

OS SEGREDOS DA LIDERANÇA

VOCÊ TEM O QUE PRECISA PARA SER UM BOM LÍDER?

FICHA TÉCNICA

**Uma publicação Upgrade Press,
um negócio Administradores.com**

CEO: Leandro Vieira

Direção de Operações: Simão Mairins

Redação: Michelle Veronese

Edição: Victor Souza

Diagramação: Victor Monteiro

Brasil, 2022



APRESENTAÇÃO

De todos os conceitos que integram teorias e práticas em Administração, poucos são tão fundamentais e, ao mesmo tempo, intrigantes quanto o de liderança. Almejada como qualidade distintiva entre empreendedores e gestores corporativos de sucesso, a capacidade de liderar também tem sido, ao longo de séculos, um fascinante objeto de estudo para as ciências humanas.

Como um dos temas mais explorados em artigos, entrevistas e cursos do Administradores, consideramos que o exercício consciente da boa liderança, para além dos típicos manuais de bolso, é decisivamente enriquecido por essa herança teórica – as perspectivas filosóficas, históricas e sociológicas legadas por diversos pensadores na busca por desvendar os segredos do bom líder.

Neste material, reunimos alguns dos destaques da vasta bibliografia científica dedicada à liderança, trazendo a você dicas e lições valiosas que todo esse conhecimento especializado gerou – e continua gerando.

EQUIPE ADMINISTRADORES

O CÓDIGO DA LIDERANÇA

ALGUMAS CARACTERÍSTICAS DE LÍDERES SÃO INDISPENSÁVEIS PARA QUALQUER PROFISSIONAL. POR ISSO, LEIA, ESTUDE, FAÇA CURSOS E MANTENHA-SE ATUALIZADO. VEJA ALGUMAS SUGESTÕES QUE SEPARAMOS PARA VOCÊ:

Os mistérios da liderança têm intrigado a ciência há muito, muito tempo. Desde que a palavra "líder" (do inglês to leader, que significa "guiar", "conduzir") entrou para o nosso vocabulário, na segunda metade do século XIX, neurologistas, psicólogos e sociólogos tentam entender a tal capacidade que algumas pessoas têm de guiar outras, influenciando-as com suas ideias. A liderança seria um talento natural ou resultado de um árduo aprendizado? Como devem agir os líderes?

Como as mudanças da sociedade influenciam quem está no comando? Essas são algumas questões que, há tempos, intrigam os pesquisadores.

DA TEORIA À PRÁTICA

As opiniões sobre liderança nunca foram unânimes. Por exemplo, o sociólogo alemão Max Weber afirmava que alguns indivíduos eram dotados de uma personalidade extraordinária, com qualidades incomuns e que os diferenciava dos demais. Eram os chamados líderes carismáticos, donos de uma espécie de conhecimento mágico. Entre eles, Weber destacava os heróis de guerra, profetas e feiticeiros. Já Sigmund Freud avaliou o papel do líder nas relações humanas. Para o austríaco, este cumpre a função do pai, enquanto os liderados são os filhos. Sua grande missão é organizar as vidas em busca de sentido.

O CÓDIGO DA LIDERANÇA

No século XIX, os estudos sobre liderança defendiam que ela era uma qualidade natural e que jamais poderia ser aprendida. Tal linha de pensamento ficou conhecida como a Teoria do Grande Homem, e citava os reis e príncipes como exemplos de líderes natos. O dom da liderança, segundo essa visão, era transmitido de geração a geração, por laços de sangue, sendo comum em famílias de aristocratas. Assim, indivíduos com talento para liderar raramente seriam encontrados nas camadas baixas da sociedade.

Mais tarde, psicólogos partiram para outra abordagem da liderança. Dedicaram-se a analisar o perfil dos grandes líderes a fim de encontrar características comuns entre eles. Essas pesquisas deram origem às teorias dos Traços de Personalidade, que se empenhavam em listar as características que podem levar alguém a ocupar um posto de

comando. Entre as principais, estão tolerância ao estresse, autoconfiança, bom relacionamento interpessoal e capacidade de aprendizado.

Com o tempo, a crença de que só existem líderes natos ficou para trás. Ganhou espaço, então, a ideia de que é possível, sim, forjar um líder. Para isso, bastaria a qualquer um observar as atitudes de quem sabe liderar e aprender com elas. Hoje, não faltam livros, manuais, cursos e treinamentos que tentam ensinar aos candidatos a líder o passo a passo para comandar com sucesso. E cada autor tem uma fórmula. Peter Northouse, em seu livro *Leadership: Theory and Practice*, explica que, para ter sucesso nesse papel, é preciso aprimorar o conhecimento e as capacidades de resolver problemas e de julgamento social. “Juntas, essas habilidades formam o coração da liderança efetiva”, pontua o autor.

O CÓDIGO DA LIDERANÇA

Já David Ulrich, professor de Management na Ross School of Business da Universidade de Michigan (EUA) e autor de O Código da Liderança, enumera quatro atitudes que considera fundamentais para os líderes de sucesso: proficiência pessoal (ser capaz de controlar o próprio estresse e de conhecer-se), estratégia (planejar o futuro e compartilhar sua visão com os demais), execução (fazer as mudanças acontecerem), gerenciar talentos (cuidar dos empregados, comunicar-se com eles e orientá-los), desenvolver o capital humano (construir talentos que, no futuro, beneficiem a organização). “60 a 70 por cento das características que fazem de alguém um líder de sucesso podem ser agrupadas nessas cinco áreas”, diz ele, em entrevista ao Administradores.

O PODER DAS CIRCUNSTÂNCIAS

George Kohlrieser, diretor do Programa de Liderança e Comportamento Organizacional no prestigiado IMD (International Institute for Management Development), defende que liderança

não é um talento nato, e sim uma capacidade que pode ser desenvolvida. “Ela costuma ser melhor aprendida durante a infância, a partir de modelos positivos, ou quando o indivíduo tem uma história de vida que incentiva a boa liderança”, afirma o especialista. “Além disso, a necessidade e as circunstâncias também podem contribuir para formar bons líderes”, acrescenta.

Exemplos de líderes forjados pelo contexto não faltam na literatura e no cinema. Do Rei Arthur a Spartacus, de Robin Hood a Joana D’Arc, as histórias se repetem: o herói que desconhece seu poder é chamado à luta e acaba por liderar multidões. Na vida real, um exemplo clássico é o de Franklin Delano Roosevelt, presidente dos Estados Unidos de 1933 a 1945. À frente da Casa Branca, ele encarou nada menos que a Grande Depressão e a Segunda Guerra Mundial. Seus biógrafos e admiradores não cansam de exaltar seu talento para a liderança e a personalidade marcada pela autoconfiança, equilíbrio e companheirismo. Para muitos, as características que fizeram dele um grande líder teriam sido aprimoradas

O CÓDIGO DA LIDERANÇA

em sua luta contra a poliomielite, doença que contraiu aos 39 anos e que comprometeu sua capacidade de movimento.

As circunstâncias adversas, por sinal, são essenciais na hora de avaliar a capacidade de liderança. Quando o imprevisível dá as caras e todos os fatores estão contra o grupo, muita gente se pergunta: como comandar com sabedoria? "Nessas horas, o mais importante é manter uma atitude positiva, procurando por oportunidades à sua volta. Os grandes líderes fazem isso: eles estão incansavelmente buscando meios de aprender com as crises", explica Kohlrieser. Segundo ele, nesses momentos, é preciso também inspirar confiança, envolver todos na solução do problema e não abrir brecha para o desespero. "A pior atitude é se deixar controlar pelo medo e se tornar negativo. Isso impede o aprendizado e pode levar a mal-entendidos e à perda de confiança", alerta.

Nas crises ou fora delas, a qualquer tomada de decisão, os líderes correm um risco constante: errar. Mas calma, não estamos dizendo que não se pode errar. Todos têm o direito de cometer erros. Mas quem está no comando só pode se enganar até certo ponto. "Os grandes erros estão ligados ao descontrole emocional e a atitudes muito radicais. São comuns quando a pessoa observa apenas a crise e o momento, deixando de ter uma visão sistêmica. Por isso, no caso de uma crise, é importante analisar a decisão, onde ela irá impactar e quais oportunidades ela poderá trazer", explica Artur Diniz, fundador e CEO da Crescimentum e autor do livro Líder do Futuro - A transformação em líder coach. E, se mesmo assim um erro for cometido, vale colocar em prática o que diz Kohlrieser: "Os melhores líderes aprendem muito mais com seus erros do que com seus acertos, desde, é claro, que os erros não se repitam e que a pessoa realmente aprenda a lição".

O CÓDIGO DA LIDERANÇA

O FATOR HUMANO

Educação, personalidade, circunstâncias, crises, erros e acertos. Tudo isso conta na formação de um líder. Mas talvez nenhum fator seja tão importante quanto as relações humanas. Afinal, o modo de se relacionar com os liderados pode ser determinante para o sucesso ou não de uma liderança. Nesse quesito, o primeiro alerta dos especialistas é ficar atento às mudanças que marcaram a sociedade e, assim, evitar seguir modelos de liderança que estão ultrapassados. "Há mais de 30 anos, quando meu pai liderava a empresa, ele vivia numa sociedade em que o homem mandava e a mulher e os filhos obedeciam. As pessoas eram, por isso, treinadas para obedecer. O líder de sucesso era aquele autoritário, que sabia mandar e nunca era questionado", conta Artur Diniz.

As relações familiares mudaram – mulheres passaram a trabalhar, o homem deixou de ser o chefe da casa e o diálogo começou a ser visto como o melhor caminho para a tomada de decisões. Segundo Diniz, essa transformação da sociedade

se refletiu nas organizações, influenciando diretamente a relação entre chefes e subalternos. "Em casa, as crianças são treinadas a questionar, a argumentar e a não aceitar ordens sem uma razão clara. Isso se refletiu nas relações de trabalho, onde as pessoas já não aceitam mais o líder que manda, grita e exige que todos obedeçam sem abrir espaço para o diálogo", destaca o especialista.

Líderes déspotas e autoritários ficaram para trás. Distribuir ordens aos gritos, impor decisões, esconder informações também são atitudes do passado. E não adianta ir contra a maré: está cada vez mais claro que visão e inspiração diferenciam um grande líder dos demais. "Os grandes líderes têm visão. E ter visão é se preocupar em transformar os indivíduos, o time, a organização e o mundo num lugar melhor. Dessa maneira, eles inspiram os outros a enfrentar o que for necessário para alcançar os objetivos", salienta George Kohlrieser.

FAÇA UMA AUTOAVALIAÇÃO

No time de futebol, no grupo de amigos, na família, no lazer... Em qualquer grupo há espaço para líderes. Segundo David Ulrich, quem está no comando deveria fazer um simples exercício diário para avaliar como tem se saído. "Separe dez minutos do seu dia e pergunte a si mesmo: você tem consciência de quem está liderando e de como suas ações afetam essas pessoas? Você está se tornando um líder melhor com o tempo? Está cumprindo os planos que traçou?", aconselha o especialista.

APRENDA A RECONHECER UM DITADOR

Cada líder tem um estilo próprio, mas, dependendo da maneira como age no dia a dia, pode ser classificado como democrata, burocrata ou ditador. Chefes abertos ao diálogo e que costumam ouvir o que os funcionários têm a dizer fazem parte do primeiro grupo.

Já aqueles que seguem ao pé da letra uma metodologia estão mais próximos dos burocratas. Os ditadores, por sua vez, são inconfundíveis: eles se recusam a ouvir os demais, não aceitam erros e não admitem que suas decisões sejam questionadas.

OS REIS DA ESCOLA

Em 1998, uma pesquisa americana com 160 estudantes identificou alguns traços comuns na personalidade daqueles que se tornavam líderes. Os jovens mais dominantes, confiantes na própria capacidade e inteligentes eram frequentemente identificados como líderes por seus colegas. Esses traços, segundo os pesquisadores, não garantem que um jovem irá se tornar um líder, mas indicam uma forte possibilidade de isso ocorrer.

DOIS PASSOS PARA SER UM LÍDER MELHOR

David Ulrich, autor de O Código da Liderança e considerado uma das maiores autoridades mundiais em gestão de recursos humanos, dá mais dois conselhos para quem está na invejada e desafiadora posição de comando.

PENSE...

"Os líderes raramente pensam sobre liderança e não desenvolvem seu próprio ponto de vista sobre o assunto. É preciso se perguntar: que valores você quer enfatizar, que potenciais você tem a oferecer, que experiências o levaram a essa posição e, o mais importante, como você está criando valor para outras pessoas. Sem esse último item, não se pode ser um líder de sucesso."

... E SE COMUNIQUE

"Para uma mudança dar certo, o segredo está na comunicação. Um líder não pode esperar ser seguido sem comunicar às pessoas os seus planos e qual o papel delas nas mudanças que estão a caminho. E um detalhe: a mensagem deve ser repetida de cinco a seis vezes, pelo menos, para que seja realmente absorvida."

DESENVOLVA AINDA MAIS SUA CAPACIDADE DE LIDERANÇA

Algumas características de líderes são indispensáveis para qualquer profissional. Por isso, leia, estude, faça cursos e mantenha-se atualizado. Veja algumas sugestões que separamos para você:

+ FAÇA

Curso de Comunicação Pessoal

– A capacidade de se comunicar de forma eficiente faz a diferença na performance de qualquer profissional, especialmente daqueles em posição de liderança. Muito além de simplesmente falar bem, com este curso do Administradores Premium, ministrado pela jornalista e coach de comunicação Áurea Regina de Sá, você aprenderá a dominar as habilidades necessárias para se expressar com eficiência, defender seus pontos de vista com clareza, liderar pessoas, negociar com parceiros e atender a clientes.

Clique aqui para acessar.



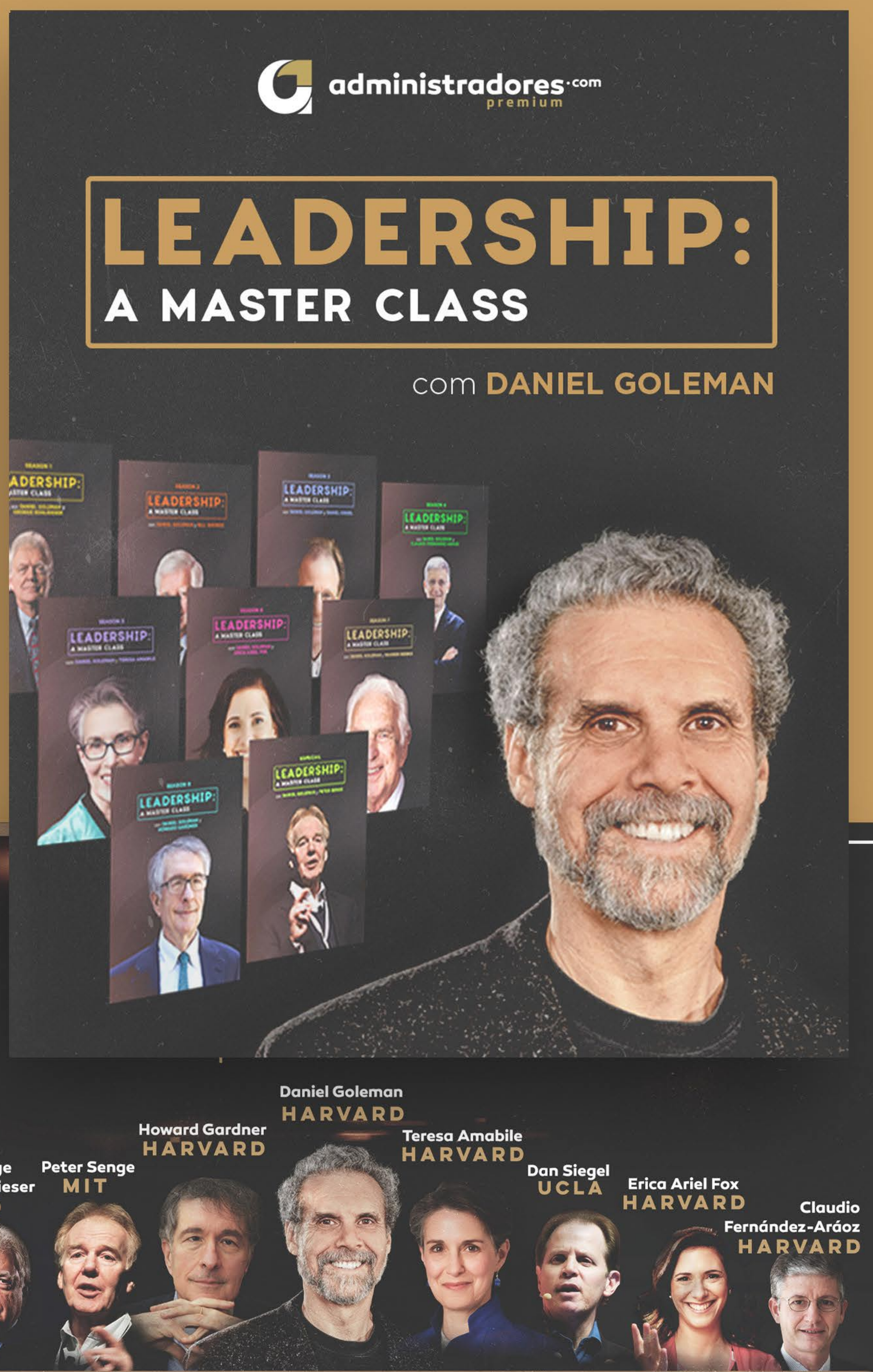
Pratique um esporte coletivo

– Vôlei, futebol, basquete, seja qual você preferir, a atividade esportiva em grupo pode te ajudar a vivenciar na prática – mas de forma lúdica e fora do ambiente de trabalho – diversas situações que ilustram a importância da boa liderança.

DESENVOLVA AINDA MAIS SUA CAPACIDADE DE LIDERANÇA

Leadership: A Master Class -

Neste curso avançado de liderança do Administradores Premium, uma equipe com os maiores nomes da área no mundo (incluindo **Daniel Goleman** e **George Kohlrieser**, especialista citado neste e-book) te ajuda a se tornar o líder inspirador e eficiente de que sua equipe precisa. Entre os destaques do curso, você aprenderá a desenvolver as 9 qualidades comuns a toda liderança de alto desempenho, além de como identificar os profissionais mais valiosos do seu time e como mantê-lo firme e unido. [Clique aqui](#) para acessar.



+ LEIA:

De Líder para Líder, de Frances Hesselbein e Paul Cohen - Revela a importância da liderança, da organização e da comunidade para o desenvolvimento da sociedade.

Empresas Feitas para Vencer, de Jim Collins - Apresenta os cinco níveis da liderança.



O QUANTO VOCÊ É VISTO COMO LÍDER?

Na medida em que o indivíduo busca uma posição de liderança, precisará trabalhar aspectos comportamentais em si próprio. O entendimento de como ele é visto no grupo profissional pode ser de grande ajuda nessa caminhada. Por isso, faça o teste e veja como é reconhecido pelo seu grupo.

Só não esqueça: o questionário exige respostas honestas e críticas. Portanto, é preciso marcar as opções que mais se aproximam da realidade, somar os pontos e conferir o resultado.

1) QUANDO VOCÊ ESTÁ ANDANDO COM UM GRUPO DE TRÊS OU MAIS PESSOAS NA RUA, O QUANTO VOCÊ FICA NO MEIO DO GRUPO E DÁ O RITMO DA CAMINHADA?

A - Sempre ando ao centro e as pessoas normalmente caminham à minha volta, conversando.

Usualmente eu dou a tônica do assunto e o pessoal me segue.

B - Às vezes ando ao centro do grupo, outras vezes não. Não consigo qualificar melhor que isso.

C - Não costumo ser o centro das atenções em situações como essa.

2) EM UM GRUPO DE PESSOAS IGUAIS A VOCÊ (HIERARQUIA OU GRUPO SOCIAL), QUANDO VOCÊ FALA, O QUANTO AS PESSOAS PARAM PARA OUVI-LO?

A - Sempre. Normalmente eu sou a referência do grupo em qualquer assunto.

B - Tenho que pedir a palavra às vezes com alguma veemência, mas, uma vez capturada a atenção, sou ouvido cuidadosamente.

C - O grupo é disperso e é difícil de manter a atenção focada em mim.



O QUANTO VOCÊ É VISTO COMO LÍDER?

3) NESSE MESMO GRUPO, QUANDO VOCÊ ESTÁ FALANDO, O QUANTO VOCÊ É INTERROMPIDO, EM RELAÇÃO AOS OUTROS PARTICIPANTES?

A - Praticamente não sou interrompido. Sou o único do grupo nessa condição.

B - Sou interrompido tanto quanto os outros, até onde posso perceber.

C - É difícil falar para o grupo, sou um dos mais interrompidos.

4) E EM GRUPOS DE SUBORDINADOS?

A - Praticamente não sou interrompido.

B - Sou interrompido para discussões às vezes.

C - É difícil falar para o grupo, sou interrompido a toda hora.

5) EM GRUPOS PROFISSIONAIS, O QUANTO VOCÊ É CONVIDADO PARA PARTILHAR O HORÁRIO DE ALMOÇO COM OS COLEGAS?

A - Frequentemente, parecem procurar minha companhia.

B - Mais ou menos. Partilhamos o horário quando nos encontramos, é meio ao acaso.

C - Raramente me chamam.



O QUANTO VOCÊ É VISTO COMO LÍDER?

6) COM QUE FREQUÊNCIA VOCÊ É CONSULTADO EM ASSUNTOS PROFISSIONAIS EM RELAÇÃO A OUTRAS PESSOAS DO MESMO NÍVEL?

A - Frequentemente e em várias esferas de assuntos. O pessoal parece confiar mais em mim do que no resto dos chefes para muitos assuntos.

B - Regularmente, tanto quanto os outros chefes.

C - Pouco. Alguns dos outros chefes são muito mais procurados do que eu.

7) EM TERMOS DE GERÊNCIA OU CHEFIA, COMO VOCÊ ACHA QUE É VISTO?

A - Como um líder natural, forte, responsável e com autoridade.

B - Como um gerente com autoridade delegada e com alguma liderança natural.

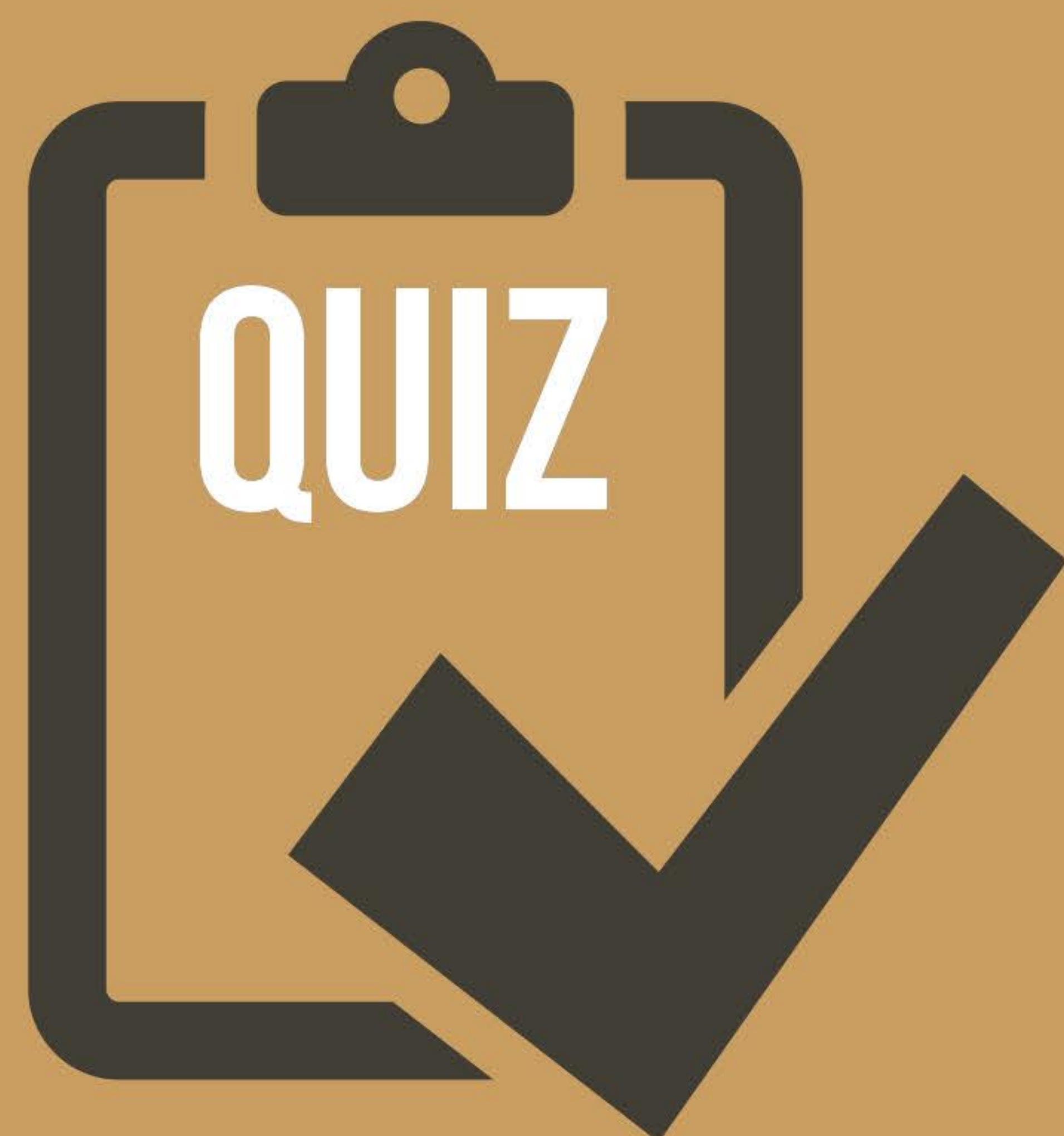
C - Como um chefe. Eu mando, eles obedecem e é tudo.

AGORA CONTE OS PONTOS:

5 pontos para cada letra A;

3 pontos para cada letra B;

1 ponto para cada letra C.



O QUANTO VOCÊ É VISTO COMO LÍDER?

Atingindo os 35 pontos: Todos os indicadores são de que você é visto como o líder do grupo que usou como referência.

Entre 33 e 30 pontos: Há sinais claros de que você já exerce alguma liderança natural sobre as pessoas do grupo que usou como referência, mesmo que você não se dê conta disso.

Entre 29 e 23 pontos: Na maioria dos momentos você é percebido como exercendo uma espécie de liderança frequente, mas circunstancial.

Entre 22 e 17 pontos: A liderança circunstancial ocorre, mas em escala bem mais simples. Você não se destaca no grupo.

Entre 16 e 10 pontos: Raramente você faz sua voz ser ouvida no grupo. É algo a ser avaliado. Pergunte-se o quanto você gosta de pertencer a esse grupo e o quanto a situação lhe é confortável.

Menos que 10 pontos: As pessoas mal percebem que você faz parte do grupo. Você não participa, não expressa sua opinião e quando o faz, provavelmente ninguém presta muita atenção. Como no item anterior, pergunte-se o quanto essa rotina lhe é confortável ou não.

* Teste elaborado pela Thomas Brasil (observação: este não é um teste científico, apenas um exercício de percepção para ajudá-lo a entender a imagem que as pessoas têm de você)

ATENÇÃO!

Não se deixe abater se o resultado não te agradou. Interprete-o como um **feedback** precioso de você para si mesmo: analise suas respostas, reflita sobre o resultado e o considere em seu plano de desenvolvimento, tendo em mente que agora você sabe mais sobre si próprio do que antes.

Como nos orienta a filosofia do **lifelong learning**, nunca devemos parar de aprender para continuarmos em constante evolução. E se você busca se tornar um líder, o Administradores pode te ajudar nessa jornada: seja um jovem estagiário, seja um gestor experiente, o **Leadership: A Master Class** é um curso dedicado a todos que desejam desenvolver e aprimorar as qualidades da boa liderança – úteis até mesmo para quem não pretende assumir cargos de comando na carreira, já que habilidades como comunicação, negociação, influência e inteligência emocional são ativos valiosos para qualquer posição no mercado de trabalho.

DÊ O PRÓXIMO PASSO AGORA

O mercado empresarial precisa de líderes que, além de experiência sólida e ótimo perfil educacional, também tenham inteligência emocional, saibam tomar decisões importantes e negociar. Que consigam desenvolver um estilo próprio de liderança, com autenticidade, inspirando seus colaboradores, fornecendo o que estes necessitam para alcançar melhores resultados e investindo na criação de conexões verdadeiras, a partir de uma escuta realmente interessada.

VOCÊ PODE SE TORNAR UM DELES!

Aprenda a liderar com os mesmos experts que formaram os maiores líderes de negócios do mundo e transforme sua carreira com o Leadership: A Master Class, treinamento avançado de liderança disponível no Administradores Premium.

Sob o comando do escritor e psicólogo Daniel Goleman, um dos maiores pensadores do mundo na área de negócios, o curso reúne 10 horas de resultados de pesquisas, estudos de caso e experiências pessoais compartilhadas por líderes internacionalmente reconhecidos em gestão executiva, pesquisa organizacional, psicologia laboral, negociação e contratação sênior. Os nomes de todos eles estarão no certificado internacional obtido ao final do curso, que também dá direito a materiais didáticos exclusivos para fixação do conteúdo.

Conheça e aplique as principais estratégias da liderança de alto impacto!

CONHEÇA O CURSO

QUER MÚLTIPLAS LICENÇAS PARA TREINAR SUA EQUIPE?

