



alice

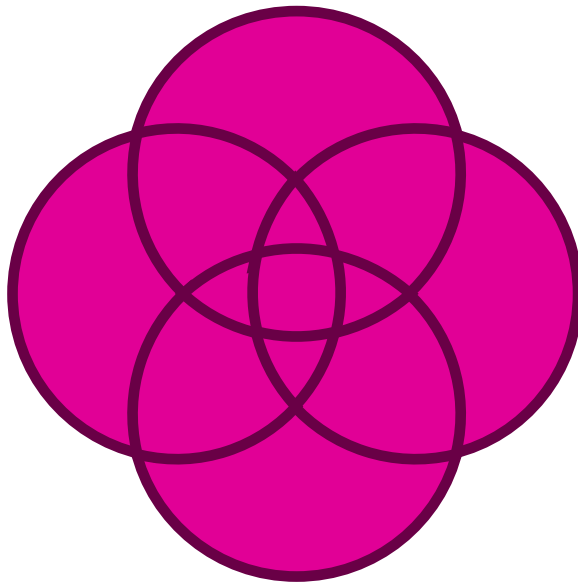


**Como se tornar
a liderança que
você sempre
quis ser {e ter}**

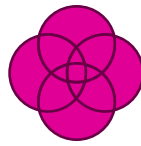
Insights para subir
a barra da sua
própria gestão
e liderar com
autenticidade,
transparência
e empatia

Índice

- 01  “Conhece-te a ti mesmo”
- 02  Quem te inspira?
- 03  Por que investir em liderança?
- 04  Geração Y em cargos de gestão
- 05  O que é liderança humanizada e situacional
- 06  O papel dos líderes na saúde e no bem-estar do time
- 07  A importância de liderar sem microgerenciar
- 08  Soft skill: a “moeda do futuro mercado de trabalho”
- 09  Como desenvolver inteligência emocional
- 10  Comunicação não violenta no trabalho
- 11  A coragem de ser imperfeito para liderar
- 12  Uma liderança à frente do tempo



**“Conhece-te
a ti mesmo”**



Você já deve ter ouvido essa frase, né? Ela costuma ser atribuída ao filósofo grego Sócrates, e a gente a escolheu para abrir este ebook, pois não dá para traçar a liderança que você quer ser sem saber o líder que é hoje.

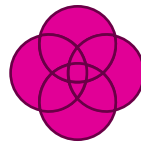
Então, antes de mais nada, te convidamos a fazer uma reflexão sobre si mesmo. Para isso, vamos usar uma técnica de autoconhecimento chamada de **ikigai**.

Em japonês, ikigai significa razão para viver. O conceito está ligado à busca por sentido em tudo que realizamos.

A base está na identificação de objetivos, a partir de nossas aptidões e do que nos dá prazer, para alcançar um propósito maior.

Valoriza-se a cultura do servir, de colocar nossas habilidades a serviço do mundo, sem deixar de aproveitar a vida com experiências que proporcionam alegria.





Para fazer esse mapeamento individual, o diagrama ikigai conecta profissão, vocação, paixão e missão.

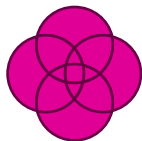
Deve-se responder às seguintes perguntas: o que eu amo fazer? O que faço bem feito? O que o mundo precisa? E o que posso ser pago para fazer?

Quanto mais as respostas se adequarem às quatro perguntas, mais próximos estaremos de encontrar um propósito de vida, um ikigai.

Mas mesmo sem atingir a interseção de todos os conjuntos, a proposta é estabelecer pequenos objetivos até descobrir metas maiores.

Nessa lista, podem entrar ações que vão desde cuidar do jardim até gostar de aprender ou de fazer caridade. Uma dica é resgatar e ressignificar sonhos de infância.





Essa busca pelo ikigai exige bastante reflexão. O mais importante é incorporar nossos talentos e paixões à rotina na tentativa de viver de forma agradável, produtiva, plena e significativa.

Então, antes de continuar a leitura, que tal fazer esse exercício? Pegue aí um caderno, uma folha de papel que seja, e desenhe quatro círculos. Dentro deles, elenque:

- 1 Aquilo em que você é bom;

- 2 Aquilo que você ama;

- 3 O que o mundo precisa;

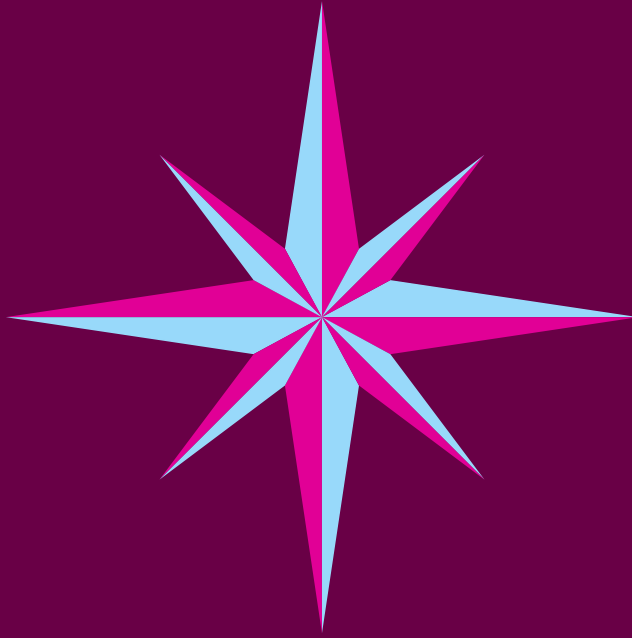
- 4 Aquilo que você é pago para fazer.

Boas descobertas!



PARA IR ALÉM ↗

Veja técnicas de autoconhecimento para ter mais motivação



Quem te inspira?



Agora que você já refletiu um tempo sobre você, tá na hora de buscar outras referências {o famoso benchmarks}.

Então, vamos lá. Vire a página do caderno ou pegue uma outra folha de papel.

1

Primeiro, pense quem foi **a pessoa gestora mais importante** que passou pela sua carreira. Escreva o nome dela:

2

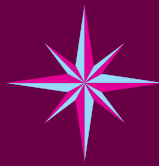
E por quê? Pense em **três características** dessa pessoa. Tudo aquilo que fazia aquela liderança se destacar no meio de todas as outras.

3

E, agora, pense em **três aspectos** que ela poderia fazer ainda melhor para se tornar a pessoa gestora mais fora da curva que já passou por qualquer office da Terra.

4

Difícil, né? Por último, volte a você mesmo. Quais são as **três coisas que você manda muuuuito bem**, que te destacam até perto do líder que você mais admira {pode usar os resultados do seu ikigai, tá?}.



Parabéns! Você acabou de traçar um rascunho da **liderança que você sempre quis ser {e ter}**. Ela é soma:

das características da pessoa gestora que você mais admira;

do que ela poderia fazer ainda melhor;

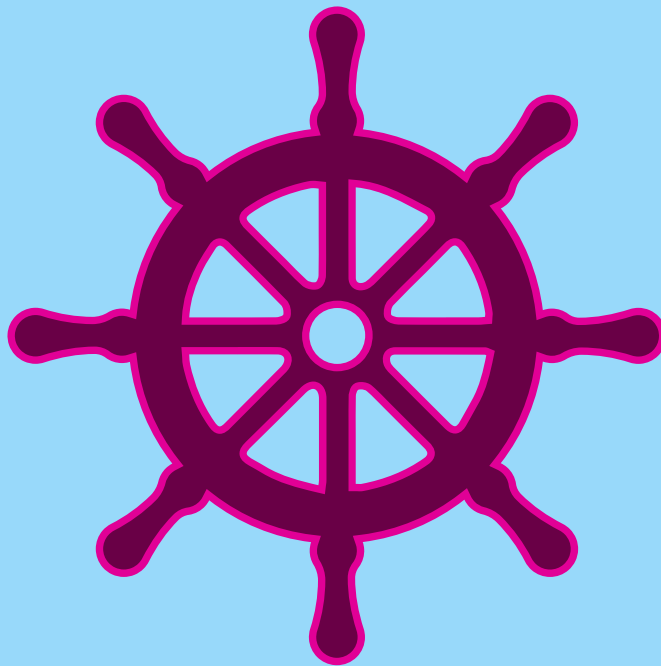
com o seu toque pessoal.



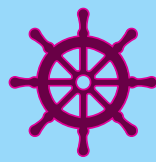
Mas isso é um work in progress. A ideia é que, ao final da leitura deste ebook, você tenha insights sobre como pode subir a sua própria barra, ajudando a construir um ambiente de alta performance, mas sem abrir mão de saúde, bem-estar e felicidade do time.

Vamos nessa?

Ah! E guarde esses papéis! Vamos usá-los mais pra frente.



Por que investir em liderança?



Quem está na posição de líder tem um baita desafio — e responsabilidade — nas mãos. Estabelecer relações genuínas de parceria com os integrantes do time pode ser um fator importante para a estabilidade emocional das pessoas.

Lembra daquele lema “juntos para o que der e vier”? É quase isso! Desta forma, a atenção se volta cada vez mais para o estilo de liderança humanizada, no qual as necessidades individuais, a empatia e a solidariedade são valorizadas. Afinal, as pessoas ficam mais comprometidas quando percebem que são guiadas por alguém que se importa com elas.

Mas não precisa nascer sabendo disso. Liderança é uma skill como qualquer outra. É como aprender finanças ou comunicação. E tem muita gente boa falando, escrevendo e ensinando sobre o assunto.

Que tal começar assistindo a este [TED](#) do Simon Sinek, que estuda gerenciamento de pessoas, sobre por que bons líderes fazem você se sentir seguro? O livro “Radical Candor”, de Kim Scott, também é uma ótima dica de leitura para aprender mais sobre o assunto.

74,2%

das pessoas avaliam que os líderes das suas empresas precisam aprender a gerenciar pessoas;

94,3%

dizem que as empresas onde trabalham pretendiam investir no desenvolvimento de lideranças em 2022;

59,3%

afirmam que a característica mais valorizadas nas lideranças é empatia e gestão humanizada;

37%

acham que a mentalidade das lideranças é o principal empecilho para a inovação das empresas.

Fonte: relatório Tendências em Gestão de Pessoas em 2022, da consultoria *Great Place to Work*



PARA IR ALÉM ↗

Livros de empreendedorismo: 5 best-sellers para se inspirar



Geração Y em cargos de gestão

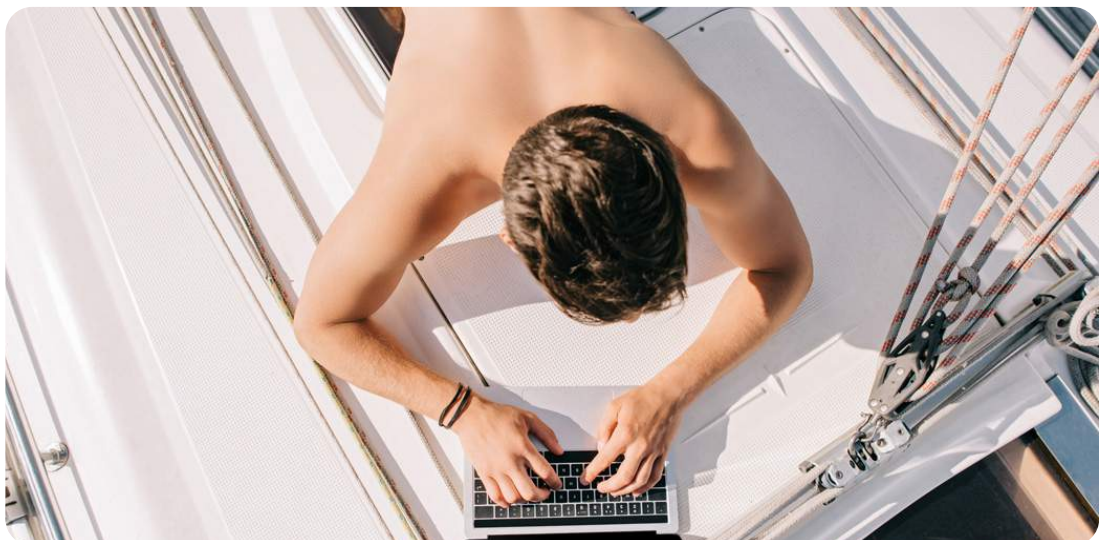
A geração Y é considerada a mais educada e diversa do século XX. Os nascidos nas décadas de 1980 e 1990 receberam uma criação com mais liberdade para questionar e criticar.

Outra característica comum entre os millennials é a capacidade de realizar múltiplas tarefas com agilidade. A tecnologia converge para isso, proporcionando uma mentalidade digital.

Quando estão em cargos de chefia, os under 40 buscam se alinhar aos valores da organização e liderar pelo exemplo. Também demonstram interesse por todos os projetos e gostam de dar feedback constante — muitas vezes de forma breve e casual — sobre o andamento das atividades.

E é justamente por causa desse forte engajamento que alguns problemas surgem para jovens gestores. Um deles é o microgerenciamento, em que a chefia tende a controlar excessivamente as tarefas da equipe, com a intenção de que tudo saia do jeito que acha ser o melhor {mas isso pode desmotivar o time! Vamos explicar melhor a seguir}.

Outra questão tem a ver com as próprias expectativas. Assim como chegam rápido a postos de comando, as pessoas da geração Y também esperam alcançar bons resultados rapidamente. Mas como vários fatores influenciam o produto final, lidar com frustrações pode não ser fácil.



“É comum as jovens lideranças sentirem mais o impacto de não conseguir fazer grandes mudanças. Há uma expectativa maior de que muitas coisas possam ser transformadas e, ao chegar nessas cadeiras, nem tudo é possível. Pode haver várias barreiras da própria organização, além de aspectos políticos.” Lina Nakata, professora da FIA Business School em entrevista ao blog [Alice me Disse](#)

Líderes mais novos também podem sentir, com maior intensidade, a pressão no trabalho e o peso da responsabilidade de alcançar metas sucessivamente {ainda mais se for uma equipe de alta performance!}.

Isso pode resultar em jornadas estendidas e em dificuldade de desconexão do trabalho. E se o work-life balance fica de lado, a saúde e o bem-estar também podem ser comprometidos.

Quando ainda solteiros e sem filhos, esses jovens tendem a ter maior disponibilidade para o trabalho, o que pode ser diferente de outras pessoas na equipe. E aí podem surgir conflitos de gerações ou situações individuais que demandem uma liderança humanizada e empática.

“Os jovens líderes precisam estar ainda mais abertos a diferentes visões, respeitando e acolhendo também as ideias e opiniões dos outros. Conflito de gerações é natural em todos os ambientes, não só o profissional, e isso precisa ser entendido como uma grande fonte para sinergia e melhores resultados”, afirma Lina Nakata, professora da FIA Business School.



PARA IR ALÉM ↗

Como formar uma equipe de alta performance? Passo a passo



O que é liderança humanizada e situacional



Assim como as gerações mudam, o conceito de liderança também está sempre passando por transformações. A pandemia da covid-19, por exemplo, direcionou as atenções dos líderes para as necessidades individuais de cada integrante da equipe.

Com toda a tensão causada pelos períodos de distanciamento, o medo da infecção pelo coronavírus e a repentina adoção do home office, os gestores tiveram que se reinventar para coordenar suas equipes.

Nesse processo, algumas características associadas à liderança humanizada ganharam maior relevância.

A condução dos times teve que ser exercida com mais empatia e solidariedade. O bem-estar físico e emocional dos colaboradores passou a ser ainda mais importante.

“Há dois aspectos fundamentais: a construção de relações de confiança e o olhar empático a partir de uma visão sistêmica. É preciso entender que as pessoas não se desenvolvem de forma igualitária. Isso vai trazer segurança psicológica ao ambiente de trabalho” Anna Cherubina Scofano, professora em MBAs da Fundação Getúlio Vargas (FGV), em [entrevista ao blog Alice me Disse](#).

Mas ser um líder disponível e flexível em momentos difíceis não tem nada a ver com a imagem do “chefe bonzinho”, que quer agradar todo mundo. O líder humanizado busca adaptar processos e atividades às necessidades da equipe, principalmente quando as circunstâncias exigem, mas sem deixar de zelar pelo alcance de metas.

Eventuais cobranças de resultados são feitas de maneira assertiva. O líder busca se comunicar com clareza ao orientar o grupo, mas também dá autonomia.



10 características de líderes humanizados

- 1 Enxergam os colaboradores como pessoas com sentimentos e particularidades;

- 2 Comunicam-se bem com os integrantes da equipe;

- 3 Alinham os processos aos perfis profissionais;

- 4 Dão autonomia para a execução das tarefas;

- 5 Ficam atentos às necessidades dos colaboradores;

- 6 Buscam integrar equipes e promover a cooperação;

- 7 São disponíveis e flexíveis em momentos difíceis;

- 8 Impulsionam o desenvolvimento dos colaboradores;

- 9 Buscam resultados sustentáveis em que todos são protagonistas;

- 10 Praticam o autoconhecimento e a autoavaliação.



Liderança situacional

Por causa da individualidade de cada funcionário, o que funciona para um pode não funcionar para outro. Enquanto um se sente mais motivado quando tem prazos rígidos para cumprir, outro pode se sentir pressionado demais e “congelar”.

Esse tipo de gestão individualizada tem nome: liderança situacional, que é justamente não aplicar o mesmo estilo para todos os seus liderados.

Para isso funcionar, é importante conhecer o contexto pessoal de cada um. Uma dica é abrir canais de escuta e acolhimento, organizando encontros frequentes para que os times possam falar sobre sentimentos e emoções de forma coletiva.

Uma ferramenta legal para facilitar a reflexão é a roda das emoções, um gráfico circular bem colorido com vários sentimentos escritos {às vezes é difícil encontrar as palavras certas para expressar o que se sente, certo? Isso pode ajudar}.





O papel dos líderes na saúde e no bem-estar do time



Os benefícios do bem-estar na empresa vão muito além das questões éticas e empáticas e se traduzem também em resultados e performance.

“Essa cultura é muito importante para as empresas como um todo! Quando as pessoas estão mais felizes e saudáveis, elas se tornam mais engajadas e produtivas e conseqüentemente geram mais valor e impacto no nível de entrega, produtividade, eficiência e na redução do índice de turnover” Sarita Vollnhofer, responsável pela área de People da Alice.

Ou seja, ter um bom clima organizacional é um dos principais fatores para evitar o turnover. Segundo o ranking nacional do GPTW (Great Place to Work), oportunidades de crescimento e qualidade de vida são os dois fatores que mais fazem as pessoas permanecerem em um emprego.

Pensa assim, se o colaborador vê valor no que ele está entregando, percebe que seu trabalho é reconhecido, se sente parte do negócio e está feliz com suas funções, há muito mais chances de ele fazer o seu melhor para ver a organização e a sua carreira prosperarem juntas, certo?





Agora, se o funcionário se sente infeliz, desmotivado e sem reconhecimento, é natural que ele não se esforce tanto quanto uma pessoa engajada.

E, inclusive, uma pesquisa realizada pela Capita (empresa de Londres que oferece serviços de RH e bem-estar) apontou que o clima de desmotivação é {literalmente} contagioso.

O estudo concluiu que basta um colaborador com problemas para que toda a equipe seja comprometida, levando a desentendimentos e descontentamentos. Portanto, a saúde e a felicidade desempenham um papel essencial na determinação e satisfação do time.

E os benefícios vão ainda além! Ao criar um ambiente corporativo saudável, a tendência é de que o time siga o exemplo e se espelhe uns nos outros para manter o espaço harmonioso e produtivo.

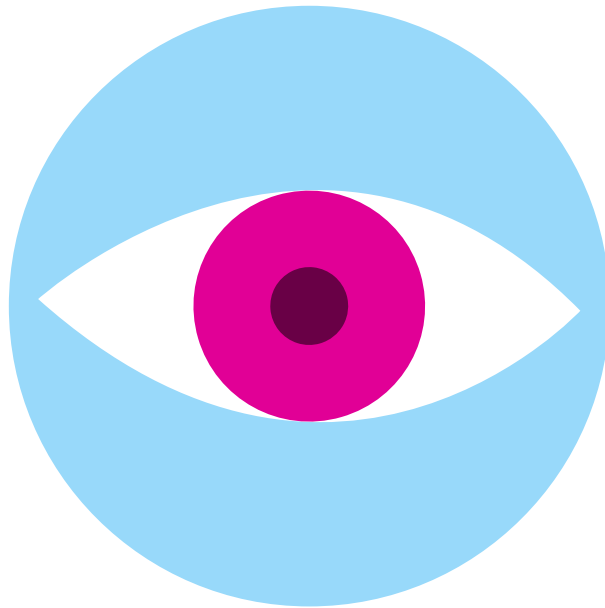
E adivinha? A liderança é um ponto-chave para promover um clima organizacional saudável.

Além de serem responsáveis por escolher qual empresa cuida da saúde dos funcionários, é ela também quem pode também estimular o work-life balance, criar formatos de trabalho em que os horários de descanso e pausas ativas são respeitados, pensar em programas para melhorar a saúde física e mental do time e incentivar a colaboração entre os colegas.

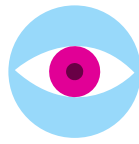


PARA ASSISTIR ↗

Como a Alice para Empresas tem tornado os colaboradores mais saudáveis?



A importância de liderar sem microgerenciar



Há uma diferença entre estar mais atento às necessidades dos colaboradores e um controle excessivo das atividades do dia a dia.

Uma supervisão meticulosa deveria ficar restrita a situações muito específicas, como a fase de treinamento em determinadas funções ou quando o trabalho envolve alto risco.

Quando o microgerenciamento passa a ocorrer indistintamente, sobram cobranças e repreensões e falta autonomia, o que pode desmotivar as pessoas.

Como evitar o microgerenciamento? Dicas práticas

Veja algumas ideias que podem ajudar um líder a não microgerenciar.

1

Faça autoavaliações constantes

Ao avaliar o trabalho realizado na organização, o líder não deve focar apenas nos resultados, mas em todo o caminho trilhado até alcançá-los.

Nessa análise, é muito importante pensar em como as atividades fluíram. A equipe teve autonomia ou houve intervenção a todo momento? Como está a felicidade e o bem-estar no trabalho?

Se a conclusão for de que há desmotivação porque as pessoas se sentem tolhidas no dia a dia de trabalho, a relação precisa ser revista e ajustada.



2 Pessoas certas nos lugares certos

Uma das desculpas para o excesso de controle é o perfeccionismo. Mas muitas vezes o problema está na falta de confiança do líder.

Para não cair nessa, a primeira meta deve ser compor o time com pessoas qualificadas para formar uma equipe de alta performance. Assim, não será necessário acompanhar tão de perto o que cada um está fazendo e a liderança poderá se concentrar em seu papel de gestão.

Caso sejam identificadas lacunas no time, a chefia pode optar por capacitar os profissionais ou trazer novos talentos para a equipe. Com as pessoas certas nos lugares certos, a delegação de tarefas ocorrerá com maior confiança, respeito e eficiência.





3

Lidere com clareza e envolvimento

Se o medo do gestor que pratica o microgerenciamento é evitar retrabalho, um antídoto é deixar claro para o liderado o que se espera dele.

E isso demanda uma comunicação assertiva. O líder pode elaborar manuais com orientações para equipe e criar momentos para esclarecimento de dúvidas ou troca de ideias.

Ah, vale lembrar que erros ao longo do processo devem ser esperados. Mesmo com pessoas qualificadas, algumas situações podem fugir ao planejado, principalmente quando a estratégia envolve risco ou está sujeita a circunstâncias externas sobre as quais não se tem controle.

Ter isso em mente é essencial para que os líderes com perfil centralizador e controlador consigam evitar o microgerenciamento e dar mais autonomia ao time.



PARA IR ALÉM ↗

Como lidar com pressão no trabalho sem prejudicar a saúde



**Soft skill:
a “moeda do futuro
mercado de trabalho”**



É comum no meio de gestão de pessoas dizer que “muita gente é contratada pelas hard skills e demitida pelas soft skills”.

Às vezes, alguns profissionais têm uma ótima formação técnica, mas não conseguem se relacionar bem com os colegas, o que pode, de certa forma, contaminar todo ambiente de trabalho. Ao mesmo tempo, uma pessoa com boa capacidade de liderança terá mais dificuldades se não tiver conhecimentos técnicos.

De acordo com relatório recente do LinkedIn, 78% das vagas de trabalho divulgadas globalmente listaram as habilidades comportamentais requeridas.

No levantamento, a vice-presidente de desenvolvimento de talentos do LinkedIn, Linda Jingfang Cai, chama as soft skills de “a moeda do futuro mercado de trabalho”.

O trabalho remoto também fez com que as habilidades comportamentais ganhassem maior importância. Isso porque o sucesso de um time que atua nessa modalidade pode depender da capacidade de colaboração e de comunicação dos integrantes.

Outro fator relevante é a automação de tarefas. Com máquinas e algoritmos fazendo o que antes era realizado manualmente, a demanda por pessoas com pensamento crítico, capacidade de solucionar problemas complexos e com criatividade para inovar tende a aumentar.





Por outro lado, o avanço da tecnologia também faz com que novas hard skills precisem ser adquiridas {não teremos como fugir de aprender a lidar com diferentes sistemas, programas e aplicativos que surgem a todo momento!}.

Exemplos de hard skills

- _____ formação em determinada área;
- _____ domínio de ferramentas eletrônicas;
- _____ proficiência em um idioma;
- _____ fluência na escrita.

Exemplos de soft skills

- _____ liderança;
- _____ resolução de problemas;
- _____ criatividade;
- _____ trabalho em equipe.

Agora é com você

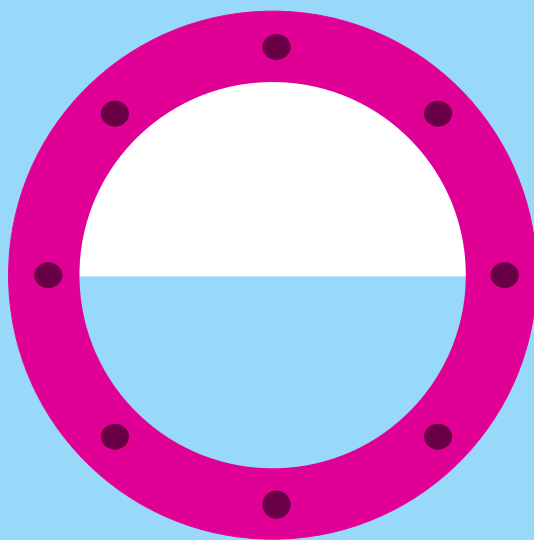
Faça uma lista com as suas cinco principais soft skills:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

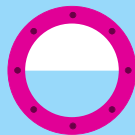


PARA IR ALÉM ➔

Hard skills e soft skills: o que são e as principais diferenças



Como desenvolver inteligência emocional



Imagine que você é diretor em uma empresa e acabou de participar de uma reunião de trabalho bastante tensa, na qual os gestores decidiram fazer ajustes nas equipes e nos métodos de trabalho para reduzir custos.

Você retorna à sua mesa impactado com as decisões drásticas do grupo. Um de seus colaboradores aparece, então, com uma demanda urgente, que, para ser resolvida, requer justamente mais investimento financeiro.

O que você diria ao colaborador?

A

“Libere o dinheiro e depois dou uma justificativa ao financeiro”

B

“Deixe-me pensar sobre isso e te dou um retorno em seguida”

C

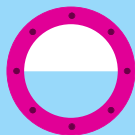
“Estou um pouco agitado agora. Preciso de um minuto para me acalmar”

D

“Vou tomar um fôlego primeiro porque isso me ajuda a clarear as ideias”

Se você marcou alguma das três últimas alternativas, sua atitude estaria em sintonia com o conceito de inteligência emocional, que é a capacidade de lidar com emoções e sentimentos para se expressar e interagir com outras pessoas, resolver problemas e tomar decisões assertivamente.

Pessoas com essa habilidade não agem por impulso. Mesmo que tenham que atuar com rapidez, elas consideram as circunstâncias antes de decidir (opção B, no exemplo acima), reconhecem o próprio estado emocional diante de adversidades (opção C) e tentam regular as emoções para chegar à melhor solução (opção D).



A inteligência emocional possui cinco vertentes principais

1 Autoconhecimento

Processo em que cada pessoa busca conhecer a si mesmo, identificando emoções, comportamentos, medos, aspirações, necessidades, forças e fraquezas.

2 Autogerenciamento

Habilidade de administrar sentimentos e agir com ponderação diante de gatilhos emocionais. Também pode ser entendido como autocontrole, em que se busca pensar racionalmente, antes de agir.

3 Automotivação

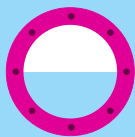
Refere-se à busca por objetivos e motivações para alcançá-los. Está fortemente associada à positividade, à resiliência e à autoestima.

4 Empatia

Capacidade de compreender as emoções de outras pessoas. Pressupõe não julgar e reconhecer a perspectiva do outro como verdadeira. A conexão se estabelece pela atenção plena e escuta ativa.

5 Sociabilidade

Facilidade em criar redes de relacionamento e manter o vínculo com diversas pessoas. Pode ser expressada como aptidão em cativar os outros e influenciá-los positivamente.



Esse conjunto de habilidades faz com que a inteligência emocional seja considerada uma soft skill, competência comportamental benéfica às relações humanas e à tomada de decisão.

Pesquisas apontam que a inteligência emocional é uma das soft skills mais valorizadas no meio corporativo, assim como a proatividade e o pensamento crítico.

Como ter mais controle emocional?

O maior desafio para quem deseja exercitar a inteligência emocional é conciliar e equilibrar o lado emocional com o racional quando estamos sob pressão ou diante de uma situação inesperada.

Para ter mais controle nessas circunstâncias, as cinco vertentes que formam a base da inteligência emocional precisam ter sido desenvolvidas ou estar em desenvolvimento, num processo constante de aprimoramento.

Praticar o autoconhecimento é o ponto de partida para adquirir as outras habilidades, que estão interligadas.

Para conhecer o seu perfil comportamental, é preciso parar e refletir: quais são meus pontos fortes? O que me tira do sério? Como eu me comporto quando estou sendo pressionado? Quais experiências vividas no passado influenciam inconscientemente a forma como eu reajo a determinadas situações?

“O autoconhecimento pode ser adquirido de diversas formas, como tentar relacionar o contexto com os sentimentos presentes e, assim, identificar gatilhos emocionais. Outra maneira é ouvir pessoas confiáveis e que querem seu bem.” Aline Prato, psicóloga da Alice.



Após identificar situações que causem sentimentos como raiva, angústia ou outro desconforto, a próxima etapa é tentar encontrar formas de administrar essas emoções para **obter autocontrole**.

Afastar-se do problema por alguns instantes para se acalmar pode ser uma alternativa. Outro caminho é tentar reconhecer as emoções assim que elas surgem para dissociá-las do problema.

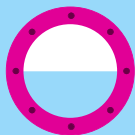
Empatia e conexões humanas

Atitudes voltadas para a gestão de sentimentos também podem ser adotadas no relacionamento com outras pessoas, principalmente quando as emoções não estão sob controle.

Para acalmar os ânimos e tentar chegar a uma solução conjunta, por exemplo, pode ser dito a um colega de trabalho: “Parece que você está resistente/com raiva/chateado com alguma coisa. Você pode me dizer o que está sentindo antes de seguirmos em frente?”.

Essa é também uma forma de demonstrar **empatia**. Para estabelecer diálogos construtivos, é preciso ter em mente que o perfil comportamental de cada ser humano é traçado a partir de sua história de vida. A criação recebida e as experiências vividas são diferentes e têm reflexos na forma como cada um se comporta.





Por isso, mesmo que o outro não aja da maneira como gostaríamos, devemos tentar enxergá-lo com mais presença e humanidade, se quisermos ser empáticos.

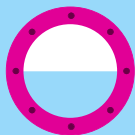
A conexão se estabelece pela atenção plena e escuta ativa. Ao ouvir o que o outro tem a dizer, descruze os braços, esqueça o celular e olhe nos olhos. Não faça julgamentos prévios e deixe a pessoa falar sem interrompê-la. E, antes de tirar conclusões, reconheça a perspectiva do outro como legítima, mesmo que você discorde.

Automotivação e sociabilidade

Ter inteligência emocional é também não se abater com facilidade. Problemas e dificuldades fazem parte da vida. Ter consciência disso já é um primeiro passo para deixar as lamentações de lado e partir para as soluções.

Essa busca pode ser fortalecida com estímulos internos. O que eu ganho ao superar essa situação? O que preciso fazer e como posso me adaptar? Quem eu quero ser quando isso passar?





Ao identificarmos objetivos e motivações, estamos também desenvolvendo a resiliência e a autoestima.

O processo se torna menos doloroso quando acompanhado de positividade. Com otimismo, adotamos uma postura mais confiante, o que também é benéfico para as relações humanas.

“Alguém que não consegue identificar e manejar suas emoções adequadamente pode contribuir para um ambiente pouco acolhedor ou até mesmo hostil, podendo ser gatilho para comportamentos e respostas disfuncionais dos colegas também.” Aline Prato, psicóloga da Alice.

E se quisermos **cultivar relacionamentos** precisamos antes de tudo nos manter presentes. Isso vale para as pessoas com quem interagimos diariamente no trabalho ou para aquelas com quem não nos encontramos tanto.

A proximidade pode ser semeada com atenção plena e escuta ativa, mas também de maneiras leves e descontraídas.

Uma mensagem bem-humorada, um “feliz aniversário” ou um convite para fazer algo juntos são maneiras simples de manter contato.

O fundamental é demonstrar que você se importa com o outro!



PARA IR ALÉM →

Como identificar o burnout no trabalho



Comunicação não violenta no trabalho



Quantas vezes, em uma reunião de trabalho, alguém te interrompeu sem que você tivesse completado o raciocínio?

E quantas vezes você deixou de prestar atenção ao que o colega dizia, porque teve uma ideia e não via a hora de contar ao grupo?

Atitudes impulsivas comprometem a comunicação no ambiente de trabalho. Sem que a gente se dê conta, em muitos momentos agimos de maneira desrespeitosa ou com impaciência.

Isso porque temos necessidades subjetivas, como mostrar que somos capazes ou garantir que estamos certos. Frequentemente, encaramos uma conversa profissional com a lógica pré-programada de “ganhar ou perder”.

Sair do “piloto automático” para encontrar um caminho de mutualidade, em que todos possam ganhar, é uma das propostas da Comunicação Não Violenta (CNV).

A CNV se aplica às mais diversas situações. Em casa, na interação com desconhecidos, em negociações e também no ambiente de trabalho.





Uma mudança repentina na forma como nos comportamos pode causar certo estranhamento no início e nos levar a achar que as outras pessoas não estarão abertas à conexão.

Mas é importante considerar que, para ser efetiva, a CNV demanda tempo e prática. Por isso, a dica é começar a exercitá-la de maneira silenciosa.

Tentar perceber os momentos e os fatores que levam à desconexão com outras pessoas, reconhecer gatilhos e planejar alternativas para adotar novas atitudes são um bom começo.

Relembrar situações passadas que trouxeram sofrimento ou outros sentimentos é também uma forma de aprender com erros e acertos.

No processo de reflexão, podemos fazer perguntas do tipo “Como posso agir quando algo semelhante acontecer?” ou “Como essa situação poderia ter sido mais promissora para mim e para os outros?”.

No trabalho, as habilidades podem ser inicialmente aplicadas em situações simples, como tentar ser empático ao esclarecer uma dúvida ou mal-entendido.





Para reuniões importantes, pode ser feito um preparo prévio, levando em conta comportamentos e situações que se repetem e causam desconforto.

Durante o encontro em si, a dica é praticar a escuta ativa, sem interromper o interlocutor, e buscar compreender diferentes pontos de vista.

Em momentos de tensão, a recomendação principal é dar uma pausa antes de reagir.

O mais importante é transparecer a intenção de chegar a uma solução compartilhada.

Para que as solicitações não sejam vistas como exigências, escolher bem as palavras é fundamental. Quanto mais específicas, melhor.

“Você poderia...?”

“Você estaria disposto a..?”

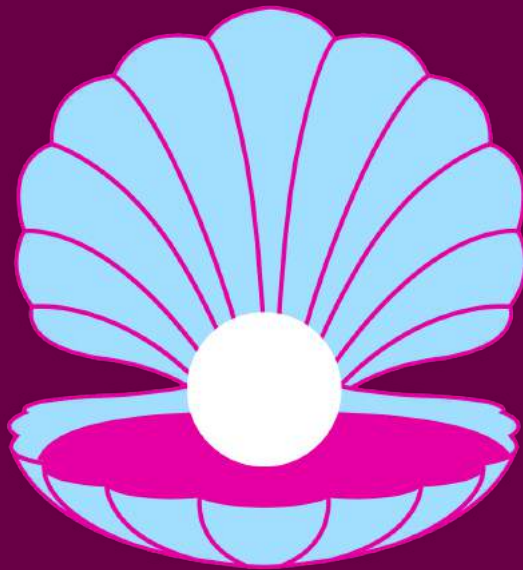
“O que você acha de..?”

são algumas formas de iniciar os pedidos, que devem indicar ações factíveis e no tempo presente para serem mais efetivos.



PARA IR ALÉM ↗

**Modelo de feedback pós-pandemia:
fique por dentro das tendências**



A coragem de ser imperfeito para liderar



Abraçar a vulnerabilidade é o principal ensinamento de Brené Brown, professora da Universidade de Houston, que pesquisa o tema há mais de duas décadas. Autora de best-sellers como “A Coragem de Ser Imperfeito” e “Mais Forte do que Nunca”, seus estudos são referência em assuntos como vergonha, coragem e empatia.

E ela defende que trabalhar essas emoções é fundamental para as lideranças de hoje em dia.

Brown explica que a maior parte dos líderes tem medo de se expor ou de errar. Mas o problema é que esse receio impede que as grandes ideias e projetos sejam aperfeiçoados ou postos em prática.

A partir de milhares de entrevistas, a autora concluiu que não há pessoas suficientes assumindo riscos inteligentes ou criando e compartilhando ideias ousadas.

Por medo das críticas, a maioria prefere deixar as coisas como estão e seguir o pensamento de grupo.

Porém, para atender demandas em constante evolução, é preciso ter coragem de ser vulnerável. Isso significa deixar de lado a ideia de vencer ou perder e ter clareza de que, ao fazer algo novo, não é possível prever ou controlar o resultado.





A pesquisadora ressalta que a vulnerabilidade não tem a ver com fraqueza, mas com incerteza, risco e exposição emocional.

“Se você vai ousar grandemente, você vai tomar porrada em algum momento. Agir com coragem é também conhecer o fracasso, a decepção, o revés e até a desilusão.” Brené Brown em “A Coragem Para Liderar”

Transparência e autenticidade

No topo da lista de obstáculos em diversos trabalhos, está a dificuldade em estabelecer relacionamentos verdadeiros e transparentes no ambiente profissional.

Segundo Brown, muitas pessoas em posição de liderança evitam conversas difíceis e têm dificuldade em dar feedbacks honestos e produtivos. Frequentemente, a ideia de ser simpático e educado é usada como desculpa.

Só que as consequências dessa postura incluem falta de clareza e a redução da confiança e do comprometimento. Além disso, comportamentos problemáticos tendem a crescer, levando ao aumento de intrigas e fofocas.

E são justamente essas situações que tomam boa parte do tempo e da energia das lideranças. Em vez de estarem focados no aprimoramento do time e no alcance de resultados, muitos gestores acabam ficando empacados ao resolver contratemplos, esclarecer decepções e gerenciar conflitos.

“Eu defino líder como alguém que assume a responsabilidade de encontrar potencial em pessoas e processos, e que tem coragem de desenvolver esse potencial”, descreve Brené Brown em um podcast sobre o tema.



Para estabelecer vínculos e propósitos comuns, a coragem deve ser desenvolvida como habilidade. As conversas precisam ser assertivas e sinceras, num contexto em que as vulnerabilidades são aceitas.

Cultura da coragem x Cultura do perfeccionismo

Em seus estudos, Brown identificou que a falta de comunicação clara pode criar uma cultura tóxica, em que o desrespeito, a desvalorização das pessoas e a falta de integridade podem prevalecer.

Esse seria, inclusive, um dos principais motivos da atual onda de demissões no mercado de trabalho, que recebeu o nome de Great Resignation.

Para a professora, o caminho para uma transformação organizacional rumo a uma cultura de coragem está na valorização das conexões humanas.

“Se não tivermos um sentimento de carinho por alguém que lideramos ou não nos sentirmos conectados a essa pessoa, há duas opções: desenvolver o carinho e a conexão ou dar lugar para um líder que seja mais adequado.” Brené Brown no livro “A Coragem para Liderar”



PARA IR ALÉM ↗

O que é Great Resignation e quais são as causas dessa onda?



Ela acredita que líderes que comandam à base do medo e da vergonha são ultrapassados e que não há vergonha em liderar com o coração. Para que a inovação possa florescer, é importante oferecer um ambiente em que erros e fracassos sejam tolerados. Além disso, o perfeccionismo não pode se sobrepor ao desenvolvimento.

“Faço todo esse trabalho de liderança em organizações onde as pessoas não conseguem esse relacionamento e constroem intencionalmente culturas perfeccionistas. E então eles dizem: ‘Não há inovação ou criatividade. O que está acontecendo?’ Bem, a vergonha mata a criatividade e a inovação. O perfeccionismo é um mecanismo de defesa contra a vergonha. Se pareço perfeita, posso evitar ou minimizar a vergonha, o julgamento e a culpa.”
Brown em entrevista à apresentadora Oprah Winfrey.

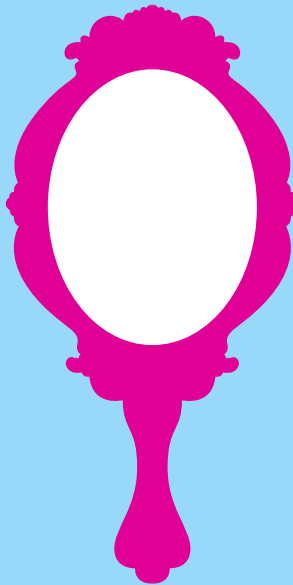
Para o desenvolvimento de uma cultura de engajamento sincero, o ponto de partida é, novamente, a aceitação da vulnerabilidade.

“Temos a responsabilidade de nos expor, de admitir nossas emoções no trabalho. Líderes corajosos não se calam diante de coisas difíceis. Nosso trabalho é escavar o não dito. E isso requer coragem e vulnerabilidade”, diz ela no documentário *The Call to Courage*, disponível na Netflix.



PARA IR ALÉM ↗

4 lições de liderança e gestão de pessoas da série ‘Ted Lasso’



Uma liderança à frente do tempo



Agora, convidamos você a voltar lá nas suas primeiras anotações e reler o que você escreveu no capítulo “**Quem te inspira?**”.

Bem, a ideia era que aquilo seria um rascunho do seu plano para se tornar a liderança que sempre quis ser.

Porém, depois da leitura deste ebook, você tem muito mais contexto para repensar e traçar os próximos passos para o seu objetivo.

Então, bora refazer o exercício da próxima página, mas com algumas pequenas mudanças.

1

Primeiro, escreva numa nova folha de papel quem você considera a maior referência em liderança {e você vai pôr o seu nome, sim, porque agora você será essa pessoa!}

2

E por quê? **Pense em três características suas.** Tudo aquilo que destaca no meio de todas as outras lideranças.

3

E, agora, pense em **três aspectos** que você poderia fazer ainda melhor para se tornar a pessoa gestora mais fora da curva que já passou por qualquer office da Terra.

4

Por último, escreva o nome de **três líderes que te inspiram** e com quem você vai marcar um one-on-one para contar os seus planos e pedir aconselhamento. Afinal, dizem que a liderança é solitária, mas a gente acredita que não precisa ser.



Parabéns pela jornada. Não tem certo nem errado. Aqui na Alice a gente fala sempre: **“Não é o crítico que importa. Todo o crédito pertence à pessoa que está na Arena”**. Ela é inspirada num discurso do Theodore Roosevelt e nos faz lembrar que o importante é que cada pessoa possa ser protagonista da sua própria história.

Bora trabalhar?

Expediente

Conteúdo

Letícia Lana

Patrícia Resende

Edição

Leandro Nomura

Revisão

Diego Maier Iraheta

Projeto gráfico e diagramação

Fernanda Ferrari

Fotos

Shutterstock

Ebook produzido pelo time de Conteúdo da Alice, gestora de saúde que tem a missão de tornar o mundo mais saudável {e isso inclui você e seu time!}.

Reprodução proibida. 2022.

alice

alice

alice.com.br