

# Guia de bolso do líder para liderar você mesmo, os outros e a empresa



# Conteúdo

<b>01</b>	Introdução: A importância de uma liderança forte	<b>3</b>
<b>02</b>	Lidere você mesmo	<b>5</b>
<b>03</b>	Lidere os outros	<b>14</b>
<b>04</b>	Lidere a empresa	<b>22</b>
<b>05</b>	Conclusão: Misture tudo	<b>31</b>



# 01

## Introdução: A importância de uma liderança forte

A força de uma empresa é equivalente à força de seus líderes. Eles são responsáveis por ditar a cultura e os valores de uma empresa por meio de suas ações e comportamentos. Basicamente, a influência vem de cima. Os colaboradores olham para os líderes como modelos de comportamentos.

Na verdade, as habilidades de liderança (ou a falta delas) dos gerentes e da alta cúpula de uma organização têm grande efeito no bem-estar e na satisfação dos colaboradores em relação ao trabalho. Uma pesquisa do instituto Gallup de 2015<sup>1</sup> concluiu que 50% dos colaboradores pedem demissão devido à insatisfação com seus superiores diretos. Muitos fatores dependem da relação lídercolaborador, desde a rotatividade de colaboradores até a transição bem-sucedida em uma fusão ou aquisição. Os líderes precisam estar no comando para garantir o seu próprio sucesso, o sucesso dos colaboradores e o da empresa. Para chegar lá — e permanecer lá —, os líderes precisam investir continuamente em aprendizagem e desenvolvimento. Neste guia, você verá as principais áreas que os líderes precisam desenvolver nos níveis pessoal, interpessoal e organizacional para manter o sucesso da empresa.



02

# Lidere você mesmo



Para liderar outras pessoas, você precisa antes liderar você mesmo. Concentre-se em melhorar suas habilidades pessoais de liderança para aumentar foco, eficiência e habilidades a fim de cumprir suas responsabilidades.

## Tenha sua própria visão

Assim como um projeto possui mais chances de ter sucesso quando há um objetivo específico, é mais provável que você se torne um líder melhor quando você mesmo planeja uma determinada visão. Por quê? Porque a visão leva à ação.

Pense você mesmo na visão como um norte para seus objetivos. Ao enxergar essa visão, você conseguirá criar objetivos concretos e práticos que ajudarão você a chegar aonde quer. Quando imaginar seu futuro como líder, essa visão impactará significativamente suas ações na busca de seus objetivos.





## Desenvolvimento de habilidades pessoais de liderança

Os verdadeiros líderes sabem que estão sempre em uma jornada de aprendizagem e desenvolvimento. Essa jornada de liderança não tem um fim — os líderes devem evoluir constantemente e aplicar suas habilidades para se manter no topo. Afinal, as habilidades que colocam você em uma posição de liderança — geralmente habilidades técnicas — normalmente não são aquelas que farão de você um líder de excelência. Para isso, você precisa de habilidades específicas para lidar com pessoas. E é possível **aprender** as habilidades interpessoais necessárias para se tornar um líder de alto nível.

Como líder, grande parte do seu trabalho é gerenciar o próprio desenvolvimento. Para isso, reavalie constantemente as suas prioridades. Siga estes passos de autoavaliação apresentados pelo eterno aprendiz, Benjamin Franklin:

- 1 Identifique as áreas que precisam melhorar.** Defina **o que** você quer melhorar.
- 2 Classifique a importância relativa.** Coloque as áreas para melhoria em uma lista, com a mais importante no topo. Considere se sua necessidade de melhoria em determinada área é imediata ou se é uma habilidade que pode ser dominada mais tarde na sua carreira.
- 3 Registre os resultados.** Crie gráficos das áreas de melhoria e sua importância relativa — o eixo x deve ser “de curto a longo prazo” e o y, “de baixa a alta” em relação à importância relativa. Esse gráfico revelará quais habilidades são mais importantes dominar agora e quando você deve começar a focar as habilidades necessárias no futuro.



- 4 Avalie e tome atitude.** Com esses dados em mãos, você conseguirá determinar se suas prioridades atuais estão alinhadas com as habilidades mais necessárias no momento. Você também conseguirá criar um plano sobre como tratar as habilidades que ficarão cada vez mais importantes com o tempo.

Enquanto as habilidades a serem dominadas variam de um líder para o outro, existe uma lista principal das habilidades das pessoas que todo bom líder precisa desenvolver. Considere se concentrar nas seguintes habilidades na sua trajetória de desenvolvimento pessoal de liderança:



## Relacionamentos

Relacionamentos fortes são construídos com base em confiança mútua — significando que as pessoas podem confiar em você. Você não poderá focar questões muito mais significativas enquanto não houver confiança. Essa habilidade não nasce do dia para a noite. A confiança se constrói a cada interação.



## Gestão do tempo

Bons líderes possuem bons hábitos. E um dos melhores hábitos é fazer uma lista de tarefas. Anotar tudo permite que você foque o objetivo em vez de ter de se lembrar das tarefas. Como líder, administrar seu tempo também significa analisar a partir de uma visão geral. Ter tempo para desenvolver essa perspectiva capacita um líder para gerenciar os colaboradores, a capacidade e o projeto, otimizando a produtividade.



## Comunicação

A comunicação interpessoal eficaz deveria sempre empregar três elementos: estilo, paixão e informações. Estilo refere-se às habilidades interpessoais, como linguagem corporal e carisma; paixão refere-se ao entusiasmo e ao comprometimento; e informações referem-se à lógica, como argumentos persuasivos, dados replicáveis, conhecimento e evidências.

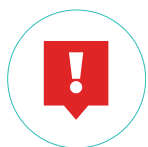
Para conseguir uma interação face a face positiva, você deve conquistar o equilíbrio entre estilo, paixão e informações, sendo a pessoa certa na hora certa. As pessoas e as circunstâncias ao redor determinam a proporção adequada desses três elementos — mas tenha consciência de que cada elemento é essencial para uma comunicação poderosa.





## Objetivos e visão

Os líderes unificam as equipes, criando visões que empoderam e objetivos que direcionam. A visão é o destino final, enquanto os objetivos — ou as metas — são os passos dados para chegar a esse destino. Para que isso aconteça, é necessário o comprometimento de toda a equipe.



## Solução de conflitos

Para a solução de conflitos eficaz e saudável, concentre-se em cultivar a capacidade de aprender e a integridade entre os membros da sua equipe. Capacidade de aprender refere-se à vontade de aprender e aplicar o que foi ensinado. Dessa maneira, a capacidade de aprender vai bem além de ser um “bom ouvinte”. Integridade, por outro lado, é fazer exatamente o combinado. Incentivar a capacidade de aprender e a integridade na sua equipe não elimina conflitos, mas possibilita que todos sigam em frente, em vez de retroceder, depois de conflitos — além de evitar a repetição de erros e dos mesmos conflitos.



## Gestão do estresse

Tomar grandes decisões, gerenciar pessoas, conduzir mudanças, todas essas responsabilidades (e outras mais!) deixam os líderes muito estressados. Infelizmente, líderes estressados são líderes que não conseguem pensar com clareza — e isso leva a decisões ruins. Para administrar o estresse, você precisa melhorar sua agilidade emocional, ou seja, abordar as experiências mais profundas de uma pessoa de maneira cuidadosa e produtiva. Devido aos estereótipos associados à liderança (por exemplo: líderes fortes não demonstram emoções e devem estar sempre no controle), os líderes sentem-se pressionados a reprimir os sentimentos negativos trazidos pelo estresse. Além de ser prejudicial para o indivíduo, essa atitude acaba com a sua produtividade. Em vez disso, permita-se sentir todas as emoções decorrentes do estresse e, então, tome uma atitude com base nos seus valores, e **não** nas suas emoções. Reprimir as emoções não fará o estresse desaparecer, apenas dará espaço para reações tóxicas.





# 03

## Lidere os outros



Ao liderar outras pessoas, você fica responsável por elas. A produtividade, as conquistas e as melhorias das pessoas são fortemente influenciadas pelo talento e pelas ideias do seu líder. Ao aperfeiçoar o conjunto certo de habilidades, os líderes se preparam para alavancar o potencial dos colaboradores, ajudando assim no sucesso da empresa como um todo.



## Liderar pelo exemplo

Os colaboradores observam e replicam o comportamento dos líderes. Portanto, “faça o que eu falo, não faça o que eu faço” não é a melhor atitude — você precisa liderar sua equipe com palavras e ações. Tenha em mente que os colaboradores sabem se você não está de corpo e alma em algo. Suas palavras e ações devem ser verdadeiras, caso contrário seus colaboradores perceberão e haverá consequências disso.

## *Accountability*

Liderar outras pessoas significa ser responsável pelas ações e pelos resultados dos outros. Os líderes precisam assumir responsabilidade total pelos resultados da equipe, os bons e os maus. *Accountability* para um líder também significa buscar constantemente maneiras de melhorar os resultados da sua equipe e torná-los realidade para a próxima vez. Tenha o hábito de avaliar um projeto da equipe depois da finalização. Pergunte: *O que poderíamos ter feito melhor como equipe e individualmente?* Uma análise posterior preenche a lacuna entre *accountability* e ação ao dar à equipe as informações necessárias para alcançar um resultado diferente ou melhor na próxima vez.





## Coaching

Oportunidades de *coaching* surgem o tempo todo durante as atividades do dia a dia, e um líder preocupado com *coaching* conseguirá aproveitar melhor o momento e transformá-lo em uma experiência de aprendizagem valiosa. Como líder, o *coaching* é um dos melhores métodos para fortalecer as pessoas e alavancar todo seu potencial. Como *coach*, você tem basicamente duas prioridades:



Preencher lacunas desenvolvendo nos membros da equipe as habilidades exigidas.

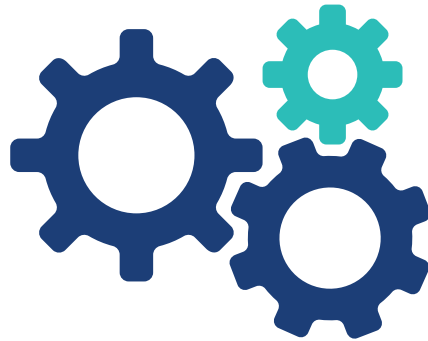


Criar habilidades **ainda** melhores do que as exigidas no momento — criando, assim, habilidades para o futuro.

Como você pode fazer isso acontecer? Siga estes seis passos:

- 1 Garanta comprometimento de ambas as partes (líder e colaborador) para preencher as lacunas e desenvolver habilidades.
- 2 Identifique as áreas que demandam melhorias.
- 3 Identifique como o líder pode dar apoio.
- 4 Estabeleça uma comunicação frequente e contínua durante o processo.
- 5 Reconheça e entenda que cada pessoa aprende no seu próprio ritmo e de maneiras diferentes.
- 6 Demonstre por que o fortalecimento das habilidades é importante para a conquista dos principais objetivos dos colaboradores, dos líderes e da empresa.

O processo de *coaching* nem sempre exige encontros ou treinamentos individuais, mas exige comprometimento dos líderes com o *coaching* — e com esses seis passos.



## Produtividade

O bom é inimigo do ótimo. Esse é um mantra muito usado, mas certamente é verdade para líderes que se esforçam para atingir a excelência — deles mesmos e de suas equipes. E deveria ser seu mantra também quando se trata de produtividade. Para conseguir o máximo possível, concentre seus esforços onde haverá o maior impacto. Para determinar onde é melhor focar seus esforços, concentre-se no valor de uma tarefa ou projeto, e não na quantidade de trabalho exigida.

## *Empowerment*

O empoderamento não é essencial apenas para a experiência do colaborador, mas também para o sucesso da empresa, podendo melhorar a qualidade e o valor dos resultados da organização.

Para isso, os líderes precisam se preparar com as ferramentas e o modelo mental necessários para trazer a visão e conduzir suas equipes e deixar os colaboradores controlarem a execução das tarefas.

Você precisa saber executar os itens a seguir com eficácia para gerenciar colaboradores com autonomia:

- 1 Comunique-se de forma aberta, honesta e frequente.
- 2 Inicie conversas para identificar problemas, ideias e progressos.
- 3 Conduza e apresente uma visão com foco e clareza.
- 4 Ofereça um treinamento relevante.
- 5 Defina limites com clareza e, então, dê liberdade de ação dentro desses limites.
- 6 Divirta-se!

Seguir esses pontos garante que sua equipe saberá o que fazer, mas com a liberdade de decidir a melhor maneira para a execução — e isso leva as pessoas a agirem com inspiração e autonomia.

## *Feedback*

A comunicação deve ser simples para sustentar o *feedback* e demonstrar seu valor. Ensine menos, assim o ouvinte aprenderá mais escolhendo as informações essenciais para se comunicar. Depois, dê um tempo para o ouvinte entender. Dê *feedback* construtivo para correção de percurso conforme necessário e encontre oportunidades para celebrar as vitórias.





# 04

## Lidere a empresa



Basicamente, os líderes nesse nível são responsáveis por conduzir os resultados da empresa por meio de uma liderança forte, com a convicção pessoal necessária para adotar o curso de ação determinado. Combine a convicção pessoal com as habilidades a seguir e se prepare para a liderança organizacional.

## Dominar a comunicação organizacional

Como devia ser a comunicação em escala organizacional? Em uma palavra: repetição. Não subestime a necessidade dos colaboradores de ouvirem a mensagem ou focar nisso **repetidamente** para deixar tudo bem claro. Os colaboradores precisam internalizar as mensagens, não apenas ouvi-las. Para isso, suas mensagens devem ser repetidas várias vezes em diferentes formatos (o que ajudará a fixar sua mensagem para pessoas com diferentes estilos de aprendizado).



## Liderar uma força de trabalho engajada

Uma das responsabilidades mais difíceis de um líder é obter um comprometimento coletivo de todos os colaboradores da empresa em relação aos resultados. Isso gera a convicção necessária para os colaboradores participarem. Estimule um senso de comprometimento comum desenvolvendo e vivendo a missão da empresa todos os dias e em todas as situações. Para projetos e iniciativas maiores, crie uma imagem mental vívida do resultado final, mostrando algo concreto que mereça a dedicação de suas equipes.



O seu desejo de formar uma força de trabalho engajada e empoderada pode se perder se a empresa não tiver transparência e houver omissão de informações (ou seja, se as pessoas tiverem dúvidas em áreas importantes). Essa falta de conhecimento cria incertezas e destrói o comprometimento dos colaboradores. Então, preencha esses vazios. Por exemplo, se você costuma ouvir “não sei por que estamos fazendo isto”, explique melhor todos os motivos para a iniciativa. Se você sabe que seus colaboradores estão pensando “qual é a utilidade disso para mim?”, antecipe-se e explique as consequências previstas. Preencher as lacunas de informações traz clareza e confiança à sua força de trabalho para que se comprometam a dedicar sua energia para a empresa.

## Acelerar a performance da empresa

As pessoas só conseguem entregar aquilo que está dentro do limite de seus conhecimentos e habilidades. Assim, se quiser acelerar a performance organizacional, você precisa investir em maneiras de expandir esses limites. Os dois principais meios que os líderes têm para isso são: treinamentos e descrições claras. Colaboradores que têm autonomia querem aprender mais, pois podem contribuir mais. Isso quer dizer que cabe aos líderes apoiar esse desejo por meio de um treinamento adequado.

Com mais informações em mãos, os colaboradores conseguirão contribuir mais sem colocar a empresa em risco — caso os líderes consigam administrar bem esses limites. Limites restritivos demais confinam os colaboradores, restringindo a performance. Contudo, limites permissivos demais não conseguirão dar suporte aos colaboradores, e as pessoas se sentem perdidas. Encontre o equilíbrio e veja sua empresa crescer.

## Criar uma cultura de aprendizagem contínua

Uma empresa que quer crescer tem uma força de trabalho ávida por aprender e se desenvolver continuamente para ser a melhor. Conforme mencionado acima, a educação continuada é importante para as pessoas, pois elas se sentem capazes de desempenhar seu potencial. O aprendizado pode fazer isso em um nível micro. Em um nível macro, incentivar uma cultura de aprendizagem contínua leva à inovação, que melhora a situação da empresa em um mercado competitivo.



Isso significa investir em habilidades e treinamento de liderança em todos os níveis — da diretoria à linha de frente. Um investimento em estratégias de retenção deveria ser sempre incluído para o aprendizado durar muito tempo depois do final da sessão de treinamento.

## Planejamento estratégico e execução

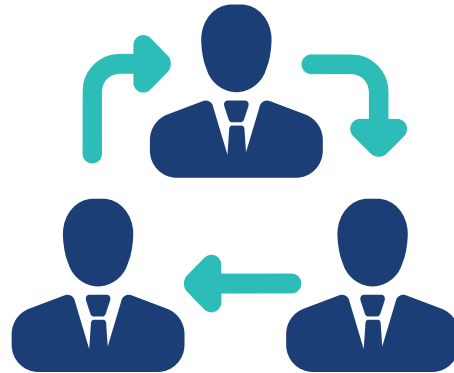
Uma estratégia somente será considerada boa se sua execução der certo. A execução será eficaz se o planejamento também for. A habilidade de um líder de pensar e operar estrategicamente e a habilidade de executar na prática são cruciais. Habilidades estratégicas são essenciais para formular políticas, estabelecer a direção e determinar como os recursos devem ser alocados a fim de alcançar o principal resultado desejado. Habilidades táticas, por outro lado, são aquelas que colocam o plano em ação. A importância da clareza de pensamento e visão (as habilidades estratégicas) não pode ser subestimada, mas, sem boas habilidades táticas, os benefícios dessas ideias nunca serão percebidos e desaparecerão aos poucos.



É claro que, se um indivíduo é bom em ambas as áreas, há um grande benefício: o pensamento estratégico leva em consideração as realidades táticas, as quais são conduzidas pela importância do plano estratégico. Um líder muito eficiente é realmente capaz de fazer isso para sua empresa.

## Liderar uma mudança organizacional

Seja em um momento de fusão ou para introduzir uma nova direção na empresa, o sucesso ao conduzir sua organização durante uma mudança é o maior teste para a liderança. Para passar no teste, você deve saber para onde está indo e para onde está levando as outras pessoas.



Liderar durante uma mudança começa com a definição clara da condição atual da empresa ou da equipe, de uma maneira que sua equipe entenda. E valide isso, pois você, os colaboradores e os clientes podem ter visões diferentes sobre o estado atual da empresa. Levante e organize todas as informações e garanta que todas as partes estejam alinhadas em relação à realidade atual.

Depois, use termos parecidos para descrever a sua visão em relação a como será a realidade no futuro. Descreva como será e como eles se sentirão por estar lá. Desse modo, você satisfaz as necessidades emocionais e intelectuais dos seus colaboradores. E assim cria-se uma visão comum. Além disso, você pode direcionar e motivar a ação ao trabalhar intelecto e paixão para influenciar resultados. Ao tratar da paixão entusiástica, seus colaboradores se comprometerão com o resultado enquanto trabalhar o intelecto traz a clareza e o direcionamento necessários para aproveitar essa paixão com eficácia.

## Plano de sucessão

Uma organização sólida é aquela que consegue prosperar ainda muito depois de você deixar de ser líder. Comece logo o treinamento de liderança para colaboradores individuais e continue por todos os níveis para preparar o *pipeline* de liderança. Considere cada colaborador como um candidato em potencial para crescer na empresa. Assim, você poderá garantir o futuro da organização.

Além de investir em treinamento para liderança de todos os níveis, é crucial que você tenha um tempo para identificar e focar posições decisivas na sua empresa. Essas funções são completamente essenciais para a saúde da sua organização no longo prazo. Nem sempre são cargos executivos, mas podem incluir os principais elementos da gerência média ou aqueles entre a gerência média e a diretoria. Prepare o *pipeline* de liderança com esses cargos em mente para garantir o sucesso da sua empresa no longo prazo.



# 05

## Conclusão: Misture tudo



Ao longo da sua jornada de liderança, um fator será sempre necessário: aprendizado e desenvolvimento contínuos. Líderes bem-sucedidos são líderes humildes que sabem que não existe um ponto em que saberão “tudo”. Eles abraçam, e de fato aproveitam, o desafio da jornada contínua da liderança.

Líderes que querem melhorar, conseqüentemente, inspiram os colaboradores a melhorar — e oferecem oportunidades para tal com treinamentos de habilidades e liderança. Treinamentos em todos os níveis darão suporte ao desenvolvimento pessoal dos colaboradores, bem como aos objetivos organizacionais. Os líderes que conduzirão as empresas ao sucesso de longo prazo são, sem dúvida, aqueles que reconhecem que devem se antecipar para buscar soluções para alavancar o crescimento da organização, do cliente e dos colaboradores.





ENTRE EM CONTATO

**Grátis para América do Norte:** 1-800-567-8079 • **Internacional:** +1-519-767-1747 • **www.eaglesflight.com**  
**Pacífico Asiático:** +65-6805-0668 • **Europa:** +44-0-175-353-3010 • **América do Sul:** +55-11-3050-2210

#### Referências

1. Gallup. [http://www.gallup.com/services/182138/state-american-manager.aspx?utm\\_source=gj&utm\\_medium=copy&utm\\_campaign=20150408-gj](http://www.gallup.com/services/182138/state-american-manager.aspx?utm_source=gj&utm_medium=copy&utm_campaign=20150408-gj)