

JACQUELINE MENDES MENEZES

# A JORNADA DO LÍDER

Fundamentos, ferramentas  
& lições de liderança

MENEZES CONSULTORIA

— Desenvolvimento de Pessoas —

JACQUELINE MENDES MENEZES

# A JORNADA DO LÍDER

*Fundamentos, ferramentas  
& lições de liderança*

MENEZES CONSULTORIA

— Desenvolvimento de Pessoas —

**Editada e distribuída em todo território nacional por:**

Editora JML.

Rua Mandaguaçu, 534 - Sobre Loja - Bairro Emiliano Pernetá

CEP 83324-430 - Pinhais - PR.

Telefone (41) 3595 9999 - Fax (41) 3595 9998.

Portal: [www.jmlgrupo.com.br](http://www.jmlgrupo.com.br)

**Projeto Gráfico & Diagramação:**

Marcela Grassi Mendes de Faria - Studio Bild

**Revisão:**

Ana Rapha Nunes

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M541 Menezes, Jacqueline Mendes

A jornada do líder: fundamentos, ferramentas e lições de liderança [livro eletrônico]. / Jacqueline Mendes Menezes. - Pinhais: Editora JML, 2020.

9,4 Mb, PDF

ISBN 978-65-990362-3-1

1.Administração - Liderança. 2. Menezes Consultoria

CDD 658.4

# AGRADECIMENTOS

---

Agradeço profundamente a todas as pessoas que cruzaram minha trajetória profissional e me inspiraram a escrever este livro.

Em especial, ao meu esposo Canuto, meu companheiro de 35 anos, com o qual divido cada vitória, aquele que me apoia e incentiva a fazer o que mais amo.

Aos meus filhos, Felipe e Laís, meu maior legado, razão de ser da vida, alegria de todos os dias, nossas conversas são parte do meu aprendizado de vida e maior alegria de viver.

Minha gratidão aos meus pais, Otacílio e Julieta (*in memoriam*). Grandes exemplos de amor.

Aos meus irmãos, e em especial ao meu irmão mais velho, Tadeu, que sempre me inspirou a crescer e evoluir profissionalmente.

Aos meus clientes e amigos.

# SUMÁRIO

---

INTRODUÇÃO .....	6
OS GRANDES PILARES DA LIDERANÇA .....	12
COMO OCUPAR SEU ESPAÇO SEM INVADIR O ESPAÇO DO OUTRO? .....	22
A COMUNICAÇÃO DO LÍDER .....	26
DESCONSTRUINDO A LINGUAGEM PARA PENSAR CLARAMENTE .....	34
QUAL SERÁ O IMPACTO DO USO DAS FERRAMENTAS NA PERFORMANCE DO LÍDER? .....	38
A MALA DE FERRAMENTAS DO LÍDER .....	38
ANÁLISE SWOT PESSOAL: suas Forças e Fraquezas .....	48
FEEDBACK .....	50
DELEGAÇÃO .....	68
UMA ABORDAGEM QUE GERA RESULTADOS .....	74
AUTOLIDERANÇA: O QUE ISSO SIGNIFICA? .....	78
O SIGNIFICADO DA AUTOGESTÃO .....	86
QUE JORNADA APOIA O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA? .....	90
DISTORÇÕES COGNITIVAS .....	100
QUÃO DESAFIANTE TEM SIDO O SEU TRABALHO COM SEU TIME? .....	126
MAESTRIA EMOCIONAL: O que torna a Liderança uma jornada possível? ..	133
COMO A CULTURA DESAFIA A MUDANÇA COMPORTAMENTAL DO LÍDER .....	156
PALAVRA FINAL .....	161
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	164

# INTRODUÇÃO

---

O tema Liderança parece não se esgotar. Conforme o mundo se expande, novas formas de liderar vão tomando forma e não é possível esgotar a temática.

Como a vida que é mutável, repleta de surpresas e aprendizados, o exercício da liderança nos reserva experiências múltiplas, que exige busca incansável pelo aperfeiçoamento em níveis cada vez mais complexos, que se consolidam na prática e tornam-se nossa marca e presença nas organizações.

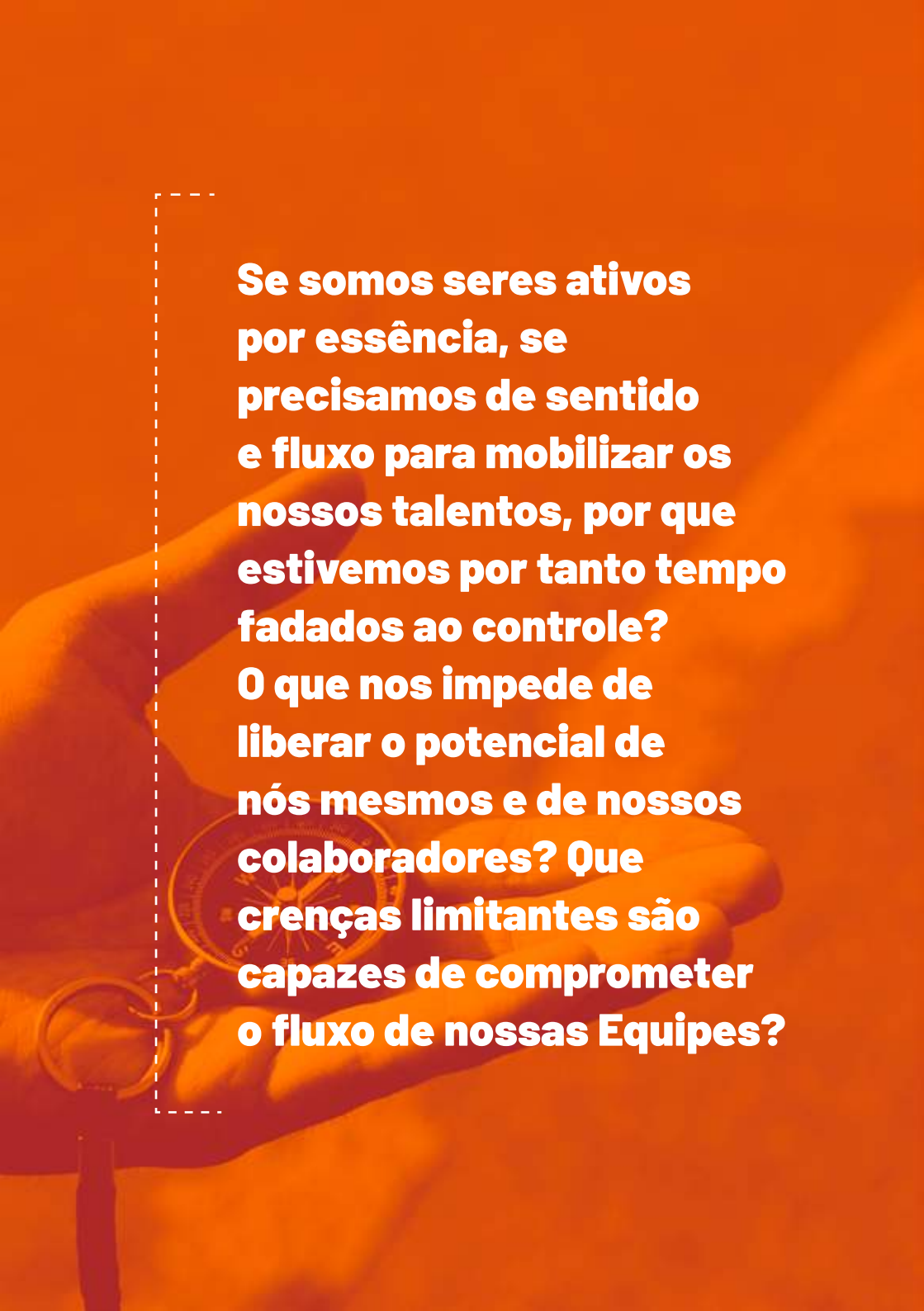
A jornada de um líder permite descobertas esplêndidas que vão sendo descortinadas no cotidiano. Quando nos damos conta da simplicidade da Liderança, vemos que sua essência é profunda, simples e humana, e as respostas estão todas dentro de nós, guiadas pela intuição que rejeitamos e moldadas por nossas crenças, valores e experiências.

Quase sempre, a difícil tarefa de liderar, muito expressada pela maioria, mostra apenas o sentimento coletivo do foco para **o controle de tarefas** e nossa profunda imaturidade em relação às necessidades humanas inerentes ao processo de Liderar.

Ignorar o componente humano da liderança é perpetuar a cegueira que caracterizou as organizações do século passado que investiram em tecnologia, processos e ferramentas de gestão e negligenciaram o fator humano da função, subutilizando o talento das pessoas.

É inegável que exista em cada um de nós, colaboradores ou gestores um senso interno de autorregulação que necessita de combustível mobilizador de ações significativas – como a criada pelo psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi,

*“a teoria do Flow, que é um estado mental atingido quando se está totalmente envolvido em uma atividade. Flow, termo em inglês que significa fluxo, é uma condição de foco absoluto que torna qualquer atividade espontânea e produtiva”.*

A hand holding a compass against an orange background. The text is overlaid on the image, enclosed in a dashed white box.

**Se somos seres ativos por essência, se precisamos de sentido e fluxo para mobilizar os nossos talentos, por que estivemos por tanto tempo fadados ao controle? O que nos impede de liberar o potencial de nós mesmos e de nossos colaboradores? Que crenças limitantes são capazes de comprometer o fluxo de nossas Equipes?**



Quando começamos a pensar em pessoas como se fossem máquinas? Que ideias fundamentam uma Liderança baseada no controle rígido e na forte crença que sem Microgestão não alcançaremos nossos objetivos?

*“Microgestão é a prática dos gestores, prestando atenção para pequenos detalhes da ação do colaborador ao invés de permitir que a equipe conclua suas tarefas, de modo independente e autônomo, estabelecendo padrões e práticas de trabalho com base em suas preferências pessoais, associadas a um estilo de gestão ditatorial, em que ideias dos colaboradores não são levadas em consideração e quase todos os aspectos da posição são controlados por decisões do gerente”.*

Uma liderança, com características deste estilo arcaico e controlador, impede o crescimento e a troca da equipe, estando na contramão das expectativas das novas gerações, das demandas organizacionais mutáveis e discontinuidades da sociedade moderna.

A velocidade e o dinamismo organizacional atual se contrapõem a esta forma gerencial e o princípio da autorregulação e autogestão, característico do ser humano. Sem **autonomia, desenvolvimento contínuo e claro propósito do trabalho a ser realizado**, teremos como resultado carência de talentos e constante frustração.

Dois fatores se destacam nesta forma de liderar: a falta de experiência e a insegurança. A caminhada gestora daqueles que observam o seu próprio comportamento darão lugar a uma visão cada vez mais lúcida das vantagens de construir ambientes profissionais pautados pela clareza de objetivos, direção e liberdade de ação.

Vale lembrar aqui o papel educador do líder que, por meio do diálogo claro e confiante, desenha como um arquiteto a direção e esclarece o papel de cada integrante da sua equipe na cadeia produtiva e permite amplo espaço para fazer, aprimorar, recriar e conquistar.

Este “diálogo” tem o potencial de construir desafios futuros, evitar erros de interpretação: *“eu pensei que fosse assim...”*, possibilitando ampliar os horizontes dos colaboradores frente às suas atividades e entregas.

À medida em que avançamos na carreira gerencial, ampliamos nossa visão das variáveis que compõem o tema liderança. Vamos gradativamente percebendo as sutilezas da função, as atitudes que impulsionam pessoas, aquelas em invariavelmente impactam e reduzem a mobilização em prol da realização.

Pessoas são sensíveis aos fatores externos e às mudanças abruptas e nem sempre o líder consegue captar o que se passa no interior dos atores principais de um projeto profissional: a equipe.

É comum o líder cair na armadilha da miopia, que o torna insensível ao que se passa ao seu redor. Um ambiente muito intenso de desafios e cobranças pode turvar a percepção do líder e o resgate do time pode ser bem mais desafiador e complexo do que investir permanentemente em um olhar amplo e potencialmente mobilizador.

Nem as dificuldades, nem cenários mais críticos podem ser desculpas para abrir mão de um ambiente encorajador e estimulante. Pelo contrário, em momentos de crise só nos resta a energia interna, as ações de inspirar pelo propósito e a mobilização da capacidade humana.

Não há como transformar momentos difíceis sem o componente Maestria humana e emocional. Somos muito moldados pela crença negativa e por modelos mentais limitantes. Nos afetamos facilmente pelo pessimismo, havendo uma tendência quase geral dos gestores de recorrer a fórmulas antigas em meio à crise, como sinal de defesa e autoproteção.

Este livro é um convite para uma viagem a uma linda e emocionante Jornada de liderança.

# OS GRANDES PILARES DA LIDERANÇA

---

A literatura de liderança é farta. Percebi ao longo do tempo, ao trabalhar com equipes de líderes, que alguns pilares sustentam um modelo de liderança (pontos simples, mas indispensáveis) que norteiam a JORNADA DE UM LÍDER.

## SE A CONFIANÇA FOR PERDIDA, O QUE PODEMOS ESPERAR DA LIDERANÇA?

### A CONSTRUÇÃO DA CONFIANÇA:

*“Nada é mais rápido do que a velocidade da confiança.” – Stephen M. R. Covey*

Não é possível liderar sem antes consolidar os vínculos de confiança com aqueles que pretendemos conduzir. Neste caso, a PNL, nos apresenta um pressuposto bastante fortalecedor: *“Primeiro acompanhar, depois conduzir. Primeiro compreender, depois ser compreendido”*.

Neste sentido, uma das primeiras lições da liderança é desconstruir a crença do Controle – premissa que teve seu esgotamento no século passado e que impede na grande maioria das vezes o líder, de estabelecer uma relação fluida de confiança com sua equipe.

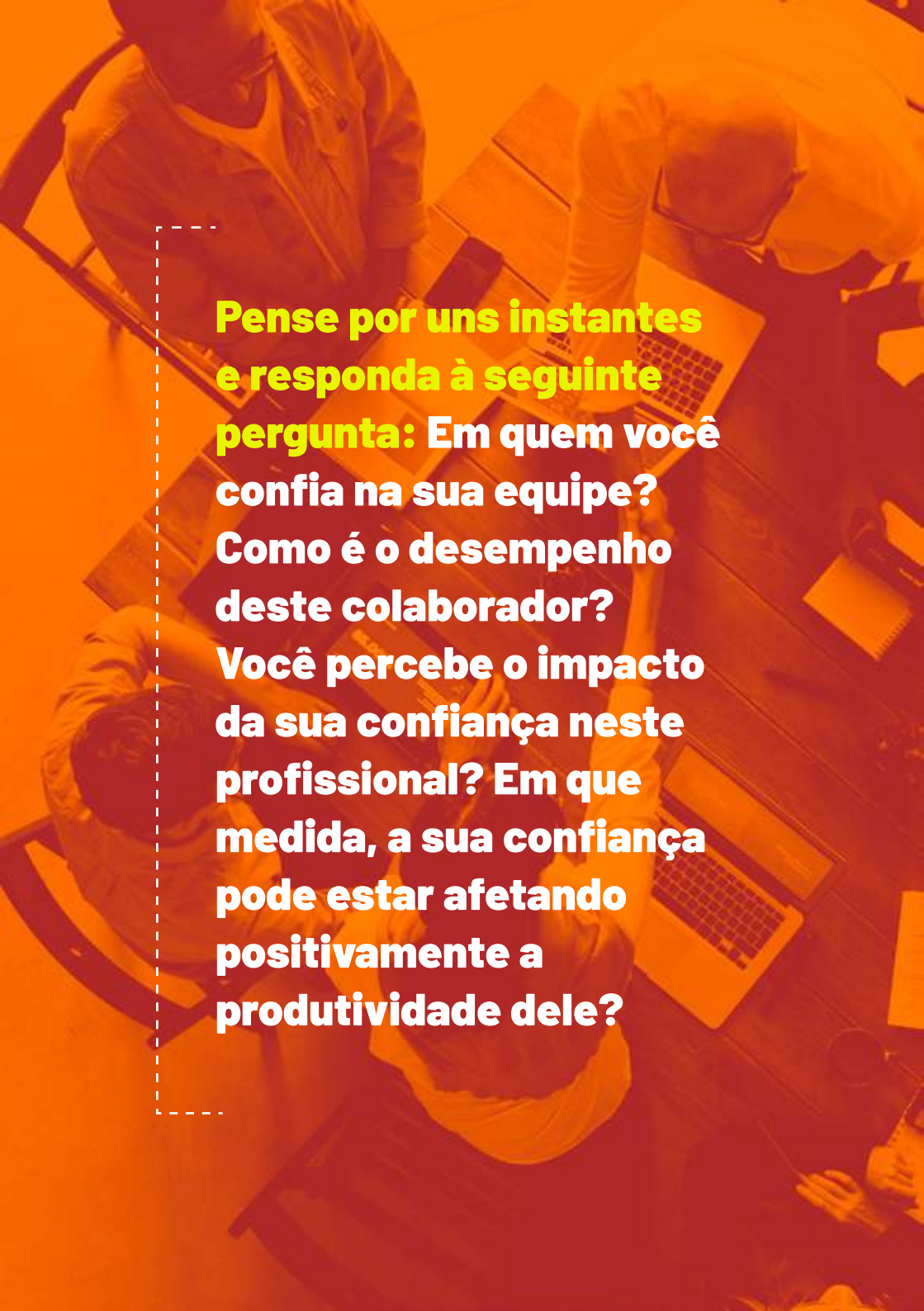
Ao confiar desafiando, você líder possibilita que o colaborador acesse mais rapidamente seus valiosos recursos internos e possa evoluir e aprimorar-se continuamente, assumindo o protagonismo de sua atuação – tão almejado pelas empresas.

Nada é maior ou produz resultados com maior velocidade do que a confiança na capacidade do outro. No caso do líder – esta é uma condição fundamental, **a pedra fundamental**, que permite utilizar todo o talento e mais ainda, provoca na equipe um empoderamento para ultrapassar limites da competência antes não visualizados.

Está comprovado que ao confiar – desafiando o colaborador com tarefas gradativamente mais complexas – o líder permite a experimentação do erro construtivo num ambiente de apreciação positiva, possibilitando a construção de novos patamares de eficácia e produtividade.

Corroborando com a ideia da confiança como um fundamento, Covey ressalta

*“A capacidade de estabelecer, ampliar e recuperar a confiança junto a todas as partes envolvidas – clientes, fornecedores, parceiros – colegas de trabalho e sociedade – como a principal competência de liderança da nova economia global.”*

An overhead view of a meeting with four people around a table, overlaid with a semi-transparent orange filter. The text is centered in a white dashed box.

**Pense por uns instantes e responda à seguinte pergunta: Em quem você confia na sua equipe? Como é o desempenho deste colaborador? Você percebe o impacto da sua confiança neste profissional? Em que medida, a sua confiança pode estar afetando positivamente a produtividade dele?**

**Por outro lado, pense também nas pessoas em que você não confia. Como você se sente ao lado delas? Como é o desempenho delas? Você percebe o impacto da falta de confiança? Você já trabalhou com alguém que você sentia não confiar no seu trabalho? Como isto te afetou? Como foi a sua experiência trabalhando com um líder cuja confiança em você era baixa?**

Estas são as reflexões que um líder pode se permitir fazer para compreender o impacto da Confiança nas pessoas que compõem o seu time. A linguagem não verbal da falta de confiança é muito maior do que imaginamos. Ela representa uma microagressão velada, uma molécula invisível que atinge o “moral” da equipe ou de alguns dos seus integrantes com consequências diretas no seu desempenho e automotivação.

## **A confiança possui alguns atributos**

**Empatia:** Exige Tempo e Presença – atributos pouco valorizados por líderes atarefados.

E se a confiança for menosprezada, qual será o impacto disso na cultura de uma empresa? Quanto vale para cada colaborador a atenção do seu líder para com suas dificuldades, ideias ou soluções? O que rompe os vínculos e torna tóxico os ambientes profissionais, senão a indiferença e descrença na capacidade das pessoas?

**A diferença de visão, conteúdo e lógica de pensar:** quantas vezes como líder não confiamos baseados na perspectiva da “diferença”? Quando a “lógica” do outro não percorre o caminho da minha cabeça como se não

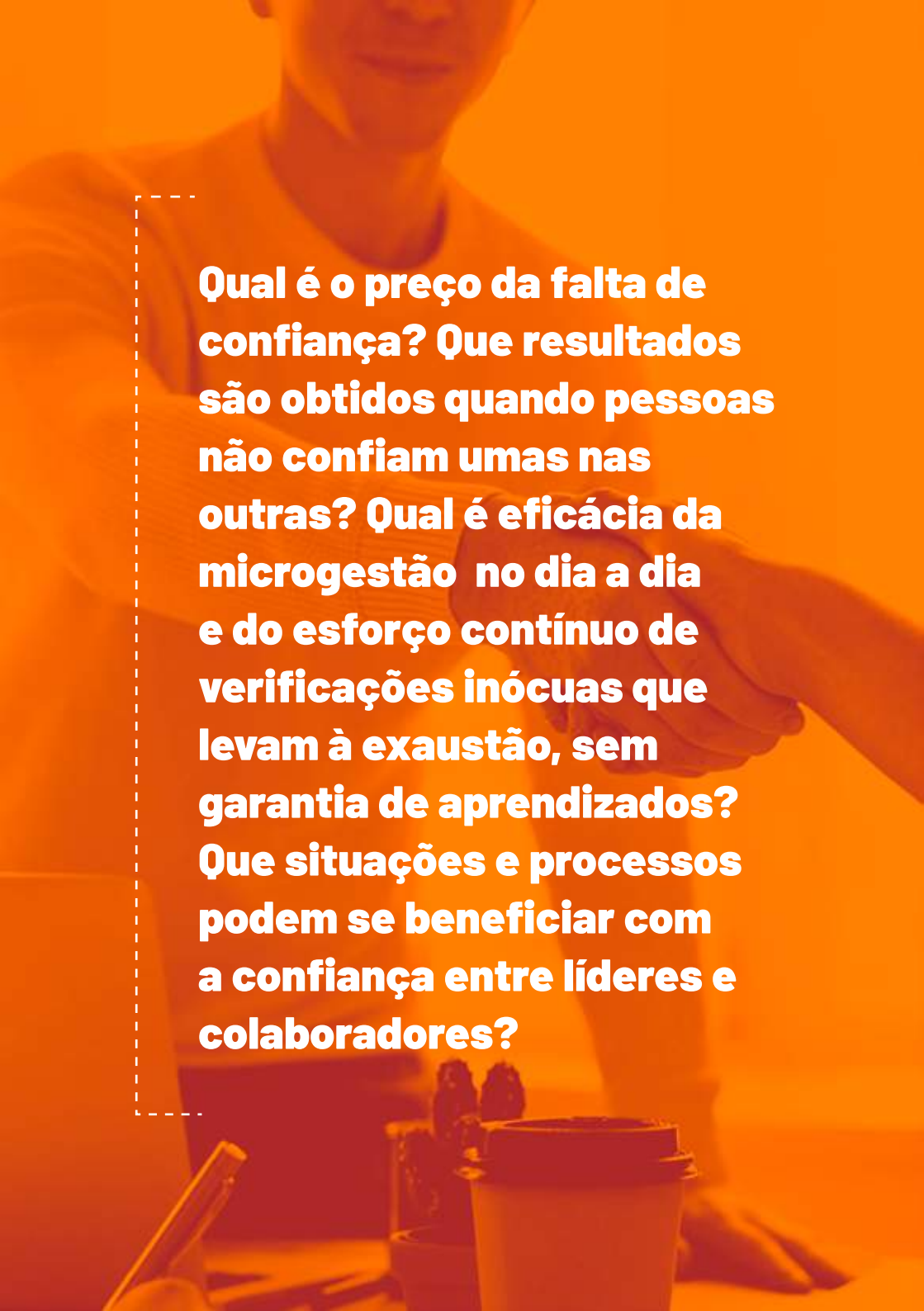


encaixassemos um na lógica do outro, e a comunicação fica interrompida dentro de um círculo vicioso da cultura do preconceito, da generalização, da suposição advinda da “lógica” do líder.

**Espaço pequeno para a Autenticidade:** Se a cultura exige uso de armaduras sociais para corresponder e encaixar-se nos modelos e protocolos, qual será o espaço para o eu autêntico e verdadeiro? Silenciamos o que somos e damos vida aos personagens corporativos compatíveis com as expectativas. Anulamos o verdadeiro eu e desperdiçamos o potencial contido na fluidez da confiança e o alcance da excelência nunca imaginada.

Compreender as consequências de ignorar as ações ou necessidades humanas é quase uma novidade no ambiente organizacional. Pouco se fala disso, mas muito se tem de narrativas e experiências pessoais de excelentes profissionais que optaram por deixar a carreira ou mudar de ambiente, em função de não sentir-se adequados e confiantes para realizar tarefas que tinham total competência para fazer.

O baixo nível de confiança afeta sua atuação como líder, afasta boas ideias, contribuições, expressividade das pessoas ao redor de você e exige maior tempo para a realização das tarefas cotidianas.



**Qual é o preço da falta de confiança? Que resultados são obtidos quando pessoas não confiam umas nas outras? Qual é a eficácia da microgestão no dia a dia e do esforço contínuo de verificações inócuas que levam à exaustão, sem garantia de aprendizados? Que situações e processos podem se beneficiar com a confiança entre líderes e colaboradores?**

A confiança afeta as organizações no âmbito pessoal, interpessoal, intergrupal, familiar e social. Cada vez mais, seremos desafiados a delegar, a compartilhar projetos. Os processos serão cada vez mais interdependentes, resultados obtidos de fontes variadas e tudo isso depende da confiança que depositamos uns nos outros.

A congruência - que é o alinhamento e a harmonia entre o que se diz e o que se faz, produzirá a sustentação e a solidez da confiança, e serão as bases para uma liderança eficaz. Será ainda possível resgatar e aprender a confiar uns nos outros?

Quando o líder ignora fatores como pertencimento e participação em decisões diretas das pessoas, ele, de forma não intencional, envia mensagens aos liderados de confiança e engajamento. Estivemos muitas vezes ausentes, como líderes, em perceber como simples ações cotidianas de envolvimento e compartilhamento soam como alavancas de atrair ou afastar as pessoas dos objetivos maiores da organização.

Portanto, se faz necessário desafiar seu modelo de mundo como líder, ultrapassar a visão mais restrita de ver com olhos mais descritivos do que avaliativos e testar suas crenças limitantes. Ir em busca de olhos renovados, ampliando a visão num sentido mais humano e encorajador, um olho mental positivo e de possibilidades dentro de uma percepção mais aberta, sem a tirania do **agora** e sim, com a perspectiva do

**Ainda Não.**

A Psicóloga Americana Carol Dweck traz novas contribuições em relação a dois conceitos muito enraizados em nossas mentes. Quando diante de tarefas que colaboradores não tiveram êxito imediato (o **AGORA**), alguns líderes ou mesmo educadores não vislumbram a perspectiva do **Ainda Não**.

**O Ainda Não** traz consigo a liberdade do aprimoramento, do aprendizado produzido pelo erro, pelo ajuste – acompanhando a natureza humana de aprender com erros, acertos e a própria experiência. Não podemos mais negar nossa natureza falível como humanos nem o quanto podemos aprender como os erros.

Ela aponta para uma direção mais assertiva das experiências de trabalho e nos faz refletir sobre a tirania do Agora, das consequências de uma **mentalidade fixa** que gera angústia e falta de confiança, enquanto a **mentalidade de crescimento** que é repleta de possibilidades. Promover o desenvolvimento das pessoas, mesmo diante de desafios mais complexos, é o primeiro e grande pilar da Liderança.

*Segundo Warren Buffet,  
CEO, Berkshire Hathaway,  
uma reputação demora vinte  
anos para ser construída e  
cinco minutos apenas para  
ser destruída. Se você levar  
isso em conta, agirá de forma  
diferente.*

## Seu Mapa da Confiança

→ Imagine-se desenhando um mapa mental da Confiança entre você e sua Equipe.

→ Como ele seria?

→ Escreva o nome dos integrantes do seu Time e vá atribuindo de 1 a 10 uma nota da sua confiança em relação a cada colaborador.

→ Certifique-se da autenticidade da nota, dê um passo para trás e observe-se, descubra quanto você tem investido de tempo, presença e atenção com cada uma das pessoas com as quais você convive profissionalmente.

→ Inclua seus pares e perceba qual dos componentes da Confiança te afastam ou te aproximam de cada um.

→ Quais as diferenças entre você e as pessoas que lidera? Como estas diferenças de "lógica", valores, crenças atuam na confiança que você tem com cada pessoa?

→ Responda à pergunta sobre "Autenticidade". Quanto espaço há no ambiente cultural em que você atua para as pessoas serem elas mesmas, para o erro, o aprendizado e a colaboração genuína?

# COMO OCUPAR SEU ESPAÇO SEM INVADIR O ESPAÇO DO OUTRO?

---

## ASSERTIVIDADE

O segundo pilar da Liderança está diretamente ligado à clareza da linguagem do líder ao estabelecer as entregas requeridas por cada membro de uma equipe.

Os elementos que compõem a linguagem assertiva são:

- Claro e Objetivo
- Direto
- Firme
- Respeitoso

Quantas vezes o colaborador se sente perdido em meio a falta de clareza das expectativas da empresa e do próprio líder em relação às demandas do seu trabalho?

Os novos **Modelos de Gestão de Pessoas** apontam novos direcionamentos para a liderança:

- Alteração do perfil exigido: de um perfil obediente e disciplinado para autônomo, empreendedor e criativo.
- Deslocamento do foco de controle para o desenvolvimento de uma cadência de responsabilidades.
- Pessoas como fator crítico de sucesso para as organizações: necessidade de atrair e manter talentos, visando à permanente sustentação do negócio.
- Fundamentar as Entregas pelo propósito – que gera significado para as tarefas e desafios cotidianos.

Esta nova realidade organizacional provoca um olhar arguto à formação da Liderança, que precisa recorrer a assertividade nos processos de contratação, integração e retenção de talentos.

As novas exigências por demandas crescentes de resultados exigirá uma liderança capaz de explicitar com maior clareza as expectativas, bem como definir objetivamente os limites e arquiteturas de responsabilidades de cada um no âmbito de uma Equipe.

Tenho encontrado um número bastante expressivo de líderes que, sobrecarregados de tarefas que são da equipe, não percebem a falta de clareza dos colaboradores em relação às suas próprias responsabilidades.

Nestes casos, os danos ao desempenho são incalculáveis, na medida em que a energia que deveria ser utilizada nas tarefas prioritárias é deslocada para a busca de respostas de quais são as atividades-chave de cada membro. Líderes experientes, mas poucos assertivos, podem, invariavelmente, comprometer os resultados de sua equipe.

Entender sobre quais as competências essenciais do seu Time, que entregas são responsáveis, a que prioridades precisamos focar, utilizando a linguagem assertiva e precisa, fará muita diferença na condução da equipe rumo aos objetivos pretendidos.

Desenhar uma arquitetura da sua área com as atividades-chave (seus indicadores e métricas, visualizando os impactos de cada tarefa no conjunto maior – um alinhamento tático) como um quadro referencial em que entregas individuais se relacionam mutuamente com os objetivos organizacionais, criando um Placar que estimula e orienta o caminho a ser percorrido, é tarefa principal da Gestão.

Saber comunicar o quadro referencial, os propósitos de cada integrante, o impacto de cada inter-relação, inspirando e mobilizando os talentos na direção dos resultados é competência de Liderança.



**Qual é o impacto da falta de objetividade e firmeza do líder? Que resultados podem ser comprometidos quando o líder não percebe a ecologia – quem pode ser afetado ou beneficiado, quando sua linguagem não esclarece, pontua ou conduz na direção?**

A Assertividade tem sido uma das competências mais exploradas nos processos de Desenvolvimento de Liderança.

# A COMUNICAÇÃO DO LÍDER

## REFINAMENTO DA COMUNICAÇÃO

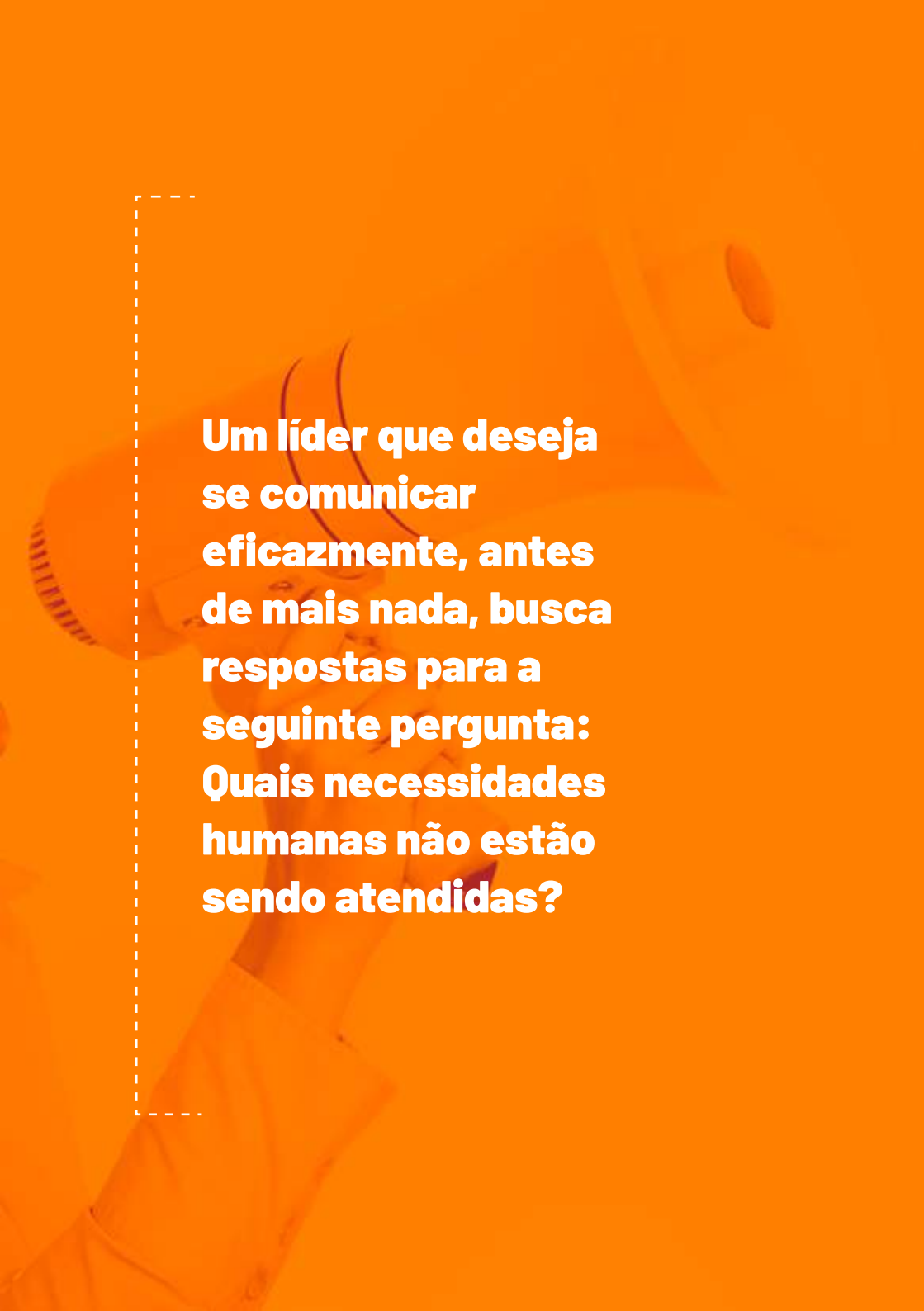
---

### O que fundamenta a Comunicação Eficaz?

Um dos primeiros embaixadores do tema Comunicação não violenta foi o professor Marshall Bertram Rosenberg. Ele se refere a um processo de estabelecimento de relações de parceria e cooperação, em que predomina comunicação eficaz e com empatia.

Sua pesquisa elucidou e marcou profundamente o entendimento do tema Comunicação Eficaz na liderança.

*Para Marshall, a comunicação eficaz tem sua raiz na linguagem, cuja força de uso pode gerar uma interação compassiva e bilateral. Sem a linguagem da dominação – prática que herdamos e que se revela na crença de quem está no topo sabe o que é certo e o que é errado, paralisando ideias e obstruindo entendimentos.*

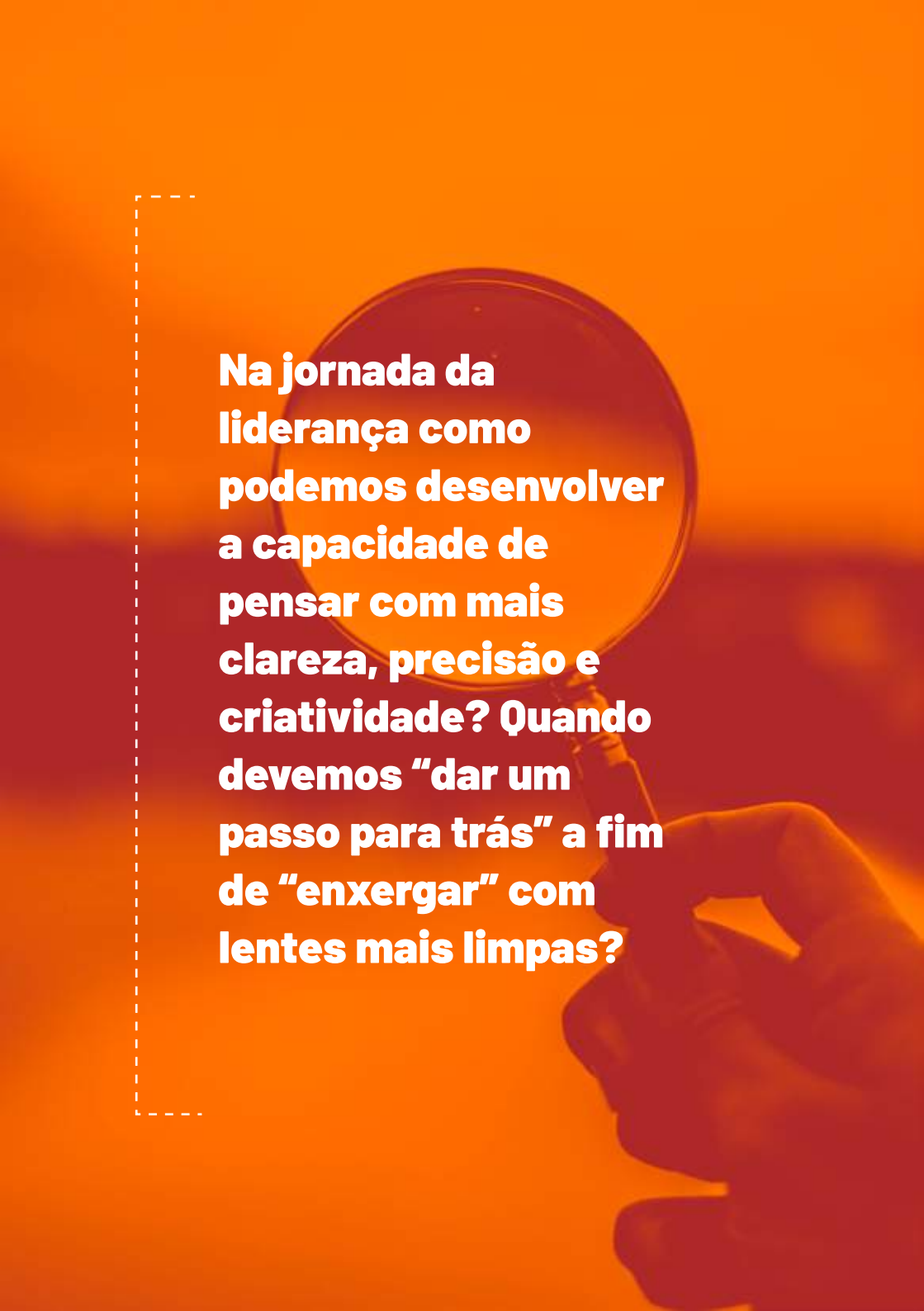


**Um líder que deseja se comunicar eficazmente, antes de mais nada, busca respostas para a seguinte pergunta: Quais necessidades humanas não estão sendo atendidas?**

Com base nos estudos do Dr. Michael Hall, os nossos pensamentos são inevitavelmente contaminados. Segundo ele, quando se trata de pensar, pensar de verdade, pensar em uma solução para um problema, pensar em ideias criativas, pensar como líder nas dificuldades que enfrentamos e em como se conectar ou se comunicar – o problema é que todo pensamento está contaminado.

Ele ressalta que para se comunicar bem é necessário pensar claramente. Nosso pensamento nem sempre é limpo. Na maioria das vezes é confuso, como se estivessemos usando um par de óculos que lentamente ficou turvo e nossa visão nebulosa. **Há momentos que nossa visão**

**fica contaminada sem que percebamos.**



**Na jornada da liderança como podemos desenvolver a capacidade de pensar com mais clareza, precisão e criatividade? Quando devemos “dar um passo para trás” a fim de “enxergar” com lentes mais limpas?**

De acordo com a PNL, o pensamento **é o processo pelo qual você e eu construímos mapas ou modelos mentais sobre o mundo em nossas cabeças. O que fazemos quando pensamos é mapear algo, como funciona, seu valor ou significado, suas consequências, regras, etc., dessa forma, damos sentido às coisas. Por meio do seu pensamento, você constrói os “significados”** de qualquer coisa e de tudo na sua vida.

Quão importante é então o processo de pensar? Como ele afeta a qualidade de nossa comunicação?

Faça uma “pausa” para ampliar a visão. Quantas vezes nossa comunicação é o resultado de nosso pensamento falho?

Como líder, saber pausar, se afastar para ver além das palavras, fazer perguntas de precisão e ouvir para entender pode ser o maior diferencial de seu legado.

Não são as coisas lá fora que determinam a minha experiência ou a qualidade da minha vida, na maioria das vezes, os significados que damos ao que acontece é que gera a experiência sobre as coisas e situações.

Descobrir seus pontos cegos, porque é difícil ver os enquadramentos que governam seu pensamento quando você está dentro deles. Estar consciente das armadilhas da mente é o ponto de partida de uma comunicação eficaz.

Nossa LENTE INTERNA são as formas primitivas de pensar que aprendemos quando criança. Elas moldam nossos significados dos acontecimentos, negam a precisão, rotulam, personalizam, amplificam e filtram a percepção da realidade de modo que afetam a forma de como nos comunicamos. Elas criam percepções equivocadas. Geram nosso modelo de mundo.

**Para ampliar sua Mente, você precisa reconhecer sua própria moldura e como ela distorce a sua visão, seu sentimento a respeito de algo, situação, palavras e comportamentos.**

- Comece por se observar, se conhecer e perceber mais claramente suas molduras.
- Permita-se ir ao “Camarote” – assistir de fora o que acontece dentro de você e as consequências disso em você mesmo e na sua forma de comunicar com os outros.
- O “Camarote” é um espaço mental/emocional que nos dá a oportunidade de assistir ao nosso próprio espetáculo. Ver e rever nosso comportamento e ampliar nossa autopercepção. Um espaço só seu de aprimoramento e identificação dos pontos cegos.

Quando você está diante de situações adversas, o que você pensa, sente ou diz para você mesmo?

Que padrões de pensamento você usa que contribuem para o problema?

Quando sua Comunicação não é eficaz você apenas escuta e responde rapidamente, conforme seus programas pré-instalados de forma automática.

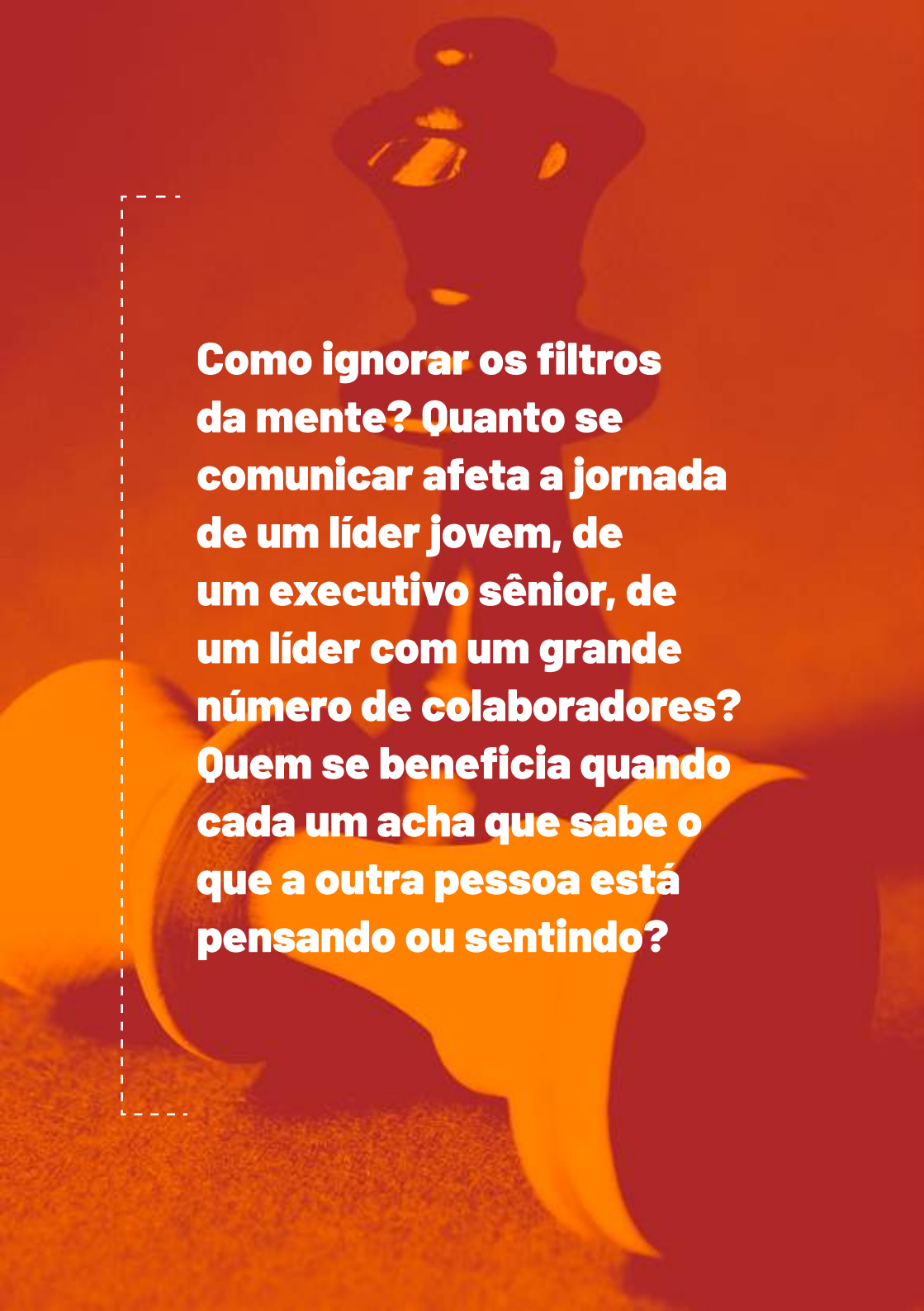
Você é capaz de ouvir para entender? Isso parece simples e insignificante, mas acredite: a maior parte das pessoas não escuta para entender, ela escuta para responder. Somos exigidos a agir e ficamos reféns da ação automatizada.

Em toda comunicação, ou fala, existem lacunas – espaços vazios de informação que precisam ser preenchidos de alguma maneira.

O problema é que, como humanos, às vezes, assumimos uma comunicação NÃO EFICAZ, passamos então a interpretar, preencher as lacunas deixadas por outros com as informações que temos em nossa mente.

Estas suposições geram distorções e afastamentos, pois cada integrante da comunicação interpreta a situação com seu próprio enredo e o resultado é que as partes saem enfraquecidas e derrotadas. Todos saem perdedores. Na Liderança, é preciso primeiro acompanhar, para depois conduzir.



A hand holding a lit candle in a dark, textured environment. The candle is lit, and the flame is visible. The background is dark and textured, possibly a wall or a piece of fabric. The overall mood is contemplative and focused.

**Como ignorar os filtros da mente? Quanto se comunicar afeta a jornada de um líder jovem, de um executivo sênior, de um líder com um grande número de colaboradores? Quem se beneficia quando cada um acha que sabe o que a outra pessoa está pensando ou sentindo?**

## DESCONSTRUINDO A LINGUAGEM PARA PENSAR CLARAMENTE

As palavras dentro de determinados contextos assumem diferentes conotações e podem se tornar “grávidas”. Palavras grávidas são aquelas que dão luz a vários significados. Ou seja: você fala uma coisa e aquilo pode ser interpretado de formas diferentes.

### **Como desconstruir as palavras?**

**O líder invariavelmente pode ser seduzido por palavras sem a atenção à sua clareza ou precisão. Uma das estratégias de desconstrução é certifique-se de que ela entendeu exatamente da forma que você queria, perguntando-lhe:**

*“Está claro para você o que quero dizer quando me refiro a X? O que você entende sobre isso? Deixa eu ver se entendi o que você acaba de dizer. É isso?”*

Alguns verbos são grávidos. Traduzir verbos que abrem lacunas e espaços vazios para muitas interpretações para o verbo fazer pode evitar desentendimentos semânticos. A pergunta que importa é:

O que a pessoa X faz, que você chama de X?

Saber fazer perguntas, não dar respostas.

Este é um exercício diário da Liderança. Exercitar a capacidade de fazer perguntas, segurar o hábito de dar respostas. E ir desenvolvendo novos líderes a sua volta.

Uma pequena mudança: livrar-se do velho hábito de supor. Perguntar a pessoa o que aconteceu? Como ela está usando uma determinada palavra, expressão, gesto e entender se o que você interpretou condiz com a forma de ver do outro. Isso é simples e reduz consideravelmente as distorções e generalizações típicas da mente humana.

A liderança, em qualquer nível, exige a habilidade básica de comunicação — **Fazer perguntas de precisão, de alta qualidade** cujo objetivo é:

- Obter informações precisas;
- Desafiar as inconsistências na fala;
- Descobrir o que alguém pensa ou sente;
- Evitar mal entendidos;

- Evitar e solucionar conflitos no trabalho;
- Mediar conversas importantes;
- Se dar permissão para “calçar” os sapatos do outro;
- Experimentar outras posições perceptivas e aprender com os novos ângulos.

### **Vá até o CAMAROTE:**

- Liste momentos, situações e pessoas com as quais sua comunicação não tem sido eficaz;
- Perceba as “diferenças” de pontos de vista e se desafie a novas interpretações. Que outros significados criativamente cabem nestes enredos?
- Como seria sua Liderança se você se permitir expandir a comunicação com estes interlocutores?
- Qual o impacto da sua comunicação com eles na sua Jornada de líder? Quem pode ser beneficiado se houver novos significados para cada uma das narrativas que estão tirando o seu sono?

Nenhum projeto de Liderança terá sustentação sem que haja um permanente alinhamento entre os objetivos organizacionais e os individuais.

Caberá ao líder – aquele que tem mais informações relevantes do negócio — construir com sua equipe um grande propósito – aquilo que é maior que cada um individualmente – como uma alavanca coletiva que impulsiona o talento e dá significado ao trabalho individual.

Nenhuma força terá maior impacto nos esforços de cada um do que conhecer a relevância da sua atividade para o negócio, seus impactos, sua contribuição singular e ampliar continuamente a percepção do colaborador para os novos desafios oriundos da dinâmica organizacional.

Líderes que investem tempo no Diálogo e na Comunicação efetiva – no conhecimento dos talentos, que observa os potenciais, enquanto desafia com tarefas mais complexas, vai desenvolvendo o alinhamento e construindo pontes entre as competências individuais e os objetivos da organização.

# QUAL SERÁ O IMPACTO DO USO DAS FERRAMENTAS NA PERFORMANCE DO LÍDER?

## A MALA DE FERRAMENTAS DO LÍDER

---

São muitas as ferramentas de um líder. Ao longo do meu trabalho de Desenvolvimento de líderes e executivos, por razões práticas e didáticas concluí que 3 delas sustentam um projeto de Liderança.

### **FERRAMENTA 1: PERCEPÇÃO**

A PERCEPÇÃO do líder, a observação contínua dos aspectos que o afetam, na maioria das vezes, são ignorados pela liderança. Somos muito ocupados para olhar para o nosso maior patrimônio: as pessoas. Estamos quase sempre absorvidos por tarefas operacionais que nos dão a sensação de estar liderando e nos perdemos na miopia de não reconhecer o que contraria a tarefa de conduzir pessoas.

Nossa visão é invariavelmente parcial. Nossa interpretação sobre as coisas, seu funcionamento, sobre os acontecimentos, o que é bom ou ruim, muitas vezes, fica encoberto por um conjunto de elementos internos que denominamos: crenças, valores, experiências e memórias.

Este conjunto é único e pessoal, e acompanha o líder na sua jornada, ofuscando e/ou expandindo aquilo que se apresenta à sua frente.

Você líder não nasceu com suas crenças, valores e experiências. Sua trajetória pessoal, a maioria das coisas que você faz, você aprendeu. Isso inclui os nossos medos, temores, linguagem e formas de interação. Você tem o seu próprio conjunto de ferramentas para viver no mundo.

O que ocorre é que agora, seu modo de ser no mundo ocupa um espaço bem maior, vai além de você e gera impactos nas pessoas que você lidera. A boa notícia é que se você decidir se conhecer e descobrir algo sobre você que queira mudar, este é apenas um padrão comportamental, isto não é você. **Você pode ser quem você quer ser!**

Mudanças num mundo VUCA é a única constante da vida. Negá-la é negar a própria vida. Mas escolher a direção que deseja é tarefa sua. O que você pensa, sente e como se comporta têm naturalmente, como líder, maior ecologia - afeta um maior número de pessoas. Perceber como o seu cérebro funciona, e quais os impactos das suas decisões nos outros, assume novo significado para você.

Seus humores, seus gestos, sua expressão corporal, sua interação com pessoas atingem conotações mais expressivas e ganham contornos inimagináveis, na medida em que pessoas agora dependem do seu processo decisório, da

sua clareza de direcionamento, do seu feedback constante e a forma de lidar com as demandas humanas farão total diferença na sua jornada de líder.

Sua linguagem e sua comunicação com sua equipe requerem atenção, pois nem sempre falamos a mesma língua. Uma linguagem empática exige atenção para si mesmo e para os significados do seu interlocutor. Uma palavra assume diferentes significados, dependendo da interpretação interna de cada pessoa. Se aplica bem neste ponto, as contribuições da frase do Polonês **Alfred Korzybski**:

! !  
! "*O mapa não é Território*".  
! !

Seu mapa é uma visão parcial do mundo. Nossos mapas (percepção da realidade) não representam o território (realidade). De acordo com nossa percepção, vamos criando mapas da realidade, que são a representação interna que temos dos acontecimentos.

Aprender a ouvir o que está por trás das palavras. Desenvolver a competência de perguntar sem supor, sem "leitura mental" – que é uma característica humana comum, que ocorre quando achamos que sabemos o que o outro quer dizer. Suprimimos a presença e atenção ao que outro nos oferece, pois temos pressa.

Neste sentido, trago aqui as contribuições do nosso ilustre Stephen Richards Covey, autor do best-seller



administrativo “Os Sete Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes”, quando nos ensina que:

- Primeiro compreender, depois ser compreendido;
- O Rápido é Lento e o Lento é Rápido.

Nossa realidade líquida, que é veloz e algoz, turva facilmente a visão do líder e captura seu senso de presença e escuta, sua habilidade de apoio, sua capacidade de entendimento, que em alguns casos é simples, mas se torna complexa pela tirania imposta devido à rapidez do momento, pelo autoengano de estar focado em prioridades.

Na Liderança, um momento de escuta empática e atenta pode nos revelar soluções simples se percebermos a riqueza que advém de quem está realizando a atividade.

Quanto tempo desperdiçamos quando afoitos pela rigidez da mente que não abre espaço para a percepção consciente da posição do líder num grupo, quanta energia mental utilizamos para refazer as distorções cognitivas naturais de nosso processo educacional?

Nem todas as ilusões são visuais. Há ilusões de pensamentos que chamamos de distorções cognitivas. São as formas primitivas de pensar que aprendemos quando criança e que geram percepções equivocadas da realidade. Reconhecê-las permite expandir sua percepção de mundo e uma interação de melhor qualidade com o seu entorno.

Que lições aprendemos no início da liderança que podemos levar para outros patamares da jornada? Quão consciente o líder está quando se relaciona com o seu time e pares? Quão aberto você tem estado para perceber o ambiente, as pessoas, o clima, as necessidades humanas e o nível de engajamento das pessoas que trabalham com você?

Liderança é pavimentação de caminhos - depende de um olhar mais amplo, menos restrito e limitado. Requer mais habilidade com pessoas do que foco em si mesmo, o seu desempenho é deslocado, às vezes, para o time e, em outros momentos, o foco tem que ser você. É como saber qual a montanha estamos subindo juntos, para onde estamos indo e o porquê disso.

Que esforços cada um terá que fazer e que desafios temos como Equipe, considerando que o "jogo" é maior - que o sentido de enfrentar obstáculos é significativo o bastante para justificar esforços, desenvolvimento, rompimentos de barreiras e tudo que vier será bem vindo.

É bastante comum - e minha experiência como líder me ofereceu este aprendizado - que, ao liderar, ficamos muito focados nas demandas a serem realizadas. Perdemos a ótica de perceber o impacto do nosso comportamento na equipe e como a auto-observação pode nos conceder informações valiosas sobre nossa liderança.

A PERCEPÇÃO DE SI MESMO tem como intuito assistir ao nosso próprio espetáculo, se colocar na 2ª posição perceptiva (a posição do outro) e ampliar o olhar de como estamos indo e que mensagens estamos compartilhando.

Minha experiência como líder e a própria experiência de meus coachees ilustra bem como é frágil nossa percepção quando estamos diante de responsabilidades e entregas que exigem de nós prazos e velocidade de entregas.

Quase sempre, em momentos de turbulência e pressão, nosso senso de urgência assume o comando do nosso sistema nervoso e facilmente perdemos a observação de como estamos nos comportando ou como a forma como agimos gera impactos nas pessoas à nossa volta.

Líderes jovens concentram muita atenção em fazer acontecer, apresentar resultados e negligenciam o que está ocorrendo a sua volta, as necessidades não atendidas de seus liderados e como isso afeta a cadeia produtiva. Veem o iceberg e ignoram a parte invisível do problema.

A maioria de nós líderes não se dá conta de que **se observar** faz parte da sua tarefa de líder. Que, ao fazê-lo, as descobertas resultantes deste processo nos oferecem novas possibilidades e perspectivas.

A PERCEPÇÃO DO OUTRO possibilita enxergar, além das palavras, o que está por trás dos comportamentos e das

dificuldades, o que tem gerado êxitos, o que necessita de atenção e diálogo, e onde estamos e onde queremos chegar.

Na prática da Liderança, encontramos uma certa confusão entre controlar e influenciar. Segundo Michael Hall, como humanos, temos 4 poderes: dois internos (pensar e sentir) e dois externos (falar e agir). Usar os 4 poderes em prol dos resultados é tarefa da Liderança. Estabelecer sua zona de poder fará com que você se relacione melhor com seu entorno.

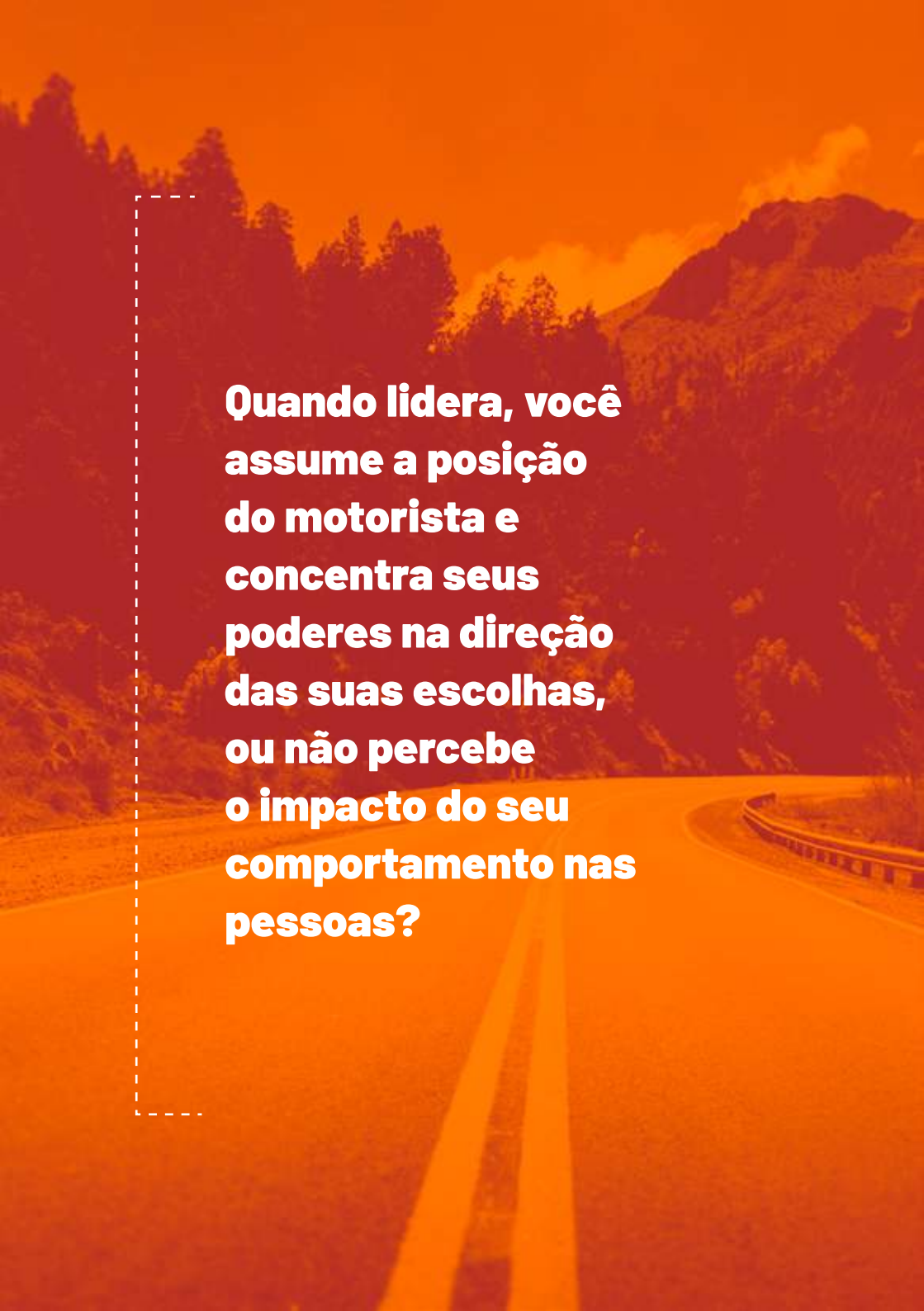
Como líder, será preciso compreender qual é o espaço onde você tem controle. Seu controle (ou maestria emocional) ou zona de poder se limita em assumir o controle de si mesmo: o que você faz, fala, pensa e age. Fora deste espaço, estão os outros – colaboradores – diferentes de você (nem melhor, nem pior – apenas diferentes). Neste espaço, dos outros, você não tem controle, apenas Influência.

Seu espaço de Poder contempla você mesmo – sua Maestria Emocional para conhecer a si mesmo e se gerenciar. Este é o primeiro patamar da Liderança. Romper esta fronteira de ter expectativas irreais – de controlar o outro, afetará sua liderança com possibilidades de grande frustração.

O Espaço do outro – a responsabilidade do outro é dele. Como líder você pode influenciar, pode estimular, mas precisa reconhecer que liderar não significa controlar. Vai além disso, exige conhecer o outro para liderá-lo, exige aceitação e apreciação de quem ele é, suas qualidades, seus pontos de aprimoramento e seu modelo de mundo.

Influenciar requer primeiro acompanhar, criar vínculos, gerar confiança, para depois conduzir na direção dos objetivos. Como líder, você irá assumir o controle de seus poderes pessoais, de sua matriz (mente), dos significados que dá às situações e aos acontecimentos, do impacto disso no seu entorno, bem como das suas escolhas.

Estar fora do controle de si mesmo, na liderança, significa que você não assume suas responsabilidades sobre seus poderes pessoais: pensar, sentir, falar e agir.



**Quando lidera, você assume a posição do motorista e concentra seus poderes na direção das suas escolhas, ou não percebe o impacto do seu comportamento nas pessoas?**

Às vezes, podemos assumir a posição unilateral, cuja visão turva e pouco precisa, facilita a velha prática de julgar e avaliar o outro, sem perceber a maior de nossas responsabilidades: Conhecer a si mesmo para liderar o outro.

- Quais são as suas forças e fraquezas?
- Como iniciar meu processo de autopercepção?
- Que tal uma parada para visitar a si mesmo?
- Quanto tempo faz que você não visita a si mesmo e rompe barreiras para discernir sobre suas oportunidades internas e externas?
- Que “Jogo” você precisa aprimorar?
- O “Jogo” Interno: Pensar e Sentir, ou
- O “Jogo” Externo: Falar e Agir?
- Onde estão seus pontos de aprimoramento como líder?
- Qual é o impacto do seu comportamento nas pessoas que você lidera?
- Sua presença enriquece ou empobrece o ambiente?
- Sua influência empodera e libera talentos ou enfraquece os poderes dos colaboradores?
- Que JORNADA você deseja trilhar na direção de uma liderança significativa?

# ANÁLISE SWOT PESSOAL: suas Forças e Fraquezas (uma análise apreciativa)

Que tal uma parada para visitar suas

**FORÇAS, FRAQUEZAS,**

**AMEAÇAS E OPORTUNIDADES**

FORÇAS	FRAQUEZAS
<p>Quais suas principais habilidades como líder?</p> <p>Quais são suas forças (competências humanas e de liderança) que seu time reconhece em você?</p>	<p>Reverendo suas habilidades de líder, sem julgamento, o que você considera que precisa melhorar?</p> <p>Quais as suas fraquezas que os outros (sua família, pares e liderados) reconhecem em você?</p>
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<p>Revisitando o seu atual momento de liderança, que oportunidades não estão sendo exploradas?</p> <p>Qual são as oportunidades que você pode aproveitar e pontos de aprimoramentos você descobre nesta análise pessoal?</p> <p>Como você pode aproveitar suas maiores forças para concretizar estas oportunidades?</p>	<p>Dos gaps acima, quais deles podem afetar sua liderança?</p> <p>O que outros líderes, que você conhece, fazem melhor que você e como isso te inspira a se aprimorar?</p> <p>Se você ignorar suas fraquezas, a que ameaças elas te expõem?</p>



## **O QUE VOCÊ PODE APRENDER COM ESTA ANÁLISE?**

***O que o quadro te mostra, que eventualmente estava pouco visível para você, enquanto líder?***

***O que você decide mudar e qual é a intenção de fazer isso? Quando você vai dar início a esse processo de mudança? Você está pronto para se comprometer com isso?***

***O que você vai melhorar ou desenvolver para aproveitar melhor as oportunidades e diminuir as possíveis ameaças?***

***O que precisa acontecer na prática para você saber que atingiu seu objetivo? Como você saberá que deu certo?***

# FEEDBACK

---

## QUEM TEME O FEEDBACK?

Herdamos de nossa cultura um estigma em relação ao processo de Feedback. Encontrei líderes de todos os níveis de atuação que, ao enfrentar o momento de conduzir uma conversa de melhoria com seus liderados, transformavam o episódio em momentos de sofrimento e/ou afastamento pessoal.

Quantos de nós aprendeu a interpretar feedbacks como broncas, desqualificações, ameaça pessoal com rompimentos de interação e troca de experiências? Somos frutos de uma sociedade que validou o medo, cujo significado dos erros foi extremamente equivocado.

Não fomos educados para encarar conversas francas. Incluir feedback nas interações diárias com sua equipe para alguns representa uma ofensa pessoal e, desta forma, uma ferramenta vital para o desenvolvimento das pessoas perde-se no tempo e o líder não exerce seu papel primário de posicionar o time na direção dos resultados.

O Feedback é uma ferramenta essencial – aquela que tem que fazer parte do cotidiano da liderança. Compartilhar observações descritivas sobre o desempenho dos liderados,

de forma clara e franca, inspira a caminhada e a contribuição singular.

Sonegar feedback às pessoas – mesmo para aquelas que têm alto desempenho, é uma forma de abandono psicológico. Segundo Richard L. Willians, no seu livro *Preciso saber se estou indo bem*,

“oferecer feedback eficiente é uma das técnicas mais poderosas de comunicação”.

Quando evoluímos na habilidade de “dar” e “receber” feedback, caminhamos para construir relações duradouras de confiança, cumplicidade e respeito com as pessoas. Sem retorno, o líder abre espaço para múltiplas interpretações e dúvidas sobre desempenho, interação e expectativas.

Não aprendemos sobre a falibilidade humana como uma característica natural, acreditamos que reconhecer quão nosso fazer é falível nos torna seres menos aceitos e valorosos.

Há uma confusão real em o “ser” e o “fazer”. Nosso fazer é falível, e é ele que possibilita nosso contínuo aprimoramento ao longo da vida. Isto não afeta quem somos, nem nosso valor como pessoa. Não deixamos de ser valiosos por falharmos em uma atividade ou comportamento. Somos mais que isso.

Ao nos darmos conta de que não somos o que fazemos, desconstruímos o peso que carregamos de uma cultura que nem sempre separou a pessoa do seu “fazer”.

Se somos falíveis e consideramos esta característica humana nos ambientes profissionais, asseguramos espaço para trocas mais robustas de pontos que podemos aprimorar em cada etapa da vida organizacional.

São vários os tipos de retorno que os líderes, ainda que inconscientemente, oferecem às pessoas. O silêncio é uma forma de feedback, a crítica, os julgamentos de valor sem fundamento, os rótulos, as microagressões veladas, constituem interações que, paulatinamente, inviabilizam a confiança para conversas robustas e construtivas.

Quando o líder intencionalmente deseja oferecer feedback, reconhecendo-o como uma ferramenta de gestão, estamos falando do “Construtivo”, em que o diálogo é assertivo: claro e objetivo, direto, firme e respeitoso. Trata-se de um momento que tem como objetivo gerar aprendizado, valorizar o trabalho bem feito, descrever um baixo desempenho e esclarecer as implicações disso, no todo maior.

**O que podemos esperar de uma intervenção do líder realizada de forma contínua, descritiva e apoiada na clareza de entregas e no alinhamento do desempenho?**

**Que resultados podemos imaginar de ambientes que acolhem as falhas sem julgamentos de valor à pessoa e como forma de aprendizados e evolução?**

**Quanto estaríamos mais abertos a receber e dar Feedback, em culturas de acolhimento e diálogo franco, sobre nossos erros e acertos?**

## COMO PRATICAR:

Para que o feedback se torne um procedimento realmente proveitoso e traga benefícios aos envolvidos:

**Ele deve ser Descritivo ao invés de Avaliativo – o feedback não deve possuir teor avaliativo ou de julgamento, apenas a apresentação da situação.**

**Assim, quando não há julgamento, é possível evitar que a outra pessoa reaja em uma postura defensiva.**

**De uma forma genérica, a atitude de defesa é uma reação do organismo frente a qualquer situação de ameaça. Uma reação humana de autoproteção.**

**Na medida em que desconstruímos a ideia de que falhas são oportunidades de crescimento, vamos construindo ambientes mais propícios ao Feedback.**

- Inicie com o entendimento do momento do liderado. Como ele está?
- Descreva o comportamento inadequado de forma assertiva.
- Esclareça o impacto do comportamento.
- Quais as implicações disso nos resultados e nas responsabilidades acordadas anteriormente?

- Dê sugestões de melhorias e pergunte o que ele acha.
- Concentre-se no que a pessoa “faz” e elimine sua avaliação sobre ele.
- Estabeleça um prazo para a mudança.

Estabeleça uma Comunicação empática. Esteja atento sobre a diferença em **Informar** – “colocar na forma e dar uma diretriz”, de **Comunicar** – tornar comum, gerar alinhamento e propósito.

A linguagem tornou-se um poderoso instrumento que faz parte de nosso sistema nervoso. Um processo de retorno constante de como ele está indo em relação às expectativas da organização, da sua atuação e da equipe, torna tudo mais claro, ilumina o caminho e determina onde colocar mais concentração e foco.

Há momentos em que o feedback negativo – que gera esclarecimentos, que aponta erros, dificuldades de interação, baixo desempenho – cumpre um papel altamente motivador, se for descritivo, assertivo e impessoal.

Realizar diferentes conversas – mesmo as mais difíceis é como “colocar o peixe em cima da mesa” – se ele ficar debaixo da mesa por dias, vai estragar.

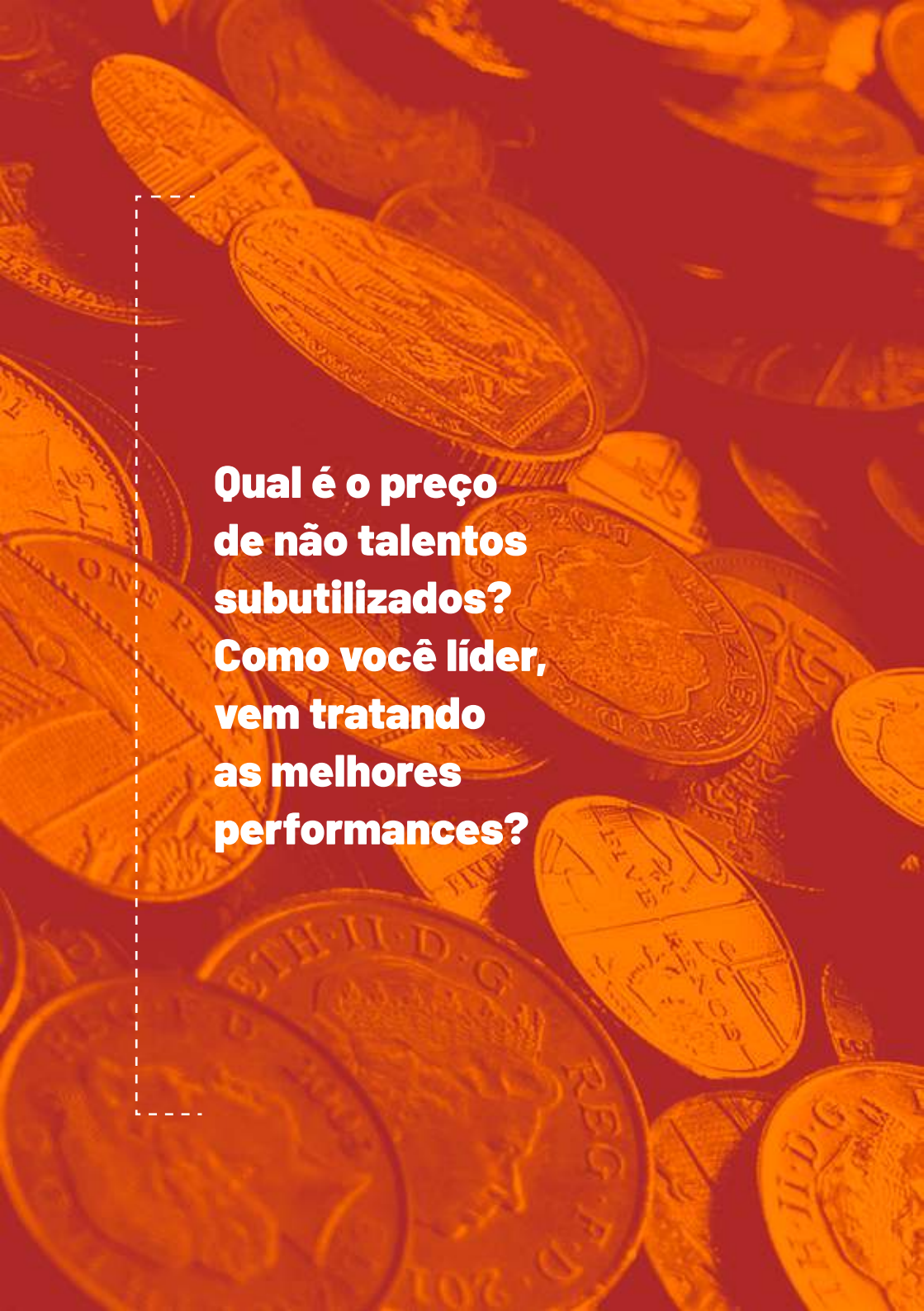
Ao pontuar assertivamente com precisão erros e falhas, e como elas afetam a cadeia produtiva, o líder gera muitos aprendizados e desenvolve um senso de propósito e direção, bem como promove engajamento – quando feito com objetividade e respeito.

Importante ressaltar a relevância do feedback para colaboradores que apresentam alto desempenho, que, ao olhar de um líder menos atento, poderia parecer desnecessário.

Celebrar, valorizar as conquistas, apontar assertivamente o que está bom, qual o impacto dos bons resultados no todo, engaja e motiva.

Encontrei muitos profissionais altamente produtivos e desmotivados com o líder. Com a sensação de que sua contribuição não fazia mais sentido, visto que era ignorada ou despercebida.



The background of the image is a dense field of gold coins, likely US dollars, scattered across the frame. The coins are in various orientations, some showing the obverse and others the reverse. The lighting is warm, highlighting the metallic texture and the intricate details of the coin designs. A white dashed rectangular border is positioned on the left side of the image, framing the text.

**Qual é o preço  
de não talentos  
subutilizados?  
Como você líder,  
vem tratando  
as melhores  
performances?**

Feedbacks positivos são como curativos nas marcas de esforço e dedicação, renovam os compromissos assumidos, geram sensação de missão cumprida, revelam a capacidade escondida – atendem as necessidades humanas de pertencimento e valor.

Pense em feedback como um nutriente da interação, um cuidado com o outro, uma luz que acende o autoconhecimento, que permite “ver” coisas sobre nós que estavam encobertas, tendo em vista a nossa natureza humana de ter pontos cegos.

Convido o leitor para imaginar situações na sua vida em que esteve com a sensação de ser ignorado. Que se relacionou com pessoas que não olhavam em seus olhos, que pareciam não validar sua presença, sua participação, seus comentários, suas sugestões e ideias. Como se sentiu?

Negar retorno ao outro é uma experiência dolorosa que, consciente ou não, provoca nas pessoas um sentimento de pouco valor, de dúvida em estar totalmente envolvido, confiança em si mesmo, indo da inércia à paralisação do engajamento.

Se feedback tem todo este potencial, se afeta o acesso aos recursos internos mais importantes como confiança mútua, motivação, engajamento e envolvimento, por que aprendemos que expressar ao outro pontos de melhoria, parece ser tão difícil?

Na minha experiência com mentora executiva, 8 em cada 10 líderes confessam sentir desconforto em apresentar aos liderados seus gaps. Quando conversamos mais sobre o que aquele líder está tentando evitar ao sonegar o retorno a eles, desvendamos motivos de autoproteção que variam do não estragar o relacionamento até o não decepcionar a outra pessoa.

Qual é o sentido de dar Feedback? Simples: promover aprendizado, oferecer clareza de forma descritiva, fundamentado em dados concretos; não é sobre a pessoa. É sobre o que ela “faz” e apresentado com exemplos e suas implicações e alinhamentos com os objetivos.

Ao dar Feedback, será imprescindível separar a “Pessoa” do “Problema”. Neste momento, perceba que você oferece um “presente”, uma oportunidade de enxergar algo que é significativo, que demanda atenção e foco, e pode levar aquela pessoa a um melhor nível de entrega.

Estes “presentes”, quando expressos de forma adequada, serão a base das relações de confiança entre líder e liderado.

O silêncio é uma forma de feedback, reduz a interação, abre espaço para uma comunicação repleta de suposições e temores, que minam paulatinamente a interação, reduzem significativamente o desempenho e recebem o nome de falta de tempo.

Líderes sobrecarregados tendem a evitar o contato visual com o seu entorno, estão pensativos demais, ocupados demais, estressados demais e não se dão conta de que poderiam delegar tarefas ao seu time e assumir a tarefa indelegável de dar feedback contínuo e oportuno.

Qual é a força de um Feedback? Boas conversas exigem planejamento prévio, fundamentos com dados, exemplos práticos, clareza e comunicação empática. A regra de ouro é: ele precisa ser útil e aplicável para quem recebe.

A surpreendente revelação que obtive da maioria substancial de pessoas que tive o privilégio de ser mentora é que elas preferem ouvir um bom feedback negativo a um positivo, porque ele as ajuda a entender de maneira prática **o que e como** podem melhorar.

Um feedback assertivo reduz a lacuna de expectativas. Provoca uma onda de esclarecimentos bilaterais que sustenta uma melhor performance. Se não há clareza do trabalho a ser realizado, como dirigir a concentração de esforços?

Pense em seus colaboradores: examine como tem sido a qualidade e a quantidade de feedbacks que você vem oferecendo? Que prioridade tem, para você, uma conversa de identificação de pontos de melhoria? Consta da sua agenda semanal ou depende de um tempo de sobra, que nunca acontece?

# HABILIDADES PARA DAR FEEDBACK

## Habilidades básicas para Dar e Receber Feedback

### **APOIO e DIREÇÃO**

- Reconhece e Valida a Comunicação;
- Celebra avanços. Revisa os pontos de melhoria;
- Espelhamento básico;
- Empatia. Inspiração de confiança;
- Desafia e compromete com os resultados.

### **ESCUITA**

#### **(Estado de Presença e Atenção ao Outro)**

- Escuta para compreender;
- Desacelera a voz e mantém contato ocular;
- Convida à conscientização;
- Encoraja a se expressar para lidar com suas fraquezas e forças, e acolhe sem julgar;
- Não interrompe;
- Rastreia ou resume a conversa para dar ao outro a possibilidade de perceber suas incoerências ou temores.

## FAZ PERGUNTAS

- Realiza perguntas com clareza e sem suposições, para identificar padrões e oferecer ao liderado a oportunidade de ouvir a si mesmo;
- Confirma se o liderado está entendendo na mesma frequência e se a interpretação de ambos está alinhada. Explora os impactos.

Segundo Michael Hall, **Feedback** de alta qualidade ocorre tão imediatamente quanto for possível em relação à experiência. Ainda melhor do que “depois” da experiência, é enquanto está acontecendo.

Ele aponta para a relevância de dar feedback com qualidade de escuta e em Rapport (harmonia, conexão) com a outra pessoa – e alerta que aquele que dá feedback tem que conquistar o direito de ter a confiança do outro, fazendo isso.

## FORMA DE DAR E RECEBER FEEDBACK

### RECEBER FEEDBACK

Líderes com maior performance são aqueles abertos a receber feedback. Reconhecem o valor de conhecer seus “pontos cegos”. Estão dispostos a olhar para si mesmo de modo concreto, sem julgamentos.

Agradecem o retorno, sem justificativas, nem culpa ou vergonha. Quando têm dúvidas, esclarecem para obter maior clareza dos pontos e desafios do seu próprio comportamento de líder. Levam os “presentes” para seu “camarote” e se dão permissão para enfrentá-los.

**Como uma abordagem menos avaliativa e mais descritiva do líder no processo de Feedback pode ser decisiva para gerar mais respostas e alternativas aos problemas do dia a dia.**

Em média, tomamos 40 decisões por dia (das mais simples até as mais elaboradas), e quando somos líderes, este número aumenta muito. Embora de forma não consciente,

nossas decisões estarão ligadas aos significados que damos às situações, podendo afetar sua forma de liderar.

Damos significados a tudo ao nosso redor: palavras, gestos, situações climáticas, formas de vestir, se comportar, tom de voz, etc. Estes significados estarão agindo dentro de nós e afetarão diretamente nosso processo decisório.

Dezesseis mil é o número de palavras que proferimos, em média, todos os dias. Imagine a quantidade de palavras que nos passam pela cabeça e que não expressamos. A maioria não são fatos, mas juízos de valor e avaliações entrelaçadas com **emoções**. Algumas úteis e positivas (Ex: Trabalhei bastante e consigo fazer uma excelente apresentação para a empresa); outras negativas e não úteis (Vou fazer figura de idiota, não vão nem valorizar o que tenho a dizer).

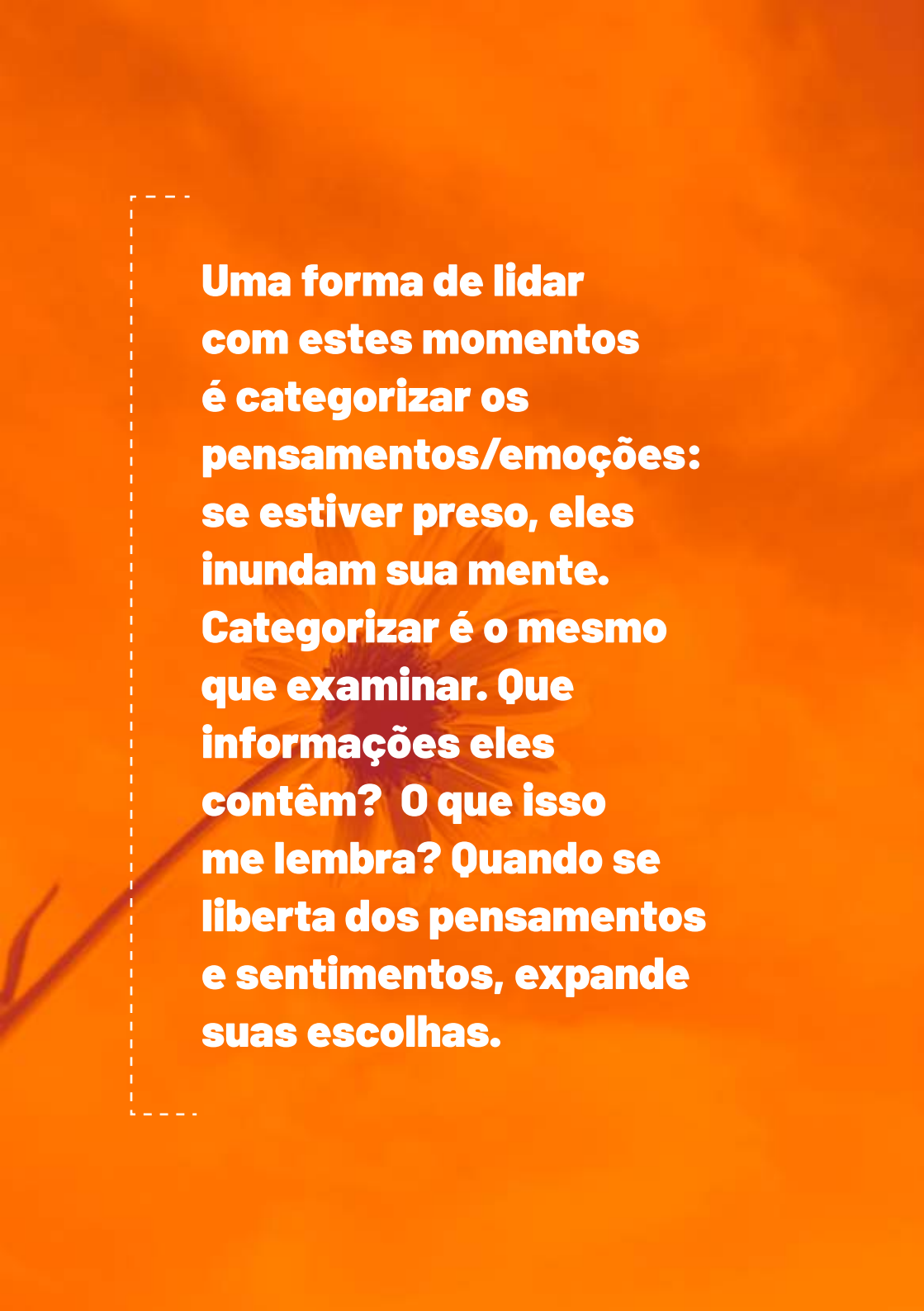
Você percebe conscientemente o que diz para si mesmo? Tem percepção clara dos enredos que ocorrem dentro da sua mente e como eles te afetam? Quando foi a última vez que você parou para prestar atenção em si mesmo, assistindo o seu próprio espetáculo, observando-se sem julgamentos, apenas para reconhecer aquilo que obstrui sua jornada?

Aprendemos que os pensamentos e sentimentos difíceis não têm lugar no escritório e no trabalho. Mas isto contraria a nossa **biologia essencial humana**.



Todos os seres humanos saudáveis revelam uma corrente interna de pensamentos e sentimentos que inclui auto julgamento, dúvida e medo. Há momentos que ficamos “presos” a isso como um “peixe num azol” Nossa mente bloqueia nosso fluir e ficamos diante de um “desafio emocional”.

Reconhecer quando estamos reféns de nossa cabeça, de padrões mentais destrutivos nos oferece novas possibilidades. Quais pensamentos ou sentimentos são rígidos ou repetitivos?



**Uma forma de lidar  
com estes momentos  
é categorizar os  
pensamentos/emoções:  
se estiver preso, eles  
inundam sua mente.  
Categorizar é o mesmo  
que examinar. Que  
informações eles  
contêm? O que isso  
me lembra? Quando se  
liberta dos pensamentos  
e sentimentos, expande  
suas escolhas.**

## Quem escolhe o que pensar?

*Quais são as suas conclusões até aqui?*

Ao se deparar com a possibilidade de sentir-se responsável por nossos sentimentos e reações para com os outros, qual é a sua mais importante descoberta?

Para refletir:

- 1.** Vá ao “camarote” – seu espaço racional e emocional de auto-observação – para dedicar um momento para reconhecer seus 4 poderes. Analise como você pensa, sente, como reage, o que fala para si mesmo diante de adversidades?
- 2.** Tire um tempo para avaliar sem julgamento e com aceitação cada um dos seus poderes e como você os tem utilizado.
- 3.** Destaque bem as emoções contidas nestes poderes: qual é o impacto da forma como você tem utilizado os seus poderes nos sentimentos que te afligem ou te causam desconforto? Que sentimentos são resultados da forma com que você usa os seus poderes pessoais? Que aprendizados ou descobertas são possíveis nesta nova perspectiva?
- 4.** Identifique se há uma relação direta disso na forma como você vem experimentando os seus diferentes papéis. Em que contexto, você faria algo de diferente? O que mudaria?

## DELEGAÇÃO

---

Considerada pelos especialistas em gestão como uma das habilidades mais complexa e importante para o sucesso em Liderança. Minha experiência revelou ser esta uma competência que exige maior atenção e tempo de aprimoramento.

Cada etapa de nossa jornada como líderes, exigirá mais delegação e menos foco em tarefas. Líderes mais jovens tendem a delegar menos. Esta conclusão fundamenta-se no legado de nossa cultura brasileira, que nos ensina muito cedo que trabalhar é sinônimo de estar muito ocupado e controlando o máximo possível as tarefas, perto de si mesmo.

Delegar é colocar a decisão o mais perto possível da ação. É um dos processos que gera maior desenvolvimento de novas habilidades, na medida em que permite um maior nível de desafio e novas experiências.

Como colaboradores individuais somos muito valorizados por nosso desempenho e realizações técnicas. Isso faz com que líderes jovens, que recebem promoção para a liderança, tenham apego emocional por tarefas que o promoveram.

Neste sentido, muitos não se desapegam do operacional que não faz mais parte do seu escopo e acabam assumindo

para si, tarefas que não são mais suas. Em alguns casos, não percebem como novo escopo liderar pessoas. Seu foco maior continua sendo em tarefas.

Na grande maioria dos líderes – muito comum em empresas familiares – não fomos preparados para delegar, nem para assumir novas responsabilidades e deixar para outros atividades anteriores.

É muito comum encontrar líderes driblando tarefas antigas e novas – centralizadas, gerando acúmulo de tarefas com pouco ou nada de delegação. Esta prática comum mina a agenda estratégica de um líder. Observa-se que líderes com alto foco em tarefas prejudicam sua ação essencial de promover a grandeza das pessoas ao seu redor.

Ao delegar, o líder dá sua grande contribuição de educador, aquele que contribui para o desenvolvimento de novas competências e habilidades. Abre caminho para que as pessoas assumam mais responsabilidades, o que motiva pessoas pelo novo aprendizado e desafio.

Delegar é uma arte. Imagine-se ensinando a pescar, não dando peixes. Encare a delegação como um processo de passar o bastão. Reserve tempo para as etapas deste processo e olhe para o futuro, em que você terá talentos exercendo as tarefas e você assumindo o comando do time: mais diálogo, mais alinhamento, antecipação, prevenção, relacionamento e planejamento do todo.

Delegando mais – e distanciando-se do urgente, sim aquela agenda da pressão, do “apagar incêndios”, da perda de energia mental e emocional de fazer tarefas que não são mais suas e você as matém perto de você, imaginando ser a estratégia mais adequada.

Sua agenda como líder concentra-se em torno da Eficácia: uma pauta que reúne olhar para a cadeia produtiva na qual você é o responsável e pelos resultados de um grupo de pessoas.

Suas atribuições prioritárias como líder são: antecipar, planejar, alinhar e integrar processos, construir relacionamentos de confiança, estudar, se desenvolver e gerir pessoas na direção dos resultados pretendidos.

Ao delegar, relacione:

- 1.** Quais as atividades podem ser delegadas. Não delegue o indelegável.
  - Analise bem as habilidades e conhecimentos exigidas naquela atividade.
  - Qual o impacto desta atividade nos resultados?
  - Quanto tempo será investido na preparação do colaborador?
- 2.** Quem pode assumir estas tarefas?
  - Identifique os potenciais.
- 3.** O check list da tarefa?
  - Liste o passo a passo que você faz e que funciona.
- 4.** O nível de acompanhamento das etapas de delegação.
  - Prazo de entrega de cada etapa.
- 5.** Estabeleça os compromissos.
  - Se houver dúvidas, você estará à disposição para esclarecimentos.
  - Se o prazo não for cumprido, o colaborador irá te posicionar com que antecedência?
  - Qual o impacto da tarefa no todo?

## **ETAPAS DE UM PROCESSO DE DELEGAÇÃO:**

- 1.** Realize a tarefa e me posicione como está o andamento nos encontros de acompanhamento. Se tiver dúvidas, me conte.
- 2.** Quando estiver treinado, assuma o controle da tarefa.
- 3.** Não fez ou identificou dificuldades, me conte imediatamente.
- 4.** Revise o placar. Retire os obstáculos. Intermedie, quando necessário.
- 5.** Diálogo do líder: quais os resultados e impactos daquela tarefa?
- 6.** Mantenha a Cadência de Responsabilidade. Gere clareza e novos compromissos.
- 7.** Celebre os avanços. Inspire confiança. Aprenda com sucessos e fracassos.
- 8.** Não compare sua habilidade com a dele. Acolha as dúvidas com aceitação. Encare os erros como aprendizados.
- 9.** Ensine com o melhor que você tem. Assuma seu papel de ensinar.
- 10.** Reconheça o potencial de cada um.



- 11.** Tenha uma lista de tarefas delegáveis. Delege em etapas de forma que você garanta o acompanhamento. Inclua na sua agenda semanal 1 dia e hora fixos para o acompanhamento. Crie um ritual semanal que permita dar foco e atenção à geração de novas habilidades no time.
- 12.** Estabeleça um tempo determinado para isso e organize uma pauta condizente ao tempo destinado. Exercite a capacidade de gerir e focar na pauta.
- 13.** Prepare-se mental e emocionalmente para este momento. Invista em desenvolver seus talentos e despeça-se das tarefas que não são suas.

## UMA ABORDAGEM QUE GERA RESULTADOS

---

São muitas as crenças em torno de um bom líder, de como conduzir equipes e sobretudo sobre qual é a responsabilidade da liderança em relação ao desenvolvimento das pessoas que compõem o seu time.

Uma abordagem, que tem produzido resultados, começa na confiança da capacidade que cada colaborador possui de acessar seus recursos internos e dar o melhor de si.

O conceito de capital humano e talento na contemporaneidade vem provocando controvérsias e discussões acaloradas, na medida em que reposiciona o olhar, a percepção e ação da liderança, e passa a exigir dela uma nova forma de se relacionar com as pessoas.

Não se trata apenas de definir as posições de cada um dentro de um conjunto de atribuições. Neste novo contexto organizacional, a posição do líder se alterna entre o líder “coach” – que gera desenvolvimento e estimula o melhor de cada um e o gestor atento aos objetivos estratégicos e o potencial da equipe no enfrentamento dos desafios novos e crescentes.

Se o ambiente corporativo muda numa velocidade acelerada e contínua, não seria lógico e coerente oferecer aos colaboradores as mesmas oportunidades de desenvolvimento de competências compatíveis com os novos desafios?

Por que o “capital” – que na maioria das vezes refere-se aos bens mais relevantes da organização – recebe atenção especial dos líderes e gestores e os talentos humanos – onde reside nosso maior patrimônio – não consegue o mesmo prestígio ou atenção?

Como líderes, estamos fazendo o capital intelectual, moral e potencial melhorar ou diminuir? Nossos avanços para atender as novas demandas estão baseados em esforço ou em renovadas competências?

Até que ponto podemos ir, quando é o esforço pessoal que alcança os objetivos? Todos estes questionamentos são reflexões da contemporaneidade.

Nossas crenças anteriores estão sendo testadas, nossos parâmetros estão sendo desafiados e estamos diante de um grande dilema paradoxal: continuar nossa jornada com respostas prontas ou permitir e participar de uma grande revolução organizacional que exigirá da Liderança, uma abordagem e uma postura coaching – uma proposta de líderes desenvolvendo outros líderes.

Dar o pontapé inicial de instituir novos hábitos na forma de agir, pensar e sentir partindo de novos pressupostos representará uma caminhada árdua que vai requerer um conjunto de novos referenciais para a gestão.

Como não se trata de um procedimento e sim de um conjunto de ações comportamentais com impacto na cultura organizacional, o futuro das organizações que se atreverem a trilhar este caminho, será promissor.

Vivemos uma realidade mutável em que uma abordagem mais assertiva, que inspira, não julga, faz perguntas, desafia e desenvolve novas competências- será uma condição inevitável às organizações que querem sobreviver e crescer.

Atualizar o estilo gerencial da Liderança é uma condição inevitável do novo contexto organizacional, se ocorrerá preventivamente ou em plena crise, será a definição de cada organização. Liderar o futuro ou ser esmagado por ele, em meio às adversidades.

Vamos considerar nesta abordagem um estilo de liderar que tem como base o desenvolvimento de competências, a partir de um novo conjunto de referências que estimulam cada colaborador **a ser responsável por si e pelo seu crescimento.**

Um estilo em que as principais ferramentas serão: o Autoconhecimento, a Delegação, a Autoliderança, a Confiança mútua, o feedback, a criação de crescentes desafios, a clareza de propósitos, o diálogo e amplo espaço para o aprendizado e a delegação planejada e estratégica.

Estamos inseridos numa cultura que carrega décadas de profunda valorização de práticas de gestão do tipo **comando e controle**, fomos educados nesta perspectiva, temos

crenças enraizadas e fundamentadas no medo e na falta de confiança nos liderados. Quantas vezes nos deparamos com pensamentos típicos da organização autoritária: se eu perder as rédeas, a equipe vai amolecer!

Não se trata de refutar as conquistas de décadas atrás, a questão aqui posta é uma análise da efetividade deste estilo gerencial no atual contexto organizacional, marcado por diferentes gerações, diversidades culturais, geracionais, comportamentais, dinamismo e velocidade na tomada de decisão, ação e resultados.

Vivemos um momento em que a autogestão representa um novo patamar de gestão, em que clareza de foco, responsabilidades e objetivos organizados estão numa grande cadeia produtiva interdependente: uma teia de processos, projetos e pessoas que convergem seus potenciais na busca de **objetivos comuns.**

## AUTOLIDERANÇA: O QUE ISSO SIGNIFICA?

---

*“Agir diferente é resultado de ver diferente”. Larry Wilson*

*“Liderar não significa apenas ter seguidores, mas saber quantos líderes se conseguiu criar entre esses seguidores”. Useen (1999)*

Segundo Warren Bennis (1996),

*“O processo de tornar-se um líder é muito parecido com o de tornar-se um ser humano bem integrado”.*

As diversas visões sobre liderança confirmam que a ação de liderar demanda a realização de objetivos **com e por meio de pessoas.**

Os resultados somente serão efetivados se as ações forem assimiladas e correspondidas pelos membros da equipe, portanto requer a cooperação e a mobilização das pessoas.

A jornada de se tornar um líder completo começa pela autoliderança.

Sim, sua Liderança depende da sua capacidade de liderar a si mesmo e perceber os impactos de novos acontecimentos em você mesmo.

A autoliderança começa com a comunicação interna – como humanos **somos criadores de significados** e este é um conceito da neuro-semântica, que tem como principal articulador o professor Michael Hall.

Se somos criadores de significados: o que significa para você líder, a mudança na sua realidade, um projeto que atrasa, uma expectativa que não deu certo, um cenário diferente daquele que você planejou.

O que você diz para si mesmo frente às adversidades e situações que coloca a todos num estado de alerta, dúvida e incertezas.

O que você acredita sobre momentos em que a sua expectativa não corresponde com a realidade concreta? Como isto te afeta e qual o significado para você de novas formas de trabalhar, de se relacionar?

Diante de situações em que você não tem um horizonte claro em termos de perspectivas futuras, como isso te afeta?

Você se conecta e busca soluções conjuntas ou preenche os espaços vazios das expectativas com suposições negativas e atribui “culpados” para aquilo que não aconteceu da maneira que você imaginou?

Uma constatação muito importante é compreender que sua comunicação consigo mesmo vai repercutir diretamente na interação com seu time, mesmo que você não perceba claramente este impacto.

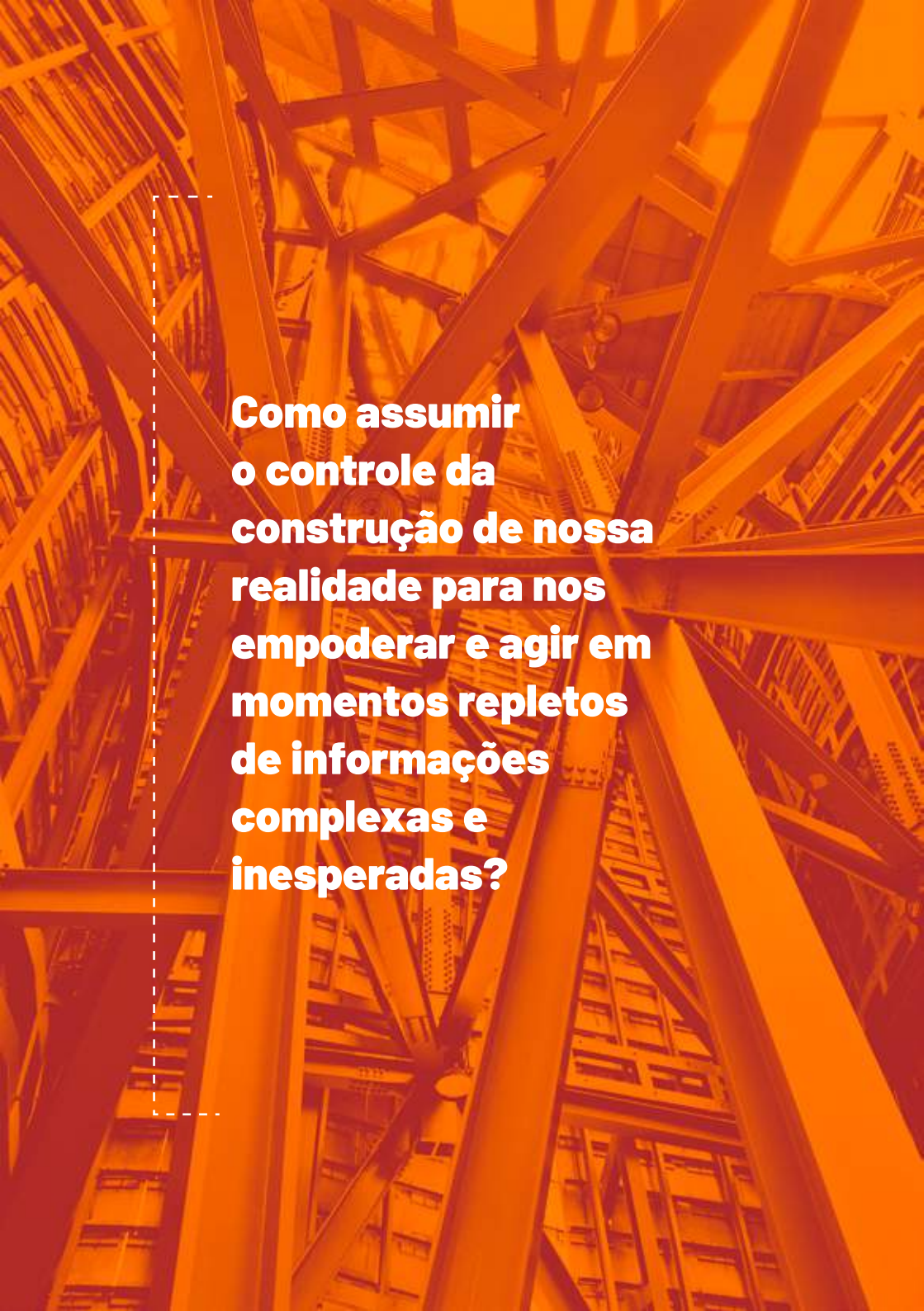
A comunicação com você mesmo, precede a comunicação corporativa – e seu desempenho será moldado tanto por forças internas como externas. Não só a realidade externa exigirá de você mudanças de atitudes. As suas atitudes mentais serão decisivas para que você lidere em tempos de Mundo VUCA.

Os significados, então, estarão governando sua comunicação interna que fatalmente regularão a sua abordagem com as pessoas.

A comunicação efetiva ou não terá uma resposta imediata nos seus **estados internos**: Mental e Emocional, ou seja na sua maestria pessoal, num efeito sistêmico – já que um estado mente-corpo é dinâmico.

Você experimenta o que pensa em seu corpo, não consegue separar uma emoção de um pensamento.





**Como assumir  
o controle da  
construção de nossa  
realidade para nos  
empoderar e agir em  
momentos repletos  
de informações  
complexas e  
inesperadas?**

Ao construirmos modelos de mundo mais precisos e favoráveis, aumentamos nossa disponibilidade de acesso aos recursos internos: nossa maior fonte de possibilidades.

Estar atentos a si mesmo – se observando e tendo “consciência” plena de nossas emoções. Uma emoção é apenas uma informação. Não podemos classificá-la como certa ou errada. Podemos acolhê-la e gerenciá-la de modo a assumir a maestria de nossos estados internos.

Uma emoção, quando ignorada, cresce e nos governa. Quando conscientes dela, podemos reenquadrá-la, de modo a nos favorecer enquanto força interna.

## **QUANTO MAIS EU ME CONHEÇO, MAIS EU ME GERENCIO!!**

Seu estado interno vai determinar seu COMPORTAMENTO: a parte visível do iceberg, aquilo que aparece na superfície.

E seus comportamentos como líder terão impacto direto nos estados internos da sua equipe – que como humanos e geradores de significados, traduzirão a realidade à luz o que veem, ouvem e sentem – vindo do maior referencial e modelo que eles têm em momentos de dúvidas, incertezas e descontinuidades, o líder.

Seu comportamento será um marco regulatório para navegação em tempos de incertezas e complexidade. Navegar

em águas turbulentas sem bússola é como estar à deriva. E lembrem-se: os líderes são bússolas para os liderados.

Seus comportamentos, ao longo das semanas, vão gerar crenças: formas de pensar no seu time, no potencial de cada integrante e serão traduzidas nas tarefas, motivações e engajamentos, de forma consciente ou não.

Terão um peso na forma de se expressar e de se comportar da equipe que atua com você e vão se materializar em novos comportamentos das pessoas.

Os estados internos do líder e da própria empresa têm expressões e enquadramentos (modos de pensar-sentir, falar e comporta-se). Enquadramento é o significado que damos a uma realidade, o que esperar do momento, quais as consequências para cada um, qual o futuro e o que podemos fazer agora para nos adaptarmos a este contexto.

Os significados governam o estado das pessoas e como elas vão reagir aos novos acontecimentos. Liderar é estar gerenciando os seus próprios estados internos, ciente dos impactos dele no seu entorno: seja ele corporativo ou pessoal.

Temos muitas e criativas formas de dar significados aos acontecimentos e desafios cotidianos e de encarar as discontinuidades, os reveses do Mundo VUCA. Podemos optar por **"Dar um passo para trás"**, isso permite um olhar mais expansivo, mais amplo e menos traumático nos dias de tensão e medo.

Nosso medo é uma emoção primária. Somos mais que isso. Temos todos os recursos internos para lidar com acontecimentos inesperados. Podemos aplicar em nossos estados internos, ACEITAÇÃO, APRECIACÃO E NÃO JULGAMENTO e lidar com as situações com pensamentos limpos e descontaminados.

Nossos pensamentos podem se tornar altamente contaminados. Seja pela falta ou excesso de informações, por estados internos desfavoráveis, ou mesmo por crenças limitantes do passado, advindas de nossas lembranças, experiências ou valores enraigados.

Como “enxergar” além da cultura instalada e da forma tradicional de liderar?

Esta mobilização acontece de forma cada vez menos estruturada e linear, o que requer cada vez mais o potencial humano para lidar com a complexidade e mudanças contínuas. Neste sentido, Kotter traz uma contribuição ao nosso entendimento da forte ligação entre liderança e os processos de mudança organizacionais.

*(...) Mais mudança requer mais liderança, o que é difícil oferecer se não for possível especificar com clareza qual é o elemento que falta. (...) Não consigo conceber como este ritmo se reduzirá, o que tem muitas implicações para a questão da liderança... Liderar, por sua vez, é lidar com a mudança. (KOTTER: 2000).*

Portanto, ao gestor cabe o complexo papel de ator e mobilizador das forças que condicionam equipes e processos: líderes da Modernidade, invariavelmente, respiram mudanças, pensam a longo prazo e desafiam indivíduos a ir mais longe, sem ignorar o viés intuição, criatividade e flexibilidade.

Frequentemente, estamos diante de contextos organizacionais, cuja a Liderança teme as mudanças ou não sabe como lidar com ela. Olhar tão perto facilita a miopia de visão.

Como manter os resultados, senão por meio da autogestão? De onde virão os recursos para manter uma Equipe engajada, motivada e proativa, senão de nosso potencial interno. Esta fonte inesgotável de criatividade e possibilidades.

## O SIGNIFICADO DA AUTOGESTÃO

---

Não fomos estimulados a acreditar no poder da autogestão. Esta competência, tão pouco explorada, ocupa uma posição de pouco destaque nas organizações, pois é mais simples investir esforços no controle das pessoas do que investir num projeto de gestão que considere o ser humano capaz de assumir suas responsabilidades e prestar conta dos seus resultados.

Quando não experienciamos a plena responsabilidade por nós mesmos e sobre nossas ações, aprisionamos nossos potenciais e jogamos mais com nossas fraquezas do que nossas forças.

Experimentar jogar com suas forças dirige nossa atenção para nossas múltiplas inteligências, nos coloca de frente às situações surpreendentes que abrem espaço para crescimentos inimagináveis.

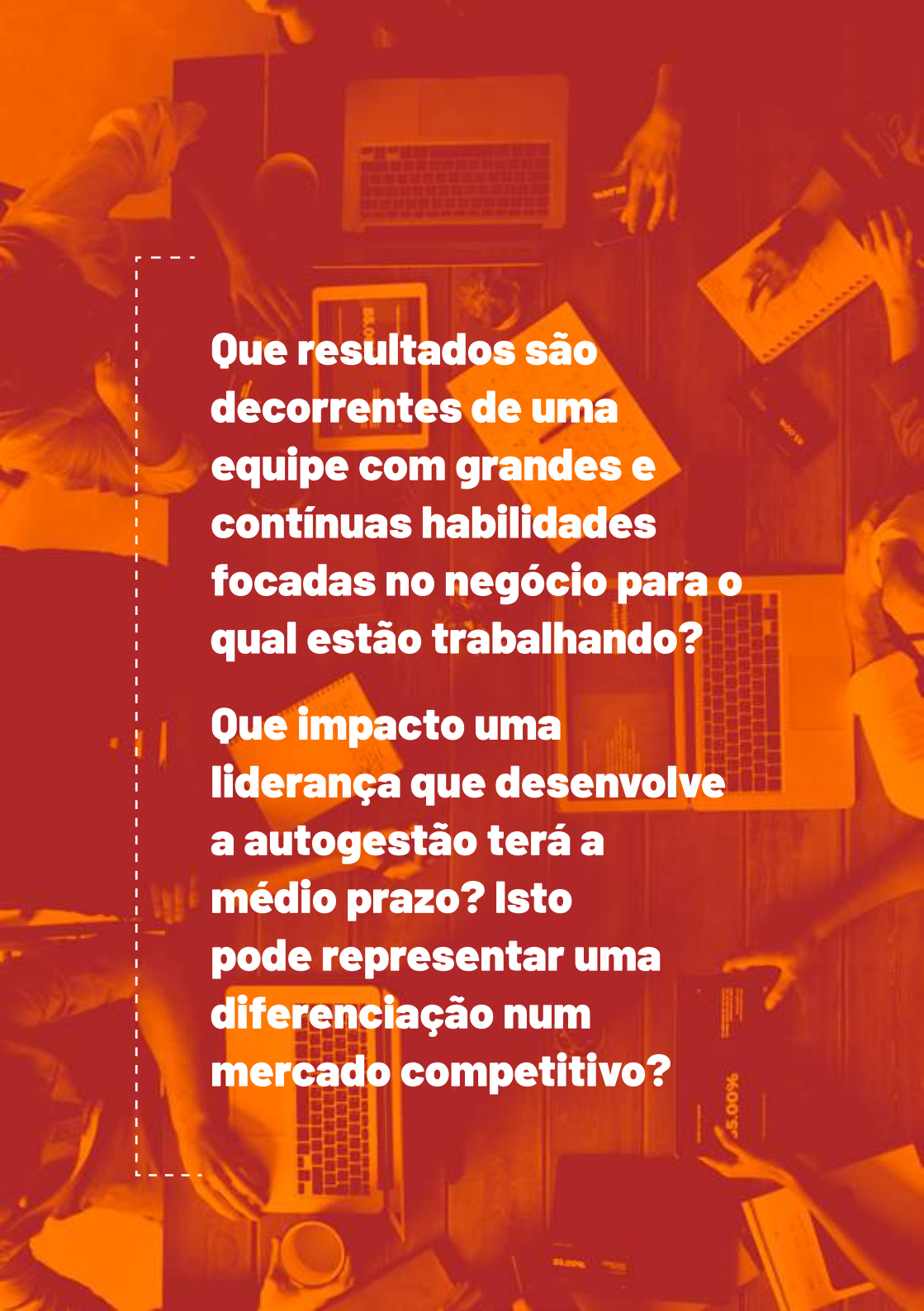
Quando a liderança desafia e liberta os potenciais, ela expande áreas que estavam adormecidas ou inexploradas, possibilitando vir à tona a melhor da matéria-prima – a criatividade.

É jogando com foco nas forças disponíveis, e não nas fraquezas, que realmente o time acessa e desenvolve novas

habilidades e competências, as quais não faria emergir sem o confronto, o desafio, a confiança e a experiência da autogestão.

A Liderança pode elevar o padrão mental, emocional, verbal e comportamental do seu time por meio de uma prática orientada e disciplinada. Uma ação individual alimentada por um claro propósito de direção estratégica.

Isso porque aquilo que fazemos como equipe, de forma estruturada e consciente, tem potencial para se tornar uma habilidade de grupo.



**Que resultados são decorrentes de uma equipe com grandes e contínuas habilidades focadas no negócio para o qual estão trabalhando?**

**Que impacto uma liderança que desenvolve a autogestão terá a médio prazo? Isto pode representar uma diferenciação num mercado competitivo?**



A proposta é uma jornada do líder que tem como pauta diária desenvolver um time com autogestão, capaz de discernir sobre o que fazer e o que não fazer, e quais as consequências de suas escolhas e foco.

Um projeto de liderança que inspira pessoas ao aprimoramento constante com base em seus próprios erros e acertos, e que conhece a interdependência da sua função com os demais integrantes de sua equipe, bem como das áreas afetadas por seus resultados de trabalho.

## QUE JORNADA APOIA O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA?

---

Vale esclarecer que abordaremos o termo “líder” que difere do termo “liderança”, no sentido de que o líder é a pessoa que exerce papel de liderança; e liderança é o processo exercido nas organizações com o objetivo de congregar pessoas em torno de um objetivo.

Estamos diante de uma realidade moldada e fortemente influenciada por novos e desafiantes proposições, jovens executivos, homens e mulheres apresentam formas diferenciadas de encarar a carreira profissional, procurando equilibrar vida profissional e pessoal. Esta tendência cria valor agregado em ambientes organizacionais que promovam qualidade de vida no trabalho.

Organizações buscam na sua grande maioria, elaborar programas de desenvolvimento de lideranças, pois é cada vez mais visível os *gaps* de uma nova realidade humana nas organizações.

Na maioria delas, os desafios vão além das questões técnicas e de conhecimentos técnicos e profissionais. Cada vez mais, nos deparamos com necessidades humanas de gerir pessoas, dialogar e se comunicar eficazmente, estabelecer

limites, compor coalisões, estimular cooperação e promover a grandeza das pessoas.

Day et al. (2014) apontam para o fato de que parece haver um equívoco generalizado, segundo o qual, basta escolher a teoria de liderança “correta” para realizar com êxito o desenvolvimento de liderança. O que ocorre é que isso não é assim tão simples. Tanto o desenvolvimento de líderes quanto o de lideranças envolve mais do que escolher qual teoria de liderança deve ser usada para obter o desenvolvimento efetivo.

O desenvolvimento de liderança, por outro lado, centra-se na criação de competências interpessoais e concentra-se em construir relações de confiança e compromisso, ampliação das redes sociais, e coordenação dos esforços dentro e através de equipes e organizações (MCCAULEY; VAN VELSOR, 2004).

Deacordo com Kets De Vries (2009), o comando e o controle são coisas do passado. Atualmente, as emoções passam a ter um papel importante na gestão de pessoas, pois estas precisam sentir-se vivas no ambiente de trabalho.

Manfred Kets de Vries, em suas publicações, preconiza algumas ideias consideradas polêmicas, atravessa a zona de conforto e provoca ao dizer que muitos líderes, tanto executivos quanto acadêmicos, perderam o contato com as pessoas que deveriam tentar ajudar.

Traz a reflexão sobre o que realmente importa na vida dos executivos e agita o meio acadêmico dizendo que os pesquisadores e professores deveriam sair de suas “torres de

marfim” e se sintonizar com problemas de pessoas reais, ao invés de tentar impressionar uns aos outros (KETS DE VRIES, 2009).

Para ele, o papel do líder, nesse novo paradigma de gestão, inclui estimular a interação, a informação e a inovação. Kets de Vries traz o conceito de líder autêntico e a necessidade de conhecer seus pontos fortes e fracos, motivações, sentimentos, o entendimento do estado emocional e aspectos conscientes e inconscientes que afetam o comportamento e, conseqüentemente, interferem na relação do líder com seus colaboradores.

Considera dentro do desenvolvimento da liderança, a necessidade de criar “líderes reflexivos”, cujo objetivo é compreender como o comportamento humano afeta o funcionamento organizacional.

Segundo Ronald Heifetz, mobilizar todos de sua empresa, sua unidade de negócios ou sua equipe para que realizem o trabalho de adaptação às mudanças que não param de ocorrer. Essa é a principal função dos líderes de hoje.

O trabalho de adaptação consiste em aprender a lidar com os conflitos existentes entre as crenças e a realidade a ser enfrentada. Em um mundo cada vez mais competitivo e desafiador, mobilizar a organização para que adapte seu comportamento e possa ter sucesso em um novo ambiente de negócios é uma competência crítica da liderança atual.

Tomando com base os últimos 5 anos – os mais recentes trabalhos de desenvolvimento de liderança que desenvolvi, 90% deles o foco do trabalho abordou temas como: Planejamento, Autoconhecimento, Comunicação, Inteligência Emocional e a Assertividade para o monitoramento dos resultados.

Minha experiência vem comprovando a necessidade de elevar a Liderança a novos patamares de conhecimento, de expandir a Mente (modelo de mundo) dos líderes para olhar além do seu cotidiano. Perceber suas crenças mais limitantes e encontrar os pensamentos fortalecedores que o impulsionam a atingir a melhor versão de si mesmo.

Assim como na Biologia – em que adaptação significa que uma espécie precisou fazer uso de suas melhores capacidades para sobreviver e, ao mesmo tempo, desenvolver outras adaptadas ao novo ambiente – honrar a história é o que permite fazer mudanças profundas.

O maior desafio de programas de Desenvolvimento de Lideranças é conseguir romper com os arraigados padrões de comportamento e mecanismos automatizados de pensar, agir e sentir as questões do ambiente.

Novos modelos mentais precisam emergir da inteligência coletiva de equipes de alto desempenho em todos os níveis da organização, em que haja plena interdependência funcional com o claro entendimento de que uns precisam dos outros para aprender e encontrar soluções.

# AS POSSIBILIDADES DA JORNADA DO LÍDER

## ALONGANDO A MENTE

---

### **A JORNADA LIBERTADORA**

Em algum momento da sua Liderança, você se sentiu em dúvida com a forma do seu trabalho e os resultados que vinha obtendo?

Pensativo ou reflexivo, teria outras formas de liderar? Sentiu-se frustrado, desanimado com a direção dos acontecimentos e com as respostas da Equipe?

Bem, momentos como este nos permitem dar um passo para trás e ampliar nossa consciência em relação a nós mesmos e nossa forma de atuação. Momentos assim desencadeiam a vontade de compreender mais sobre o que torna uma Liderança mais eficaz.

Comece sua reflexão para si mesmo: você tem permissão interna para evoluir como líder, como pessoa e profissional? Que pensamentos ou ideias impedem a sua evolução? Alguma vez, você esteve bloqueado por velhos conceitos que determinam sua ação?

Que tal compreender melhor como nossas estruturas mentais influenciam nosso comportamento como líder e quanto o nosso quadro de referências internas afeta a nossa forma de ver, viver e interpretar as situações cotidianas?

Interessa a você, como líder, recuperar seu domínio pessoal, clareza da responsabilidade que temos como criadores de significados e autoridade por nosso pensar, sentir, falar, agir e decidir?

Fomos muito bem treinados para dominar os conhecimentos profissionais, para um saber técnico, para responder tecnicamente aos problemas de nosso entorno. Por outro lado, poucos líderes têm oportunidade de aprender sobre Liderança, antes de assumir como líderes.

Aprendemos a ocupar o nosso espaço ocupacional e dos outros – uma pretensão imatura – visto que está no **Domínio Pessoal** a chave para todas as demais conquistas.

## **Conhecer a si mesmo: Uma Jornada libertadora?**

Vivemos um tempo em que a verdadeiro poder reside no autoconhecimento, no domínio de si mesmo, na alta sensibilidade como fonte inesgotável de construção de vínculos duradouros e eficazes na gestão de pessoas.

**Nosso maior  
e primeiro  
obstáculo  
como líderes –  
Nós mesmos!!**





Vamos entender aqui os obstáculos como nossas **Crenças Limitantes**, nossos pensamentos habituais, estilos de interação, visões distorcidas da realidade, presunções com verdades absolutas que aprendemos e que ofuscam a lente pela qual enxergamos e interpretamos os fatos cotidianos.

## **Como Dominar nossa Matriz chamada Mente?**

No trabalho que desenvolvo como Coach e Mentora de líderes, fico diariamente em contato com um número expressivo de profissionais – que, na sua maioria, buscam respostas a situações que envolvem sua equipe, membros de outros setores, seus pares e seus próprios líderes. Situações que envolvem gestão de pessoas e competências humanas de relacionamentos.

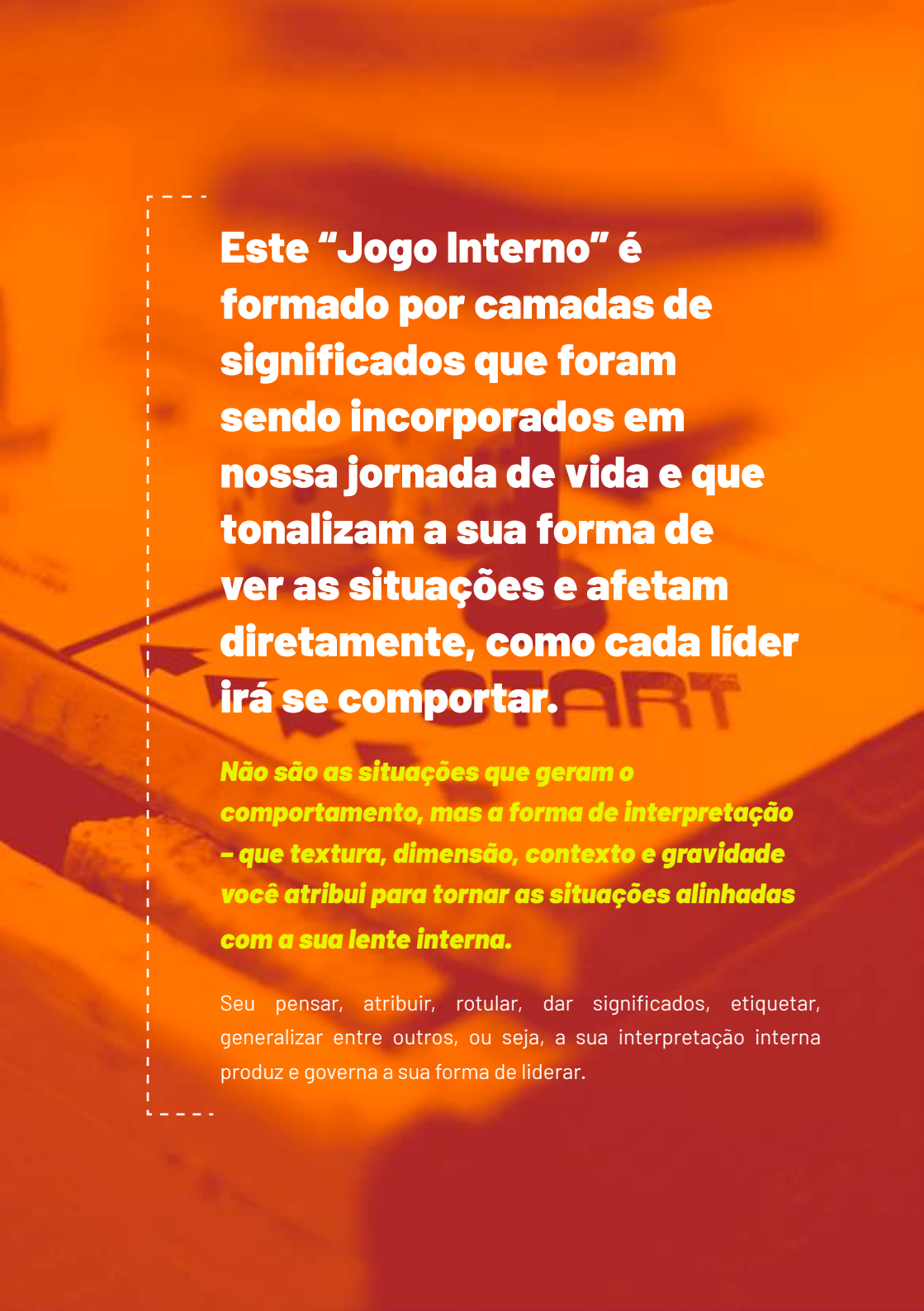
Estas múltiplas experiências ensinam como nossa lente interna exige uma limpeza diária – expansão da consciência de forma permanente para resignificar a Matriz, que determina e afeta diretamente as interpretações que fazemos da vida cotidiana.

Entender que são os meus recursos internos minha maior fonte de poder é extremamente libertador. Nenhuma força será maior e mais potente do que a capacidade de reconhecer suas emoções e sentimentos, bem como como dos demais e como nossa forma de pensar e interpretar a realidade molda nossos estados internos.

Quantas dessas experiências – me incluo aqui como humana – foram fruto de nossa percepção equivocada ou distorcida, e quanta energia investimos nisso. Além de quanto sofrimento e ruídos de comunicação produzem, nos afastando de nossa autorrealização e performance.

Nosso **sistema de crenças e ideias** aprisionam nossa capacidade de pensar, criar e encontrar soluções, além do impacto gerado nas pessoas do nosso entorno. Sentimo-nos como vítimas das situações e, na grande maioria dos casos, somos vítimas dos nossos enquadramentos (Frames).

Estudos da Neurociência e da Neuro-Semântica revelam que o nosso “Jogo Interno” – Pensar e Sentir que governa o nosso “Jogo externo” – Falar e Agir juntamente com as nossas decisões, ainda que de forma inconsciente.



**Este “Jogo Interno” é formado por camadas de significados que foram sendo incorporados em nossa jornada de vida e que tonalizam a sua forma de ver as situações e afetam diretamente, como cada líder irá se comportar.**

***Não são as situações que geram o comportamento, mas a forma de interpretação – que textura, dimensão, contexto e gravidade você atribui para tornar as situações alinhadas com a sua lente interna.***

Seu pensar, atribuir, rotular, dar significados, etiquetar, generalizar entre outros, ou seja, a sua interpretação interna produz e governa a sua forma de liderar.

# COMO NOSSA JORNADA SE EXPANDE QUANDO ENTENDEMOS MELHOR NOSSA MENTE?

## DISTORÇÕES COGNITIVAS

---

As crenças não são simples ideias. São ideias que assumem dentro de nós uma conotação explicativa, conclusiva e generalizada tornando-se “verdades”.

Na medida em que tomamos consciência de que aquela ideia nos limita ou nos aprisiona, quais os resultados decorrentes de pensar daquela forma e o impacto disso em nós, estamos livres para expandir as crenças.

Crenças não precisam ser jogadas fora – normalmente elas assumem conotação de uma força ativa e poderosa dentro de nós – quando são cuidadosamente examinadas como ideias que não fazem mais sentido – podem ser reenquadradas ou ressignificadas.

Podem ser examinadas por nós e revisadas, assim como os conhecimentos são dinâmicos, as crenças também perdem sua validade. Expandir a consciência fará um alongamento mental, capaz de provocar dentro da pessoa um novo olhar, uma nova perspectiva de situações bem cotidianas.

Estamos diante de descobertas que apontam caminhos de expansão da consciência: a **plasticidade neural**, esta capacidade do cérebro em desenvolver novas conexões sinápticas entre os neurônios a partir de reveladoras experiências e de comportamento no indivíduo.

Qual o impacto de uma nova versão da sua Liderança?  
Um olhar disruptivo das velhas formas de ver e sentir?

Que mecanismos internos são capazes de afetar nosso humor, autoconfiança, relacionamentos interpessoais e a interação com problemas, pessoas e desafios profissionais?

Como tomar consciência e transformar os **estados internos** para nos apoiar na direção dos nossos objetivos e melhor qualidade de nossas experiências do dia a dia?

**Que ideias governam  
nosso Quadro Interno de  
Referências?**

**Quais as telas do nosso  
Cinema Interno que obstruem  
nosso sucesso e Maestria em  
Liderança?**

**Qual o impacto disso no  
ambiente em que atuo e nas  
pessoas que eu lidero?**

A Neuro-Semântica, do autor **Michael Hall, Ph.D.**, que é Doutor em Psicologia Cognitivo-Comportamental e Trainer Internacional em PNL, trouxe contribuições muito relevantes junto com a PNL, nos oferecendo um quadro de possibilidades de autorrealização.

Sua definição é **Neuro** (de Neurologia) refere-se ao corpo, a fisiologia, ao sistema nervoso. **Semântica** refere-se ao estudo dos significados. **A NEURO-SEMÂNTICA™** é sobre significado e significância (semântica). Sobre como os filmes e significados que estabelecemos em nossas mentes criam nossas emoções e habilidades em nossos corpos (neurologia).

Também pensamos e sentimos sobre nossos pensamentos e emoções. São muitas camadas de significados. Cada camada cria um enquadramento e, assim, nossa matriz de enquadramentos de significado é criada.

Estes estudos revelaram o conceito de Autorreflexidade - o processo acerca de pensar o que estamos pensando e a capacidade da mente humana de criar seus próprios estados internos - que é um estado mente-corpo dinâmico - uma disposição emocional experimentada em determinados momentos.

O processo de autorreflexão permite examinarmos nossas regras, paradigmas, valores, crenças, entendimentos e interpretações de modo a desobstruir a visão, limpar a lente que enxerga, pensa e sente através destes enquadramentos.

Experimentamos o papel de líder com a força de nossa Matriz. Neste sentido, a nossa experiência, ação e respostas estarão governadas por um conjunto de camadas de significados que limitam ou fortalecem nossa posição.

Diferentes situações cotidianas como erros, falhas, desafios, perfis diferentes do seu na equipe, podem ser vistos por líderes como a “causa”, porém não são os eventos externos que causam a “resposta”, a ação, mas sim o significado que determina a experiência emocional e até racional desenhando o comportamento resultante.

O aprendizado aqui da Jornada de Libertação consiste em voltar-se para o que “significa” o evento para você líder? O que você “acredita” sobre o acontecimento?

Estamos falando de **Libertação Interna** das referências que construímos ao longo da vida. São elas responsáveis pelos significados que damos aos eventos. Assumir responsabilidade e consciência dos significados que temos, que queremos e o quanto eles afetam nossa vida.

- Em que situações como Líder, você percebe a força de algum “significado” como fator preponderante e obstrutivo da sua performance?
- Em que contextos, você pode estar limitando seu potencial?

Nosso primeiro aprendizado é sobre a importância da qualidade do nosso **pensamento** (ele filtra e interpreta a realidade a partir das referências internas) e exerce forte



influência na qualidade das nossas experiências na vida pessoal e profissional.

Nosso pensamento é composto por 3 sistemas representacionais: Visual (Imagens), Auditivo (sons) e Cinestésico (Sensações) que podemos chamar de Tela Interna, que armazena nossas experiências prévias.

Também ao imaginar situações futuras, recorremos a Tela Interna que encontrará significados para os acontecimentos posteriores como um “Eco” representativo.

Visto que nossa mente humana tem a característica **Autorreflexiva**, significa que ao reconhecer na tela interna de qual sistema representacional é oriundo um determinado pensamento limitante, você possui o poder de reeditá-lo.

É uma sensação? Uma imagem? Um som? Que características estes pensamentos têm? Ao modificar a estrutura de um pensamento você altera seus efeitos.

Para neutralizar os efeitos de um pensamento ou ideia limitante, precisamos identificar suas características. Tornar-se consciente de suas referências internas é um processo de auto-observação contínuo. Uma escolha consciente de sua zona de poder e da sua responsabilidade individual em relação aos seus estados internos.

Exigirá prática estruturada e contínua, uma jornada dentro de si mesmo, de novas descobertas, retirada da névoa que ofusca suas possibilidades.

## COMO POSSO PRATICAR?

- Identifique um pensamento/comportamento no dia de hoje ou da sua semana que te afetou de alguma forma?
- Que imagens ele reflete em sua Tela mental?
- Que sons você percebe?
- Contém algo que você diz a si mesmo?
- Que sensações refletem no seu corpo (tensão muscular, aperto no peito etc)?
- Neste momento de reconhecimento das sensações, identifique o estado emocional que as sensações provocam. Nomeia-as!
- Ao ver a Tela Interna, identifique se é uma foto, uma sequência de imagens, se há movimento nas imagens, etc.
- Localize a imagem: na sua frente, atrás, ao lado? Tem cor? Luz? Tamanho? Está perto? Longe?

Tendo identificado as características da situação, se desejar, poderá reeditar sua Tela interna de modo a inverter as características da cena. Se está perto, mova para longe, se tem cor, mude para preto e branco e assim sucessivamente. Perceba cada movimento e as sensações decorrentes das alterações.

Com autor e protagonista, a decisão é sua se quer alterar os códigos de seu pensamento e do sistema que governam o seu estado emocional.

Da mesma forma que você os modifica, os pensamentos que te limitam, você tem o poder de amplificar suas forças e pensamentos e/ou acontecimentos fortalecedores, intensificando-os nas mesmas características, a fim de torná-los bem presentes dentro de você.

Veja que os pensamentos são como mapas mentais – representações da realidade: nos fortalecem ou nos limitam. Podem alimentar nossos “dragões” internos ou da mesma forma, matá-los de fome. Nossos sentimentos são uma experiência mental, alimentada por pensamentos.

A pergunta é: o que você vem alimentando? E qual o resultado disso na sua autorrealização?

Novamente, a frase de **Alfred Korzybski**:

*“O mapa não é o território”,  
que é um dos pressupostos  
da PNL, nos oferece mais  
amplitude de visão. Nossos  
pensamentos são meros  
mapas que nos guiam para  
navegar nos territórios.  
Nossos mapas são ricos  
de experiências positivas,  
outros incompletos, exigindo  
aprimoramento na direção de  
nossas realizações.*

Importante ressaltar que nosso cérebro utiliza as mesmas redes neurais para recordar e imaginar. Nosso sistema nervoso é o responsável por executar nossos mapas e programas. Podemos dizer que os mapas são os softwares e o sistema nervoso, o Hardware. Daí, a importância dos mapas serem tão bem elaborados, a fim de que o sistema nervoso atue em consonância com eles.

Tomemos com um exemplo a experiência de andar numa Montanha Russa, se tenho um programa (mapa) útil que representa a situação como prazerosa, estimulante e divertida, será este o programa que o meu sistema nervoso executará. Se meu programa contém informações de medo e perigo, quais serão os resultados disso em meu corpo, mente e sensações?

Nossos mapas são as instruções ao nosso sistema nervoso que apenas executa, conforme programado. Que programas (mapas) você líder tem a respeito de como exercer influência? De como se comportar em situações adversas?

Qual é a sua reação natural diante de um erro de um colaborador? E como você lida com seus próprios erros e tropeços?

Nossa mente (cérebro) tem filtros que podem modificar a visão de uma lembrança ou memória armazenada, a estes filtros mentais chamamos: distorções, generalizações e omissões.

Nossa Tela Interna tem a possibilidade de tornar os acontecimentos mais agradáveis ou desagradáveis de acordo com os filtros que utilizamos.

A partir do pressuposto que “o mapa não é território”, podemos concluir que estamos suscetíveis às “histórias” internas de nosso quadro de referências que são representadas em nossa realidade interna. O que remete a ser um “problema” está condicionado mais as interpretações que fazemos, e é por isso que pessoas reagem de forma diferente aos mesmos acontecimentos.

Ao líder, a tarefa de expandir a mente é mais relevante, pelo fato de sua ação alcançar maior dimensão.

## **Refleta:**

- Como você conta a sua história de vida? Como a representa internamente?
- Que papel eu represento na minha história?
- Vítima ou protagonista?
- No seu papel de Líder, você assume a condição principal ou secundária?
- Como você se sente? Qual é a história da sua chegada à liderança?
- Como “percebo” meu ambiente? Amigável? Contra os meus resultados?

→ Quando enfrento desafios, sinto-me forte ou temo os acontecimentos futuros?

*Veja que a qualidade das histórias que contamos a nós mesmos “colorem” a realidade que experimentamos. E a realidade tal como se apresenta, às vezes, fica condicionada ao nosso Quadro de Referências.*

Os “problemas”, com os quais lidamos cotidianamente, necessitam de um “passo para trás” – um distanciamento estratégico da visão, permitindo-nos expandir nossa interpretação interna, dando a ele um olhar mais amplo e disruptivo.

Muita atenção às palavras que utilizamos para definir uma situação, um problema ou acontecimento. Nossa Linguística contém diferentes significados e se traduzirá em interpretações distintas com diferentes impactos.

Imagine que você Líder acaba de perder um cliente importante ou recebe uma informação diferente do esperado para os resultados da área que atua. Seu mapa pode distorcer a informação e traduzi-la como fracasso.

Nossas “histórias” – a linguística que usamos definirá a qualidade da experiência, o tamanho do impacto, as possibilidades de solução, o acesso às alternativas entre outros. Uma mesma situação, quando enquadrada como difícil, encontrará os obstáculos a que sua conotação se refere. A linguagem do líder terá sempre um grande impacto no seu entorno e nos liderados.

## PRATICANDO

1. Represente numa folha de papel as experiências mais positivas da sua vida. (escrevendo ou desenhando), como preferir.
2. Represente numa outra página as experiências mais negativas ao longo da sua vida.
3. Identifique as palavras, desenhos e frases usadas nas experiências negativas.
4. Volte a escrever a segunda página utilizando palavras neutras, reescrevendo-a.
5. Perceba a diferença na sua experiência.

## O processo de Apropriação da Linguagem

Nossa forma de qualificar, nomeando ou etiquetando (rótulos), funciona como marcos de referência. Este marcos foram trazidos de nossas experiências prévias, e nem sempre temos consciência deles. Desde a nossa primeira linguagem, que ocorre por volta dos doze meses de vida, começamos a herdar um conjunto de referências de nossos pais e/ou pessoas de nosso convívio diário. Este é um processo de apropriação da linguagem que se aprimora ao longo da vida.



Estas Referências (crenças, valores, ideias, memórias e experiências) formam as **"Lentes"** pelas quais vemos a vida, os fatos, o que pode, o que não pode, desenham dentro de nós um quadro que será usado para aferir a qualidade do que acontece conosco. Este processo em nossas mentes é incrível e fascinante.

Entra em cena o "jogo interior" – composto de 2 grandes poderes: pensar e sentir. Eles governam o "Jogo Externo", composto por 3 poderes: Falar, Agir e Decidir. Somos regidos por intenções. E segundo a PNL, "todo comportamento tem uma intenção positiva".

No cotidiano das empresas, o Líder ocupa uma posição relevante, suas interpretações internas afetam a todos e a sua compreensão da natureza humana e do funcionamento cerebral pode resultar em ambientes mais produtivos e promotores da grandeza das pessoas.

Como o líder pode contribuir no seu ambiente?

## **Retirando o disfarce da Autoproteção**

Uma das distorções de nossa cultura, apoiada e reforçada por nosso processo educacional, se refere ao conceito de Autoestima.

Aprendemos que nosso valor está relacionado aos bens materiais, à nossa profissão, classe social, bairro em que moramos, na forma como as pessoas nos tratam, por nossa posição social ou profissional, por meio do reconhecimento de outros e da aceitação que recebemos dos meios externos.

Somos treinados para nutrir o que sentimos em relação a nós mesmos, dependendo da aprovação de outros, e confundimos o conceito de autoestima, com a interpretação que fazemos de como os outros nos veem, se nos aceitam, se nos sentimos pertencentes, e qual o valor, dado pela sociedade na qual estamos inseridos, para as escolhas que fazemos.

Construímos nossa afeição e estima por nós mesmos, condicionando-a aos modelos aceitos pelo nosso entorno social. Confundimos também que pessoas com autoestima positiva não podem ter sentimentos negativos, nem estão sujeitas às falhas humanas. Negamos nossa essência humana e das pessoas à nossa volta. Este aprendizado consolida paulatinamente nossa defesa e molda nossa máscara aceitável.

Pensamos em autoestima relacionando-a aos nossos êxitos e quando enfrentamos situações adversas, associamos as dificuldades à nossa autoestima.

Condicionar nossa autoestima aos eventos externos nos coloca numa posição de permanente desequilíbrio emocional. Somos seres valiosos de forma incondicional. E capazes de lidar com os eventos bons e ruins. Aprender com cada um de nossos erros nos oferece uma grande jornada de desenvolvimento.

Às vezes, aprendemos mais com nossas falhas do que com nossos acertos. Einstein, físico alemão, nos oferece uma maravilhosa reflexão:

“A falha é o sucesso em andamento”.

**Quanto evoluímos ao enfrentar adversidades naturais da jornada pessoal e profissional?**

**Que forças internas revelamos diante de situações que nos enriquecem por sua natureza complexa, oportunizando o confronto com nossas forças e talentos?**

**Quanta criatividade é possível gerar em tempos de desafios?**

Esta distorção entre Ser e Fazer nos leva a crer que: Somos o que fazemos!

Reside nesta concepção a raiz de muitos dos nossos problemas. E passamos a ser reféns dos acontecimentos, dos fatores externos incontroláveis e a jornada fica estreita e limitada.

***Passamos a duvidar de nós mesmos?***

***Não conhecemos a força do “Jogo interno”?***

***Qual é o resultado prático de duvidarmos de nossa capacidade?***

***Focar nos acontecimentos ou empoderar-se diante das situações adversas?***

***Quanto aprendizado advém do reconhecimento de nossa “força interior”? O que afeta ou obstrui nosso potencial?***

Condicionar nossa autoestima à satisfação ou avaliação de outros nos torna um prisioneiro mental e emocional dos mapas das pessoas à nossa volta.

Quando um líder não tem consciência do impacto do seu comportamento na sua equipe e entorno, ele pode comprometer seu potencial e de outras pessoas.

Autoestima então se refere à própria estima, a visão que tenho de mim mesmo não estando associada às experiências boas ou ruins nem mesmo aos sentimentos que experimentamos ao longo da jornada de vida.

Associar autoestima com sucesso ou êxitos a torna condicionada. E cada situação adversa ou positiva gera impactos na pessoa.

Autoestima é incondicional. Não depende dos êxitos da vida.

**Qual é o resultado de pensar e sentir condicionado à fórmula, mais êxitos maior valor? Reforça a crença limitante de que “Eu sou o que eu faço”! “Eu valho mais porque tenho mais êxito, ocupo melhor posição hierárquica, etc.”. Posso acreditar então que sou menos ou mais valioso que outras pessoas.**

Como isso afeta o trabalho das equipes? Quão importante é pensar de forma que a pessoa é incondicionalmente valiosa? Que descobertas você faz, quando pensa nisso?

Quantos colaboradores ficam “presos” na armadilha de não se permitir falhar para não se sentirem poucos valiosos ou até invalidados na sua capacidade de fazer? Quanta energia desperdiçamos com esta distorção da natureza humana? Quem ganha e quem perde com este paradigma?

Encontramos tanto no processo educacional e cultural das famílias, quanto das escolas reforço para estas crenças. Como liberar o potencial das pessoas com uma nova perspectiva sobre **separar a pessoa do problema.**

**Enxergar na experiência a possibilidade de aprendizado e evolução. Preservar o valor incondicional das pessoas e libertá-las das algemas da mente.**

Ao acreditar que “somos” o que “fazemos” nos aprisionamos no temor de cometer algum erro. Confunde-nos a ponto de evitar ousar e criar alternativas de solução para nossos desafios pelo simples fato de que não temos garantias de êxito.



E qual são as consequências disso no cotidiano das empresas? Que efeitos esta crença tem sobre nós mesmos como líderes e sobre nossa equipe quando manifestamos direta ou indiretamente esta forma de pensar?

Se falhar para os adultos “significa” que temos menor valor, quem estaria disposto a tomar iniciativas ousadas e diferentes das convencionais? Onde estaria a raiz de tantos líderes reclamarem da falta de protagonismo de suas equipes?

**Como temos reagido às falhas de nossa equipe? Como nos comportamos como líderes, diante de situações cujo resultado foi diferente de nossas expectativas? Que novas habilidades exigem de nós erros e acertos para evoluir em novas perspectivas? Como evoluir amedrontados pelo perfeccionismo?**

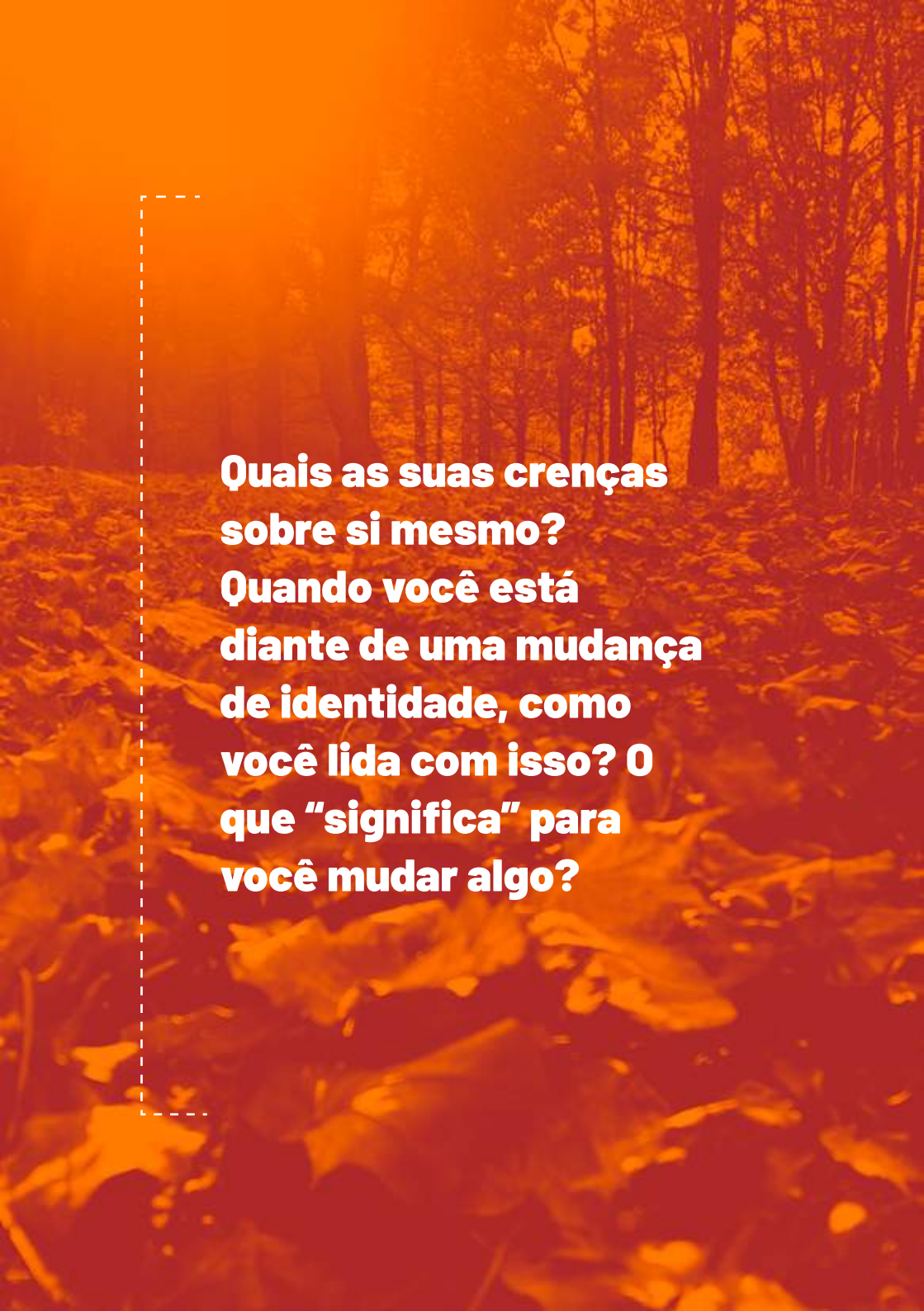
Quão impactante e obstrutivo é uma crença em que adultos valiosos não erram? Quantas vezes nos deparamos com profissionais talentosos “presos no anzol”, com sentimentos de valor afetados, comprometendo a sua autoconfiança e sua produtividade?

Um ser humano jamais perde seu valor por conta de situações adversas ou falhas no seu fazer. O indivíduo é menor que a cultura onde está inserido. Cabe as empresas construírem espaços ocupacionais com bases culturais mais amplas ao aprendizado e condizentes às crenças fortalecedoras apoiadas pela confiança na capacidade de seus colaboradores.

A Confiança, como já foi apresentada, afeta tudo o que você faz como líder, atrai talentos, motiva naturalmente para crescer e se desafiar como elemento catalizador de bons projetos empresariais.

Colocar o valor da pessoa no seu “ser”, pelo simples fato de existir, sem condicionar ao seu “fazer”, favorece os vínculos em diferentes contextos: profissional e pessoal.

Não somos o que fazemos. Somos muito mais que isso. Se algo acontece e não alcanço um resultado ou ocorre uma falha no meu fazer, não significa que o meu valor como pessoa diminui, nem que valho menos por isso.



**Quais as suas crenças  
sobre si mesmo?  
Quando você está  
diante de uma mudança  
de identidade, como  
você lida com isso? O  
que “significa” para  
você mudar algo?**

Percebe um desconforto? O lado bom é que suas crenças não são verdades. Elas são suas referências internas sobre uma determinada situação. Apesar de serem fortes como uma algema, quando você as expande, quando faz alongamento mental, pode assumir novos significados e se soltar dela, como uma chave que remove os cadeados mentais.

Mesmo que outras pessoas tenham lembranças, histórias e rótulos sobre quem você é e o que você pode fazer, somente você mesmo é capaz de gerar novos referenciais internos, testá-los e ousar reeditar histórias que impedem seu crescimento.

Dando “um passo para trás”, clarifique o quanto a sua identidade pessoal ou profissional está condicionada às classificações afirmadas na sua jornada na fase infantil e juvenil? Quem reafirma cotidianamente esta sua “versão de si mesmo” é você. Quando foi a última vez que você visitou a si mesmo? Que atualizou a versão do seu “software”?

Ao reafirmar as ideias dos outros, credenciamos os códigos daquela mensagem em verdades e conferimos a elas a sentença de “crenças”, nos apropriamos de rótulos que não verdadeiros sobre nós mesmos e os carregamos pela jornada da vida.

Sua identidade lhe pertence e você pode mudá-la. Você pode reeditar falsas ideias e dar início a novos e inimagináveis enredos, agora sim, assumindo o protagonismo.

Você pode limpar a mente das “sujeiras” e toxidades que lhe foram impostas pela **Lente Interna** das pessoas do seu entorno ou do modo pelo qual você se “enxerga”. Somos livres para pensar, sentir, imaginar, fazer, falar e decidir. Limpar a mente não exige ações cirúrgicas, apenas doses maiores e contínuas de consciência de si mesmo e dos efeitos do quadro interno em você.

Qual é o peso da sua bagagem interna? Quão fortes estão as correntes que limitam sua jornada?

# QUÃO DESAFIANTE TEM SIDO O SEU TRABALHO COM SEU TIME?

## O TRABALHO EM TIMES

---

### **A CONSTRUÇÃO DE EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO**

No Livro “O Efeito Porco-Espinho”, Kets de Vries utiliza uma metáfora bastante significativa da fábula de Artur Schopenhauer: os dilemas enfrentados pelos porcos-espinhos durante o Inverno.

Segundo ele, durante os dias frios, os animais tentavam se aproximar uns dos outros para se aquecer. Porém, a extrema proximidade feria uns aos outros com seus espinhos. Isto fez com que eles se afastassem até sentirem-se numa distancia segura – nem tão longe nem tão perto.

Como podemos avaliar o efeito porco-espinho na construção de times de trabalho? Na prática, uma distância segura se faz necessária entre os integrantes de uma equipe de longa convivência profissional.

Quando atuamos com equipes, logo compreendemos os aspectos dicotômicos de quem divide espaço, projetos, intimidade e experimenta sentimentos inerentes ao ser humano.

As relações humanas no trabalho estão acompanhadas de um certo grau de ambiguidade, na medida em que crenças, visões e valores competem no mesmo espaço ocupacional. Estaremos muito sujeitos à subjetividade humana e interpretações individuais, gerando reações físicas e emocionais.

Não podemos negar a necessidade de relacionamento, porém é preciso garantir equilíbrio tênue entre intimidade e invasão. Perceber quando a proximidade é excessiva, que tipo de informação podemos compartilhar sobre nós mesmos, sobre o trabalho e sobre os outros integrantes.

Proximidade e Distância são variáveis que afetam grupos e times, e o líder precisa estar atento às possíveis disfuncionalidades decorrentes destes fatores.

A liderança é sempre contextual. Exige leitura das demandas do contexto e cada organização em dado momento possui dinâmicas complexas e mutáveis, que atuam como referencial da ação do líder.

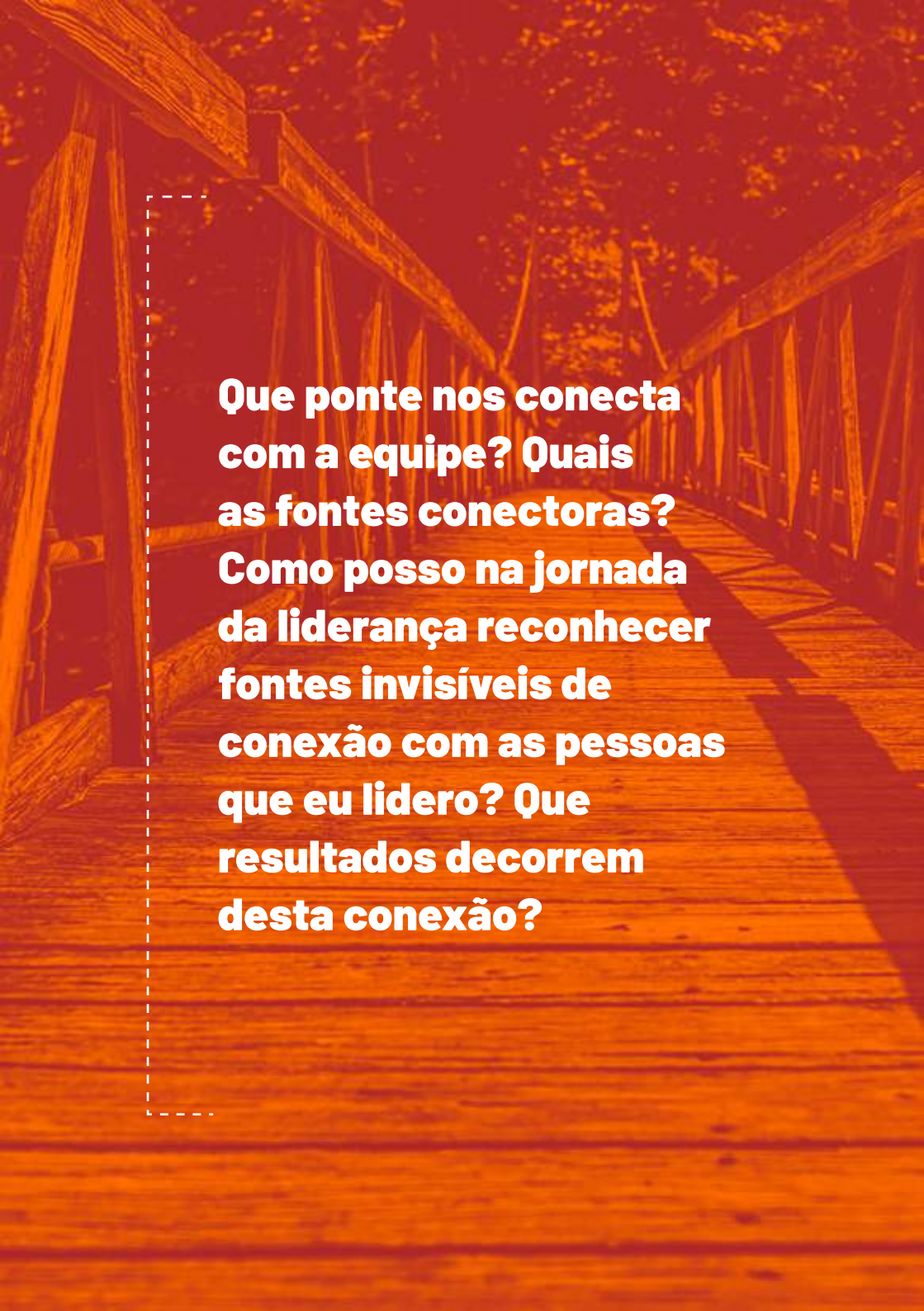
Neste momento, o líder do nosso século está diante do desafio de lidar com pelo menos 4 gerações no mercado de trabalho, públicos com múltiplos interesses e leitura de mundo. Uma só situação pode ser interpretada de diferentes maneiras por cada uma destas gerações, quando não por cada um dos colaboradores.

Estar atento a estas mudanças, sensível a diferentes percepções e às subjetividades fará parte da pauta e agenda dos líderes atuais. Nem conhecimento sozinho, nem alto nível de abstração poderão substituir sensibilidade, maestria e abertura ao novo e ao diferente.

Esta rede de complexidade pode, para alguns líderes, soar como incompatível e desestimulante. Estamos diante de novos referenciais de tempo, foco e prioridades.

Caberá aos líderes e colaboradores desenvolver novos comportamentos, talentos e capacidades. A liderança requer atividade vivencial e prática e seu aperfeiçoamento é proporcional a sua amplitude e experiência.





**Que ponte nos conecta com a equipe? Quais as fontes conectoras? Como posso na jornada da liderança reconhecer fontes invisíveis de conexão com as pessoas que eu lidero? Que resultados decorrem desta conexão?**

Que espaço é seguro quando queremos preservar intimidade e privacidade, como ir ao encontro do outro que é diferente de mim, que vê as situações, os desafios e as tarefas cotidianas com sua própria lente interna? Como seguir a jornada na direção do encontro com a equipe?

Que bagagem interna terei que reservar, acomodar dentro de mim, para escutar o outro sem interferências dos meus filtros mentais, que borbulham dentro de mim, supondo saber o que outro tem para me dizer? Que ponte pode me conectar, se eu líder não estiver consciente do meu “espaço” e do seu “espaço”?

Qual o espaço relacional que pretendo construir com a equipe que celebra o encontro de pessoas que atuam com objetivos comuns? Como podemos não contaminar este “espaço” de convivência com nosso modelo de mundo, impondo uma visão unilateral sobre o outro?

Convido o líder a refletir sobre as palavras de Martin Buber, sociólogo que introduziu na filosofia o tema do diálogo. Para ele, nem o Eu, nem o Tu estão no início de tudo; no princípio, está simplesmente a relação.

A relação é o espaço “entre”, é esse ambiente comum, essa coisa que ata os homens numa interação social. E quando dialogam, os participantes devem realizar uma autêntica imersão, dissolver-se na cena, na relação, na troca, no instante. Só assim pode se realizar a comunicação.

Contaminamos o espaço entre nós líderes e os colaboradores de forma inconsciente, mas real, sendo vital, para o líder, a interação. Poluímos com palavras, olhares, expressões e até mesmo com o afastamento e a indiferença, gerando desconforto.

Acreditamos que não temos tempo para um olhar acurado nem para uma escuta presente. Quase sempre, estamos muito ocupados com tarefas e negligenciamos as pessoas.

Quando há desconforto permanente, a interação adocece, cristaliza-se e não mais espaço para o diálogo construtivo.

Em ambientes disfuncionais, as reações humanas emergem, assumindo as mais diferentes formas: uns explodem, reagem com energia negativa, outros sucumbem em paralisia ou apatia, outros xingam, alguns torna-se indiferentes e juntos, líder e liderados, cocriam espaços profissionais tóxicos e contraproducentes.

Líderes terão que priorizar o seu tempo com as pessoas certas e com temas relevantes. O foco deverá estar cada vez mais próximo do engajamento, no sentido de pertencimento e no senso de justiça (Processo Justo) conforme aponta Ludo Van der Heyden professor do INSEAD, França.

Há muito que aprender em Liderança e somente uma certeza: estaremos aprendendo uns com os outros numa troca

interminável e relevante, exigindo de nós mais sensibilidade do que conhecimento técnico.

Líderes estão fadados a perpétua condição de aprendizes: da vida, do ambiente mutável, das condições e desafios organizacionais, dos contextos externos, discontinuidades, das pessoas em constante evolução e de si mesmo.

## **MAESTRIA EMOCIONAL: O que torna a Liderança uma jornada possível?**

---

### **Quão confortável você se sente diante de aspirações mais elevadas?**

Na prática, tenho me deparado com muitos líderes que diante de desafios maiores, sentem-se desconfortáveis, angustiados e tendendo a desistir da jornada, imaginando, quase sempre, resultados negativos.

Que força interna poderia inspirar os líderes, frente às realidades descontínuas pelas quais, invariavelmente, estamos sujeitos a focar nas possibilidades mais do que concentrar o foco nas dificuldades?

Como seria a jornada de um líder, caso sua capacidade emocional estivesse sendo utilizada a seu favor e não contra si mesmo?

Para onde olhamos, em tempos difíceis? Nosso foco interno e externo afetam nossa performance e discernimento da realidade.

Quão intenso é, para um líder, manter-se refém de suas crenças limitantes ou mesmo apegar-se ao passado?

Somos preparados, ao longo da vida profissional, para lidar com tarefas e responsabilidades de um mundo contínuo e estável. Acumulamos bagagem extensa em prover soluções para problemas conhecidos e lógicos.

Fortalecemos nossa liderança, na maior parte do tempo com conhecimentos técnicos, de planejamento e operação. Ficamos mais e mais robustos em soluções de problemas conhecidos por todos e diante da diversidade ou pluralidade de pessoas, aspectos culturais, econômicos e humanos nos sentimos impotentes e paralisados.

Uma característica de nosso tempo fica evidente: seremos mais testados em Inteligência Emocional e Capacidade de lidar com a diferença, com as incertezas, ideias novas, problemas sem precedentes e uma gama imensa de variáveis complexas.

## **COMO LÍDER, VOCÊ SENTE MEDO DE EXPANDIR SUAS ASPIRAÇÕES?**

A liderança exige que, diante dos obstáculos (situações novas e desafiadoras), o líder tenha, como primeiro passo, um olhar para seu estado interno, um passo para trás. Isso amplia seu campo de visão como se estivesse em um topo de uma montanha onde a clareza do que está por trás do problema fique mais nítido.

Normalmente, diante de obstáculos ou problemas, nossa tendência como seres humanos é buscar interpretações fundamentadas em nosso modelo de mundo, nossas referências internas. Nosso mapa, às vezes impede um olhar mais amplo e renovado e, ao não expandir, limitamos as alternativas e possibilidades.

**Para onde você líder  
está olhando? Com quem  
está dialogando sobre  
os desafios atuais e  
futuros?**

**O que você vem lendo?**

**Que entendimentos você  
está construindo que te  
preparam para agir ou  
sua atual percepção da  
realidade te limita a ver  
com mais amplitude?**



Que tendências afetam o seu negócio, você mesmo ou seu time?

Como você pode se antecipar a realidade? Você tem consciência de quanto os seus diálogos internos comprometem sua autorrealização?

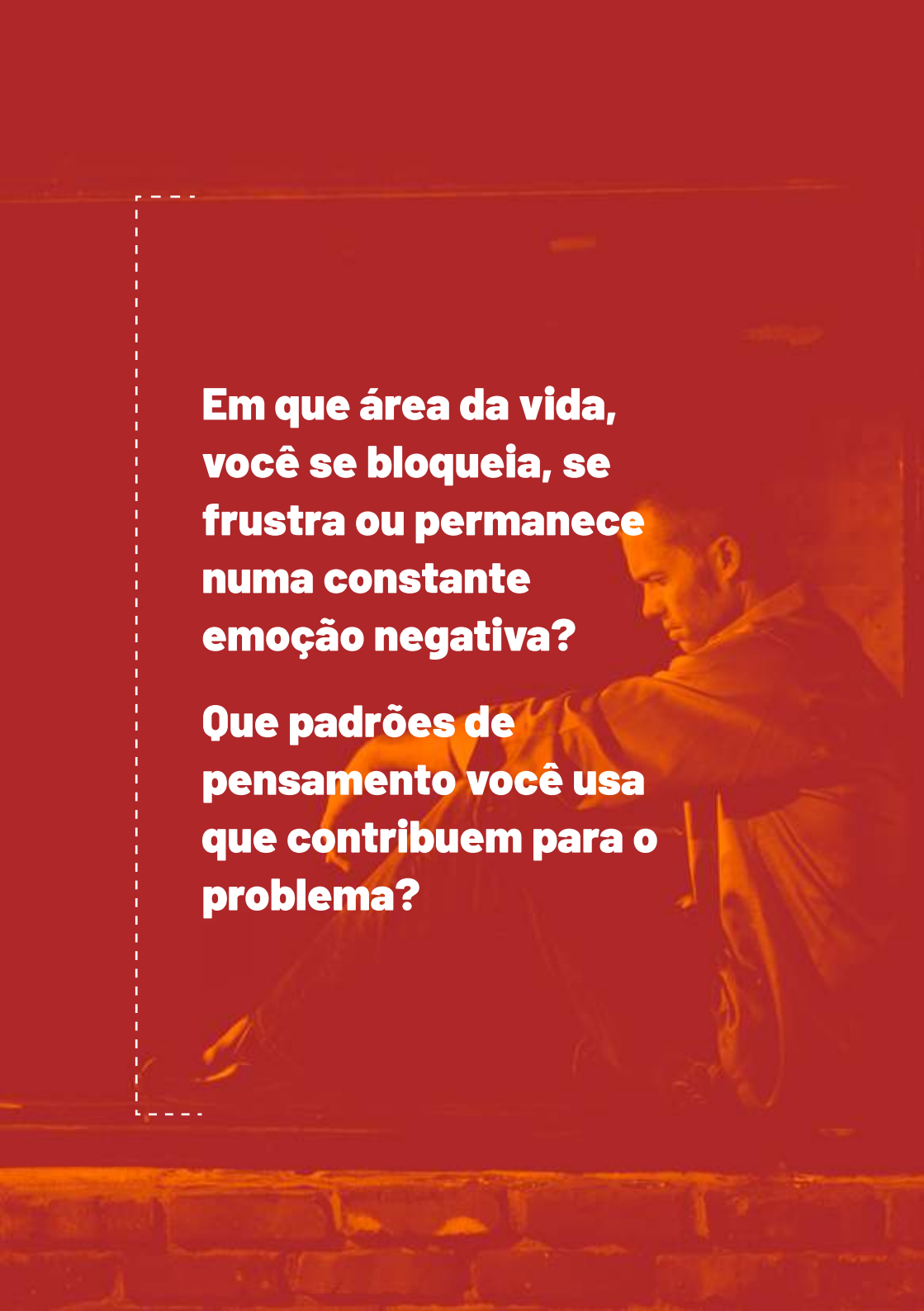
A resposta a essa pergunta requer auto-observação. Dedicar um momento no seu dia para se conectar consigo mesmo e identificar que efeitos seus pensamentos tem sobre você, se há contaminação de crenças exercendo um papel limitante na sua visão de líder ou de pessoa humana.

William James nos oferece uma ótima possibilidade de reflexão na frase: “a grande **descoberta** da minha geração é que seres humanos **podem alterar** suas vidas alterando suas **atitudes mentais**”.

Nenhum “mapa” – nosso modelo de mundo – nos aprisiona para sempre. São muitos os líderes que acompanhei a trajetória de uma jornada de rompimentos de um sistema de crenças limitantes para um novo conjunto de atitudes mentais fortalecedoras e autorrealizadoras.

A restauração de um mapa pessoal traz a leveza para extrair de cada momento o seu melhor, mesmo em ambientes descontínuos e repletos de incertezas. Se uma enorme quantidade de situações nos desafiam cotidianamente, nossa capacidade de adaptação e reação será cada vez mais exigida.

Como manter-se seguro em ambientes infinitamente imprevisíveis? Que capacidades humanas serão necessárias e, que muitas vezes desprezamos, serão suas fontes de criação e resiliência? Não fomos preparados para o Mundo VUCA.

A man in a dark hoodie is sitting on a stone ledge, looking down thoughtfully. The background is a dark, textured wall. The text is overlaid on the left side of the image.

**Em que área da vida,  
você se bloqueia, se  
frustra ou permanece  
numa constante  
emoção negativa?**

**Que padrões de  
pensamento você usa  
que contribuem para o  
problema?**

## **VOCÊ PERCEBE O PODER INCRÍVEL DA NOSSA MENTE?**

- Negamos as emoções. E emoções ignoradas tornam-se fortes.
- Classificamos as emoções como boas e más.
- A rigidez frente a complexidade é tóxica.
- Reprimimos ou negligenciamos nossos sentimentos.
- A emoção é uma fonte de informação, ela não é você.

O que nos aprisiona e nos acorrenta? Já esteve “refém” da sua cabeça? E tempos depois percebeu mais claramente o que te limitou naquele momento?

Como humanos, todos nós estamos sujeitos a prisões e cegueiras da visão. Comparadas às barras de ferro de uma prisão, as crenças são fortes e duras de escapar. Somos geradores de significados.

Conforme a jornada se cumpre, vamos incorporando camadas de significados para a vida, relacionamentos pessoais, liderança, gestão, e tudo que fazemos estará condicionado a estas múltiplas interpretações do mundo. Ficamos reféns destas descrições e enredos.

Diante de um mundo açodado, nossa jornada de líder exige alongamento da consciência. Isto se dá por meio da estratégia de **Dobrar-se.**

Lembre-se da metáfora da água: ela percorre o caminho crescendo, adaptando-se, desviando de obstáculos, seja um troco de árvore ou uma folha, no decorrer do caminho encontra pequenos rios onde consegue aumentar o seu volume um pouco mais - o que metaforicamente pode ser comparado à nossa adaptabilidade.

Dobrar-se aqui se refere ao exercício de **ALONGAMENTO MENTAL.**

Se escolhermos alongar, significa submeter o nosso pensar, nosso processar, atribuir, rotular e nosso avaliar. Submeter nossa "Mapa" à própria observação. Compreender que os indivíduos operam a partir de sua Representação Interna do Mundo e que cabe a você assumir somente a sua zona de poder.

O melhor jeito para lidar com situações adversas não é lutar contra o problema, mas se tornar flexível para enxergar as possibilidades da situação.

Isso gera gradativamente sua **FLEXIBILIDADE EMOCIONAL.**

Para Daniel Goleman, a Inteligência Emocional é a maior responsável pelo sucesso ou insucesso dos indivíduos, neste século.

## Praticando:

### **ALONGANDO-SE!**

Faça uma lista das prisões da sua MENTE. Comece a se observar. Quando elas são ativadas no seu dia a dia?

Quanto tempo dura o estado interno limitante?

### **LIDERANDO TALENTOS**

Tenho presenciado nas empresas uma busca incessante por talentos, por vezes até uma disputa por profissionais, resultado de um pensamento linear em que há uma crença maior no potencial individual, que em determinados ambientes organizacionais, descaracteriza a força propulsora do time.

Para iniciar esta reflexão, vamos examinar a pesquisa realizada pelo biólogo William Muir, na Universidade Purdue, nos Estados Unidos.

William escolheu estudar o tema produtividade a partir das galinhas - medindo a produção diária de ovos.

Em seu estudo, ele queria saber quais fatores podem fazer com que galinhas sejam mais produtivas, então ele criou um experimento incrível que nos ensina muito sobre liderança.

Galinhas vivem em grupos, por isso, antes de tudo, Muir selecionou apenas um bando de produtividade média, e não interferiu por seis gerações.

Simultaneamente, ele também criou um segundo bando com galinhas individualmente mais produtivas, os “superfrangos”, e os colocou juntos em um superbando, e de cada subsequente geração, ele selecionou apenas aquelas com maior produção.

Após seis gerações, Muir descobriu que o bando médio estava indo muito bem. Eles estavam todos gordos, totalmente emplumados e a produção de ovos havia aumentado dramaticamente.

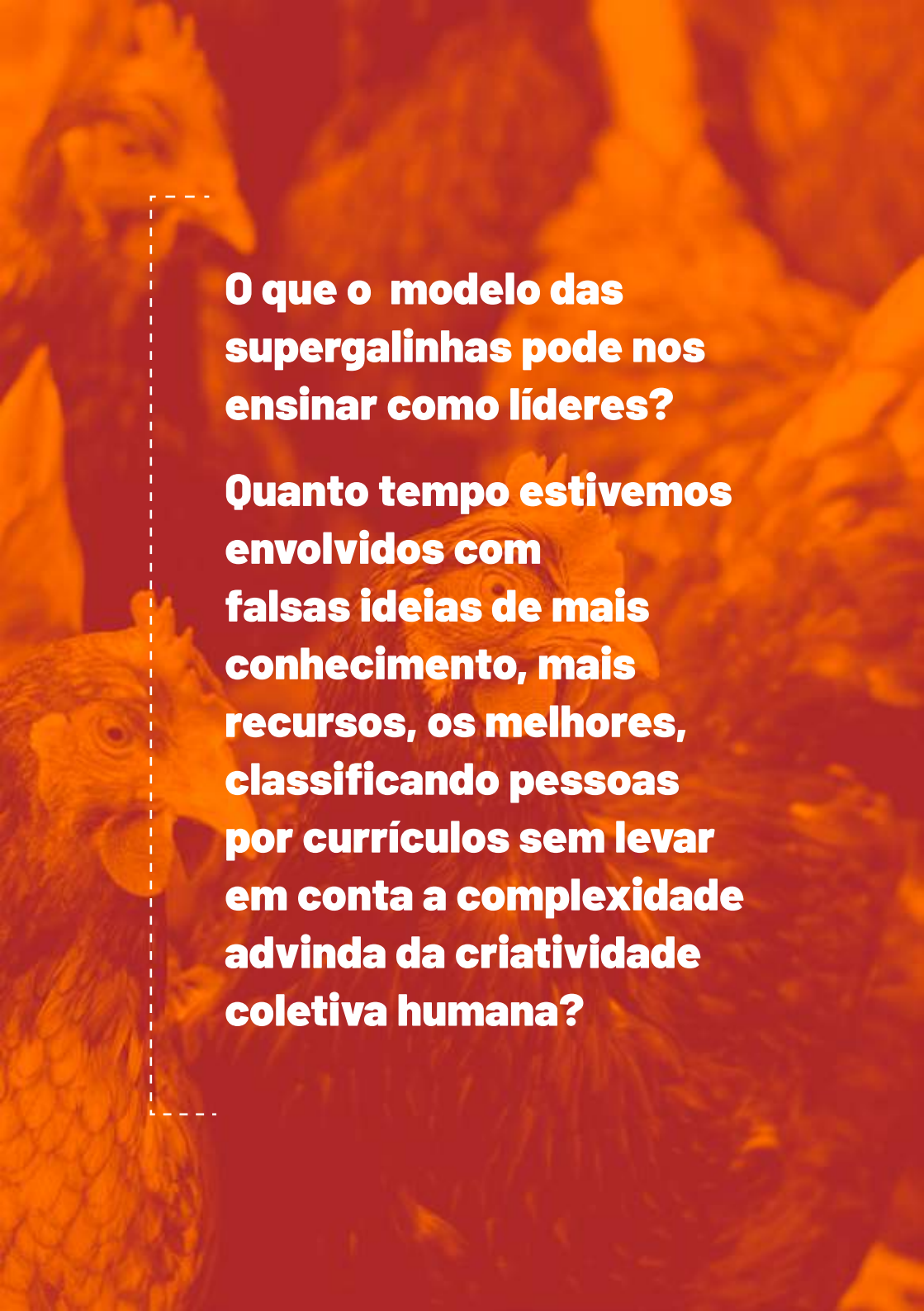
Enquanto isso, no supergrupo, todos, exceto três foram mortos. Os sobreviventes bicaram o resto até a morte. Muir observou que os frangos individualmente produtivos só tinham atingido o seu sucesso através da supressão da produtividade do resto.

Este experimento nos revela muito do que acontece em ambientes corporativos competitivos. Nos aponta para repensar a velha crença tão enraizadas em nossa cultura que o caminho para o sucesso se dá por meio da competição ou luta entre fortes e fracos, desconsiderando nossa natureza de humana mais cooperativa, de aprendizagem de grupo e empatia.

Nos fortalecemos diante das diferenças, aprendemos mais e geramos mais riqueza quando submetidos a ambientes acolhedores e apreciativos.

A pesquisa nos mostra quanto temos perdido quando ficamos focados na inteligência individual, visto que pessoas são seres sociais na sua essência e, ao negar a condição humana de conexão, ficamos diante de times, que mesmo compostos dos melhores profissionais, não alcançam os melhores resultados.





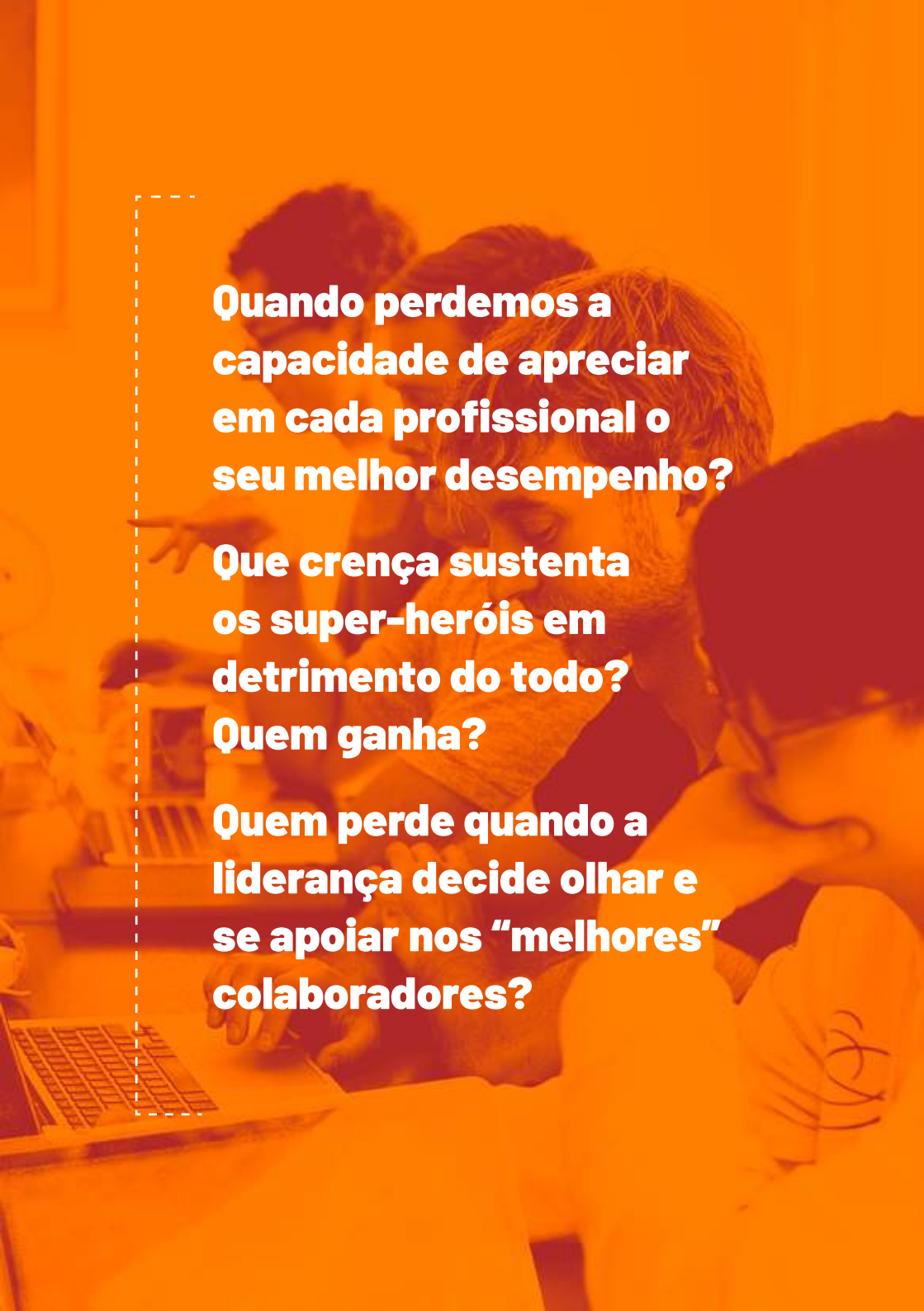
**O que o modelo das  
supergalinhas pode nos  
ensinar como líderes?**

**Quanto tempo estivemos  
envolvidos com  
falsas ideias de mais  
conhecimento, mais  
recursos, os melhores,  
classificando pessoas  
por currículos sem levar  
em conta a complexidade  
advinda da criatividade  
coletiva humana?**

Quanta agressão e quão disfuncionais são os ambientes competitivos em que cada integrante é rotulado, etiquetado por padrões de excelência.

Quanta energia desperdiçamos quanto personificamos os super-heróis e desvalorizamos o potencial que existe em cada indivíduo em nome de uma inteligência única.

Como líderes, como engajar o time de modo a perceber talentos distintos, com habilidades múltiplas para atender diferentes demandas de trabalho, como uma orquestra que sustenta perfis diferentes e complementares, cujo conjunto produz a melhor obra.

A group of people in a meeting, with a man in the foreground looking at a laptop screen. The image has a strong orange tint. A dashed white box encloses the text on the left side of the image.

**Quando perdemos a  
capacidade de apreciar  
em cada profissional o  
seu melhor desempenho?**

**Que crença sustenta  
os super-heróis em  
detrimento do todo?  
Quem ganha?**

**Quem perde quando a  
liderança decide olhar e  
se apoiar nos “melhores”  
colaboradores?**

Nas turmas de Inteligência Emocional, em que tive o privilégio de ser a facilitadora, encontro exemplos claros de como as pessoas se sentem em ambientes, cuja cultura valoriza e personifica líderes como super-heróis acima de qualquer coisa.

Culturas em que a Cooperação não é valorizada, em que os “melhores”, à luz da visão do líder, se sobrepõem aos demais. Ambientes disfuncionais que enaltecem as posturas individuais em detrimento do coletivo, em que não cabe o erro construtivo, não vale a pena se expressar, nem correr riscos de inovar.

Quando a contribuição individual de poucos assume a cena - o inconsciente coletivo exclui a partilha de conhecimentos e aprendizados, e a energia emocional das pessoas é drenada para a competitividade como forma de sobrevivência e autoproteção.

Os resultados organizacionais são conhecidos: profissionais limitados na sua criatividade e autorrealização, cumprindo agendas designadas pelo líder com foco no perfeccionismo e na ilusão de autoproteção.

Por outro lado, vemos frequentemente, empresas sedentas por inovação, solução de problemas e complexidade.

Como remover os ranços da individualidade e competição diante de uma realidade marcada por incertezas, ambiguidade e complexidade?

O que pode nos mover no MUNDO VUCA, senão a cultura da Cooperação, complementaridade e valorização das diferenças como forma de geração de conhecimento e troca?

Como seria trabalhar em ambientes funcionais, que acolhem os talentos com aceitação e apreciação dos recursos internos de cada integrante, que valorizam, recompensam e estimulam as ações integrativas e as soluções entre áreas?

Que resultados podemos esperar das ideias multidisciplinares, do diálogo como ferramenta de análise dos desafios e da busca pelo entendimento das partes envolvidas?

Qual seria o nível de entrega de talentos que acreditam que vale a pena correr riscos, apostam em caminhos alternativos e rompem as barreiras de qualquer natureza para contribuir com os objetivos comuns?

Que nível de engajamento teríamos, se os esforços fossem canalizados para o sucesso do coletivo, para as ações articuladas por quem está na linha de frente das tarefas, podendo decidir a trajetória, seguro do respaldo do seu time e do seu líder, movido por propósitos bem claros e resultados significativos?

Ao líder cabe a pergunta:

**O que estou medindo?**

**O que estou recompensando no time?**

Que mensagem estes dois pontos revelam a cada membro do time?

Qual é o impacto disso no engajamento das pessoas e que herança ou legado deixa para o futuro da organização a qual pertencem?

**Quão significativo é, para um liderado, sentir-se acolhido, aceito, recompensado e valorizado no ambiente profissional?**

**Quanto isso gera valor e aciona o melhor de cada um?**

## **E SE A REALIDADE QUE IDEALIZAMOS COMO “SÓLIDA” NÃO CORRESPONDER ÀS EXPECTATIVAS DO MUNDO LÍQUIDO?**

Em Modernidade líquida, Zygmunt Bauman, sociólogo, professor, veterano da Segunda Guerra Mundial, denuncia “um mundo repleto de sinais confusos, propenso a mudar com rapidez e de forma imprevisível”.

O autor, que revolucionou nossa forma de pensar o mundo, aborda um dos maiores problemas da nossa sociedade; a constante mudança que chega de forma inesperada. Ele a denomina: A modernidade imediata que é “leve”, “líquida”, “fluida” e infinitamente mais dinâmica que a modernidade “sólida” que a suplantou.

Bauman esclarece como a transição de uma a outra acarretou profundas mudanças na vida humana.

Se na vida moderna nos deparamos com uma realidade líquida, como isso se reflete na Liderança organizacional, e quais os reflexos dela em outras áreas da vida: familiar, saúde, financeira, emocional e pessoal?

Que efeitos a Realidade “Líquida” tem sobre os ambientes de trabalho? Como a convivência de grupo e líderes é alterada, quando não temos mais as certezas que conceberam o Mundo “Sólido”?

Entram em cena, de forma marcante, os recursos internos do líder – advindos do seu permanente autodesenvolvimento, a sua fonte inesgotável de transformar os significados que damos as situações, uma abertura e amplitude para acolher o novo, sem refutá-lo, com atitudes mentais fortalecedoras, capaz de recriar as formas de interpretar, agir e gerar significados robustos, poderosos de forma compartilhada, humilde e renovada.

Não estamos mais sozinhos, dependemos uns dos outros, e isso valida nossa natureza humana e falível.

Possibilita que estejamos mais atentos a nós mesmos, menos resistentes às mudanças, seres resilientes e fluidos, sem perda de energia mental/emocional, apenas conscientes e confiantes na capacidade inimaginável produzida por um grupo de pessoas colaborativas.

E, quanto mais resistimos à realidade “Líquida” – como líderes e agente de transformação, mais geramos significados dolorosos e comprometemos o fluxo da capacidade humana, e impedimos o acesso aos seus estados internos ricos em recursos, como de nossa equipe.

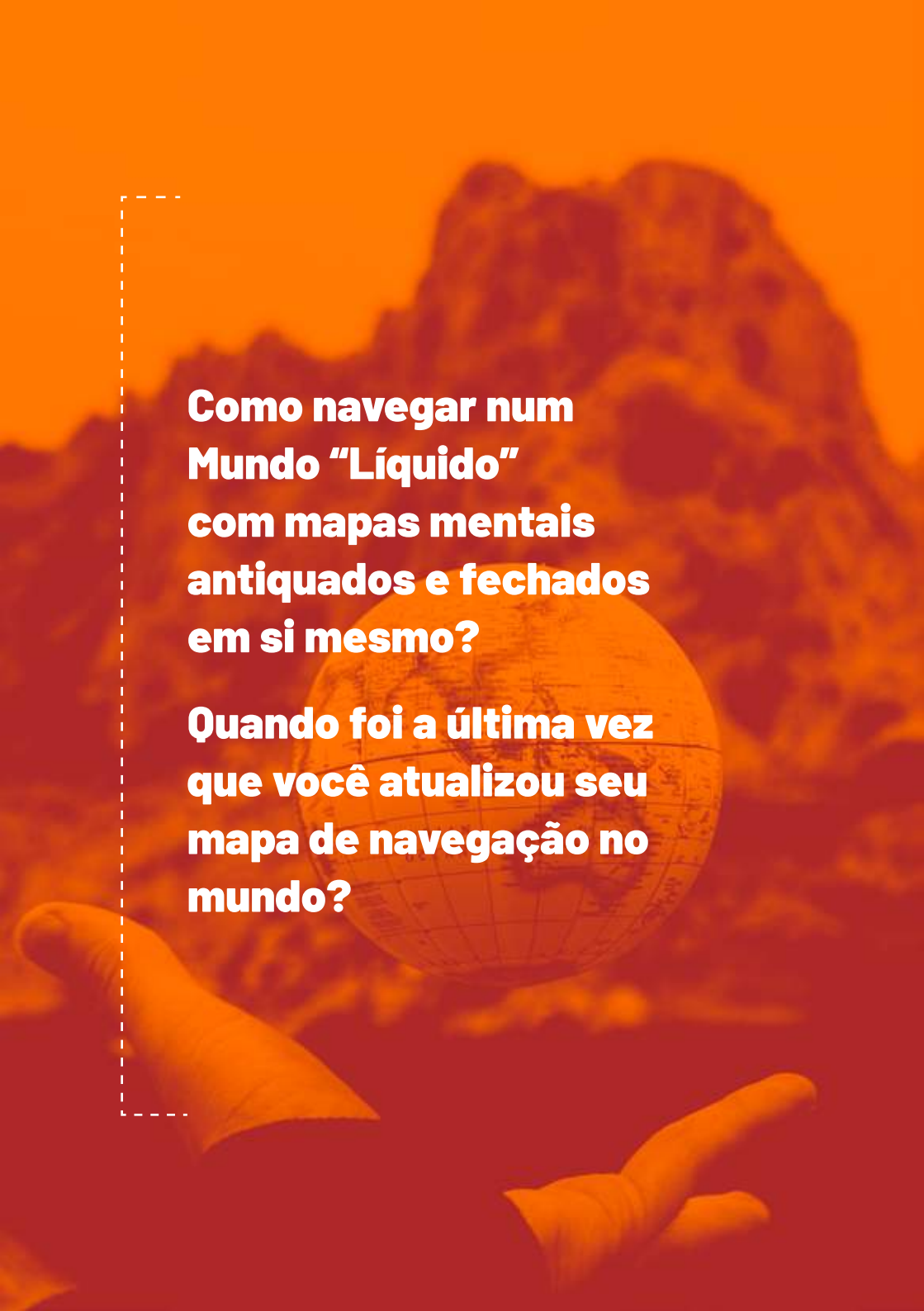
Quanto mais controlamos a nós mesmos e aos outros, mais somos governados por eventos externos incontrolláveis, inesperados e complexos.



De onde virá a força humana, senão de dentro de cada pessoa, da força oriunda de grupos que compartilham ciência, tecnologias, conhecimentos e atitudes colaborativas?

Como liderar em Tempos de Mudanças abruptas?

Como lidar com esta densidade invisível que coloca abaixo nossos planos estratégicos, que exige decisões com a rapidez e eficácia jamais imaginadas?

A hand holding a globe against a sunset background with mountains. The globe is the central focus, held by a hand from the bottom left. The background is a warm, orange-toned sunset over a mountain range. The text is overlaid on the left side of the image, enclosed in a dashed white box.

**Como navegar num  
Mundo “Líquido”  
com mapas mentais  
antiquados e fechados  
em si mesmo?**

**Quando foi a última vez  
que você atualizou seu  
mapa de navegação no  
mundo?**

Vivemos tempos em que os sucessos do passado não são garantias de êxitos futuros. E essa inexorável fragilidade coloca a todos no centro de uma revisão profunda da forma de liderar. Não há receitas. O que sabemos é que manter-se em conformidade às regras não oferece mais segurança. Bem-vindos ao Mundo Líquido.

Tenho encontrado líderes que definem o Mundo atual como se estivessem se movendo em um “Campo Minado”. Percebem o ambiente corporativo como um lugar hostil, repleto de perigos, como se andassem em terreno-bomba, caminham neste ambiente de forma insegura, enxergando mais os obstáculos dos que as possibilidades.

## COMO A CULTURA DESAFIA A MUDANÇA COMPORTAMENTAL DO LÍDER

---

Uma percepção que passa despercebida aos olhos da grande maioria das empresas é que a Cultura é maior que o indivíduo.

Olhamos mais facilmente para os comportamentos individuais e muito pouco para a Cultura que influenciou grande parte dos comportamentos presentes no ambiente organizacional.

Carregamos em nosso DNA ideias enraizadas, crenças profundas que acionam o gatilho da nossa defesa ao processo transformacional. Somos influenciados fortemente pelas dimensões da cultura e com o tempo nossa lente não capta mais as inconsistências inerentes ao ambiente.

Apesar dos ilimitados recursos internos que dispomos, os nossos pontos cegos, bloqueiam nossa visão em romper com os velhos hábitos, eles estão ali e fica fácil mantê-los.

Eles são nossa garantia de um caminho sem bombas, um percurso que, embora não seja o melhor, é conhecido, familiar e as pessoas voltam a ele, assegurando a sua zona de conforto.

Estamos falando de mudanças de comportamento do líder. Não basta que o líder se desenvolva. A cultura onde ele está inserido precisa apoiar a nova construção do líder. Se a cultura, este “jeito como trabalhamos”, recompensa em direção contrária ao meu novo aprendizado, não será atraente nem inspirador pavimentar novos caminhos.

A “Jornada”, que é árdua por natureza, assume ares de desafio impossível. Se as regras do jogo concorrem ao nosso favor nos estimulamos, mas se nos sentimos sozinhos nesta caminhada ou se “forças maiores” dominam o ambiente, quem decidirá por uma estrada insegura?

Quando Peter Drucker, um dos maiores especialistas em Administração do nosso tempo, nos oferece a frase

! “A cultura engole a estratégia  
! no café da manhã”,

ficamos diante de um dilema crucial da Liderança.

Se por um lado o conceito de cultura contempla as práticas, símbolos, valores, comportamentos, hábitos, políticas, crenças, rituais e normas adotadas que a integram, balizando a noção de certo e errado naquele contexto, por outro, desenvolve múltiplas camadas de significados culturais invisíveis, que se refletem na ação e na forma de liderar.

Podemos concluir, então que os vieses da cultura direcionam, de forma direta e impactante, o comportamento da liderança, sua visão de realidade e seu código de conduta.

Para entender melhor a sua própria cultura, o líder terá que se afastar dela para se dar conta dos condicionantes inerentes àquele contexto. Sua prática é regida de forma determinante por uma “teia cultural”, quase imperceptível, que o envolve e tece seu enredo de liderar.

Geert Hofstede (2002) argumenta que a cultura e suas dimensões são construtos utilizados para explicar e prever comportamentos. Suas provocações sobre a cultura corporativa ressoam como luz em nossa realidade atual.

O pesquisador e psicólogo holandês define cultura como

*“Uma programação mental coletiva que distingue um grupo ou uma categoria de pessoas, de outro” (Hofstede e McCrae, 2004:58).*

Na visão de Trompenaars (1994), cultura é um sistema comum de significados, que mostra o que se deve prestar atenção, como se deve agir e o que se deve valorizar.

Estes conceitos e contribuições merecem atenção dos líderes, na medida em que o seu impacto na liderança é irrefutável. Cada cultura possui suas idiosincrasias e desvendá-la nos oferece uma oportunidade de compreensão do ambiente em que estamos inseridos.

A cultura exerce forte influência sobre a atuação do líder. Dimensões como relações de poder, hierarquia, gêneros, competição e colaboração, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, visão de longo e curto prazo e inovação são exemplos claros de direcionamentos que interferem diretamente no modelo de liderança requerido em cada ambiente.

Ignorar os artefatos da cultura seria como refutar a forma de vida nas organizações. Os sistemas impostos por uma cultura vão delinear os êxitos e os fracassos daqueles que pertencem a ela.

Quando perto demais, perdemos a perspectiva mais ampla de como a cultura nos afeta. Ficamos, às vezes, reféns da cultura. Perdemos a própria identidade e nos submetemos ao conjunto de diretrizes, pois nos parece a única forma de se expressar no ambiente.

Entender a cultura corporativa em que está inserido, seus artefatos e seu funcionamento, permitem compreender melhor as transformações exigidas ao longo das mudanças de cenário, apoiando as decisões do líder na implementação de suas estratégias.

Compreender os entraves da própria cultura e participar dos seus processos de transformação fará parte do trabalho da Liderança. Não há como negar as condicionantes advindas da cultura corporativa.

Dentre os elementos da gestão na atualidade, as questões culturais têm conquistado o centro das atenções nas discussões organizacionais.

Estudos mais recentes apontam para o entendimento das vantagens de compreender e explorar o conjunto de práticas e hábitos de cada realidade empresarial, para sustentar qualquer novo projeto de Liderança.

A complexidade do tema gera grandes discussões, tendo em vista que uma determinada cultura apenas faz sentido em um coletivo e não individualmente. Este “sistema comum de significados”, conforme Trompenaars, que tem força invisível num ambiente, em outros pode nada representar.

Isto reforça o potencial dos elementos da cultura e explicam como líderes de alta performance, em alguns ambientes, sofrem reveses, em outros, alcançam resultados extraordinários. A complexidade do tema nos aponta que nem sempre compreendemos as diferenças sutis expressas pelas diferentes dimensões de cada cultura.



## PALAVRA FINAL

---

Este texto é a mais profunda expressão de meus aprendizados como profissional de Desenvolvimento de Pessoas, mais precisamente das experiências com desenvolvimento de líderes, em que tive a honra de atuar como facilitadora.

Tenho dedicado esta última década de exercício profissional ao trabalho de facilitadora de processos de mudança e formação em liderança. Cada profissional que fui mentora me proporcionou a feliz experiência de celebrar avanços extraordinários.

Cada processo *de Life Coaching e Coaching Executivo* me ofereceu desafios de crescimento pessoal e percebi uma enorme abertura das pessoas para novos “mapas”, que me surpreendiam a cada encontro pela capacidade humana de aprender, de rever seus enredos pessoais, suas crenças antigas e fortes, e a satisfação individual de trilhar novos caminhos e descobrir novos resultados para situações tão importantes.

Não consigo expressar em palavras a imensa gratidão aos meus queridos clientes, que desafiaram meus conhecimentos e práticas, que despertaram minha paixão incomensurável de provocar mais e mais descobertas no seu processo interno, repleto de enquadramentos **de aceitação, apreciação e zero julgamentos.**

Nestes momentos com os clientes, eu entrava em “fluxo”, como se minha profissão fosse diversão, envolvimento e pura satisfação. Estas experiências de facilitar de forma simples e empática o processo de descoberta da sua própria realidade foram, excepcionalmente, significativas. Nestes momentos pude acompanhar o nascimento de novas perspectivas sobre suas questões, liberando seus potenciais e permitindo evolução sem receios, nem bloqueios.

Em cada encontro, meu desafio era de me conectar mais, cumprir minha maior contribuição com cada pessoa, oferecendo apoio, escuta e desafio. Explorar o “mapa” do cliente com a confiança plena na sua capacidade e responsabilidade de assumir sua zona de poder, de ir além, saindo da zona de conforto na direção dos seus próprios objetivos.

Foram tantos diálogos ricos de confrontação compassiva e desafiadora, que não seria possível medir tanta confiança e convergência que foram geradas neste tempo de aprendizados e genuínas interações.

As transições que vi nascer nos olhos dos meus clientes, nas tonalidades de seus rostos felizes e satisfeitos me proporcionaram conversas potentes, que permanecem vivas, despertando o melhor de cada um de nós.

Continuo reunindo as “metáforas” que ensinam, provocam, elucidam, apoiam a co-criação para os momentos de mentoring. São tantos, e percebo o quanto eles oferecem o rastreamento da experiência.

Os workshops nos quais discutimos a prática, consolidamos conteúdos de Liderança e nos permitimos trazer nossos erros e acertos para iluminar nossos aprendizados, que descortinam a base conceitual da formação em liderança.

Neste mosaico colorido de trocas e enriquecimentos mútuos, eu evoluo e me dou permissão de aprender com cada momento, como se cada etapa fosse uma camada de mais preparação para as melhores versões que os atores participantes podem escrever de si mesmo.

Me permitam expressar quão rico foram estes anos de metamorfose, de interações significativas e mais abertura ao novo, aquilo que nos inspira a atravessar a ponte para nos levar a lugares mais intensos e gratificantes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

BERGAMINI, Cecília Whitaker. O líder eficaz. São Paulo: Atlas, 2009.

BAUMAN, Zygmunt. Identidade. Rio de Janeiro: Editora Zahar, 2005

BENNIS, Warren. Tornando-se um líder de líderes. In: GIBSON, Rowan (Org.). Repensando o futuro: repensando negócios, princípios, concorrência, controle e complexidade, liderança, mercados e o mundo. São Paulo : Makron Books, 1998. p. 118-129.

CHARAN, Ram et al. Pipeline da Liderança: o Desenvolvimento de Líderes como Diferencial Competitivo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COVEY, Stephen R. Liderança baseada em princípios. Tradução de Astrid Beatriz de Figueiredo. São Paulo: Editora Campus, 1994.

GALLWEY, Timothy, W. O Jogo Interior do Tênis. São Paulo: Texto Novo, 2004.

Goleman, D., Boyatzis, R., & Mckee, A. (2007). Os Novos Líderes – A Inteligência Emocional nas Organizações (3ª edição). Lisboa: Gradiva.

Hall, L. Michael – Liberte-se! Estratégias para autorrealização. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2012.

HOFSTEDÉ, Geert. A Cultura da Empresa. In: Correio da UNESCO, 1994, NT2.

KOTTER, John P. Liderando mudança. Tradução de LeadingChange. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SCHEIN, Edgard H. Liderança e Cultura Organizacional. In: GOLDSMITH, Marshall; HESSELBEIN, Francês; BECKHARD, Richard. O Líder do Futuro: Visões, Estratégias e Práticas para uma Nova Era. São Paulo: Futura, 1996.

KETS DE VRIES, Manfred F. R.. Liderança na empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna. Atlas, São Paulo, 1997.

KETS DE VRIES, Manfred, MILLER, Danny. Narcisismo e liderança: uma perspectiva de relações de objetos. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 30, n. 3, p. 5-16, jul./set. 1990.

KOTTER, John P. Os líderes necessários. HSM - Management, São Paulo, v. 1, n. 4, p. 6- 12, set./out. 1997. Entrevista. \_\_\_\_\_. Culturas e coalizões. In: GIBSON, Rowan (Org.). Repensando o futuro: repensando negócios, princípios, concorrência, controle e complexidade, liderança, mercados e o mundo. São Paulo: Makron Books, 1998. p. 130-141.