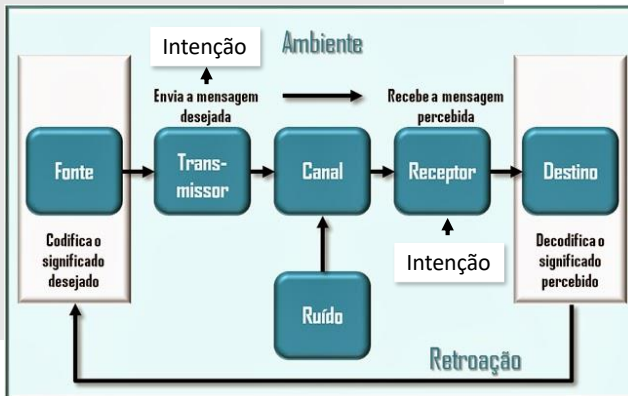


PESSOAS
executam a estratégia !

Nenhum objetivo estratégico de uma organização será tão eficaz quando a sua **capacidade de comunicá-los**, dentro e fora da instituição, e **mobilizar os seus colaboradores**.

Assim a importância de desenvolver a competência comunicativa e a gestão de pessoas, para **potencializar os resultados** e **construir harmonia** nas relações interpessoais.

PROCESSO DE COMUNICAÇÃO



MODALIDADES



MODALIDADES
ESCRITA

Webmail Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul

Login

Usuário: Domínio:

Senha:

eDOCVIS
 Sistema de Comunicação Eletrônica

IMPRESA OFICIAL GOVERNO DO ESTADO Mato Grosso do Sul

Diário Oficial
 Estado de Mato Grosso do Sul

Superintendência de Editoração do Diário Oficial do Estado / SAD

FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL GOVERNO DO ESTADO Mato Grosso do Sul

MODALIDADES
VERBAL

Business meeting with professionals.

Close-up of a smiling elderly man.

Call center operator with headset.

Hands holding coffee cups.

FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL GOVERNO DO ESTADO Mato Grosso do Sul

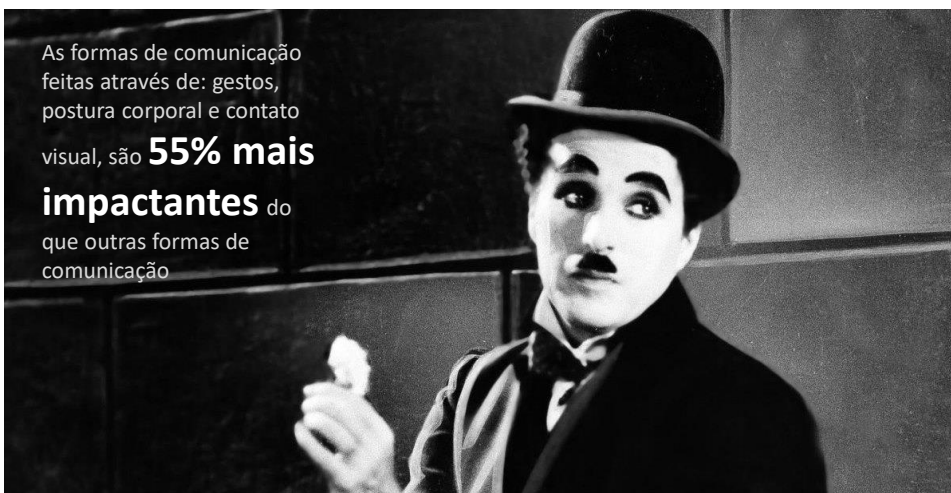
MODALIDADES

SIMBÓLICA




NÃO VERBAIS

As formas de comunicação feitas através de: gestos, postura corporal e contato visual, são **55% mais impactantes** do que outras formas de comunicação



Pesquisa realizada pelo psicólogo americano e professor emérito da Universidade da Califórnia – UCLA, Albert Mehrabian



38% do impacto reside em nosso tom de voz

+

7% nas palavras propriamente ditas

Pesquisa - Albert Mehrabian

Freddie Mercury, nome artístico de Farrokh Bulsara, da lendária banda QUEEN, tinha uma voz incomparável. As informações são do site norte-americano *Consequence of Sound*.

FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL

GOVERNO DO ESTADO Mato Grosso do Sul

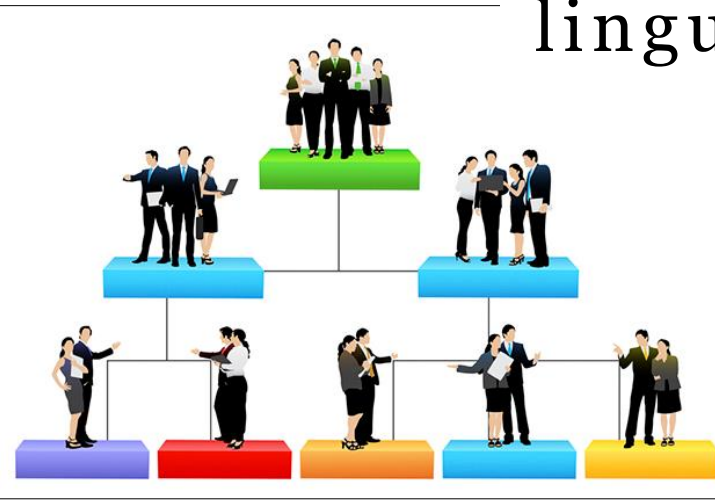
linguagem

ADEQUADA

+ Formal
 + Sintético
 + Estratégico
 - Tempo

Vertical

+ Detalhada
 + Informal
 + Analítica

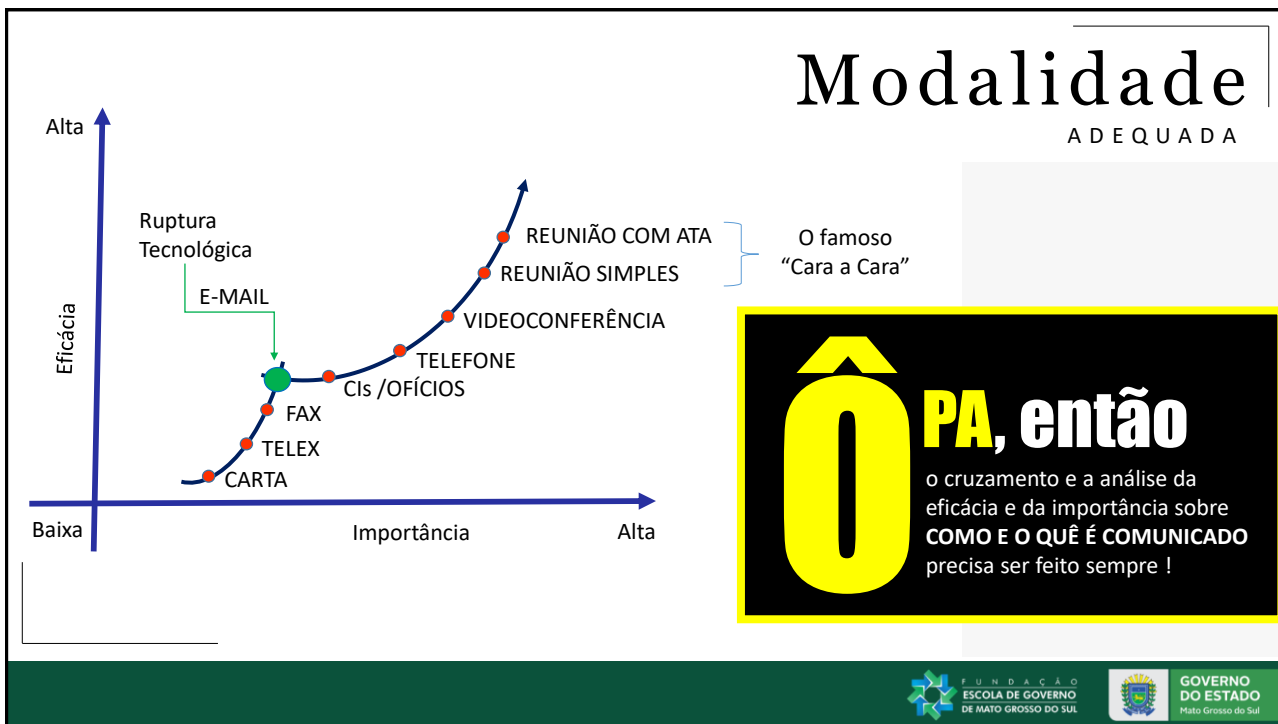


Horizontal

Mesma linguagem, objetivos e interesses comuns

FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL

GOVERNO DO ESTADO Mato Grosso do Sul



Comunicação

O COMBATE

Análise do processo de comunicação

TIPOS DE **comunicação**

Assertiva
Passiva
Agressiva



agressiva

Olhar fixo, voz alta,
fala fluida e rápida,
gestos são de
ameaça, postura
intimidadora



Olhar para baixo, evita
o contato visual, voz
baixa e vacilante,
gestos desajeitados,
mãos retorcidas, risos
falsos

passiva



assertiva

Olho no olho, nível de voz adequado, fala fluida, postura compatível, demonstração de interesse no diálogo, sem intimidação

ASSERTIVA AGRESSIVA PASSIVA ?

Gosto de pedir feedback para saber se o outro concorda ou discorda do meu ponto de vista.



ASSERTIVA

ASSERTIVA AGRESSIVA PASSIVA ?

Quando alguém me elogia, fico constrangido e digo que não fiz mais do que minha obrigação.



PASSIVA

ASSERTIVA AGRESSIVA PASSIVA ?

Quando eu falo algo é porque tenho certeza. Por isso fico irritado com a pessoa que discorda de mim.



AGRESSIVA

ASSERTIVA AGRESSIVA PASSIVA ?

Para mim, é importante conquistar a simpatia das pessoas, mesmo que para isso eu tenha que fazer coisas que normalmente não faria.



PASSIVA

ASSERTIVA AGRESSIVA PASSIVA ?

É importante para mim obter o que preciso e desejo, nem que com isso possa magoar outra pessoa.



AGRESSIVA

ASSERTIVA AGRESSIVA PASSIVA ?

Tenho habilidade em resolver satisfatoriamente a maioria dos conflitos com outras pessoas.



ASSERTIVA

Quando a pessoa não se comporta de forma ASSERTIVA ela tende a desenvolver comportamentos AGRESSIVOS ou PASSIVOS perante determinadas situações e pessoas.




Ricardo R. Borges é Psicólogo Clínico Comportamental

a comunicação
AGRESSIVA

De forma geral leva a prejuízos nas relações, sejam pessoais, acadêmicas, profissionais. Pessoas que agem assim magoam, constrangem, machucam, afastam as pessoas com quem se envolvem.

OS PASSIVOS

Por outro lado, há pessoas que diante de injustiças, necessidades, dificuldades nas relações, se calam, aceitam, dizem sim onde seria melhor ter dito não. Estes são geralmente citados pelos outros como "pessoa excelente", "sempre disponível", "tão prestativo", "bonzinho", mas com frequência prejudicam a si mesmos enquanto são um "amor de pessoa" com os outros. Em casos assim, o que é prejudicado, grosso modo, não é o relacionamento (de forma direta e imediata), mas **a própria pessoa, que está sempre abrindo mão**, engolindo sapos, sendo abusada em favores, fazendo sua parte e a dos outros.



dinâmica

INSTRUÇÕES
Passadas em sala

Tempo total aproximado da atividade – 15 minutos

FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL

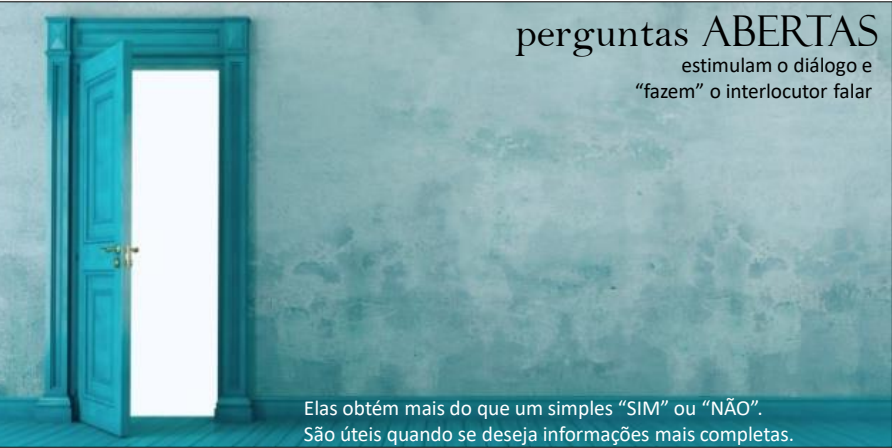
GOVERNO DO ESTADO Mato Grosso do Sul



TÉCNICAS

FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL

GOVERNO DO ESTADO Mato Grosso do Sul




perguntas ABERTAS
estimulam o diálogo e
“fazem” o interlocutor falar

Como...
O que...
Para que...
Me explique...
Por que...
Me fale sobre...

Elas obtêm mais do que um simples “SIM” ou “NÃO”.
São úteis quando se deseja informações mais completas.

FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL

GOVERNO DO ESTADO Mato Grosso do Sul



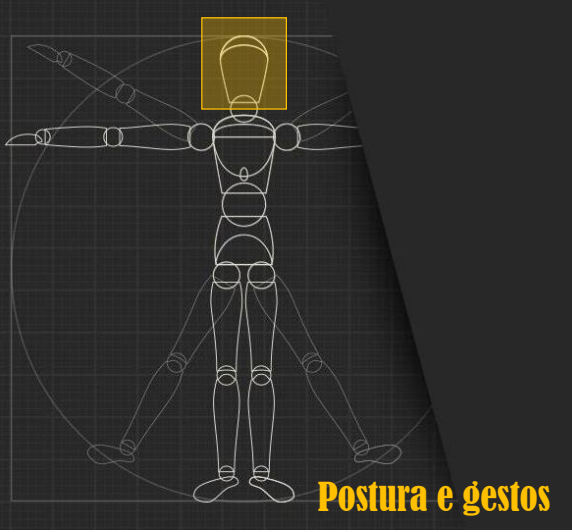
perguntas FECHADAS
buscam controlar
a conversa
ou seu direcionamento

Onde...
Quem?
Quando?
Entenderam?
Podemos fazer assim?
Estão comigo?

Elas obtêm um “SIM” ou “NÃO” ou respostas de uma única palavra. São úteis quando se deseja informações pontuais.

FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL



GOVERNO DO ESTADO Mato Grosso do Sul

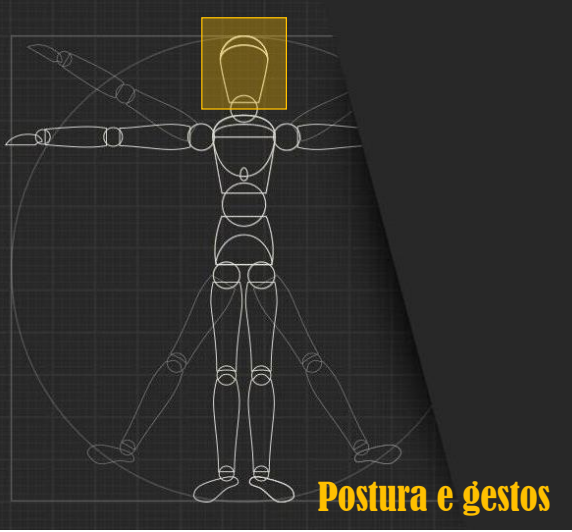


Postura e gestos

C A B E Ç A	
Ação	Mensagem
Movimentos Bruscos	Passa a sensação de irritabilidade e impaciência
Voltada para baixo / alto	Para baixo: melancolia e depressão Para o alto: prepotência e autoritarismo

O L H O S	
Ação	Mensagem
Olhar fixo / penetrante	Muito invasivo e agressivo Arrogância e prepotência
Olhar disperso	Insegurança e falta de credibilidade






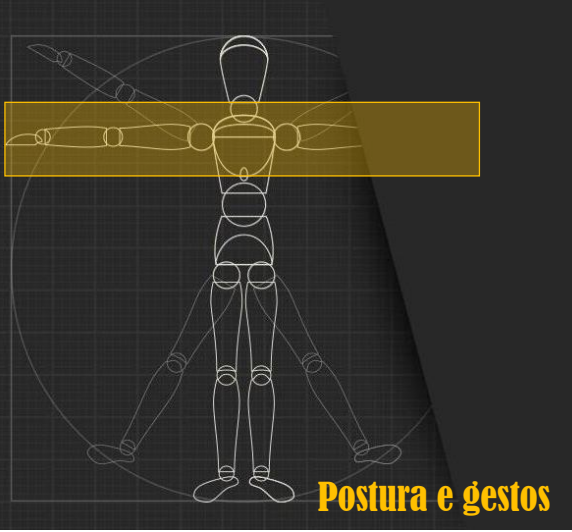


Postura e gestos

B O C A	
Ação	Mensagem
Morder os lábios	Apelo para a sensualidade / erotismo
Sorrir demais	Passa sinais de insegurança e tira a credibilidade

S O B R A N C E L H A S	
Ação	Mensagem
Franzidas	Passa a sensação de desentendimento e dificuldade de assimilação
Elevadas	Passa a sensação de irrelevância e superficialismo




Postura e gestos

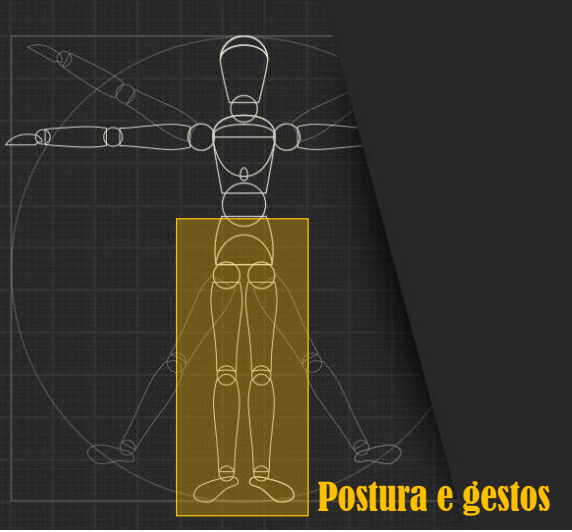
B R A Ç O S

Ação	Mensagem
Braços cruzados	Não estar a vontade Fechado a você e às novas ideias
Segurando objetos frente ao peito	Insegurança, busca criar um escudo e esconder-se

M Ã O S

Ação	Mensagem
No bolso	Procura esconder algo, pode também gerar apelo à sexualidade
Estralando e batendo os dedos	Nervosismo, impaciência, irritabilidade






Postura e gestos

P É S

Ação	Mensagem
Voltados para a porta	Impaciência e vontade de ir embora
Em constante movimento	Nervosismo, impaciência, irritabilidade, insegurança e desleixo

P E R N A S

Ação	Mensagem
Abrir ou fechar em demasia	Muito abertas = falta de elegância e desleixo Muito fechadas = insegurança e falta de equilíbrio
Movimentar-se muito rápido ou de um lado para o outro	Nervosismo e insegurança





RAPPORT

maneira rápida e eficiente de gerar empatia, confiança, cooperação e conforto em um diálogo

de origem francesa, a palavra *rapporter*, em seu sentido literal, significa “trazer de volta” ou “criar uma relação”

RAPPORT empatia

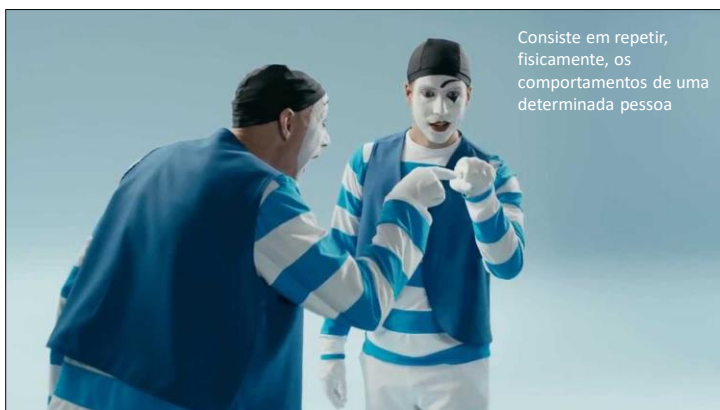
- Contato Visual
- Expressão Facial
- Postura Corporal
- Equilíbrio Emocional
- Tom de Voz – (Timbre)
- Andamento – (Timing)
- Volume – (Intensidade da voz)
- Comunicação Verbal – (Palavras)
- Comunicação Não-Verbal – (Gestos)



RAPPORT técnica

- Espelhamento
- Confiança – reciprocidade
- Sorrir

rapport ESPELHAMENTO



Consiste em repetir, fisicamente, os comportamentos de uma determinada pessoa

Fonte: Blog JRM – José Roberto Marques

Espelhar é uma coisa que as pessoas fazem automaticamente quando estão diante das pessoas com as quais se sentem confortáveis. Aprender a espelhar de propósito para obter rapport qualifica as pessoas a melhorarem a comunicação com os demais e a ter o apoio de todos que encontram, de todos que os ajudam a realizar seus objetivos e metas.

O processo de espelhar, quando é feito com integridade e respeito, gera sentimentos positivos e reações em quem pratica essa ação e em quem sofre a ação. Caso contrário, espelhar se torna imitação/arremedo, gerando consequências negativas.



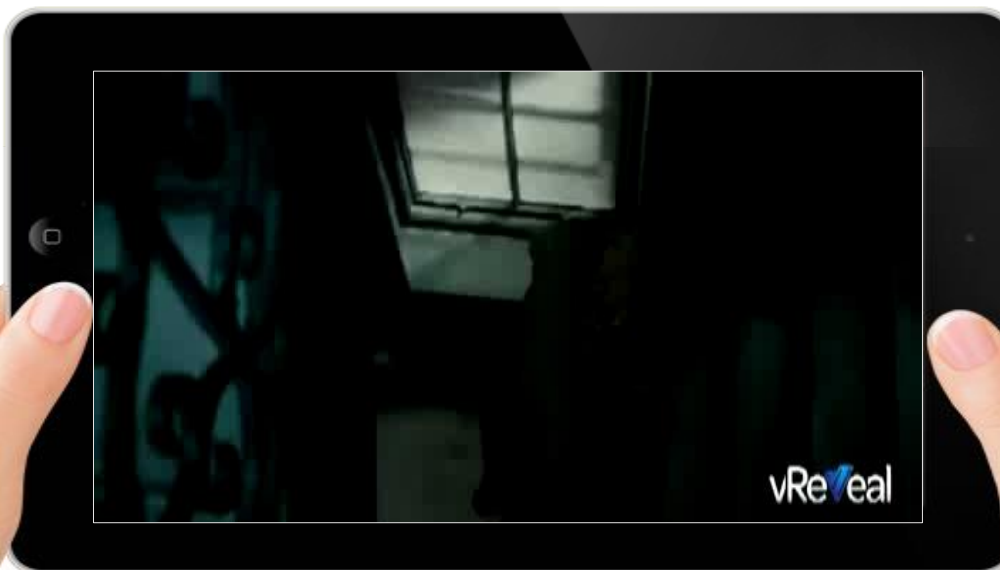
BARACK OBAMA

ex-presidente norte-americano

Ficou extremamente popular por ter se tornado um político pioneiro em diversos sentidos. No quesito “carisma”, Obama liderou o posto com discursos maravilhosamente escritos, oratória impecável e dancinhas na internet.

Foi com esse carisma que o ex-presidente segurou as pontas até nos momentos mais tensos de seu governo e ainda deixou a presidência com um índice de 56% de aprovação! O carisma e o bom relacionamento podem sim fazer a diferença em uma boa gestão!

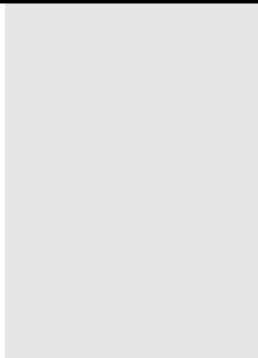
Fonte: Solides



Filme Sem Limites

Eddie Morra (Bradley Cooper) sofre de bloqueio de escritor. Um dia, ele reencontra na rua seu ex-cunhado, que lhe apresenta um remédio revolucionário que permite o uso de 100% da capacidade cerebral...querendo sempre mais.

RAPPORT em ação



OUVIR é superficial, não exige atenção.

ESCUTAR requer atenção para entender, reter, filtrar e compreender a informação.



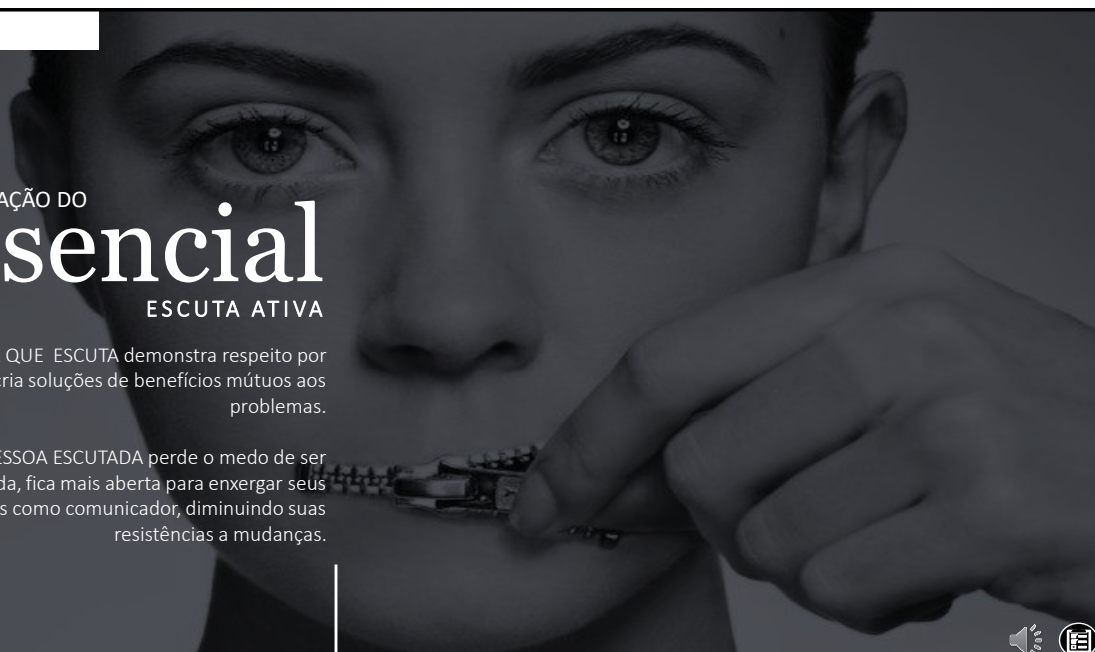
OUVIR
 \neq
ESCUTAR

Quem ESCUTA ouve, mas quem OUVI não sempre escuta !

VALORIZAÇÃO DO
essencial
 ESCUTA ATIVA

A PESSOA QUE ESCUTA demonstra respeito por quem fala e cria soluções de benefícios mútuos aos problemas.

A PESSOA ESCUTADA perde o medo de ser criticada, fica mais aberta para enxergar seus defeitos como comunicador, diminuindo suas resistências a mudanças.





Gestão e Mediação de CONFLITOS

9

Dicas


- Dê importância ao seu semelhante
- Saiba ouvir
- Não ataque as pessoas, e sim o problema
- Seja humilde
- Seja empático
- Tenha argumentos inteligentes
- Exercite a paciência
- Trabalhe sua aptidão social
- Trate as pessoas com equidade

Gestão e Mediação de CONFLITOS




Site Administradores.com.br

Pablo de Paula Bravin - Administrador, graduando em Ciências Contábeis, pós-graduando em Gestão Estratégica de Pessoas.




INTENÇÕES



PATRICIA CAPELUTO é palestrante. Profissional & Self Coach, Leader Coach e Analista Comportamental. 22 anos de experiência na gestão de pessoas e atendimento a clientes. Coach e Mentora de desenvolvimento de carreira e para gestores de equipes.

FUNDACÃO ESCOLA DE GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL

GOVERNO DO ESTADO Mato Grosso do Sul



FEEDBACK

O significado de *feedback* no ambiente organizacional faz referência a uma **avaliação que é dada a um servidor ou a uma equipe**, sobre ações ou resultados obtidos.

Considerada como uma ferramenta essencial nas relações de trabalho, o *feedback* busca **alinhar os resultados do profissional com as expectativas da organização**. E é nessa hora que o papel do líder – focado na gestão de pessoas – se torna fundamental.

É comum classificar o feedback em 3 tipos: o Feedback Positivo; o Feedback Negativo e o Assertivo.

FUNDACÃO ESCOLA DE GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL

GOVERNO DO ESTADO Mato Grosso do Sul

FEEDBACK

Nesse processo, são passadas informações sobre o comportamento profissional e o que fez para conseguir alcançar os objetivos propostos, orientando o servidor para prosseguir no mesmo caminho.

Ele é sempre o mais esperado pelos colaboradores, principalmente após realizarem com êxito uma tarefa considerada difícil.

O *feedback* positivo mostra ao profissional que a empresa está acompanhando o seu trabalho e sabe do esforço diário que ele realiza para conseguir bater as metas.

Texto adaptado de José Roberto Marques,
IBC - Instituto Brasileiro de Coaching



FEEDBACK

Consiste na informação dada sobre o comportamento de um profissional acompanhada de uma sugestão de melhoria.

Ele é o mais completo, pois traz aspectos tanto do *feedback* positivo quanto do negativo (que veremos a seguir).

Mais importante, nesse caso, do que identificar os erros e acertos do colaborador, é apontar métodos, soluções e caminhos a serem seguidos.

Ao identificar um equívoco ou ponto que pode ser aprimorado, o líder deverá trazer uma solução e não apenas apontar o problema, soando mais como um conselho e não como uma bronca.

Texto adaptado de José Roberto Marques,
IBC - Instituto Brasileiro de Coaching



FEEDBACK

Tipo utilizado quando o profissional não atingiu os resultados esperados e precisa ser encorajado a realizar mudanças.

Pode ser mais difícil de ser recebido pelo servidor, mas é de suma importância, pois mostra a ele quais pontos deverão ser melhorados.

Muitas vezes, o profissional precisa desse “toque” para entender que precisa alterar o comportamento. O *feedback* negativo é essencial para deixar claro para o colaborador os objetivos da empresa e o que ela espera dele.

Texto adaptado de José Roberto Marques,
IBC - Instituto Brasileiro de Coaching



FEEDBACK

PREPARAÇÃO INDIVIDUAL

do LÍDER



1. Crie um roteiro – Não aja de improviso;
2. O feedback deverá ser preferencialmente INDIVIDUAL e tente criar um clima inicial favorável. Isso passa inclusive pelo ambiente;
3. Nunca esqueça que o objetivo é alavancar o DESENVOLVIMENTO do servidor. Então tenha em mente ações para auxiliá-lo na execução das entregas;
4. Ser sincero, leal, sutil e saber reconhecer as virtudes do membro de sua equipe é fundamental;
5. Saiba ouvir e evite interrupções. Aguardar o momento certo para se pronunciar indica maturidade e interesse verdadeiro;
6. Ao final repasse as ações de melhoria.

FEEDBACK

PREPARAÇÃO INDIVIDUAL

do SERVIDOR



1. Avalie os compromissos assumidos e as suas ideias de antemão. Considere quais foram os pontos fortes e as melhorias possíveis do seu próprio desempenho;
2. Crie um roteiro dos fatos ocorridos no período. Não aja de improviso;
3. Seja receptivo. Procure adotar uma postura aberta e interessada, sendo receptivo a novas ideias e opiniões diferentes;
4. Peça ajuda e sugestões. O papel do líder é ajuda-lo para a conclusão do proposto;
5. Saiba ouvir e evite interrupções. Aguardar o momento certo para se pronunciar indica maturidade e interesse verdadeiro;
6. Solicite que as ações sejam repassadas.

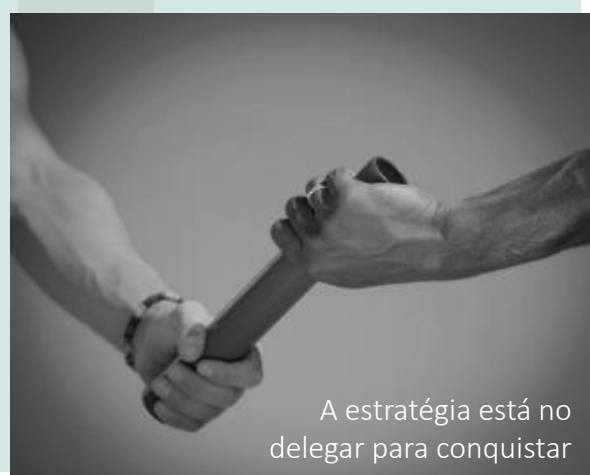
FEEDBACK

...compreender a importância do *feedback*, constante e bem-feito, para o desenvolvimento pessoal e profissional de sua equipe é um dos pontos essenciais de uma boa liderança.





DELEGAÇÃO como estratégia



A estratégia está no
delegar para conquistar

DELEGAR

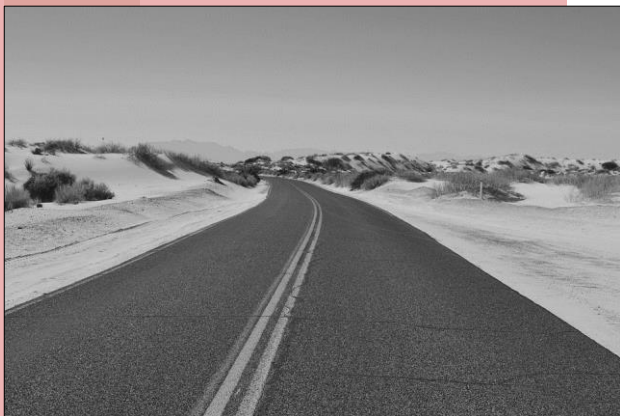
“processo de transferir autoridade e responsabilidade para posições inferiores na hierarquia”

Idalberto Chiavenato (2009)

“delegar é prerrogativa daqueles que respondem por determinadas tarefas e querem que os outros cooperem para que todos tenham a oportunidade de aprender e crescer”

O'Donnell (2010, p. 51)

DELARGAR




Transferir a responsabilidade por uma tarefa sem o mínimo apoio e esclarecimentos necessários.

Essa ação demonstra um descuido por parte do delegante em relação aos resultados esperados, bem como pode trazer a sensação de desrespeito por aquele que recebe a tarefa.

A arte de delegar PREMISSAS



1. Pare de pensar que só você consegue fazer bem feito
2. Peça o que precisa para quem sabe fazer
3. É preciso estar confortável em repassar tarefas
4. Dê um voto de confiança: delegue a tarefa, não a forma de fazer
5. Seja claro e objetivo sobre o que você está delegando e quais os resultados esperados
6. Capacite, se necessário
7. Cuidado com a sobrecarga
8. Acompanhe de acordo com a tarefa
9. Se der errado, seja paciente, reavalie e dê feedback
10. Reconheça e agradeça



Where the magic happens


Your Comfort Zone →

Está acontecendo
AO SEU LADO

FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL

GOVERNO DO ESTADO Mato Grosso do Sul

coerência



Atitudes

Palavras

FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL

GOVERNO DO ESTADO Mato Grosso do Sul



LÍDER **assertivo**

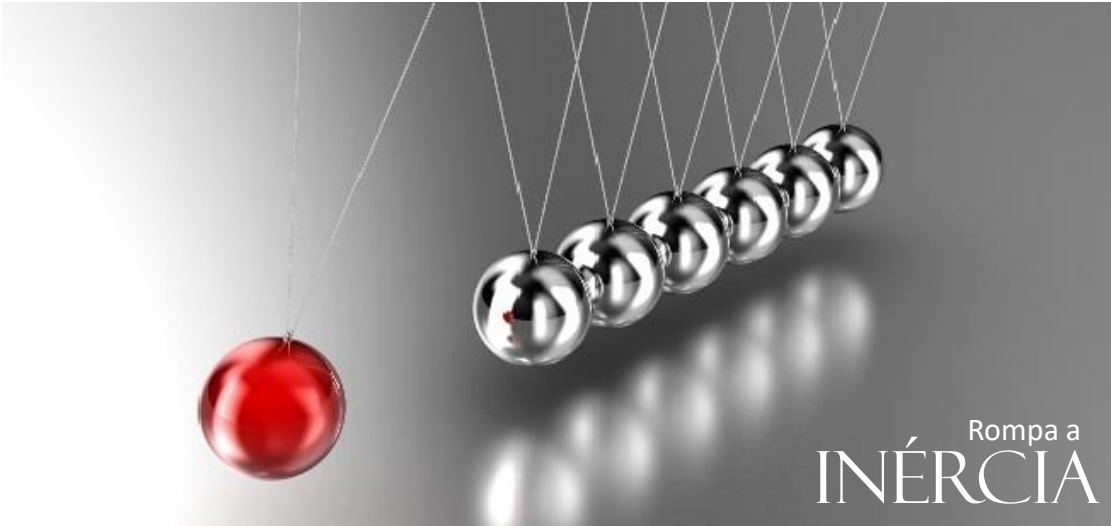
- Trabalho em equipe
- Naturalidade
- Segurança, persuasão e credibilidade
- Transparência
- Mediar conflitos
- Conciliar interesses
- Integrar e motivar a equipe
- Melhorar o Clima do seu setor
- Ser Coerente (Atitudes e Palavras)

É PRECISO
ESTAR

capacitado

PARA **NÃO** CAIR EM UMA CILADA OU
COMETER UMA GAFE






Rompa a
INÉRCIA

FUNDAÇÃO
ESCOLA DE GOVERNO
DE MATO GROSSO DO SUL

GOVERNO
DO ESTADO
Mato Grosso do Sul



ESPÍRITO COLABORATIVO
simples assim

“Em primeiro lugar, não devemos sujar as ruas e se isso acontecer basta cada um limpar a frente de sua casa”.

Faça a sua parte...

FUNDAÇÃO
ESCOLA DE GOVERNO
DE MATO GROSSO DO SUL

GOVERNO
DO ESTADO
Mato Grosso do Sul

UM SINCERO obrigado

“ Ainda que eu falasse
A língua dos homens
E falasse a língua dos anjos
Sem amor eu nada seria ... “

e até a próxima

Esaú Aguiar

Auditor Fiscal da Receita Estadual – Sefaz/MS
Chefe da Unidade de Capacitação
(67) 3318-6527 / 99272-4572
eaguiar@fazenda.ms.gov.br

BIBLIOGRAFIA

BERGAMINI, Cecília Whitaker. O líder eficaz. 1. ed. – São Paulo: Atlas, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. 5. ed. Barueri, SP: Manole, 2015.

MARQUES, José Roberto. LEADER COACH: COACHING COMO FILOSOFIA DE LIDERANÇA. 2ª. ed. São Paulo: Ser Mais, 2012.

MARTINS, Vera. Seja Assertivo!: - Como Conseguir Mais Autoconfiança e Firmeza na Sua Vida Profissional e Pessoal. 1ª ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

O'DONELL, Ken. O espírito do líder. São Paulo: Integrare, 2010.

ROGERS, Carl R. Um jeito de ser. 1 ed. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1983.

SENGE, Peter M. A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. 27ª ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2011.

<http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/comunicacao-assertiva-desenvolva-comunicacao-clara-reduza-conflitos/>

<https://www.businessballs.com/communication-skills/mehrabians-communication-theory-verbal-non-verbal-body-language-152/>

<https://ibralc.com.br/93-comunicacao-nao-verbal/>

<https://escritoriodeprojetos.com.br/gerenciamento-das-comunicacoes-do-projeto>

<https://www.voitto.com.br/blog/artigo/gestao-de-conflitos>

<http://patriciacapeluto.com.br/>

SUGESTÕES PARA DESENVOLVIMENTO



- As 3 Chaves do Empowerment. Blanchard, Ken. Editora Record.
- Os Segredos da Comunicação Interpessoal. Wood, Perry. Editora Bertrand Brasil.
- A Velocidade da Confiança – O Elemento que faz toda a Diferença. Covey, Stephen R.; Merrill, Rebecca. Editora Campus.
- Quando a Maioria Não Basta. Cruikshank, Jeffrey; Susskind, Lawrence E. Editora FGV.
- Gestão de Conflitos. Desafio do Mundo Corporativo (Português) Capa Comum – Richard Burbridge (Autor)
- Pipeline da Liderança – O Desenvolvimento. Charan, Ram; Drotter, Stephen; Noel, James. Editora Campus.
- O Líder Criador de Líderes – A Gestão de Talentos. Charan, Ram. Editora Campus
- Liderança Baseada em Princípios. Covey, Stephen R. Editora Campus
- Liderança de Alto Nível – Como Criar e Liderar. Blanchard, Ken. Editora Bookman Companhia.
- O Novo Desafio da Liderança. Kouzes, James M.; Posner, Barry Z. Editora Campus.
- O Líder-Coach – Líderes Criando Líderes. Stefano, Rhandy Di. Editora Qualitymark.
- Liderança. Harvard Business Review. Editora Campus.
- Onde Nascem os CEO's. Bower, Joseph L. Editora Gente.
- Conseguindo Resultados Através de Pessoas. Rodriguez, Edson. Editora Negócio BB.
- Como Transformar sua Equipe no Seu Maior Patrimônio. Grubbs-West, Lorraine. Editora Sextante.
- O Fator X – Como Extrair Resultados Extraordinários de Pessoas. Reck, Ross R. Editora Record. • Como Aprimorar a Gestão de Pessoas. Heller, Robert. Editora PubliFolha.
- A Arte da Persuasão. Shell, Richard; Moussa, Mario. Editora Campus.
- Gestão Estratégica de Pessoas com Scorecard. Becker, Brian E.; Huselid, Mark A.; Ulrich, Dave. Editora Campus.
- Cem Dias Entre o Céu e o Mar. Klink, Amyr. Editora Companhia de Bolso.
- Gestão de Sonhos – Riscos e Oportunidades. Klink, Amyr. Editora Casa da Qualidade.
- Shackleton – Uma Lição de Coragem. Morrell, Margot; Capparell, Stephanie. Editora Sextante.
- Resiliência – A Transformação como Ferramenta. Carmello, Eduardo. Editora Gente.
- Os Segredos da Comunicação Interpessoal. Wood, Perry. Editora Bertrand Brasil.

SUGESTÕES PARA DESENVOLVIMENTO



filmes

- Apollo 13 – Do Desastre ao Triunfo. Direção Ron Howard. Cenas indicadas: 09:34 (“O homem chegou à lua”) até 10:08 (“Quero voltar”). 11:00 (“O astronauta é o membro...”) até 11:20 (“...acreditamos que tudo é possível”). 15:36 (“Bom trabalho”) até 16:22 (“...a equipe vai repetir”). 22:20 (“Uma viagem à lua não tem nada de rotineira”) até 22:40 (“...de uma grande nave e de uma tripulação”). 23:34 (“Querem mudar minha tripulação dois dias antes do lançamento?”) até 24:10 (“Ou pôr os três em outra missão”).
- Gladiador. Direção Ridley Scott. Cena indicada: 1:28:37 (“Alguém esteve no exército?”) até 1:33:25 (Máximus no cavalo comemorando a vitória).
- Elizabeth. Direção Shekhar Kapur. Cenas indicadas: 1:36:57 (“Também deve buscar a justiça...”) até 1:38:38 (“Majestade”). 1:59:56 (“Elizabeth reinou por mais 40 anos”) até 1:59:57 – apenas esta frase. 2:00:09 (“Ao morrer a Inglaterra era...”) até 2:00:17 (Elizabeth).
- Amistad. Direção Steven Spielberg. Cenas indicadas: 1:16:13 (“Quando formos ao tribunal...”) até 1:21:25 (“Você mesmo o faria”). 2:09:33 (“Sabe quem eu sou?”) até 2:10:01 (“Um cacique não perde o posto mesmo morto”).
- A Fuga das Galinhas. Direção Peter Lord e Nick Park. Cenas indicadas: 14:24 (“Ordem. Ordem!”). 1:02:39 (galinhas olhando dentro de um baú: “Aí está ele”) até 1:06:05 (“Não tem problema, gracinha”). 1:06:55 (mão girando chave no contato) até 1:12:44 (avião voando com Ginger e Rocky pendurados num fio).
- A Ponte do Rio Kwai. Direção David Lean. Cenas indicadas: 23:40 (“Creio que o programa está claro”) até 23:57 (“Serão soldados e não escravos, concorda?”). 1:08:23 (General descendo a escada de madeira) até 1:11:02 (“E marcar uma reunião com Saito”).
- O Senhor dos Anéis – A Sociedade do Anel. Direção Peter Jackson. Cena indicada: 02:15 (“O anel deve ser destruído”) até 06:37 (“Ótimo”).
- Dinossauro. Direção Eric Leighton e Ralph Zondag. Cena indicada 1:08:04 (início da cena) até 1:13:03.
- Vida de Inseto. Direção John Lasseter. Cenas indicadas: 49:43 (“Corram!”. “Por ser baixinho você corre rápido”) até 53:10 (“Aplausos, estou no céu”). 56:19 (“Vamos contruir um pássaro”) até 1:00:41 (comemoração).

SUGESTÕES PARA DESENVOLVIMENTO



Revistas
Artigos

- RAE - Revista de Administração de Empresas – Fundação Getúlio Vargas - Acesso on line: <https://rae.fgv.br/>
- RAUSP – Revista de Administração - Universidade de São Paulo – Acesso on line: <http://www.rausp.usp.br> e <http://www.revistas.usp.br/wp/>
- REVISTA EXAME – Sua Carreira - <https://exame.abril.com.br/videos/sua-carreira/estes-sao-os-principais-estilos-de-lideranca-qual-e-o-seu/>
- REVISTA MELHOR Gestão de Pessoas - <https://revistamelhor.com.br/competencias-que-a-tecnologia-nao-substitui/>
- Escola de Serviço Público do ES (Esesp) - Acesso on line: <https://esesp.es.gov.br/Media/esesp/Apostilas/Gest%C3%A3o%20de%20conflitos-1.pdf>
- ENAP - Repositório Institucional - <http://repositorio.enap.gov.br>
- Como não transformar negociação em briga - <https://exame.abril.com.br/videos/sua-carreira/como-nao-transformar-negociacao-em-briga/>

DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA

COMPETÊNCIA COMUNICATIVA

PROJETO ASTEC/SAS/SEJUSP Nº 01/2019

Kit



Conheça a você e a seus liderados!

Testes e Análise

- Teste de Avaliação de Perfil Comportamental
- Teste Sistema Representacional
- Teste Escuta Ativa
- Teste de Assertividade
- Análise do Filme – O combate

Instrutor - Esaú Aguiar
eaguiar@fazenda.ms.gov.br
(67) 3318-6527

Gestão de si mesmo

“ Vivemos numa era de oportunidades sem precedentes: se você tem ambição, disposição e inteligência, pode chegar ao topo da carreira que escolheu – independentemente do ponto em que começou. Mas com a oportunidade vem a responsabilidade. Hoje em dia as empresas não administram a carreira dos trabalhadores do conhecimento. Cada um precisa ser seu CEO.

Em suma, cabe a você se esforçar para conseguir um lugar no mercado de trabalho e saber quando mudar de rumo. E cabe a você manter-se comprometido e produtivo durante sua vida profissional, que pode chegar a 50 anos ou mais.

Para fazer tudo isso bem, você precisa se conhecer a fundo. Quais são seus pontos fortes mais valiosos e seus pontos fracos mais perigosos? Como você aprende e trabalha com os outros? Que valores pessoais você mais preza? E em que tipo de ambiente de trabalho pode dar sua melhor contribuição?

Uma coisa é certa: somente a combinação de suas potencialidades e do autoconhecimento permitirá a você atingir a verdadeira – e duradoura – excelência”

- Peter F. Drucker – Harvard Business Review –
Publicado originalmente em janeiro de 1999

AVALIAÇÃO DE PERFIL COMPORTAMENTAL

Por Ned Herрман

Em cada uma das 25 questões a seguir, escolha uma alternativa (**I, C, O ou A**) e marque-a no espaço correspondente.

1. Eu sou...

- I - Idealista, criativo e visionário ()
- C - Divertido, espiritual e benéfico ()
- O - Confiável, meticoloso e previsível ()
- A - Focado, determinado e persistente ()

2. Eu gosto de...

- A - Ser piloto ()
- C - Conversar com os passageiros ()
- O - Planejar a viagem ()
- I - Explorar novas rotas ()

3. Se você quiser se dar bem comigo...

- I - Me dê liberdade ()
- O - Me deixe saber sua expectativa ()
- A - Lidere, siga ou saia do caminho ()
- C - Seja amigável, carinhoso e compreensivo ()

4. Para conseguir obter bons resultados é preciso...

- I - Ter incertezas ()
- O - Controlar o essencial ()
- C - Diversão e celebração ()
- A - Planejar e obter recursos ()

5. Eu me divirto quando...

- A - Estou me exercitando ()
- I - Tenho novidades ()
- C - Estou com os outros ()
- O - Determino as regras ()

6. Eu penso que...

- C - Unidos venceremos, divididos perderemos ()
- A - O ataque é melhor que a defesa ()
- I - É bom ser manso, mas andar com um porrete ()
- O - Um homem prevenido vale por dois ()

7. Minha preocupação é...

- I - Gerar a ideia global ()
- C - Fazer com que as pessoas gostem ()
- O - Fazer com que funcione ()
- A - Fazer com que aconteça ()

8. Eu prefiro...

- I - Perguntas a respostas ()
- O - Ter todos os detalhes ()
- A - Vantagens a meu favor ()
- C - Que todos tenham a chance de serem ouvidos ()

9. Eu gosto de...

- A - Fazer progresso ()
- I - Construir memórias ()
- O - Fazer sentido ()
- C - Tornar as pessoas confortáveis ()

10. Eu gosto de chegar...

- A - Na frente ()
- C - Junto ()
- O - Na hora ()
- I - Em outro lugar ()

11. Um ótimo dia para mim é quando...

- A - Consigo fazer muitas coisas ()
- C - Me divirto com meus amigos ()
- O - Tudo segue conforme planejado ()
- I - Desfruto de coisas novas e estimulantes ()

12. Eu vejo a morte como...

- I - Uma grande aventura misteriosa ()
- C - Oportunidade para rever os falecidos ()
- O - Um modo de receber recompensas ()
- A - Algo que sempre chega muito cedo ()

13. Minha filosofia de vida é...

- A - Há ganhadores e perdedores, e eu acredito ser um ganhador ()
- C - Para eu ganhar, ninguém precisa perder ()
- O - Para ganhar é preciso seguir as regras ()
- I - Para ganhar, é necessário inventar novas regras ()

14. Eu sempre gostei de...

- I - Explorar ()
- O - Evitar surpresas ()
- A - Focalizar a meta ()
- C - Realizar uma abordagem natural ()

15. Eu gosto de mudanças se...

- A - Me der uma vantagem competitiva ()
- C - For divertido e puder ser compartilhado ()
- I - Me der mais liberdade e variedade ()
- O - Melhorar ou me der mais controle ()

16. Não existe nada de errado em...

- A - Se colocar na frente ()
- C - Colocar os outros na frente ()
- I - Mudar de ideia ()
- O - Ser consistente ()

17. Eu gosto de buscar conselhos de...

- A - Pessoas bem-sucedidas ()
- C - Anciões e conselheiros ()
- O - Autoridades no assunto ()
- I - Lugares, os mais estranhos ()

18. Meu lema é...

- I - Fazer o que precisa ser feito ()
- O - Fazer bem feito ()
- C - Fazer junto com o grupo ()
- A - Simplesmente fazer ()

19. Eu gosto de...

- I - Complexidade, mesmo se confuso ()
- O - Ordem e sistematização ()
- C - Calor humano e animação ()
- A - Coisas claras e simples ()

20. Tempo para mim é...

- A - Algo que detesto desperdiçar ()
- C - Um grande ciclo ()
- O - Uma flecha que leva ao inevitável ()
- I - Irrelevante ()

21. Se eu fosse bilionário...

- C - Faria doações para muitas entidades ()
- O - Criaria uma poupança avantajada ()
- I - Faria o que desse na cabeça ()
- A - Me exibiria bastante para algumas pessoas ()

22. Eu acredito que...

- A - O destino é mais importante que a jornada ()
- C - A jornada é mais importante que o destino ()
- O - Um centavo economizado é um centavo ganho ()
- I - Bastam um navio e uma estrela para navegar ()

23. Eu acredito também que...

- A - Aquele que hesita está perdido ()
- O - De grão em grão a galinha enche o papo ()
- C - O que vai, volta ()
- I - Um sorriso ou uma careta é o mesmo para quem é cego ()

24. Eu acredito ainda que...

- O - É melhor prudência do que arrependimento ()
- I - A autoridade deve ser desafiada ()
- A - Ganhar é fundamental ()
- C - O coletivo é mais importante do que o individual ()

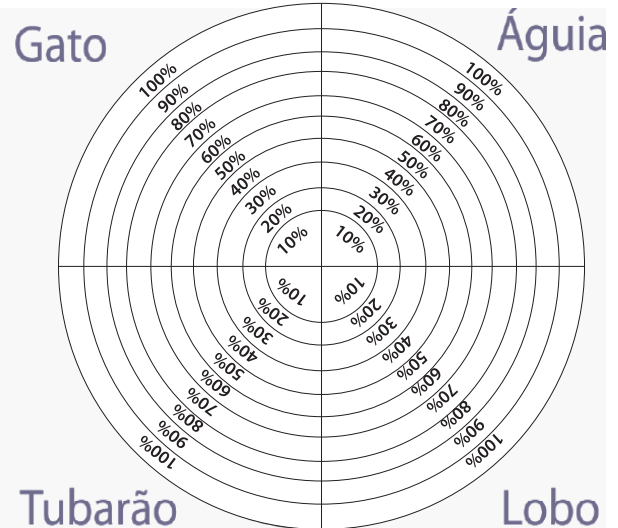
25. Eu penso que...

- I - Não é fácil ficar encurralado ()
- O - É preferível olhar, antes de pular ()
- C - Duas cabeças pensam melhor que do que uma ()
- A - Se você não tem condições de competir, não compita ()

RESULTADO

I:	<input type="text"/>	x4	<input type="text"/>	%	Águia
C:	<input type="text"/>	x4	<input type="text"/>	%	Gato
A:	<input type="text"/>	x4	<input type="text"/>	%	Tubarão
O:	<input type="text"/>	x4	<input type="text"/>	%	Lobo

* Some as alternativas marcadas, multiplique o resultado x4 e descubra qual é o seu perfil comportamental.



* Preencha o gráfico com o seu percentual.

DIREITO (I + C)



ANTERIOR (O + I)



ESQUERDO (O + A)



POSTERIOR (C + A)



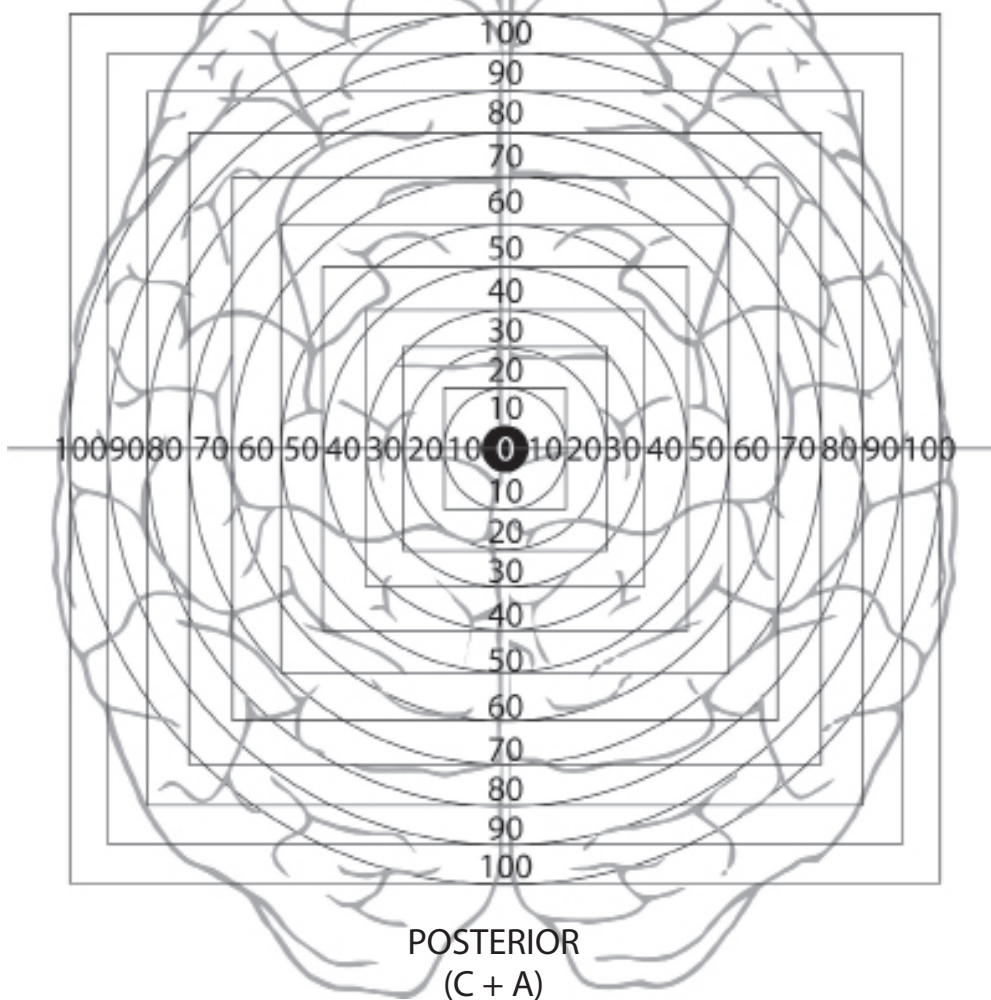
PENSANTE



ANTERIOR
(O + I)



ESQUERDO
(A + O)
Razão



DIREITO
(I + C)
Emoção

ATUANTE

Entenda Seu Perfil Comportamental !



COMPORTEAMENTOS

ÁGUIA

- "FAZER DIFERENTE"
- Criativo
- Intuitivo
- Foco no Futuro
- Distraído
- Curioso
- Informal/Casual
- Flexível

GATO

- "FAZER JUNTO"
- Sensível
- Relacionamentos
- Time
- Tradicionalistas
- Contribuição
- Busca Harmonia
- Delega Autoridade

LOBO

- "FAZER CERTO"
- Detalhista
- Organizado
- Estratégista
- Busca do Conhecimento
- Pontual
- Conservador
- Previsível

TUBARÃO

- "FAZER RÁPIDO"
- Senso de Urgência
- Ação, Iniciativa
- Impulsivo, Prático
- Vencer Desafios
- Aqui e Agora
- Auto Suficiente
- Não gosta de delegar poder

PONTOS FORTES

ÁGUIA

- Idealização
- Provoca mudanças radicais
- Antecipar o futuro
- Criatividade

GATO

- Comunicação
- Manter comunicação harmoniosa
- Desenvolver e manter a cultura empresarial
- Comunicação aberta

LOBO

- Organização
- Passado, presente e futuro
- Consistência, conformidade e qualidade
- Lealdade e segurança
- Regras e responsabilidades

TUBARÃO

- Ação
- Fazer que ocorra
- Parar com a burocracia
- Motivação

PONTOS DE MELHORIA

ÁGUIA

- Falta de atenção para o aqui e agora
- Impaciência e rebeldia
- Defender o novo pelo novo

GATO

- Esconder conflitos
- Felicidade acima dos resultados
- Manipulação através dos sentimentos

LOBO

- Dificuldades de se adaptar às mudanças
- Pode impedir o progresso
- Detalhista, estruturado e demasiado sistematizado

TUBARÃO

- Faz do modo mais fácil
- Relacionamento complicado

MOTIVAÇÕES

ÁGUIA

- Liberdade de expressão
- Ausência de controles rígidos
- Ambiente de trabalho descentralizado
- Liberdade para fazer exceções
- Oportunidade para delegar tarefas e detalhes

GATO

- Segurança
- Aceitação social
- Construir o consenso
- Reconhecimento da equipe
- Spensão compreensiva
- Ambiente harmônico
- Trabalho em grupo

LOBO

- Certeza, compreensão exata de quais são as regras
- Conhecimento específico do trabalho
- Ausência de riscos e erros
- Ver o produto acabado - começo, meio e fim

TUBARÃO

- Liberdade para agir individualmente
- Controle das próprias atividades
- Resolver os problemas do seu jeito
- Competição individual
- Variedade de atividades
- Não ter que repetir tarefas

VALORES

ÁGUIA

- Criatividade e Liberdade (Inspira idéias)

GATO

- Felicidade e Igualdade (cultura da empresa - pensa nos outros)

LOBO

- Ordem e Controle

TUBARÃO

- Resultados

Parte I – Escolha 20 palavras na lista abaixo que por qualquer razão mais o impressionam ou se destacam na sua percepção:

1	Trovejar	34	Mergulhar
2	Retrato	35	Discurso
3	Mordida	36	Queimaduras
4	Desafinado	37	Murmurar
5	Auréola	38	Saboroso
6	Mexer	39	Gesticular
7	Emoção	40	Espinho
8	Trombeta	41	Estampa
9	Aparência	42	Sensação
10	Miragem	43	Sotaque
11	Resmungar	44	Visualização
12	Ventania	45	Aroma
13	Conforto	46	Ritmo
14	Audiência	47	Úmido
15	Desbotado	48	Retórica de discursar
16	Coceira	49	Sons agradáveis
17	Vergonha	50	Áspero
18	Palpável	51	Pálido
19	Iluminação	52	Vozeiro
20	Doçura	53	Veludo
21	Eco	54	Clareza
22	Transparecer	55	Observar
23	Timbre	56	Silêncio
24	Focalizar	57	Arrancar
25	Perfume	58	Brilhante
26	Ofuscar-ocultar	59	Orquestra
27	Barulho	60	Paisagem
28	Panorama	61	Textura
29	Eloqüente	62	Acústico
30	Periscópio	63	Segurar
31	Assobio	64	Espelho
32	Colorir	65	Sinfonia
33	Campainha	66	Cenário

Parte II – Transfira suas respostas para este lado, marcando somente os números das palavras que você escolheu. Depois, na linha dos totais some quantas foram marcadas em cada grupo “A”, “B” e “C”

A	B	C
2	1	3
5	4	6
9	8	7
10	11	12
15	14	13
17	21	16
19	23	18
22	27	20
24	29	25
26	31	34
28	33	36
30	35	38
32	37	39
41	43	40
44	46	42
51	48	45
54	49	47
55	52	50
58	56	53
60	59	57
64	62	61
66	65	63

Multiplique por 5 o total obtido em cada coluna:

Coluna A: ____ x 5 = ____ visual

Coluna B: ____ x 5 = ____ auditivo

Coluna C: ____ x 5 = ____ cinestésico

Auditivo – logicidade e concretismo

Físico: cabeça e pescoço torto, não mexem muito os olhos. Falam pausadamente e ritimadamente

- Prestam muita atenção às palavras
- Sempre analisam o custo/benefício de tudo
- Brincam muito com o sentido das palavras
- Para comprar alguma coisa fazem muita consulta e verificam qualidade
- Utilizam muito o hemisfério esquerdo do cérebro
- No trabalho gostam de coerência e racionalidade
- São muito práticos e racionais
- São calmos para decidir, nunca estouram, mas são determinantes nas conclusões
- Gostam do poder
- Adoram filosofia e coisas da mente
- Tem dificuldades de relacionamento com pessoas muito emotivas
- Estudam para adquirir conhecimentos, mas preferem ouvir e ler
- Não gostam de pessoas que falam demais sem conteúdo
- Colocam tudo em prática
- Adoram ficar em silêncio, mas podem falar horas seguidas

VISUAL – visualização e criatividade

Físico: esguios, andam rápido, eretos, nariz empinado, sempre olhando o alto e para os lados, falam muito rápido, piscam pouco e são muito capazes de manter os olhares fixos.

- Para se comunicar precisam olhar na cara do interlocutor
- No trabalho são explosivos, às vezes meninos minados, só que as mágoas são passageiras
- Precisam ver e ser vistos
- Se a experiência das coisas mudar o comportamento também muda
- Gostam de fazer muitos cursos
- Nas compras, procuram aquilo que gostam, com que se identificam
- São muito criativos e adoram novidades
- Não gostam de pessoas pegajosas
- Adoram pessoas bonitas e bem vestidas
- Gostam de lugares bem iluminados, organizados e limpos
- Só acreditam no que vêem
- Gastam com muita facilidade, desde que os objetos os tornem melhor perante os outros
- Não suportam falta de atenção e falsidade
- Sempre comentam seus projetos
- São perfeccionistas
- Adoram piadas e muita alegria
- Adoram limpeza
- Detestam pessoas negativas e melancólicas

CINESTESIA – sentimentais

Físico: cabeça e queixo para baixo, corpo relaxado e andar tranquilo

- São pessoas ligadas as sensações/emoções
- Não gostam de comandar
- Olham para baixo, porque aumentam as emoções
- Geralmente são tímidas
- Pensam demais nos outros
- Só reclamam depois de muito sofrimento
- Amam demais o próximo e acabam se desamando
- Precisam de muita segurança
- Gostam de tocar as pessoas
- Não gostam de riscos e novidades
- Constantemente precisam de apoio
- Nunca compram objetos caros
- Tornam-se vítimas em função da família
- Adoram cheiros e aromas
- Não conseguem magoar as pessoas
- Gostam de coisas simples e ao comprar, gostam de sentir os objetos
- São medrosos
- Não gritam, a não ser quando ficam histéricos
- São produtivos no trabalho

PARTE I:

Imagine-se nas situações apresentadas e marque qual seria a sua melhor resposta

		Maioria das vezes	Frequentemente	Ocasionalmente	Quase nunca
1	Ocupo minha mente com outros pensamentos, principalmente quando dizem algo que não quero escutar ou com que não concordo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Mesmo que o assunto não seja do meu interesse, eu me concentro no que está sendo dito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Normalmente, no meio da conversa, sei o que o outro está falando e paro de escutar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Quando o outro fala, costumo repetir para mim mesmo as palavras que ele acabou de dizer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Mesmo que pensem diferente de mim, costumo escutar as opiniões dos outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Presto atenção nas pessoas, pois acho que sempre vou aprender alguma coisa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Descubro o que as palavras querem dizer quando elas não são familiares para mim, prestando atenção ao contexto no qual elas são ditas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Não tenho paciência para ouvir, por isso crio uma rejeição na mente enquanto o outro está falando.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Dou a impressão de ser bom ouvinte, mesmo quando não escuto nenhuma palavra do outro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	Meus pensamentos viajam enquanto o outro está falando.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	Sou bom ouvinte, porque escuto a mensagem totalmente, tanto verbal quanto não verbal do outro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	Reconheço que as palavras nem sempre querem dizer exatamente a mesma coisa para pessoas diferentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	Tenho forte escuta seletiva, pois só escuto o que me interessa e apago da mente o resto da mensagem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	Olho diretamente para a pessoa quando ela está falando.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	Concentro-me no "que ele quer dizer" do outro, de preferência o que e como ele olha, quando fala.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	Eu sei quais as palavras e frases que me deixam emocionalmente tocado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	Antes de falar, clarifico na minha mente o objetivo da minha mensagem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	Eu escolho a hora certa para dizer algo a alguém.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19	Antes de falar, penso sobre como o outro pode reagir ao que vou dizer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20	Na minha comunicação, considero a melhor maneira (escrita, falada, e-mail, telefone etc.) para emitir minha mensagem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21	Antes de falar, penso sobre as características ou sentimentos da pessoa com quem vou me comunicar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22	Eu costumo interromper a fala do outro, quando acho que já entendi a mensagem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23	As pessoas são óbvias. Daí ser normal para mim presumir o que elas vão falar. Paro de escutar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24	Quando alguém fala ou faz coisas que não gosto, fico na defensiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25	Eu me preocupo com a minha comunicação. por isso, costumo treinar para ser um ouvinte eficiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26	Costumo anotar o que o outro diz para não esquecer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27	Eu permito que sons me distraiam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28	Eu escuto o outro sem fazer julgamentos ou criticá-lo. Apenas compreendo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29	Eu reafirmo e repito a mensagem, para ter certeza de que entendi corretamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30	Pratico empatia, parafraseando aquilo que acredito ser os sentimentos do outro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PARTE II:

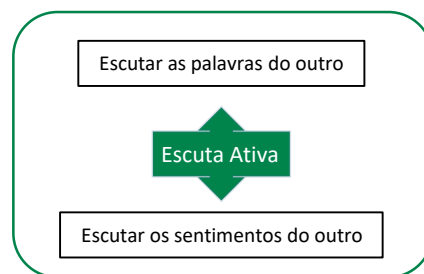
Circule suas respostas para cada pergunta. Ao final some todos os pontos de suas respostas e analise sua pontuação.

Itens	Maioria das Vezes	Frequente	Ocasional	Quase Nunca
1	1	2	3	4
2	4	3	2	1
3	1	2	3	4
4	4	3	2	1
5	4	3	2	1
6	4	3	2	1
7	4	3	2	1
8	1	2	3	4
9	1	2	3	4
10	1	2	3	4
11	4	3	2	1
12	4	3	2	1
13	1	2	3	4
14	4	3	2	1
15	4	3	2	1
16	4	3	2	1
17	4	3	2	1
18	4	3	2	1
19	4	3	2	1
20	4	3	2	1
21	4	3	2	1
22	1	2	3	4
23	1	2	3	4
24	1	2	3	4
25	4	3	2	1
26	4	3	2	1
27	1	2	3	4
28	4	3	2	1
29	4	3	2	1
30	4	3	2	1

Sua pontuação obtida: _____

Benefícios

- A PESSOA QUE OUVI demonstra respeito por quem fala e cria soluções de benefícios mútuos aos problemas.
- A PESSOA OUVIDA perde o medo de ser criticada, fica mais aberta para enxergar seus defeitos como comunicador, diminuindo suas resistências a mudanças.



PARTE III:

Avalie sua pontuação de acordo com a classificação abaixo. Reveja as situações apresentadas para melhor entender seu resultado.

CLASSIFICAÇÃO

- **Acima de 104 · ÓTIMO**
Parabéns, você deve ser uma pessoa cativante e as pessoas, em geral, gostam de estar com você. Você é paciente e respeita as pessoas.
- **89 a 104 · BOM**
Você escuta bem as palavras e os sentimentos do outro. Tem sensibilidade e se interessa verdadeiramente pela maioria das pessoas com as quais convive.
- **73 a 88 · REGULAR**
Você escuta quando necessário, mas precisa melhorar a escuta ativa.
- **57 a 72 · FRACO**
Você precisa treinar seu ouvido para escutar ativamente.
- **Abaixo de 56 · RUIM**





ASSERTIVIDADE

1

PARTE I:

COMO ESTÁ SUA ASSERTIVIDADE? Faça sua avaliação.

Avalie como está seu comportamento assertivo.

Coloque um X na coluna que corresponder a sua resposta.

	Quase sempre	Com frequência	Raramente
1 Fico constrangido quando tenho de enfrentar alguém para resolver um problema.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Eu perco a paciência com facilidade, pois sou do tipo "pavio curto".	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Quando alguém é irônico e sarcástico comigo, eu reajo da mesma forma com ele.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Prefiro que as pessoas percebam o que eu desejo ou preciso, do que eu ter de dizer-lhes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 É importante para mim obter o que preciso e desejo, nem que com isso possa magoar outra pessoa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Não me incomodo em admitir meu erro perante os outros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Expresso minha discordância das opiniões das pessoas, em geral, sem dificuldade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Quando preciso me impor junto a outra pessoa a forma que normalmente uso é aumentar o tom de voz e olhar penetrante.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Quando algo sai errado, acho um bode expiatório.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Para mim, é importante conquistar a simpatia das pessoas, mesmo que para isso eu tenha que fazer coisas que normalmente não faria.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 Tenho habilidade em resolver satisfatoriamente a maioria dos conflitos com outras pessoas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 Tenho dificuldade em dizer não aos pedidos que as pessoas me fazem, e quando digo me sinto culpado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 Quando necessário, sou duro e inflexível e não dou explicações sobre minhas decisões.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 Sou objetivo e sempre falo a verdade, doa a quem doer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 Prefiro ficar quieto e não expressar minhas opiniões.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16 Quando preciso, sinto-me à vontade em pedir ajuda do outro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17 Quando alguém faz uma crítica, prefiro ficar quieto para não gerar conflito.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18 Eu fico constrangido quando alguém me dá um presente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



ASSERTIVIDADE

2

PARTE I (continuação):

COMO ESTÁ SUA ASSERTIVIDADE? Faça sua avaliação.

Avalie como está seu comportamento assertivo.

Coloque um X na coluna que corresponder a sua resposta.

	Quase sempre	Com frequência	Raramente
19 Quando eu falo algo é porque tenho certeza. Por isso fico irritado com a pessoa que discorda de mim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20 Expresso meus sentimentos franca e honestamente, sem constrangimento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21 Gosto de pedir feedback para saber se o outro concorda ou discorda do meu ponto de vista.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22 Quando tenho dúvidas, evito fazer perguntas por medo de parecer ridículo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23 Percebo que, frequentemente, as pessoas tiram vantagens de mim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24 Gosto de iniciar conversas com desconhecidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25 Quando alguém é agressivo, fico chocado e não consigo reagir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26 Eu me sinto uma pessoa importante, competente e querida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27 Sou espontâneo e afetuoso com as pessoas que gosto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28 Quando vejo que um vendedor se esforçou em mostrar suas mercadorias, sinto dificuldade de dizer "Não quero nenhuma", se for o caso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29 Quando faço algo que considero bom, faço com que as pessoas saibam disso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30 Se alguém fala a terceiros algo a meu respeito que não me agrada, procuro-o logo para conversar sobre o assunto e mostrar minha insatisfação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31 Quando alguém faz uma crítica, procuro rapidamente mudar meu comportamento para adequar-me à situação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32 Percebo que as pessoas levam em conta minhas opiniões.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33 Eu me resolvo facilmente com os problemas dos outros e assumo a responsabilidade em ajuda-los na solução. Se assim não o fizer, sentirei um desconforto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34 Sinto-me mais confortável em ajudar os outros do que ser ajudado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35 Tenho mais facilidade para criticar do que elogiar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36 Quando alguém me elogia, fico constrangido e digo que não fiz mais do que minha obrigação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



ASSERTIVIDADE

3

PARTE II:

Circule os números, de cada coluna, correspondentes às suas respostas. Depois, some os valores escolhidos e encontre o total correspondente.

Itens	Quase sempre	Com frequência	Raramente
1	1	2	3
2	1	2	3
3	1	2	3
4	1	2	3
5	3	2	1
6	3	2	1
7	3	2	1
8	1	2	3
9	1	2	3
10	1	2	3
11	3	2	1
12	1	2	3
13	1	2	3
14	1	2	3
15	1	2	3
16	3	2	1
17	1	2	3
18	1	2	3
19	1	2	3
20	3	2	1
21	3	2	1
22	1	2	3
23	1	2	3
24	3	2	1
25	1	2	3
26	3	2	1
27	3	2	1
28	1	2	3
29	3	2	1
30	3	2	1
31	1	2	3
32	3	2	1
33	1	2	3
34	1	2	3
35	1	2	3
36	1	2	3

TOTAL GERAL: _____

PARTE III:

Avalie sua pontuação de acordo com os resultados abaixo. Reveja as situações apresentadas para melhor entender seu resultado.

RESULTADOS:

Até 36 pontos – Baixa assertividade **Alerta !**

Você está usando o comportamento defensivo com muita intensidade. Isso quer dizer que, diante das diversas situações do cotidiano, você tem escolhido a passividade ou agressividade para se relacionar com as pessoas. Essas escolhas devem estar propiciando conflitos no seu dia a dia, impedindo-o de ser feliz e de equilibrar sua autoestima.

37 até 72 pontos – Média assertividade

É provável que nas situações mais difíceis, nas quais se sente ameaçado, você está se armando e se defendendo com passividade ou agressividade. Em situações menos ameaçadoras, você tem conseguido ser assertivo.

73 até 85 pontos – Boa assertividade

Na maioria das vezes, você tem se afirmado positivamente. Porém, fique atento às situações que lhe causam desconforto. Perceba se não está perdendo em algumas situações, principalmente naquelas com pontuação menor que 3.

86 até 108 pontos – Excelente assertividade

Na sua percepção, você negocia bem os seus direitos e respeita os dos outros, comunica-se com eficácia e tem cuidado de sua autoestima.

RECOMENDAÇÃO: É interessante que você peça para outras pessoas que o conheça bem para responder esse teste. Outras percepções poderão agregar valor ao seu autoconhecimento e a busca de crescimento pessoal. Tenha em mente que o comportamento assertivo é aprendido, basta você querer.

FALHAS E RUÍDOS	Ocorreu a falha ?		Descreva	
	Sim	Não	Problema Identificado	Solução Sugerida
Ambiente adverso				
Falta de planejamento				
Desconhecimento da Linguagem				
Meio de comunicação inadequado				
Foi usada linguagem VERBAL				
Foi usada linguagem NÃO VERBAL				
Foi usada linguagem SIMBÓLICA				
Recursos necessários disponíveis				
Falta de Capacitação				
Interesse do emissor				
Interesse do receptor				
Postura e gesticulação				
Comunicação efetiva				
Comunicação assertiva				
Resultado foi atingido				
Houve feedback				
Outras falhas identificadas e comentários				

10

LEITURAS
ESSENCIAIS

**Harvard
Business
Review**

Gerenciando pessoas

Os melhores artigos da **Harvard Business Review**
sobre como liderar equipes



**Harvard
Business
Review**
Press

1

Liderança que gera resultados

Daniel Goleman

DPERGUNTE A QUALQUER GRUPO de gestores “O que os líderes eficazes fazem?” e você receberá uma enxurrada de respostas. Líderes elaboram estratégias; eles motivam; criam uma missão; constroem uma cultura. Depois pergunte “O que os líderes *deveriam* fazer?”. Se o grupo for experiente, só haverá uma resposta: o principal trabalho do líder é gerar resultados.

Mas como? O mistério em torno do que os líderes podem e deveriam fazer para promover o melhor desempenho possível da equipe é antigo. Em anos recentes esse mistério tem propiciado a expansão de um setor antes incipiente: milhares de “especialistas em liderança” fizeram carreira ao testar e treinar executivos, todos com a intenção de formar homens e mulheres de negócios capazes de transformar objetivos ousados – em termos estratégicos, financeiros, organizacionais, ou os três – em realidade.

Mesmo assim, a definição de liderança eficaz é algo que escapa a muitas pessoas e organizações. Um motivo para isso é que até pouco tempo nenhuma pesquisa quantitativa havia demonstrado quais são exatamente os comportamentos de liderança que suscitam resultados positivos. Especialistas

em liderança dão conselhos com base em dedução, experiência e instinto. Às vezes o aconselhamento atinge em cheio o alvo; às vezes não.

No entanto, uma pesquisa feita pela firma de consultoria Hay/McBer, a partir de uma amostragem aleatória de 3.871 pessoas selecionadas de uma base de dados com 20 mil executivos do mundo inteiro, elucida grande parte do mistério sobre liderança eficaz. A pesquisa revelou seis diferentes estilos de liderança, cada um oriundo de componentes distintos da inteligência emocional. Os estilos, tomados individualmente, parecem exercer um impacto direto e singular no ambiente de trabalho de uma empresa, uma divisão ou uma equipe e, por sua vez, em seu desempenho financeiro. E o mais importante, talvez, seja o fato de a pesquisa indicar que os líderes com melhores resultados não têm apenas um estilo de liderança; ao longo de uma semana, dependendo da situação do trabalho, eles usam a maioria deles – sem descontinuidades e em medidas diferentes.

Imagine os estilos, então, como a coleção de tacos que um jogador de golfe profissional carrega. Durante um jogo, o golfista escolhe e pega cada taco com base no que é necessário para a tacada. Às vezes ele precisa pensar com calma sobre sua escolha, mas em geral a decisão vem de modo automático. O jogador pressente o desafio que tem à sua frente, pega a ferramenta correta numa questão de segundos e, com estilo, faz uso dela. É assim que atuam também os líderes altamente impactantes.

Quais são os seis estilos de liderança? Cada um, com seu nome e sua breve descrição, provavelmente será reconhecido por quem lidera, é liderado, ou, como é o caso da maioria de nós, está em ambas as posições. *Líderes coercitivos* exigem obediência imediata. *Líderes visionários* mobilizam as pessoas em torno de certa visão. *Líderes afetivos* estabelecem ligações emocionais e harmonia. *Líderes democráticos* constroem uma percepção de consenso mediante participação. *Líderes modeladores* esperam excelência e autodirecionamento. E *líderes treinadores* desenvolvem pessoas para o futuro.

Certamente você conhece alguém que faz uso de algum desses estilos. Você mesmo provavelmente emprega pelo menos um deles. A novidade da pesquisa são as implicações de cada estilo no que concerne à ação. Primeiro, permite uma compreensão refinada de como diferentes estilos de liderança afetam o desempenho e os resultados. Segundo, oferece uma

Em resumo

Muitos gestores supõem, erradamente, que o estilo de liderança tem mais a ver com a personalidade do que com uma opção estratégica. Em vez de escolherem o estilo que se encaixa em seu temperamento, deveriam se perguntar qual estilo atende melhor às exigências de determinada situação.

A pesquisa demonstrou que a maioria dos líderes bem-sucedidos são fortes nas seguintes competências da inteligência emocional: **autoconhecimento, autocontrole, motivação, empatia e destreza social**. Há seis estilos de liderança básicos, e cada um faz uso desses componentes da inteligência emocional em diferentes combinações. Os melhores líderes não conhecem apenas um estilo de liderança – estão capacitados para vários e têm a flexibilidade de mudar de estilo segundo as circunstâncias.

orientação clara de quando o gestor deve trocar de estilo. E recomenda que exista essa flexibilidade de troca. Outra descoberta da pesquisa é a de que cada estilo de liderança se origina em componentes diferentes da inteligência emocional.

Medindo o impacto da liderança

Há mais de uma década a pesquisa fez pela primeira vez uma conexão entre aspectos da inteligência emocional e resultados no mundo dos negócios. O falecido David McClelland, psicólogo da Universidade Harvard, descobriu que líderes fortes em seis ou mais competências da inteligência emocional eram muito mais eficazes que seus pares aos quais faltavam essas competências. Por exemplo, quando ele analisou o desempenho de chefes de divisão numa empresa global de alimentos e bebidas, descobriu que 87% dos líderes com essa massa crítica de competências se encontravam entre as três melhores faixas quanto ao valor dos bônus salariais anuais por desempenho nos negócios. Mais significativo ainda, suas divisões, em média, superaram as metas de receita anual em 15% a

Na prática

Poucos gestores levam em consideração o fato de o clima organizacional influenciar os resultados, podendo responder por cerca de um terço do desempenho financeiro. Por sua vez, o clima organizacional é influenciado pelo estilo da liderança – pelo modo com que gestores estimulam os subordinados, reúnem e usam informação, tomam decisões, gerenciam iniciativas de mudança e lidam com crises. Existem seis estilos básicos de liderança. Cada um deriva de competências distintas da inteligência emocional, funciona melhor em determinadas situações e afeta o clima organizacional de diferentes maneiras.

1. **Estilo coercitivo.** Esta abordagem de “faça o que eu digo” pode ser muito eficaz numa situação de recuperação, numa catástrofe natural ou quando se lida com funcionários problemáticos. Mas, na maioria das situações, a liderança coercitiva inibe a flexibilidade da organização e joga água fria na motivação dos funcionários.
2. **Estilo visionário.** Um líder visionário adota uma abordagem de “Venha comigo”: declara qual é o objetivo geral, mas deixa as pessoas livres para escolherem os próprios meios para alcançá-lo. Este estilo funciona especialmente bem quando um negócio está à deriva. É menos eficaz quando o líder está trabalhando com uma equipe de especialistas mais experientes do que ele.
3. **Estilo afetivo.** A marca do líder afetivo é o lema “As pessoas em primeiro lugar”. Este estilo é particularmente útil quando se trata de criar harmonia na equipe ou aumentar o moral. Mas seu foco, voltado para o elogio, dá espaço para que um desempenho ruim não seja corrigido. Além disso, os líderes afetivos raramente dão conselhos, o que com frequência deixa os funcionários indecisos.
4. **Estilo democrático.** O impacto deste estilo no clima organizacional não é tão forte quanto se possa imaginar. Ao dar voz aos colaboradores na tomada de decisões, os líderes democráticos permitem flexibilidade e responsabilidade organizacionais e ajudam a gerar novas ideias.

Mas às vezes o preço disso são reuniões intermináveis e funcionários confusos, sentindo-se carentes de uma liderança.

5. **Estilo modelador.** Um líder que estabelece padrões de desempenho alto e usa a si mesmo como modelo e exemplo tem um impacto muito positivo sobre funcionários automotivados e altamente competentes. Mas outros colaboradores costumam se sentir sobrecarregados por essas demandas de excelência – e a se ressentir de sua tendência para assumir o comando da situação.
6. **Estilo treinador ou coach.** Este estilo foca mais no desenvolvimento pessoal do que em tarefas imediatas relativas ao trabalho. Funciona bem quando os funcionários têm consciência de suas fraquezas e querem melhorar, mas não quando são resistentes a mudar seus próprios métodos.

Quanto mais estilos um líder dominar, melhor, especialmente se for capaz de alternar entre eles de acordo com as condições, o que propicia um ótimo clima organizacional e otimiza o desempenho dos negócios.

20%. Os executivos aos quais faltavam esses componentes da inteligência emocional raramente eram cotados como destaque nas análises de desempenho anual, e suas divisões ficaram, em média, aquém das metas em quase 20%.

Nossa pesquisa começou a adquirir uma visão mais molecular das conexões entre liderança e inteligência emocional, e entre clima no ambiente de trabalho e desempenho. Uma equipe formada por colegas de McClelland, chefiada por Mary Fontaine e Ruth Jacobs, da Hay/McBer, analisou dados sobre milhares de executivos, ou os avaliou, observando comportamentos específicos e o impacto que tinham no clima. Como cada um motivava seus subordinados? Gerenciava iniciativas de mudança? Lidava com as crises? Foi numa fase posterior da pesquisa que identificamos quais capacidades da inteligência emocional acionavam os seis estilos de liderança. Como o

líder deve se classificar em termos de autocontrole e destreza social? Deve demonstrar níveis altos ou baixos de empatia?

A equipe testou o âmbito de influência imediata de cada executivo em relação ao clima da organização. “Clima” não é um termo amorfo. Definido primeiramente pelos psicólogos George Litwin e Richard Stringer e depois aprimorado por McClelland e seus colegas, o clima se refere a seis fatores-chave que influenciam o ambiente de trabalho de uma organização: sua *flexibilidade* – isto é, quão livres os funcionários se sentem para inovar sem se enrolarem em burocracia; seu sentimento de *responsabilidade* para com a organização; o nível de *padrões* que as pessoas estabelecem; o sentimento de precisão na avaliação do desempenho e da aptidão para *recompensas*; a *clareza* que os profissionais têm em relação a missão e valores; e, finalmente, o nível de *comprometimento* com relação a um objetivo comum.

Descobrimos que todos os seis estilos de liderança têm um efeito mensurável sobre cada um dos aspectos do clima. (Para detalhes, veja o quadro O impacto dos estilos de liderança nos fatores determinantes do clima, na página 18.) Posteriormente, quando consideramos o impacto do clima nos resultados financeiros – como o retorno em vendas, o crescimento da receita, a eficiência e a lucratividade –, descobrimos uma relação direta entre os dois. Líderes que empregaram estilos que afetaram de modo positivo o clima tiveram decididamente melhores resultados financeiros do que os que não o fizeram. Isso não quer dizer que o clima organizacional seja o único fator do desempenho. Condições econômicas e a dinâmica competitiva têm uma importância enorme. Mas nossa análise sugere com veemência que o clima é responsável por quase um terço dos resultados. E trata-se, simplesmente, de um impacto relevante demais para ser ignorado.

Os estilos em detalhes

Os executivos empregam seis estilos de liderança, mas apenas quatro têm consistentemente um efeito positivo no clima e nos resultados. Examinemos, portanto, cada estilo de liderança de forma minuciosa. (Para um resumo do material que se segue, veja o quadro Os seis estilos de liderança em síntese, na página 21.)

O estilo coercitivo

A empresa de computadores estava em crise – vendas e lucros caindo, o estoque se desvalorizando vertiginosamente, e os acionistas em polvorosa. A diretoria contratou um novo CEO com reputação de recuperar empresas. Ele arregaçou as mangas e começou reduzindo cargos, vendendo divisões e tomando as decisões duras que deveriam ter sido tomadas anos antes. A empresa foi salva, ao menos a curto prazo.

No entanto, desde o início o CEO criou um ambiente de terror, intimidando e rebaixando executivos, expressando aos berros sua insatisfação ao menor deslize. Os escalões superiores da empresa foram dizimados não só pelas demissões erráticas dele, mas também por abandonos. Os que se reportavam diretamente ao CEO, aterrorizados pela tendência dele de culpar o portador de más notícias, pararam de informá-lo de qualquer coisa. O moral era o mais baixo de todos os tempos – o que se refletiu em outra queda nos negócios após a recuperação de curto prazo. Pouco depois, o CEO foi exonerado pelo conselho deliberativo.

É fácil entender por que, de todos os estilos de liderança, o coercitivo é um dos menos eficazes na maioria das situações. Considere como esse estilo afeta o clima de uma organização. A flexibilidade é o fator mais atingido. A tomada de decisão extremamente autoritária do líder mata novas ideias pela raiz. As pessoas sentem-se tão desrespeitadas que pensam: “Nem vou sugerir ideias – sei que vão ser rejeitadas.” Da mesma forma, o senso de responsabilidade se evapora: impedidas de agir por iniciativa própria, elas não se sentem copartícipes nem que estão no controle do próprio desempenho. Algumas ficam tão ressentidas que adotam a atitude hostil de não querer oferecer contribuições ao CEO.

A liderança coercitiva também tem efeito danoso no sistema de recompensa. A maioria dos trabalhadores de desempenho alto é motivada por mais do que dinheiro – eles buscam a satisfação de um trabalho bem-feito. O estilo coercitivo corrói esse orgulho. E, finalmente, enfraquece uma das principais ferramentas de um líder: motivar as pessoas ao mostrar a elas que o trabalho de cada uma se encaixa numa grande missão compartilhada. A perda dessa ferramenta, medida em termos de uma diminuição na clareza e no comprometimento, deixa as pessoas alienadas das próprias tarefas, se perguntando: “Para que fazer tudo isso?”

Considerando o impacto do estilo coercitivo, é de se supor que ele nunca deveria ser aplicado. No entanto, nossa pesquisa revelou que houve ocasiões em que ele foi providencial. Tome o caso do presidente de uma divisão contratado para mudar o rumo de uma empresa de alimentos que estava perdendo dinheiro. Sua primeira medida foi mandar reformar a sala de reuniões dos executivos. Para ele, a sala – com uma mesa de mármore comprida que parecia o “convés da espaçonave *Enterprise*” – simbolizava a formalidade tradicional que estava paralisando a empresa. A reforma do espaço e a subsequente transformação da sala de reuniões em um cômodo menor, mais informal, enviou uma mensagem impossível de ser ignorada, e a cultura da divisão mudou rapidamente na esteira desse reposicionamento.

Dito isso, o estilo coercitivo só deveria ser usado com cuidado extremo e nas poucas situações em que é absolutamente imperativo, como num momento de recuperação ou quando na expectativa de uma incorporação hostil. Nesses casos, esse estilo pode romper com hábitos empresariais falhos e chamar a atenção das pessoas para novas maneiras de se trabalhar. É sempre adequado numa situação de emergência real, como logo após um desastre. E pode funcionar com funcionários problemáticos com os quais tudo o mais fracassou. Mas, se um líder se baseia apenas nesse estilo ou continua a usá-lo após o fim da situação, o impacto a longo prazo de sua insensibilidade ao moral e aos sentimentos daqueles que ele lidera será desastroso.

O estilo visionário

Tom era vice-presidente de marketing numa rede de pizzarias em dificuldade. Desnecessário dizer que o baixo desempenho da empresa preocupava os gestores do alto escalão, mas eles não sabiam o que fazer. Reuniam-se toda segunda-feira para analisar as vendas, lutando para encontrar soluções. Para Tom, essa abordagem não fazia sentido. “Estávamos sempre nos perguntando por que nossas vendas tinham sido baixas na semana anterior. A companhia inteira ficava olhando para trás em vez de descobrir o que deveria fazer no dia seguinte.”

Numa reunião externa sobre estratégia, Tom divisou uma oportunidade para mudar o modo de pensar das pessoas. A conversa começou com lugares-comuns antigos: a empresa precisava aumentar os ganhos dos acionistas

e o retorno sobre ativos. Tom acreditava que esses conceitos não tinham o poder de inspirar um gestor de restaurante a ser inovador ou fazer mais do que um trabalho meramente satisfatório.

Assim, ele tomou uma atitude ousada. No meio de uma reunião, fez um apelo apaixonado aos colegas para que pensassem a partir da perspectiva dos clientes. “Os clientes querem conveniência”, disse ele. A empresa não estava no mercado de restaurantes, estava no mercado de distribuição de pizzas de alta qualidade, fáceis e convenientes de se obter. Essa noção – e nenhuma outra – deveria impulsionar tudo o que a empresa fizesse.

Com seu entusiasmo vibrante e sua visão clara – marcas do estilo visionário –, Tom preencheu um vácuo na liderança. De fato, seu conceito tornou-se o cerne de uma nova definição da missão da empresa. Mas essa inovação conceitual foi só o começo. Tom assegurou-se de que a missão se inserisse no processo de planejamento estratégico como o fator propulsor de seu crescimento. E garantiu que essa visão fosse articulada de tal modo que os gestores dos restaurantes em cada local compreendessem que eram a chave para o sucesso do negócio e que tinham liberdade para descobrir novos métodos de distribuição de pizza.

As mudanças surgiram rapidamente. Em questão de semanas, muitos gestores locais começaram a obter novos recordes de entrega das pizzas. Melhor ainda, passaram a agir como empreendedores, encontrando soluções criativas de locação para abrir novas filiais: quiosques em esquinas movimentadas e em estações de ônibus e trens, até mesmo carrocinhas em saguões de aeroportos e de hotéis.

O sucesso de Tom não foi um golpe de sorte. Nossa pesquisa indica que dos seis estilos de liderança, o visionário é o mais eficaz, impulsionando cada aspecto do clima. Vejamos o caso da clareza, por exemplo. O líder visionário motiva as pessoas fazendo com que fique claro para elas como seu trabalho se encaixa numa visão maior da organização. Profissionais que trabalham para líderes assim compreendem a importância e a razão do que fazem. A liderança visionária também maximiza o comprometimento com os objetivos e a estratégia da organização. Ao enquadrar as tarefas individuais dentro de uma visão maior, o líder visionário define padrões que circulam essa visão. Quando ele dá o feedback de um desempenho – seja positivo ou negativo –, o único critério é se

Inteligência emocional: uma introdução

A inteligência emocional – a capacidade de gerenciar a nós mesmos e nossos relacionamentos com eficácia – consiste em quatro aptidões fundamentais: autoconhecimento, autogestão, consciência social e destreza social. Cada aptidão, por sua vez, é composta por conjuntos específicos de competências. Abaixo segue uma lista das aptidões e os traços correspondentes.

Autoconhecimento

- *Autoconhecimento emocional*: a aptidão de ler e compreender suas emoções assim como de reconhecer seu impacto no desempenho profissional, nos relacionamentos, etc.
- *Precisão na autoavaliação*: uma avaliação realista de suas forças e de suas limitações.
- *Autoconfiança*: uma noção forte e positiva de seu próprio valor.

Autogestão

- *Autocontrole*: a capacidade de manter sob controle emoções e impulsos desintegradores.
- *Confiabilidade*: uma demonstração consistente de honestidade e integridade.
- *Conscienciosidade*: capacidade de lidar consigo mesmo e com suas responsabilidades.
- *Adaptabilidade*: aptidão para se adaptar a situações de mudança e para superar obstáculos.
- *Disposição para conquistas*: o ímpeto para atingir um padrão interior de excelência.
- *Iniciativa*: prontidão para aproveitar oportunidades.

esse desempenho leva ou não aquela visão avante. Os parâmetros para o sucesso estão claros para todos, assim como as recompensas. Finalmente, considere o impacto do estilo na flexibilidade. Um líder visionário define a finalidade, mas dá às pessoas uma grande margem de manobra para conceber os próprios métodos. Esse tipo de gestor confere liberdade para inovar, experimentar e assumir riscos calculados.

Consciência social

- *Empatia*: aptidão para se colocar no lugar do outro, compreender seu ponto de vista e assumir um interesse ativo por suas preocupações.
- *Consciência organizacional*: capacidade de ler as tendências da vida organizacional, construir redes de tomada de decisão e lidar com questões de natureza política.
- *Disposição para atender ao cliente*: capacidade de reconhecer e ir ao encontro das necessidades dos clientes.

Destreza social

- *Liderança visionária*: aptidão para assumir o comando e inspirar os outros por meio de uma visão convincente.
- *Influência*: aptidão para manejar uma gama ampla de táticas de persuasão.
- *Desenvolvimento focado nos outros*: propensão para incrementar a capacitação de outros profissionais mediante feedback e orientação.
- *Comunicação*: aptidão para ouvir e enviar mensagens claras, convincentes e afinadas.
- *Catalisação de mudanças*: capacidade de dar início a ideias e liderar pessoas numa nova direção.
- *Gestão de conflitos*: habilidade para atenuar divergências e orquestrar resoluções.
- *Construção de vínculos*: proficiência no cultivo e na manutenção de uma rede de relacionamentos.
- *Trabalho em equipe e colaboração*: competência para promover cooperação e formar equipes.

Por conta de seu impacto positivo, o estilo visionário funciona em quase qualquer situação, mas é especialmente eficaz quando um negócio está à deriva. O líder traça um novo curso e leva seu pessoal a uma nova visão de longo prazo.

Por mais poderoso que seja, porém, o estilo visionário não funciona em todas as situações. Essa abordagem falha, por exemplo, quando um líder

O impacto dos estilos de liderança nos fatores determinantes do clima

Nossa pesquisa investigou como cada estilo de liderança afetava os seis fatores determinantes do clima, ou seja, do ambiente de trabalho. Os números abaixo mostram a correlação entre cada estilo de liderança e cada aspecto do clima. Assim, por exemplo, se considerarmos o fator do clima “flexibilidade”, veremos que o estilo coercitivo tem uma correlação de $-.28$, enquanto o estilo democrático tem uma correlação de $.28$, ou seja, a mesma força mas em direção oposta. Focando no estilo de liderança visionário, vemos que ele tem uma correlação de $.54$ com recompensas e uma correlação de $.21$ com responsabilidade – positiva também, mas não tão forte.

De acordo com estes dados, o estilo de liderança visionário tem o efeito mais positivo no clima, mas três outros – afetivo, democrático e treinador – o seguem de perto. Dito isso, a pesquisa indica que não se deve apoiar em nenhum estilo com exclusividade, e que todos podem ser utilizados, ao menos a curto prazo.

	Coercitivo	Visionário	Afetivo	Democrático	Modelador	Treinador
Flexibilidade	$-.28$	$.32$	$.27$	$.28$	$-.07$	$.17$
Responsabilidade	$-.37$	$.21$	$.16$	$.23$	$.04$	$.08$
Padrões	$.02$	$.38$	$.31$	$.22$	$-.27$	$.39$
Recompensas	$-.18$	$.54$	$.48$	$.42$	$-.29$	$.43$
Clareza	$-.11$	$.44$	$.37$	$.35$	$-.28$	$.38$
Comprometimento	$-.13$	$.35$	$.34$	$.26$	$-.20$	$.27$
Impacto geral no clima	$-.26$	$.54$	$.46$	$.43$	$-.25$	$.42$

está trabalhando com uma equipe de especialistas ou pares mais experientes do que ele; eles talvez vejam o líder como prepotente ou inacessível. Outra limitação: se um gestor tentando demonstrar autoconfiança torna-se arrogante, ele pode solapar o espírito igualitário de uma equipe eficaz. Mas, mesmo com essas ressalvas, os líderes serão sensatos se aderirem ao “clube” dos líderes visionários com mais frequência. Não é garantido que se acerte na primeira tacada, mas certamente vai ajudar a ganhar o jogo no final.

O estilo afetivo

Se o líder coercitivo ordena “Faça o que eu digo” e o visionário convida “Venha comigo”, o líder afetivo diz “As pessoas em primeiro lugar”.

Esse estilo de liderança tem como eixo as pessoas – seus representantes valorizam indivíduos e suas emoções mais do que tarefas e objetivos. O líder afetivo esforça-se para manter os colaboradores felizes e criar harmonia entre eles. Ele gerencia estabelecendo ligações emocionais fortes e depois colhendo os benefícios dessa abordagem, ou seja, lealdade absoluta. O estilo tem também um efeito marcadamente positivo na comunicação. Pessoas que gostam muito umas das outras conversam bastante entre si. Elas dividem ideias, compartilham inspiração. E o estilo impulsiona a flexibilidade; amigos confiam um no outro, o que geralmente estimula inovação e tomada de riscos. A flexibilidade também aumenta porque o líder afetivo, como um pai ou uma mãe que adapta as regras da casa para um adolescente que amadurece, não impõe restrições desnecessárias ao modo como os funcionários realizam o trabalho. Ele dá às pessoas a liberdade de fazer suas tarefas do modo como acreditam ser o mais eficaz.

No que se refere ao reconhecimento e às recompensas por um trabalho bem-feito, o líder afetivo oferece amplo feedback positivo. Esse feedback tem uma força especial no ambiente de trabalho por ser muito raro: fora a revisão anual, a maioria das pessoas não recebe um retorno sobre seus esforços diários – ou só tem um retorno negativo. Isso faz com que as palavras positivas do líder afetivo sejam das mais motivadoras. Finalmente, os líderes afetivos são mestres na construção de um sentimento de integração. É provável, por exemplo, que convidem seus auxiliares diretos para um almoço ou um happy hour, para se inteirar de como estão as coisas. Podem trazer um bolo para comemorar uma conquista do grupo. São construtores naturais de relacionamentos.

Joe Torre, o coração e a alma da equipe de beisebol dos Yankees, de Nova York, é um típico líder afetivo. Durante a Série Mundial de 1999, Torre cuidou habilmente do estado psíquico dos jogadores quando suportavam a pressão emocional da disputa. Durante toda a temporada, ele tratou especialmente de enaltecer Scott Brosius, cujo pai tinha morrido no mesmo período, por manter o comprometimento mesmo estando de luto. Na festa de comemoração depois do jogo final, Torre mencionou o defensor direito Paul O’Neill. Embora tivesse recebido a notícia da morte do pai naquela manhã, O’Neill decidiu participar do jogo decisivo – e

caiu em lágrimas no momento em que terminou. Torre ressaltou o esforço pessoal de O'Neill, chamando-o de "guerreiro". Ele se valeu também do holofote que a comemoração da vitória representava para elogiar dois jogadores cujo retorno ao time no ano seguinte estava ameaçado por pendências na renovação dos contratos. Ao fazer isso, claramente enviou à equipe e ao dono do time a mensagem de que valorizava demais aqueles jogadores.

Ao mesmo tempo que leva em conta as emoções de seu pessoal, um líder afetivo pode também ser abertamente suscetível às próprias emoções. No ano em que o irmão de Torre esteve à beira da morte, esperando um transplante de coração, o treinador compartilhou suas preocupações com os jogadores. Também conversou francamente com a equipe sobre seu tratamento de um câncer de próstata.

O impacto em geral positivo do estilo afetivo faz com que seja uma boa abordagem para todas as ocasiões, mas os líderes devem empregá-lo sobretudo quando tentam criar harmonia na equipe, incrementar a autoestima, melhorar a comunicação ou reparar uma quebra de confiança. Por exemplo, uma executiva em nosso estudo foi contratada para substituir um líder de equipe problemático. Ele tinha assumido o crédito pelo trabalho dos subordinados e tentara jogá-los uns contra os outros. Seus esforços afinal fracassaram, mas a equipe que ele tinha deixado para trás estava desconfiada e desgastada. A nova executiva tratou de corrigir a situação demonstrando prodigamente sua honestidade emocional e reconstruindo vínculos. Vários meses depois, sua liderança tinha criado um sentimento renovado de comprometimento e motivação.

Apesar de seus benefícios, o estilo afetivo não deve ser utilizado isoladamente. Seu foco exclusivo no elogio pode fazer com que um mau desempenho não seja corrigido; funcionários talvez concluam que há uma tolerância com a mediocridade. E como os líderes afetivos raramente oferecem aconselhamento construtivo sobre como melhorar, os colaboradores precisam descobrir sozinhos como fazer isso. Quando pessoas necessitam de uma orientação clara para enfrentar desafios complexos, o estilo afetivo as deixa sem um leme que as direcione. De fato, se aplicado com excessiva confiança, esse estilo tem o poder de levar um grupo ao fracasso. Talvez seja por isso que muitos líderes afetivos, inclusive Torre, usam esse estilo

Os seis estilos de liderança em síntese

Nossa pesquisa descobriu que líderes utilizam seis estilos, cada um oriundo de componentes diferentes da inteligência emocional. Aqui temos um resumo dos estilos, de suas origens, de quando funcionam melhor e de seu impacto no clima de uma organização e, portanto, no seu desempenho.

	Coercitivo	Visionário	Afetivo	Democrático	Modelador	Treinador
Modus operandi do líder	Exige obediência imediata	Mobiliza pessoas em torno de uma visão	Cria harmonia e constrói vínculos emocionais	Foija consenso mediante participação	Estabelece padrões de desempenho altos	Desenvolve pessoas para o futuro
O estilo numa frase	“Faça o que eu digo.”	“Venha comigo.”	“As pessoas em primeiro lugar.”	“O que você acha?”	“Faça o que eu faço, agora.”	“Experimente isto.”
Competências de inteligência emocional subjacentes	Ímpeto para alcançar conquistas, iniciativa, autocontrole	Autoconfiança, empatia, catalisador de mudanças	Empatia, construção de relacionamentos, comunicação	Colaboração, liderança de equipe, comunicação	Conscientização, ímpeto para alcançar conquistas, iniciativa	Desenvolvimento focado nos outros, empatia, autoconhecimento
Quando o estilo funciona melhor	Numa crise, para começar rapidamente uma recuperação, ou com funcionários problemáticos	Quando mudanças requerem nova visão ou quando é necessária uma direção clara	Contornar cisões na equipe ou motivar pessoas em circunstâncias estressantes	Construir aceitação ou consenso, ou ter a contribuição de funcionários-chave	Obter resultados rápidos de uma equipe altamente motivada e competente	Ajudar um funcionário a melhorar o desempenho ou a desenvolver capacidades de longo prazo
Impacto geral no clima	Negativo	Mais fortemente positivo	Positivo	Positivo	Negativo	Positivo

em estreita conjunção com o estilo visionário. Os líderes visionários apresentam uma visão, estabelecem padrões e zelam para que as pessoas saibam como seu trabalho está favorecendo os objetivos do grupo. Alterne essa atitude com a abordagem de cuidado e atenção do líder afetivo e você terá uma combinação poderosa.

O estilo democrático

Irmã Mary era diretora de uma instituição educacional católica numa grande área metropolitana. Uma das escolas – a única particular num bairro pobre – estava perdendo dinheiro havia anos, e a arquidiocese não podia mais mantê-la aberta. Quando a irmã Mary recebeu a ordem para que encerrasse suas atividades, ela não foi simplesmente fechar as portas. Convocou uma reunião com todos os professores e toda a equipe da escola e explicou a eles os detalhes da crise financeira – era a primeira vez que qualquer funcionário era incluído na visão de negócios da instituição. Ela pediu que sugerissem maneiras de manter a escola aberta e de como cuidar do processo de fechamento, se a situação chegasse a esse ponto. A irmã Mary passou grande parte do tempo na reunião apenas ouvindo.

Fez a mesma coisa em reuniões que se seguiram com pais de alunos e com a comunidade, e durante uma série de reuniões com os professores e a equipe administrativa. Após dois meses de reuniões, o consenso era claro: a escola precisaria ser fechada. Foi elaborado um plano para transferir alunos para outras escolas da instituição.

O resultado final não foi diferente do que seria se a irmã Mary tivesse simplesmente fechado a escola no dia em que foi instruída a fazer isso. Mas, ao permitir que os membros da equipe chegassem a essa decisão coletivamente, a irmã não precisou enfrentar as reações que viriam dessa ação. As pessoas lamentavam a perda da escola, mas compreenderam sua inevitabilidade. Ninguém realmente se opôs ao fechamento.

Compare-se este caso com outro da nossa pesquisa, o de um padre que chefiava outra escola católica. Ele também foi instruído a fechá-la, e o fez, por decreto. O resultado foi desastroso: pais moveram ações contra a escola, houve manifestações, e os jornais locais publicaram editoriais atacando a decisão. O padre passou um ano resolvendo as disputas até poder finalmente fechar a escola.

A irmã Mary é um exemplo do estilo democrático em ação – e de seus benefícios. Ao dedicar um tempo para obter ideias e a adesão das pessoas, um líder constrói um ambiente de confiança, respeito e comprometimento. Deixando que os próprios trabalhadores tenham voz nas decisões que afetam seus objetivos e o modo pelo qual trabalham, o líder democrático propicia flexibilidade e responsabilidade. E ao ouvir as preocupações dos subordinados, o líder democrático toma conhecimento do que deve fazer para manter a autoestima elevada. Finalmente, por terem voz no estabelecimento de objetivos e dos padrões de avaliação do sucesso, as pessoas que operam num sistema democrático tendem a ser bem realistas quanto ao que não pode ser realizado.

No entanto, o sistema democrático tem desvantagens, razão pela qual seu impacto no clima não é tão alto quanto o de alguns dos outros estilos. Uma de suas consequências mais irritantes são reuniões intermináveis em que ideias são remoídas, o consenso permanece vago e o único resultado visível é o agendamento de mais reuniões. Alguns líderes democráticos usam esse estilo para protelar tomada de decisões cruciais, esperando que o esmiuçar repetitivo das coisas leve posteriormente a um insight brilhante. Na verdade, a equipe acaba se sentindo confusa e sem liderança. Essa abordagem pode até mesmo causar uma escalada de conflitos.

Em que situação esse estilo funciona melhor? Ele é ideal quando o próprio líder está incerto sobre a melhor direção a seguir e precisa de ideias e conselhos de colaboradores competentes. E mesmo se o líder tiver uma visão forte, o estilo democrático é bom para gerar ideias novas que ajudem a colocar essa visão em prática.

É claro que o estilo democrático faz muito menos sentido quando os funcionários não são competentes ou não estão informados o suficiente para contribuir com bons conselhos. E quase não é preciso dizer que tentar chegar a um consenso é uma medida equivocada em tempos de crise. Considere o caso de um CEO cuja empresa de computadores estava seriamente ameaçada por mudanças ocorridas no mercado. Ele sempre buscava um consenso quanto ao que fazer. Enquanto a concorrência roubava clientes e as necessidades dos consumidores mudavam, ele continuava a nomear comitês para considerar a situação. Quando o mercado

passou por uma mudança brusca por conta de uma nova tecnologia, o CEO ficou sem ação. O conselho de administração o substituiu antes que conseguisse nomear mais uma força-tarefa para pensar sobre a situação. O novo CEO, embora fosse democrático e afetivo dependendo da ocasião, baseou-se firmemente no estilo visionário, sobretudo nos primeiros meses de sua gestão.

O estilo modelador

Assim como o estilo coercitivo, o modelador tem seu lugar no repertório do líder, mas deve ser usado com moderação. Não é o que esperávamos. Afinal, as marcas registradas do estilo modelador parecem ser admiráveis. O líder estabelece padrões de desempenho extremamente elevados e ele mesmo serve de exemplo. É obsessivo quanto a fazer tudo cada vez melhor e mais rápido, e pede que o acompanhem nesse sentido. Ele rapidamente identifica os que têm baixo desempenho e exige mais deles. Se não são capazes de ficar à altura do padrão estipulado, os substitui. Você pode achar que essa abordagem melhoraria os resultados, mas não é o que acontece.

Na verdade, o estilo modelador destrói o clima. Muitos funcionários sentem-se massacrados pelas exigências de excelência por parte do modelador, e seu moral cai. As diretrizes para o trabalho podem estar claras na cabeça do líder, mas ele não as enuncia com clareza. Espera que os outros saibam o que devem saber e chega até a pensar: “Se eu preciso explicar a vocês, é sinal de que não são as pessoas certas para este emprego.” O trabalho passa a ser não uma questão de fazer o melhor possível seguindo um roteiro claro, mas de adivinhar o que o líder quer. Ao mesmo tempo, os colaboradores sentem com frequência que o modelador não confia que eles trabalhem bem do seu próprio jeito ou que tomem a iniciativa. A flexibilidade e a responsabilidade se dissipam; o trabalho fica tão focado em tarefas e tão rotineiro que acaba sendo maçante.

Quanto a recompensas, o modelador ou não dá feedback sobre como as pessoas estão se saindo ou intervém para assumir o controle quando acha que estão se atrasando. E se o líder se ausenta, as pessoas se sentem perdidas, pois estão acostumadas a ter sempre o “perito” estabelecendo as regras. Finalmente, o comprometimento diminui sob o regime de um líder

modelador porque as pessoas não têm noção de como seus esforços pessoais se encaixam no objetivo mais amplo.

Como exemplo do estilo modelador, consideremos o caso de Sam, um bioquímico de pesquisa e desenvolvimento em uma grande companhia farmacêutica. A grande aptidão técnica de Sam fez dele um astro num piscar de olhos: era a ele que todos recorriam quando precisavam de ajuda. Logo foi promovido a chefe de uma equipe que desenvolvia um novo produto. Os outros cientistas na equipe eram tão competentes e automotivados quanto Sam; sua função como líder acabou transformando-o em um modelo de como fazer um trabalho científico de primeira linha sob grande pressão de prazo, intervindo quando necessário. Sua equipe completou a tarefa em tempo recorde.

Mas então veio outra nomeação: Sam foi encarregado de chefiar a área de pesquisa e desenvolvimento de toda a sua divisão. Quando suas tarefas se expandiram e ele precisou articular uma visão mais geral, coordenar projetos, delegar responsabilidade e ajudar a desenvolver outras pessoas, Sam se perdeu. Ao não confiar que os subordinados fossem tão capacitados quanto ele, tornou-se um chefe altamente controlador, obcecado com detalhes e assumindo a tarefa de outros quando o nível do desempenho deles caía. Em vez de acreditar que melhorariam com orientação e aperfeiçoamento, Sam acabava trabalhando durante noites e fins de semana depois de intervir para assumir o lugar do líder de uma equipe de pesquisa que estava deixando a desejar. Finalmente, seu próprio gestor sugeriu, para seu alívio, que voltasse à antiga função à frente de uma equipe de desenvolvimento de produto.

Apesar das falhas de Sam, o estilo modelador nem sempre acaba em desastre. Essa abordagem funciona bem quando todos os funcionários estão estimulados, são altamente competentes e não precisam de muita direção ou coordenação – por exemplo, no caso de líderes de profissionais altamente qualificados e automotivados, como grupos da área de pesquisa e desenvolvimento ou equipes em escritórios de advocacia. E, tendo uma equipe qualificada sob sua liderança, o modelador faz exatamente isto: conclui o trabalho a tempo, ou até mesmo antes do prazo. Mas como todo e qualquer estilo de liderança, o modelador nunca deve ser usado isoladamente.

O estilo treinador ou coach

Uma unidade de produto numa empresa global de computadores observava as vendas despencarem de um valor que era o dobro do de seus competidores para apenas a metade. Assim, Lawrence, o presidente da divisão de fabricação, decidiu fechar a unidade e realocar o pessoal e os produtos. Ao ouvir essas notícias, James, chefe da unidade condenada, decidiu passar por cima do chefe e pleitear seu caso junto ao CEO.

O que Lawrence fez? Em vez de explodir com James, ele se reuniu com o subordinado direto rebelde e conversou não só sobre a decisão de fechar a divisão, mas também sobre o futuro de James. Explicou como a ida para outra divisão iria ajudá-lo a desenvolver novas aptidões, tornar-se um líder melhor e aprender mais sobre os negócios da empresa.

Lawrence agiu mais como um conselheiro do que como um chefe tradicional. Ouviu quais eram as preocupações e esperanças de James, e compartilhou as suas com ele. Disse que achava que James havia estagnado no cargo atual; afinal, era o único lugar em que tinha trabalhado na empresa. Previu que o subordinado floresceria em um novo cargo.

A conversa tomou então um rumo prático. Como James ainda não havia se reunido com o CEO, Lawrence dedicou tempo a orientar James em como apresentar seu caso na reunião. “Não é tão fácil conseguir uma reunião com o CEO”, observou ele. “Então vamos garantir que você o impressione com sua ponderação e suas ideias.” Ele aconselhou James a não pleitear levando para o lado pessoal, mas focar na unidade de negócios: “Se ele achar que você está lá pensando no próprio sucesso, vai colocá-lo para fora da sala.” E sugeriu veementemente que registrasse as ideias por escrito; o CEO sempre apreciava isso.

Por que razão Lawrence preferiu instruir em vez de repreender? “James é um bom sujeito, muito talentoso e promissor”, explicou-nos o executivo, “e não quero que isso prejudique a carreira dele. Quero que permaneça na empresa, que elabore isso, quero que aprenda, que se beneficie dessa situação e cresça. Só porque pisou na bola não quer dizer que seja uma má pessoa.”

Essa atitude de Lawrence ilustra o estilo treinador por excelência. Líderes treinadores ajudam os funcionários a identificar os próprios pontos fortes e fracos e os conectam a aspirações pessoais e de carreira. Eles incentivam os colaboradores a estabelecer metas de desenvolvimento a longo prazo e

os ajudam a conceituar um plano para alcançá-las. Entram em acordo com eles quanto a seus cargos e suas responsabilidades ao implementar planos de desenvolvimento, e dão muitas instruções e muito feedback. Líderes treinadores se sobressaem no ato de delegar; dão aos funcionários atribuições desafiadoras, mesmo que isso signifique que as tarefas não serão realizadas com rapidez. Em outras palavras, estão dispostos a aceitar falhas a curto prazo se isso propiciar um aprendizado a longo prazo.

Entre os seis estilos, nossa pesquisa descobriu que o treinador é o menos usado. Muitos líderes nos disseram que, diante das pressões da atual situação econômica, não têm tempo para o lento e tedioso trabalho de ensinar as pessoas e ajudá-las a crescer. Mas, após uma primeira sessão, essa atividade ocupa pouco, ou nenhum, tempo extra. Líderes que ignoram esse estilo estão desprezando uma ferramenta poderosa: seu impacto no clima e no desempenho é marcadamente positivo.

É preciso admitir que existe um paradoxo no efeito positivo do estilo treinador no desempenho dos negócios, porque ele foca sobretudo no desenvolvimento pessoal, não em tarefas diretamente relacionadas com o trabalho. Mesmo assim, o estilo treinador melhora os resultados. O motivo para isso é que ele requer um diálogo constante, e esse diálogo de algum modo impulsiona positivamente cada fator que compõe o clima. Tome como exemplo a flexibilidade. Quando um funcionário sabe que seu chefe o observa e se importa com o que ele faz, ele se sente livre para tentar coisas novas. Afinal, tem certeza de que obterá um feedback rápido e construtivo. Da mesma forma, o diálogo contínuo do treinamento garante que a pessoa saiba o que é esperado dela e como seu trabalho se encaixa numa visão maior ou estratégica. Isso afeta a responsabilidade e a clareza. O estilo treinador ainda influencia no comprometimento, porque a mensagem implícita desse tipo de líder é: “Eu acredito em você, estou investindo em você e espero de você os melhores esforços.” Os funcionários muito frequentemente assumem esse desafio com coração, mente e alma.

O estilo treinador funciona bem em muitas situações de trabalho, porém é talvez mais eficaz quando as pessoas no lado receptor estão “prontas para isso”; por exemplo, quando já têm consciência de suas fraquezas e gostariam de melhorar o desempenho. Da mesma forma, um líder treinador é bem-sucedido quando os funcionários se dão conta de como o

desenvolvimento de novas habilidades pode ajudá-los a avançar. Resumindo, o estilo será bem recebido por profissionais que querem ser treinados.

Por outro lado, esse estilo não faz muito sentido quando os funcionários, por algum motivo, resistem a aprender ou a mudar os métodos. E fracassa se o líder não está apto para ajudá-los a avançar. O fato é que muitos gestores não estão familiarizados com o coaching ou simplesmente são ineptos para ele, principalmente no que diz respeito a proporcionar um feedback contínuo de desempenho que motive e não que provoque medo ou apatia. Algumas empresas constataram o impacto positivo desse estilo e estão tentando fazer dele uma competência central. Em algumas delas, parte significativa dos bônus anuais está ligada ao desenvolvimento dos subordinados diretos de um executivo.

Líderes de excelência devem seguir mais de um estilo

Diversos estudos, inclusive este, têm demonstrado que quanto mais estilos um líder praticar, melhor. Líderes que dominam quatro ou mais deles – especialmente os estilos visionário, democrático, afetivo e treinador – contribuem para um clima e um desempenho melhores no trabalho. E os líderes mais eficazes alternam entre os estilos com flexibilidade, de acordo com a necessidade. Embora possa soar assustador, temos testemunhado isso com mais frequência do que se imagina, tanto em grandes corporações quanto em novos pequenos empreendimentos, com gestores experientes que puderam explicar exatamente como e por que eles lideram e com empreendedores que alegam liderar apenas por instinto.

Esses líderes não ajustam mecanicamente seu estilo para que se encaixem numa lista de situações possíveis – eles são muito mais fluidos. São refinadamente sensíveis ao impacto que têm sobre outras pessoas e adaptam seu estilo para obter os melhores resultados. Por exemplo, nos primeiros minutos de uma conversa com um funcionário talentoso mas com desempenho abaixo do esperado, o líder pode concluir que ele tem sido desmoralizado por um gestor autoritário e que precisa ser inspirado por algo que o faça lembrar o motivo pelo qual seu trabalho é importante. Ou o líder poderia optar por dar uma injeção de ânimo no colaborador ao perguntar a ele sobre seus sonhos e suas aspirações e encontrar maneiras de fazer com

que seu trabalho seja mais desafiador. Ou aquela conversa inicial poderia sinalizar que o funcionário precisa receber um ultimato: ou melhora o rendimento ou será demitido.

Como exemplo de uma liderança fluida em ação, considere o caso de Joan, a gerente-geral de uma grande divisão numa empresa global de alimentos e bebidas. Joan foi nomeada para sua função quando a divisão enfrentava uma profunda crise. Já fazia seis anos que não atingia suas metas de lucratividade; no ano anterior tinha perdido 50 milhões de dólares. A autoestima da equipe de gestão era das piores; falta de confiança e ressentimento só faziam piorar o cenário. A diretriz que Joan recebeu dos superiores era clara: recuperar o negócio.

E Joan recuperou, fazendo isso com uma fluidez na troca de estilos de liderança que é muito rara. Desde o início ela se deu conta de que sua margem de tempo e de manobra era muito pequena no que dizia respeito a demonstrar uma liderança eficaz e estabelecer uma relação de confiança. Sabia também que precisava urgentemente se informar sobre o que não estava funcionando, e assim sua primeira tarefa foi ouvir o que pessoas-chave tinham a dizer.

Na primeira semana no cargo teve reuniões no almoço e no jantar com os membros da equipe de gestão. Joan queria compreender como cada pessoa entendia a situação atual. Mas seu foco não era tanto levantar diagnósticos, mas conhecer melhor os gestores pessoalmente. Nesse momento Joan empregou o estilo afetivo: ela se interessou por suas vidas, seus sonhos, suas aspirações.

Assumiu também o papel de treinadora, buscando maneiras pelas quais pudesse ajudar os membros da equipe a alcançar o que queriam profissionalmente. Por exemplo, um gestor que estava tendo um feedback de que não atuava bem em equipe confiou a ela suas preocupações. Reconhecendo que era um executivo talentoso e um ativo valioso para a empresa, Joan fez um acordo com ele, segundo o qual ela lhe diria em particular quando suas ações estivessem minando seu objetivo de ser considerado um bom membro de equipe.

Ela deu sequência a essas conversas individuais com um seminário de três dias fora do ambiente empresarial. Seu objetivo era criar um espírito de equipe, de modo que cada um assumisse qualquer solução que surgisse para os problemas. Sua postura inicial no evento foi a de líder

democrática. Ela incentivou cada um a expressar livremente suas frustrações e reclamações.

No dia seguinte, Joan fez o grupo focar em soluções: cada pessoa apresentou três propostas para resolver os problemas. À medida que Joan reunia as sugestões, ia surgindo um consenso natural quanto às prioridades do negócio, como o corte de custos. À medida que o grupo apresentava planos de ação específicos, Joan obtinha o comprometimento e a adesão que estivera buscando.

Estabelecida essa visão, Joan mudou para o estilo visionário, atribuindo a determinados executivos a prestação de contas pelos próximos passos, considerando-os responsáveis por sua execução. Por exemplo, a divisão vinha baixando preços de produtos sem aumentar seu volume. Uma solução óbvia seria subir os preços, mas o vice-presidente de vendas anterior não tomara uma decisão e deixou o problema aumentar. O atual tinha agora a responsabilidade de reajustar os preços para resolver o problema.

Durante os meses seguintes, Joan manteve a postura visionária. Articula continuamente a nova visão do grupo de modo a lembrar a cada membro como seu papel era crucial para que esses objetivos fossem atingidos. E, principalmente durante as primeiras semanas de implementação do plano, Joan sentiu que a urgência da crise justificava uma mudança momentânea para o estilo coercitivo caso alguém deixasse de corresponder à responsabilidade. Como ela disse: “Precisei ser rigorosa nesse acompanhamento e me assegurar de que todas as etapas fossem cumpridas. Isso exigiria disciplina e foco.”

Os resultados? Cada um dos aspectos do clima na empresa melhorou. As pessoas estavam inovando. Estavam conversando sobre o novo conceito da divisão e enaltecendo o próprio comprometimento com os novos e claros objetivos. A prova definitiva para o estilo fluido da liderança de Joan foi o resultado financeiro: após apenas sete meses, a divisão ultrapassou a meta anual de lucro em 5 milhões de dólares.

Expandindo seu repertório

São poucos os líderes que têm todos os seis estilos no repertório, e ainda menos os que sabem quando e como usá-los. Na verdade, quando levamos as descobertas de nossa pesquisa às organizações, as respostas mais

comuns são: “Mas eu só tenho dois destes!” e “Não posso usar todos esses estilos. Não seria natural”.

É compreensível que se sintam assim, e em alguns casos o antídoto é relativamente simples. O líder pode compor uma equipe com membros que utilizem os estilos que ele não domina. Tome o caso de uma vice-presidente de manufatura. Ela conduzia com sucesso um sistema global de fabricação usando o estilo afetivo. Com frequência encontrava pessoalmente funcionários da sua equipe, reunindo-se com gestores de fábricas, atendendo às suas necessidades mais urgentes e demonstrando quanto se preocupava com eles. Ela deixou a estratégia da divisão – eficiência extrema – com um colaborador em quem confiava e que possuía uma perspicaz compreensão de tecnologia e delegou o controle dos padrões de desempenho a um colega adepto da abordagem visionária. Também tinha na equipe um modelador, que sempre a acompanhava nas visitas às fábricas.

Uma abordagem alternativa, e a que eu mais recomendaria, seria os líderes expandirem os próprios repertórios de estilo. Para isso, eles precisam primeiro compreender quais competências da inteligência emocional fazem parte dos estilos de liderança que eles não possuem e, depois, trabalhar assiduamente para aprimorá-las.

Por exemplo, um líder afetivo é forte em três competências da inteligência emocional: empatia, construção de relacionamentos e comunicação. A empatia – a aptidão para perceber como as pessoas estão se sentindo no momento – permite ao líder afetivo responder a um funcionário de um modo que é altamente coerente com as emoções dessa pessoa, formando um vínculo. Esse tipo de líder também demonstra ter facilidade para criar novos relacionamentos, interessar-se por conhecer melhor alguém e cultivar uma ligação com essa pessoa. E por fim, um bom líder afetivo domina a arte da comunicação interpessoal, especialmente a de dizer a coisa certa ou fazer o gesto simbólico adequado no momento apropriado.

Assim, se você é um líder modelador que quer se capacitar a usar o estilo afetivo mais frequentemente, vai precisar melhorar seu nível de empatia e, talvez, as aptidões para construir relacionamentos ou para se comunicar com eficácia. Em outro exemplo, um líder visionário que quer acrescentar o estilo democrático no repertório pode precisar trabalhar em suas capacidades de colaboração e comunicação. Esse conselho de

Desenvolvendo sua inteligência emocional

Diferentemente do QI, que é em grande parte genético – ele pouco se altera depois da infância –, as aptidões da inteligência emocional podem ser aprendidas em qualquer idade. Desenvolver sua inteligência emocional não é fácil e exige prática e comprometimento. Mas a recompensa vale o investimento.

Considere o caso de um diretor de marketing numa divisão de uma empresa global de alimentos. Jack, como vou chamá-lo, era o típico modelador: cheio de energia, sempre se esforçando para encontrar maneiras melhores de executar as atividades e muito disposto a intervir e assumir quando, por exemplo, alguém parecia prestes a perder um prazo. Jack estava sempre propenso a atacar quem aparentemente não correspondesse a seus padrões, perdendo as estribeiras se uma pessoa simplesmente não realizasse uma tarefa do jeito que ele achava que seria o melhor.

O estilo de liderança de Jack teve, como era de esperar, um impacto desastroso no clima e no resultado dos negócios. Após dois anos de estagnação no desempenho, o chefe de Jack sugeriu que ele procurasse um coach. Jack não ficou satisfeito, mas, percebendo que seu próprio emprego estava em jogo, concordou em tentar.

O coach, um especialista em ensinar as pessoas como incrementar sua inteligência emocional, começou com uma avaliação 360 graus de Jack. Um diagnóstico a partir de múltiplos pontos de vista é essencial para melhorar a inteligência emocional, porque os que mais precisam de ajuda em geral apresentam pontos cegos. De fato, nossa pesquisa descobriu que líderes de alto desempenho superestimam suas forças em, no máximo, uma aptidão da inteligência emocional, ao passo que os de baixo desempenho superestimam em quatro ou mais. Jack não chegou tão longe, mas ele se avaliou mais positivamente do que seus subordinados diretos, que lhe deram notas baixas sobretudo em autocontrole emocional e empatia.

De início, Jack teve alguma dificuldade para aceitar esse dados do feedback. Mas quando seu coach mostrou a ele como essas fraquezas estavam relacionadas à sua incapacidade de demonstrar estilos de liderança correspondentes a essas competências – especialmente o visionário, o afetivo e o treinador –, Jack se deu conta de que precisava melhorar se quisesse avançar na empresa. Fazer essa conexão é essencial; não se aprimora a inteligência emocional em um fim de semana ou durante um seminário – isso exige prática da inteligência emocional diligentemente no trabalho no decorrer de vários meses. Se as pessoas não perceberem o valor dessa mudança, não farão esse esforço.

Tendo se concentrado nas áreas em que devia se aprimorar e se comprometido a fazer esse esforço, Jack e seu coach elaboraram um plano para tornar seu cotidiano


no emprego um laboratório de estudo. Por exemplo, Jack descobriu que era empático quando tudo estava calmo, mas que numa crise ele saía de sintonia com os outros. Essa tendência diminuía sua capacidade de ouvir exatamente nos momentos em que mais precisava. O plano de Jack exigia que ele focasse em seu comportamento em situações difíceis. Assim que sentia que estava ficando tenso, sua tarefa era recuar imediatamente, deixar a outra pessoa falar e depois pedir esclarecimento. O importante era não agir com criticismo ou hostilidade quando estivesse sob pressão.

A mudança não veio facilmente, mas com a prática Jack aprendeu a acalmar os ânimos, entrando num diálogo em vez de criar conflitos. Embora nem sempre concordasse com a pessoa, pelo menos ele lhe dava a oportunidade de defender seu ponto de vista. Ao mesmo tempo, Jack praticou também o hábito de oferecer aos subordinados diretos mais feedback positivo de seu desempenho, lembrando a eles como seu trabalho contribuía para a missão do grupo. E se conteve do impulso de ser altamente controlador em relação à atuação deles.

Jack se reunia com seu coach a cada uma ou duas semanas para fazer uma revisão de seu progresso e receber orientação para problemas específicos. Por exemplo, de vez em quando ele se surpreendia voltando às velhas táticas modeladoras – interrompendo a ação das pessoas, intervindo para assumir o que estavam fazendo e irrompendo em acessos de raiva. Quase imediatamente ele se arrependia. Ele e seu coach dissecavam essas recaídas para descobrir o que havia trazido à tona esses velhos métodos e o que fazer da próxima vez em situações semelhantes. Essas medidas de prevenção vacinam as pessoas contra futuros lapsos ou evitam que simplesmente desistam.

Em seis meses Jack melhorou bastante. Os próprios registros demonstravam que tinha reduzido o número de rompantes de um ou mais por dia no início para somente um ou dois por mês. O clima melhorou vertiginosamente e os números que expressavam os resultados da divisão estavam começando a subir.

Por que o processo de aprimorar uma competência da inteligência emocional leva meses, e não dias? Porque os centros emocionais do cérebro, e não só o neocórtex, estão envolvidos. O neocórtex, o cérebro pensante que aprende aptidões técnicas e capacidades puramente cognitivas, assimila conhecimento muito rápido, mas o cérebro emocional não. Para dominar um novo comportamento, os centros emocionais precisam de repetição e de prática. Aprimorar sua inteligência emocional, portanto, é como mudar hábitos. Os circuitos cerebrais que conduzem hábitos de liderança



precisam desaprender os antigos e substituí-los por novos. Quanto mais se repete uma sequência comportamental, mais fortes ficam os circuitos cerebrais subjacentes. Em certo momento, os novos caminhos neurais tornam-se a opção padrão do cérebro. Quando isso aconteceu, Jack foi capaz de percorrer os passos da liderança sem esforço, usando estilos que funcionaram para ele – e para toda a empresa.

acrescentar capacidades pode parecer simplista – “Mude a você mesmo” –, porém com a prática é totalmente possível melhorar a inteligência emocional. (Veja o quadro Desenvolvendo sua inteligência emocional, na página 32.)

Mais ciência, menos arte

Assim como a paternidade e a maternidade, a liderança nunca será uma ciência exata. Mas tampouco deveria ser um mistério total para os que a praticam. Estudos recentes têm ajudado os pais a compreender os componentes genéticos, psicológicos e comportamentais que afetam seu “desempenho”. Com nossa nova pesquisa, os líderes também podem ter uma visão mais clara de o que é preciso para liderar com eficácia. E, talvez tão importante quanto, eles são capazes de ver como podem fazer isso acontecer.

O ambiente de negócios está em constante mudança, e um líder deve estar pronto para reagir da melhor maneira. Hora a hora, dia a dia, semana a semana, os executivos precisam dominar seus estilos de liderança – usando o estilo certo no momento certo e na medida certa. A recompensa está nos resultados.

Publicado originalmente em março de 2000.

Gestão de conflitos: o que é e como aplicar?

Em um cenário político e econômico marcado pela divergência de ideias, veja como a gestão de conflitos pode te auxiliar neste período.

Quem nunca se viu no meio de uma situação complicada, na qual é preciso entender o ponto de vista do outro e demonstrar o próprio sem causar um grande embate?

Para a Geração *Baby Boomers*, pessoas nascidas entre os anos de 1945 e 1960, os conflitos sempre foram vistos por um ângulo negativo, onde a melhor solução para qualquer um deles era o tempo.

No entanto, a geração atual vive em uma época na qual é preciso lidar com divergências constantemente, tanto na vida pessoal quanto na profissional.

Diante disto, veja como as técnicas de Gestão de Conflitos podem te auxiliar a desenvolver habilidades no momento de lidar com uma situação complicada.

Afinal, o que é conflito?

Conflitos são fenômenos que ocorrem quando existe incompatibilidade entre duas ou mais pessoas, grupos, sociedade ou empresas.

Ele atinge, principalmente, as relações pessoais, profissionais e não tem fórmula mágica para ser eliminado.

De acordo com a gestão de conflitos, para trabalhar com problemas é necessário conhecê-los, saber qual o tamanho, impacto e ter consciência de que ele pode ocorrer a qualquer momento e em qualquer lugar.

Gestão de Conflitos: Entenda os tipos de divergências

Saber identificar e intervir em um conflito é fundamental para o bom desempenho das organizações e também para o sucesso de um profissional frente ao mercado de trabalho, uma vez que quando um problema não é resolvido a tendência de que ele cresça é muito grande.

Dessa maneira, a gestão de conflitos evidencia os tipos existentes e a relação entre eles.

- **Conflito latente:** é aquele que não aparece na relação, há um problema, mas ele não é evidente para todos os envolvidos.
- **Conflito percebido:** é a evolução do conflito latente, todos os envolvidos estão cientes, mas ainda não se manifestaram.
- **Conflito sentido:** há uma presença marcante das emoções.
- **Conflito manifesto:** o problema afeta o relacionamento entre as pessoas e há necessidade de uma outra pessoa para auxiliar na resolução da situação.

Viu como um tipo de conflito pode acarretar em um outro maior? Logo, é dever de um bom gestor lidar da melhor forma possível com cada um deles.

Como a cultura organizacional é influenciada pela gestão de conflitos

A cultura organizacional pode ser entendida como a forma que as pessoas se relacionam, resolvem problemas e como elas trabalham em equipe. É um conceito que está diretamente relacionado ao dia a dia da empresa e que tem relação direta com a gestão de conflitos.

Tem uma máxima, inclusive, que diz que as equipes de alta performance são formadas por pessoas com perfis culturais totalmente diferentes, ou seja, um nerd, um hippie, o cara da tecnologia...

Contudo, estes mesmos motivos podem gerar conflitos entre os funcionários de uma empresa, os quais podem implicar em uma ação positiva, mas também podem ocasionar em resultados negativos.

Dessa forma, é função do profissional responsável pela gestão de conflitos encará-los da melhor forma possível para que o mesmo seja revertido em algo positivo para a empresa.

Principais causas de conflito nas organizações

Sabe aquela pessoa que está sempre disposta a discussões polêmicas nas redes sociais?

Algumas causas geradoras de conflitos nas empresas também são assim, velhas conhecidas do meio organizacional.

Veja quais são as causas mais citadas pelos especialistas em gestão de conflitos e, também, alguns exemplos sobre esse assunto.

- **Experiência de frustração de uma ou ambas as partes**

Quando um funcionário antigo tem todas as competências para ser promovido, no entanto a empresa resolve contratar uma pessoa nova ou não tão qualificada para ocupar o cargo.

Nesses casos, não são raras as vezes em que o clima organizacional fica tenso e ocorre falta de cooperação entre os funcionários.

- **Diferença de personalidade:**

Esta característica faz parte de todo o ambiente de trabalho e é um dos aspectos mais trabalhados na gestão de conflitos. Muitas vezes assuntos que não estão ligados as tarefas do trabalho, como opiniões políticas, afetam a relação e conseqüentemente a cooperação entre os trabalhadores.

- **Meta diferenciada**

Normalmente, indústrias que possuem mais de um turno de trabalho possuem metas diferentes para cada período, devido a questões como economia de energia, mão de obra e recursos humanos.

Contudo, os funcionários que trabalham no período de maior produção costumam questionar sobre essas diferenças de meta. Isso torna necessário uma boa gestão de conflitos nessas indústrias, a fim de evitar que esses problemas afetem a produtividade dos profissionais em questão.

- **Diferenças em termos de informações e percepções**

Porque o setor A possui acesso a determinada informação e o setor B não?

Em certos casos acontece de alguns colaboradores terem acesso a determinada informação por questões de planejamento estratégico e não por privilégio pessoal, como é entendido por determinados membros.

- **Pressão**

Hoje em dia, em virtude do cenário atual, as pessoas acreditam que devem ser as melhores em tudo o que fazem. Querer ser o melhor pode ser muito produtivo em determinados aspectos, contudo é preciso saber

administrar esse sentimento para que não gere uma pressão desnecessária e nem desencadeie conflitos internos e externos.

O que os especialistas em gestão de conflito dizem sobre o gerenciamento desses problemas?

Todo o conflito deve ser gerenciado, quando isso não acontece as principais consequências são:

- **Perda de tempo**

As pessoas passam muito tempo pensando ou conversando sobre as consequências de um determinado conflito. É o que acontece na famosa “rádio peão”, na qual os funcionários aumentam e comentam sobre o que está acontecendo na empresa, se vai haver mudança ou que algumas pessoas terão que ser demitidas, por exemplo.

- **Diminuição de desempenho**

Acontece no momento em que os propósitos de trabalho acabam se perdendo quando surge a notícia de uma possível demissão ou há um mal-estar entre as pessoas da equipe.

- **Remanejamento desnecessário**

Quando duas pessoas da mesma equipe não se dão bem e a empresa necessita trocar um deles de função como forma de resolver o conflito.

- **Tomadas de decisões equivocadas**

As vezes, com uma forma de resolução de conflitos, um bom funcionário é mandado embora sem que as verdadeiras causas tenham sido apuradas.

- **Redução da motivação dos envolvidos**

Quando um líder não despende parte do seu tempo para a gestão de conflitos, a equipe de trabalho começa a ficar desmotivada, visto que haverá uma constante sensação de que a situação não irá mudar.

- **Perda de talentos**

Excelentes funcionários preferem mudar de emprego quando os gestores acreditam que é melhor perder pessoas do que interferir nos conflitos.

Os possíveis resultados de um conflito

Segundo a gestão de conflitos, uma desavença pode gerar resultados distintos, como:

Perde perde

São aquelas situações em que ambas as partes não estão dispostas a entrar em um acordo. Em questões judiciais, por exemplo, pode ser que o juiz tome uma decisão que não gere benefícios para nenhuma das partes. Dessa forma, é sempre melhor quando as pessoas estão dispostas a entrar em um acordo.

Ganha perde

Quando apenas uma das partes sai vencedora do conflito. No entanto, quando a carreira profissional é extremamente flexível, pode ser que a pessoa que perdeu hoje não esteja disponível para auxiliar a que ganhou em outro momento.

Conciliação

Quando as duas partes conseguem entrar em um acordo.

Ganha ganha

Assim como na conciliação, as duas partes conseguem entrar em acordo.

Contudo, na conciliação, pode ser que haja a necessidade de um responsável de gestão de conflitos para auxiliar na resolução de uma determinada situação.

Como fazer uma boa gestão de conflitos?

Como foi visto anteriormente, é importante que os líderes da empresa tenham conhecimento de cada tipo de conflito para que se possa usar, de forma eficaz, as ferramentas disponíveis para tal situação.

Além disso, os conflitos positivos devem ser impulsionados, enquanto os negativos devem ser controlados.

Para fazer uma boa gestão de conflitos dentro de uma empresa, é importante que o gestor tenha sempre em mente atitudes, como:

Criar uma atmosfera amistosa

Segundo a gestão de conflitos é necessário criar um clima organizacional saudável para que os problemas possam ser resolvidos.

Olhar para o futuro, mas não se esquecer do passado

É importante que todos os funcionários da empresa entendam porque determinado problema não deve acontecer para que o mesmo não se repita no futuro.

A resolução de certos problemas pode ser feita do mesmo modo que o registro das lições aprendidas, onde acontecem reuniões pontuais para que toda a equipe fique ciente dos pontos de melhoria e dos resultados que devem ser mantidos.

Esclarecer os pontos de vista

É fundamental que cada pessoa entenda o ponto de vista da outra. Cabe ao responsável pela gestão de conflitos promover encontros amigáveis a fim de que ocorra uma conversa e todos os pontos de divergência sejam resolvidos.

Em relação a problemas pessoais entre funcionários, é necessário que haja respeito com a opinião do outro.

Gerar opções de ganhos múltiplos

As estratégias de ganhos múltiplos são atingidas somente quando as pessoas pensam no bem-estar do próximo.

Logo, no momento de resolver um conflito, é necessário que o gestor pense em como aquela situação pode resultar em algo benéfico para as duas ou mais partes envolvidas.

Mas, vale ressaltar que os pontos negativos devem receber a advertência adequada.

Focar nas necessidades individuais e compartilhadas

Muitas vezes, tanto na vida pessoal quanto profissional, nós temos muita dificuldade de separar a pessoa do problema.

Contudo, tal atitude pode afetar os resultados da empresa, pois muitas vezes um funcionário não quer contribuir para o trabalho do outro por não gostar do jeito dele.

Logo, é essencial que todos procurem separar os colegas de trabalho dos problemas pessoais e foquem nos resultados da organização.

Desenvolva planos para a ação ser efetiva

É dever de um bom líder tomar a iniciativa para resolver os problemas da empresa, pois não adianta dizer que vai resolver e não executar um bom plano de ação para que os conflitos possam ser resolvidos.

Construa de forma positiva e compartilhada o poder

O manejo do poder também faz parte do dia a dia das organizações e de uma boa gestão de conflitos.

É importante que o líder consiga utilizar estratégias para solucionar, conduzir e administrar conflitos de forma que ele utilize sempre da sua experiência ou poder de referência.

Em vista disso, um líder deve inspirar e motivar as pessoas ao seu redor por suas características positivas e não por usar da manipulação ou de outros elementos negativos.

Ferramentas para resolver conflitos

Há 3 pilares, dentro da gestão de conflitos, para que se possa tanto resolver quanto evitar problemas, são eles: diálogo, negociação e poder.

No que se refere ao diálogo, é importante que o emissor tenha cuidado ao comunicar uma mensagem e que o receptor se coloque de forma disponível e busque abrir mão dos seus preconceitos e certos julgamentos.

Também é necessário que as pessoas utilizem de forma adequada os canais de comunicação. Dependendo do assunto, não é oportuno que se faça uso de mensagens de texto, pois o risco de ser mal interpretado é grande.

A negociação também é um dos pilares essenciais e para que ela seja eficaz é necessário que, antes de mais nada, ocorra um bom diálogo.

Também é necessário que, dentro da negociação, os envolvidos busquem gerar estratégias de ganhos múltiplos, pensem na outra parte e que o líder saiba interferir de modo eficaz.

O poder pode ser entendido como a capacidade de influenciar pessoas, pois através deste é possível influenciar as pessoas para o crescimento e sucesso da organização e também para o insucesso.

Gestão de conflitos: utilize já essa técnica!

Mais do que perceber um problema é necessário fazer uma boa gestão de conflitos para que a melhor solução seja tomada. E, em uma época na qual problemas políticos e econômicos estão sendo amplamente discutidos, é imprescindível entender qual é a melhor maneira de se resolver uma situação conflituosa.

Texto extraído, com adaptações, do blog: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/gestao-de-conflitos>