

Seja Bem Vindo!

# Curso

## **Chefia & Liderança**

Carga horária: 50hs



## Dicas importantes

- **Nunca se esqueça** de que o objetivo central é **aprender** o conteúdo, e não apenas **terminar** o curso. Qualquer um **termina**, só os determinados **aprendem!**
- **Leia** cada trecho do conteúdo com **atenção redobrada**, não se deixando dominar pela pressa.
- **Explore profundamente** as **ilustrações explicativas** disponíveis, pois saiba que elas têm uma função bem mais importante que embelezar o texto, são fundamentais para **exemplificar e melhorar o entendimento** sobre o conteúdo.
- Saiba que quanto mais **aprofundaste seus conhecimentos** mais **se diferenciará dos demais alunos** dos cursos.
- Todos têm acesso aos mesmos cursos, mas o **aproveitamento** que cada aluno faz do seu momento de aprendizagem diferencia os **“alunos certificados”** dos **“alunos capacitados”**.
- **Busque complementar** sua formação **fora do ambiente virtual** onde faz o curso, buscando **novas informações e leituras extras**, e quando necessário procurando **executar atividades práticas** que não são possíveis de serem feitas durante o curso.
- **Entenda** que a aprendizagem **não se faz apenas no momento em que está realizando o curso**, mas sim durante todo o dia-a-dia. Ficar atento às coisas que estão à sua volta **permite encontrar elementos para reforçar aquilo que foi aprendido**.
- **Critique** o que está aprendendo, **verificando sempre a aplicação do conteúdo no dia-a-dia**. **O aprendizado só tem sentido quando pode efetivamente ser colocado em prática**.

# Conteúdo

Introdução	5
O Poder da Liderança para a Liberdade	7
Liderança e Realização de Grupo	11
Liderança e Poder	15
TIPOS DE LIDERANÇA	17
Negociação	21
Motivação	22
A Arte da Delegação	23
O que é ser um Líder? LIDERANDO...	27
Seja um Modelo para a sua Equipe	32
O Líder do Futuro - LIDERAR SIGNIFICA CRIAR O FUTURO	33
Estilos de Liderança	39
Administração de Mudanças Organizacionais	43
Outras Formas de Liderança	45
Funções Desempenhadas Pelos Líderes	46
Textos Complementares para Reflexão	48
8 Reflexões sobre Liderança e Estratégia	57
50 Princípios de Liderança e Marketing Pessoal	78
Conclusão	93
Bibliografia/Links Recomendados	94



## Introdução

Este curso visa levantar alguns pontos sobre "Liderança", sem a pretensão de vir a esgotar o assunto, o que seria, de qualquer modo, impossível.

Temos a intenção de abrir portas e trazer à tona tópicos que possam ser importantes e despertar naquele que tem subordinados, o desejo de saber mais e descobrir mais sobre o que pode vir ajudá-lo a tornar-se um verdadeiro líder, começando pela descoberta de si mesmo, que mostrará os pontos em que precisa atuar para adquirir as características e a postura que o conduzirão à verdadeira liderança.

Quando se fala em Liderança, uma das primeiras e mais importantes atribuições do líder, logo ressaltada, é sua capacidade de negociar.

As mudanças no mundo e nas empresas leva-nos à constatação de que encontramos-nos em um momento de transição de um tempo que está acabando e de outro que começa.

Estruturas hierarquizadas são substituídas pelas matriciais, as relações formais cedem lugar às informais, os vínculos burocráticos perdem sentido diante dos vínculos empreendedores, já tem pouco valor o "manda quem pode, obedece quem tem juízo" , quando todos sabem que é necessário "fazer o que é preciso".

As informações centralizadas, até então um símbolo do poder, perdem lugar para as informações pulverizadas, quando todos são envolvidos nos processos de comunicação dentro das empresas. Cada um cuidando de seu pedaço, em busca dos resultados de sua unidade, perde importância diante dos resultados maiores da Empresa.

A revolução provocada pela internet está fazendo diminuir sensivelmente as vendas em local físico, em favor das vendas cada vez mais significativas em "local virtual". Enfim, os antigos modelos mentais, responsáveis por comportamentos e atitudes que já não funcionam, têm que ceder espaço a novos modelos mais eficazes.

Todas estas mudanças batem de frente com necessidades e valores

enraizados, com um "status quo" estabelecido e, principalmente, com o principal agente de todas as mudanças: o ser humano. E este não muda como mudam as peças, as máquinas ou seus componentes.

Conhecer ou mesmo treinar habilidades não basta para que o ser humano se disponha a mudar; o processo de convencimento é árduo e muitas vezes desgastante.

Nesta hora revelam-se os verdadeiros líderes. E, quando falamos de líderes, não estamos nos referindo apenas àqueles que exercem funções gerenciais, de chefia ou que detêm algum poder formal nas estruturas hierárquicas.

Referimo-nos a todos que precisam obter resultados com/e por intermédio de outras pessoas, independentemente de sua posição, cargo ou contexto em que esteja atuando. A estes principalmente não pode faltar o grande atributo da liderança: saber negociar!

Segundo os consagrados autores Kouzes e Posner a "Liderança é um conjunto de práticas observáveis que podem ser aprendidas". Em seu livro **Desafios da Liderança** eles citam as 5 práticas: 1. Desafiar o Processo; 2. Inspirar uma Visão Compartilhada; 3. Capacitar os Outros para Agir; 4. Modelar o Caminho; 5. Encorajar o Coração.

Ora, nenhuma dessas práticas pode ser imposta. Se não, vejamos alguns exemplos.

Como impor às pessoas "uma busca de oportunidades desafiantes ou a assunção de riscos" sem que eles estejam dispostas a isto?

Como fazê-las colaborar ou compartilhar informações, se elas não estiverem convencidas do valor destes comportamentos? Dar o Exemplo, Reconhecer as Contribuições e até Comemorar as Pequenas Vitórias são comportamentos ativos que exigem pré-disposição e convencimento íntimo. Não podem ser impostos, mas podem e devem ser negociados!

Usando suas habilidades pessoais, aliadas às boas técnicas de negociação, os verdadeiros líderes são capazes de se transformar em "agentes de resultados" tão necessários nestes tempos de mudança cada vez mais rápidas e que exigem inteligência.

## **OBJETIVOS**

Despertar na chefia a importância de seu cargo como responsável pela motivação de sua equipe.

Conscientizar a chefia sobre o seu papel perante a empresa, no que diz respeito à responsabilidade de metas e resultados de sua área.

Desenvolver o papel de líder, propiciando uma maior participação, em termos de melhorias da área, aumento de produtividade e resoluções de problemas.

Facilitar o processo de comunicação e relacionamento entre a chefia e seus superiores, seus pares e, principalmente, seus subordinados, com o objetivo de se ter um ambiente sadio de trabalho.

## **O Poder da Liderança para a Liberdade**

Conforme Michaelis (2000), poder significa: 1 Ter a faculdade ou a possibilidade de. 2 Ter autoridade, domínio ou influência para. Ainda, 1 Autoridade. 2 Império, soberania. 3 Posse, domínio. 4 Governo de um Estado. 5 Meios, recursos. E, poderoso, quer dizer 1 Que tem poder ou exerce o mando. 2 Que tem poder físico ou moral.

A julgar pela variedade de palavras que significam poder, é possível distribuir, em escala, as suas formas existentes. Ao imaginar uma formação vertical ascendente, encontra-se o poder impositivo; violento.

Em outro extremo, a influência. Nesta variação compreende-se a limitação ou a magnitude que alcança o poder.

Quem exerce o grau de poder encontrado na escala variável é o ser humano. A sua personalidade determina, em boa parte, o tipo de poder a ser empregado.

Os termos autoridade, domínio e soberania variam de acordo com a escala. Eles não querem dizer, taxativamente, que seja uma coisa ou outra. Apenas o exprimem de acordo com a situação.

O poder é um instrumento a serviço do desenvolvimento humano. Tal é a busca constante por ele.

O que falta, bem sabemos, é a consciência a respeito. Então, variará o caráter individual com relação ao seu emprego. Isto é confirmado em Siqueira (2003), quando declara: “imaginamo-nos altamente capacitados no reino da razão (...) embora este autoconceito seja simpático do ponto de vista da vaidade e da auto-estima, se observarmos ao nosso redor, na convivência social, encontraremos a negação, em alto grau, dessa proposta”.

É bom lembrar que a nossa enorme imperfeição poderá, oportunamente, nos encaminhar a comportamentos de abuso do poder quando as circunstâncias assim demandarem.

A evolução transporta o ser humano a condições, cada vez mais elevadas, de manifestar o poder, elemento inerente ao seu crescimento.

Na história, líderes, em sua maioria, exerceram domínio de forma atroz. Outros empregaram a sutil influência quando dominaram, de acordo com Michaelis (2000) 1 Conter-se, vencer as próprias paixões. 2 Estar bem por cima de. Um grupo de pessoas. Fosse um pequeno clã ou um império.

Tendo em vista estes conceitos sobre poder e liderança, lançaremos, então, nossa atenção para alguns líderes que utilizaram o ato de influir sobre os seus seguidores.

Numa breve investigação, observam-se semelhanças e congruência na forma de pensar e agir, tal como em Thoreau, Gandhi e Luther King.

Em 1948, quando tinha dezenove anos, Martin Luther King (1929-1968), foi ordenado pastor batista. Em seguida cursou pós-graduação em Boston. Seus estudos o levaram a se aproximar das idéias daquele que o influenciaria: o indu Mohandas K. Gandhi (1869-1948). A tônica que permeava a forma de ser de ambos estava centrada nas ações sociais não-violentas.

Movimentos pacíficos que atingissem resultados sem qualquer intervenção violenta. Os protestos tinham grande vulto, tal como em Gandhi, pela independência da Índia, cuja dominação inglesa tornava a vida do povo bastante explorada.

Luther King, por exemplo, conseguiu da justiça, a proibição da segregação em transportes públicos. As suas manifestações ganharam vulto crescente.

Porém, as atuações pacíficas provocaram o triste fim àquele que era averso a violência. Não obstante, possibilitou mudanças fundamentais relacionadas às questões raciais. Alguns dias após o assassinato de King, o presidente Lyndon Johnson assina uma lei acabando com a discriminação social nos Estados Unidos.

Cabe ressaltar que os dois grandes líderes foram influenciados por um terceiro homem: Henry David Thoreau (1817-1862), filósofo, escritor e naturalista. Thoreau chegou a permanecer preso por uma noite, em lugar de pagar os impostos a um tipo de governo que admitia a escravidão.

Esta atitude ficou conhecida como resistência passiva, transportada para seu ensaio "Desobediência Civil".

Nos movimentos realizados por Gandhi e King havia muitos seguidores. Ainda que soubessem dos perigos que os rondava. Afinal, o que existiu nestes líderes, a ponto de mover tantas pessoas a favor de suas ações, apesar das dificuldades?

Encontra-se nos dois os símbolos de liberdade e justiça. É nesse ponto que a reflexão deve ganhar espaço e ponderar sobre liderança e poder.

No desenvolvimento humano encontramos algumas concepções a respeito das etapas evolutivas do homem. Como descrito em Hobbes (2002), há o aspecto natural e a necessidade do controle para uma convivência social (Estado).

Entretanto, existe, também, uma essência que o favorece quanto aos pensamentos e atos relacionados à justiça e o bem da espécie.

Aquino (1996) afirma que a ordem moral, pois, não depende da vontade arbitrária de Deus, e sim da necessidade racional da divina essência. Isto é, a ordem moral é imanente, essencial. Inseparável da natureza humana, que é uma determinada imagem da essência divina, que Deus quis realizar no mundo.

Desta sorte, agir moralmente significa agir racionalmente, em harmonia com a natureza racional e própria do homem.

Ao estudarmos a personalidade de Gandhi e Luther King, encontraremos, não apenas essa essência virtuosa presente, mas, o poder de influenciar seus seguidores por meio da razão paciente.

Parece, existir uma influência ainda anterior aos pensadores aqui descritos.

Encontra-se em Gálatas 5:13 "Porque vós, irmãos, fostes chamados à liberdade. Mas não useis da liberdade para dar ocasião à carne, antes pelo amor servi-vos uns aos outros".

Vemos aí a sabedoria de um tipo de liderança que age estimulando parte de nosso ser em potencial.

É um convite ao desenvolvimento de certas capacidades presentes na espiral da evolução humana bem observadas por Tomas de Aquino, apesar do poder usado no controle social descrito em Thomas Hobbes.

Como se não bastasse tal poder, os dois líderes tinham algo que fortalecia as relações com aqueles que os seguiam: a consistência e firmeza dos propósitos.

A expressão clara dos valores internos, da visão e missão contidas em seus comportamentos.

Em suma, o exemplo vivo do que se acredita, se pleiteia e mantêm-se firme a eles, somada à motivação que se estabelece em cada pessoa que integra o movimento de idéias e ações, no caso deles, pacíficas. Uma combinação de sucesso.

O educador-líder que vê no conhecimento a chance de tornar o educando um ser livre em sua construção de conhecimento, demonstra servir com sabedoria.

Aquele que estimula o seu próximo a refletir sobre o conhecimento e a liberdade realiza um trabalho de grande alcance.

Respeita as características individuais do aluno.

A sua postura é bem clara quanto aos valores que defende e expressa a respeito do desenvolvimento e autonomia. Gera o crescimento e mantém a limitação distante.

É a favor da liberdade. Repele o cerceamento.

Quem educa com o propósito de ajudar o ser humano a criar a própria chave da libertação é digno de servir como mestre. Gandhi, Luther King e outros líderes pacíficos trouxeram ao mundo o sabor da conquista sem a imposição que limita.

Ao contrário, evidenciaram a existência de um tipo de poder possível na liderança, através de servir o outro.

Esta serventia age por meio de formas mais brandas para o exercício da expressão humana.

E este modelo de liderança resulta em possibilidade de se atingir objetivos. Sejam da grandeza que for, e, sobretudo, gerar liberdade, nas suas variadas formas.

## **Liderança e Realização de Grupo**



Em geral parte-se de algumas suposições para o entendimento da liderança como por exemplo moral, eficiência do grupo e que um alto nível de eficiência do grupo pode ser obtido com bons líderes.

Pesquisa apontam que o comportamento de grupos se mostra diferente diante de lideranças diferentes, embora existam algumas situações que ilustram por onde passa a liderança eficiente.

Observa-se que supervisores mais eficientes são capazes de diversificar papel (planejamento, apresentação...);delegar mais autoridade; realizar menos controle; promover maior coesão no grupo.

Sobretudo um bom Líder é aquele que favorece as boas relações.

### **Traços de personalidade e eficiência de liderança**

Não existe comprovação de que traços de personalidade específicos garantem a liderança, o que ocorre é a verificação de traços de eficiência de liderança.

O conceito de eficiência de liderança se baseia no fato de que as características que colocam um indivíduo em posição de liderança podem ser bem diferentes das que o tornam um líder eficiente depois de estar no posto.

A eficiência de liderança se relaciona a adequação e neste sentido é necessário considerar características pessoais e tipo de função.

Em situações de treinamento onde determinada atitude é estimulada, a mudança resultante deste tipo de trabalho poderá apresentar regressões futuras dependendo da natureza da organização.

Neste caso a influência do ambiente é mais poderosa do que a informação recebida em treinamento, e tais atitudes terão mais possibilidades de consolidar se há um grupo que exerce apoio mútuo.

A eficiência de liderança se mostra principalmente quando o líder é sensível as transformações de seu grupos e flexível na adaptação de seu comportamento a novas exigências.

### **Lideranças e as funções de grupo**

A insatisfação com a abordagem dos traços provocou o aparecimento de uma interpretação da liderança que acentua as características do grupo e a sua situação.

Partindo do conceito de que liderança é a realização de atos que auxiliam o grupo a atingir seus resultados desejados, podemos entender que os atos que se associam a funções do grupo são: auxiliar o estabelecimento de objetivos do grupo; realizar movimento em direção aos objetivos, observar a qualidade da interação, permitir coesão.

O que nos faz pensar que a cada nível de processo de um grupo, provavelmente um líder emerja (subsistemas: comportamento, emoção, normas, objetivos, valores).

### **Funções da liderança no grupo**

Ações que auxiliam o grupo a realizar seus estados desejados são funções de liderança.

Para identificar a liderança dentro desta perspectiva é necessário considerar:

1. os valores do grupo em determinado movimento
2. a adequação de tais funções para realizar tais estados
3. ações dos membros que contribuem para o fato. A liderança é vista como um ato ou atos que qualquer pessoa pode apresentar em diferentes graus e não algo que se tem ou não.

Para a psicanálise as funções de liderança se dividem em: formação, manutenção e perturbação do grupo através de mecanismos como identificação, catexis redução de culpa, controle de impulso, introjeção de superego.

As 2 idéias mais importantes dentro desta concepção são:

1. qualquer membro pode ser líder, pois é capaz de realizar ações que estão a serviço de uma função do grupo.
2. uma determinada função pode ser realizada por vários comportamentos.

**Ex.:** a brincadeira por exemplo, pode ter a função de aliviar a tensão do grupo em determinado momento, em outros poderá estar levando um grupo a fugir de uma tarefa.

De qualquer modo o objetivo ou tarefa de grupo exerce influência na natureza do comportamento de liderança que provoca.

**A liderança é uma função de grupo que aparece e se caracteriza de acordo com a tarefa / objetivo que o grupo precisa atender.**

Para o autor é importante enfatizar 2 tipos de funções:

**1 - Realização de algum objetivo -- Manifestam comportamentos como iniciar a ação; manter atenção dos participantes; esclarecer questão, desenvolver plano de ação, disponibilizar informações.**

**2- Manutenção do grupo -- Mantém agradáveis relações, decide desavenças, apresenta estímulo, aumenta a interdependência.**

Principalmente em pequenos grupos é bem perceptível a distinção, alguém que insiste para a realização e outro que satisfaz às necessidades sociais/emocionais. Pesquisa mostram que a satisfação de grupos é maior quando encontram lideranças que representem as

duas funções, por outro lado líderes pontuam a dificuldade em atingir equilíbrio.

## Liderança e Poder

Sempre se compreendeu liderança através da posse e do exercício de poder, no enfoque deste curso compreende-se poder como a capacidade de influenciar pessoas.

Pensando que o ato de liderança contribui para uma função de grupo, e esta contribuição envolve a manifestação do comportamento de outras pessoas, o poder para exercer o ato de liderança está baseado na aceitação ou permissão que o grupo dá para que tal aconteça.

Pensando a respeito da relação de poder com o ato de liderança, pode-se dizer que a importância da posse de poder para a liderança efetiva está na sustentação, se um líder tem um traço de personalidade específico, mas não tem poder social adequado (apoio de outras autoridades) a liderança não atinge índices tão altos.

Liderança e determinantes de iniciativa por um membro de grupo

1. Consciência da necessidade da função
2. Sentir-se capaz de realizá-la
3. Grau de interdependência do grupo ( aumenta a responsabilidade)
4. Sentimentos de valor e aceitação do grupo
5. Confiança em suas opiniões
6. Necessidade de realização
7. Sede de Poder (neste caso o indivíduo esta atuando em prol de sua necessidade e na do grupo)

A liderança ou o ato que atende a função do grupo terá mais eficiência quanto maior seu apoio em uma base de poder (capacidade de influenciar pessoas). A utilização inadequada tende a reduzi-lo.

**Bases de poder:**

1. recompensa (ganho) - provoca menor resistência e maior atração
2. coerção (desobediência/castigo) - das bases de poder é a que provoca maior resistência
3. especialista (avaliação-conhecimento)
4. referência (identificação)
5. legítimo (valores aceites pelo grupo)

A arte de saber delegar é cada vez mais uma necessidade dentro de uma organização, nomeadamente no que se refere à sua gestão. Apesar da liderança ser uma característica muito apreciada e exigida pelos agentes empregadores, ela está de certo modo relacionada com a delegação.

Pensamos, aliás, que, saber delegar contribui de alguma forma para a liderança. O que é delegar? O que é liderar? São algumas questões cuja resposta é múltipla e para a qual esperamos contribuir com este estudo.

A liderança e a delegação situam-se em determinados pontos da gestão de uma organização, tal como mostra a figura seguinte:

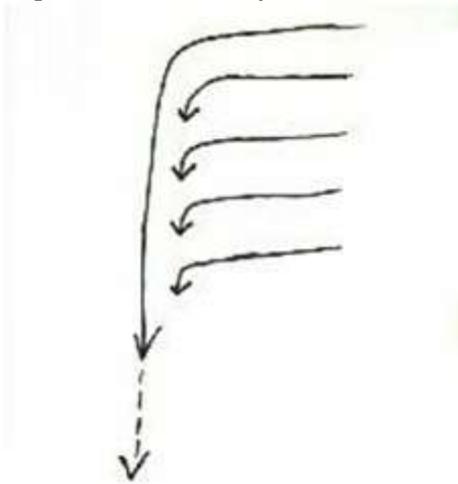


### Que é Liderar?

O conceito de liderança tem vindo a evoluir ao longo dos tempos. Nos anos 20 o sociólogo Max Weber identificava líderes burocrático detentores de patrimônio e carismáticos.

Nos anos 40 houve um forte desenvolvimento nestes estudos com o apoio do exército do EUA que os utilizaram na seleção dos seus oficiais e nos anos 50 muitos outros estudos surgiram nas ciências comportamentais, levando a abordagem da liderança para outros âmbitos e outros grupos.

*"atividade de gestão que através da comunicação e motivação do pessoal, leva este a realizar as atividades necessárias para atingir os objetivos da empresa."*



## **Teorias sobre Liderança**

### **Warren Bennis**

*"um bom gestor faz as coisas bem, enquanto um bom líder faz as coisas certas"*

### **John Adair**

*"as capacidades de liderança podem ser adquiridas através do treino"*

### **John Kotter**

*"as capacidades de liderança são inatas, embora todas as pessoas devam ser encorajadas a ser líderes"*

## **TIPOS DE LIDERANÇA**

No quadro 1 podemos verificar os tipos opostos de liderança: a liderança autoritária e a liderança participativa, podendo no entanto haver líderes intermédios.

Assim, com uma liderança autoritária (mais à esquerda) o líder normalmente toma as decisões e as anuncia enquanto que numa liderança participativa existe uma maior independência e liberdade de ação pessoal, em que este tem mais responsabilidades nas tomadas de decisão e mais conhecimento para enfrentar os problemas.

Nos pontos intermédios, por ex., o gestor pode começar por tentar "vender" as suas decisões, etc...



**Quadro 1**

O quadro 2 (comportamento do líder) mostra a seqüência das formas e estilos de liderança mais adequadas na evolução do pessoal - Teoria Situacional da Liderança.

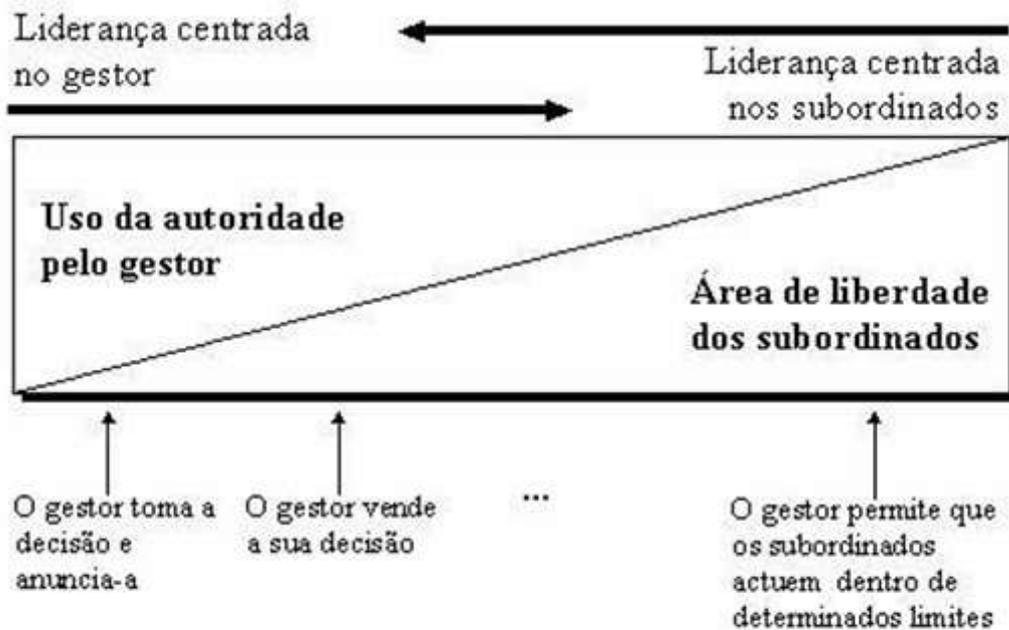
A liderança tem de ser dinâmica , variando conforme a maturidade (de responsabilidades) dos empregados e a sua experiência.

Normalmente ao início dos empregados numa organização o comportamento por parte do líder mais adequado deve ser - *Telling*, em que estes têm de ser instruídos nas suas tarefas.

Segue-se uma fase em que se deve dar mais apoio para que estes continuem encorajados nas suas tarefas - *Selling*.

Quando os empregados começam a procurar novas responsabilidades, pois crescem na capacidade e motivação, o estilo de liderança será - *Participating*.

O estilo *Delegating* será indicado quando se têm empregados mais confiantes, auto-direcionados e experientes, pois necessitam menos apoio e encorajamento.



**Quadro2**

### **Líderes Autoritários**

Caracteriza-se pela condução impositiva das pessoas. O líder determina as idéias e o que será executado pelo grupo; isso implica a obediência dos demais.

O estilo autoritário é o mais antigo. Sua origem remonta à Pré-história, quando os primeiros agrupamentos humanos se organizaram e surgiram os primeiros chefes.

Atualmente, muitos reagem desfavoravelmente ao termo autocracia, pela variedade de interpretações que lhe são dadas.

Porém, dependendo da situação e do tipo de pessoas a serem lideradas, o uso do estilo autocrático (autoritário) pode ser eficiente.

Por exemplo, situações de perigo, de emergência exigem decisões e ações rápidas; um grupo de pessoas dependentes necessita de "pulso forte", de orientação firme que lhe inspire segurança.

No entanto, situações de emergência não ocorrem a todo instante, nem todos os grupos são compostos por pessoas muito inseguras, sem capacidade de reflexão.

Dessa forma, ressalta-se, mais uma vez, a importância de se aplicar um tipo de liderança de acordo com o grau de maturidade do grupo.

### **Líderes Democráticos**

Este é o modelo ideal de liderança, nela o líder expõe a situação atual e os objetivos pretendidos, delinea as alternativas pela frente e discute com o grupo quais as melhores opções.

Nestes modelos os subordinados têm, então, plenas condições de participar ativamente nas decisões a respeito do seu trabalho, porém, dentro da panorâmica traçada pelo líder.

### **Líderes Liberais**

Caracteriza-se pela extrema liberdade com relação às pessoas, ou seja, o líder apenas sugere e não tem qualquer ascendência sobre às pessoas.

Os resultados dos estudos sobre estilos dos líderes sugerem que a maioria dos grupos prefere um líder democrático.

Nesses estudos, membros de grupos conduzidos por um líder autoritário eram extremamente submissos ou agressivos em sua interação.

Grupos autoritários também eram os mais produtivos, mas apenas quando seus membros eram supervisionados de perto. Quando deixados à vontade, esses grupos tendiam a parar de trabalhar.

Pesquisas posteriores sugeriram que a liderança democrática e participativa nem sempre é o melhor método para todos os seguidores.

De fato, pesquisa recente sobre diferenças culturais sugere que os trabalhadores russos desempenham muito mal com líderes participativos.

## Negociação

O bom ou o mal resultado do desempenho de sua gerência está vinculado à sua capacidade de negociar com sua equipe, seus supervisores, com os demais gerentes, clientes e fornecedores.

Negociação é o processo de busca da aceitação de idéias, propósitos ou interesses visando ao melhor resultado possível.

É fundamental reconhecer que o processo de negociação envolve, pelo menos, duas partes que, eventualmente, entram em conflito causado pela divergência de idéias ou de pontos de vista.

Desenvolver habilidades de negociação implica conciliar e harmonizar concomitantemente três áreas de conhecimento: habilidade de relacionamento, tecnologia de negociação e conhecimento do seu negócio. Ao observar o comportamento de uma pessoa, estabelece-se ou não uma relação de confiança com ela. E a confiança que aproxima as pessoas, da mesma forma, contribui para criar ou reduzir, em cada encontro, a confiança de sua equipe.

Bons líderes não prestam atenção ao comportamento aparente de sua equipe, superiores hierárquicos ou clientes e procuram olhar mais para baixo da superfície a fim de descobrir o que está levando a parte visível do iceberg a se comportar daquele modo.

## Motivação

Talvez, o maior de todos os desafios de um líder preocupado em tornar-se eficaz, seja inviabilizar o processo de degenerescência do potencial de sinergia motivacional dos seus colaboradores.

O ingênuo “chefe” estará à procura de regras de como motivar o funcionário, enquanto que o “líder” eficaz estará atento para que a riqueza contida nas necessidades de cada um não seja drenada e se perca, talvez para sempre.

A grande preocupação em conseguir agir eficazmente desenvolverá no líder a valorização das características individuais dos seus seguidores.

Poucas empresas percebem a sinergia organizacional e humana que é desperdiçada pelo fato de não possuírem líderes eficazes. Elas têm, no geral, muitos chefes/gerentes em todos os níveis, desde a cúpula até a base, mas é raro que estas pessoas consigam fazer com que o ambiente de satisfação, produtividade e motivação predominem.

Como coloca Alfred Tack: “Os gerentes, muitas vezes, gerenciam departamentos, gerenciam pessoas, mas não as lideram. Poucos empregados trabalham utilizando seu potencial.

A liderança eficaz os motiva voluntariamente e esta é a palavra-chave, a dedicarem suas mentes e atributos físicos para o objetivo maior”.Ele acrescenta: “Nossa principal conclusão foi que a liderança e a gerência não são necessariamente parentes, se bem que a LIDERANÇA SEJA SINÔNIMO DE MOTIVAÇÃO.”

Para que os líderes possam valorizar as características individuais de seus seguidores, é bom observar a ocorrência de quatro motivos fundamentais da existência humana: o ser (transcendência, autodesenvolvimento), o ter (bens e serviços), o poder (ascendência, participação) e o saber (conhecimento, tecnologia).

Faz-se necessária à urgência em começar a entender as pessoas que convivem conosco no sentido da individualidade de cada uma, com suas crenças, valores e desejos.

## A Arte da Delegação

Imagine que é gerente de um hotel e que, naturalmente, querendo manter o seu hotel bem limpo, resolveu usar do porteiro para algumas dessas tarefas.

Se disser ao porteiro: "- Descarrega o lixo às 3<sup>as</sup> e 5<sup>as</sup> feiras", de certeza que ele o descarregará nesses dias, mas se disser antes: "- Descarrega o lixo conforme seja necessário", se ele for responsável, vai verificando a necessidade de o descarregar em qualquer dia, conforme a necessidade (até lhe podemos ensinar algo sobre gestão de tempo), mas é ele quem decide.

*"Delegar é conferir a minha autoridade a outros"*

*"o objetivo da delegação é conseguir que alguém faça uma tarefa, tendo para isso poder de decisão e autoridade"*

**Quando se delega algo a alguém, deve-se certificar que a pessoa:**

- *compreendeu o que foi pedido.*
- *tem a autoridade necessária para satisfazer o pedido (ou então que lhe concedam)*
- *Saber como satisfazer esse pedido.*

***É da responsabilidade de quem delega comunicar as coisas de uma forma clara:***

- \* *as cautelas a tomar.*
- \* *as fontes de informação a recorrer.*

É necessário conseguir transmitir o nosso objetivo a uma pessoa o melhor possível.

É necessário que esta chegue ao objetivo da forma mais eficaz, sem ter de a acompanhar permanentemente.

### **A Delegação vista por quem delega**

Um pouco como em tudo, por vezes a delegação vista por quem delega pode diferir da delegação vista por quem é delegado.

No entanto quem delega deve ter em atenção determinados pontos.

- Fornecer acesso total e rápido à informação relevante, por parte do pessoal.
- Encontros entre quem delega e quem foi delegado para irem trocando idéias sobre o que se vai passando.
- A grande ajuda dos sistemas de informação distribuídos para a disponibilização da informação.

Quando se delega (dar autoridade aos outros) fica-se sem controle?

- NÃO, porque estamos a treinar pessoas segundo um critério nosso, ao nosso estilo e forma de pensar.
  - Assim as pessoas acabam por praticar um controle que é o meu estilo, aquele que me permite controlar.
- Deve-se primeiro conhecer as pessoas.

- Não se pode delegar da mesma forma todas as pessoas.
- Existem umas com mais e outras com menos experiência e autoridade, além de que cada pessoa tem a sua maneira de ser.

### **Delegar gradualmente.**

- Começar por tarefas adequadas a cada pessoa, para depois conseguir motivações nela para desempenhar tarefas a delegar de maior responsabilidade.
- Se apresentamos uma tarefa difícil e assustadora, que a pessoa não se sente segura para a resolver, ela pode não ser feita, e a pessoa ficava desmotivada

Barreiras e comentários:

- "Eu posso fazer melhor..."
- "Eles não conseguem fazer, não têm capacidade suficiente.
- "Demoro muito tempo a explicar-lhe"

### **Ganhar confiança na pessoa delegada.**

- Implica ir pondo um olho de vez em quando no seu desempenho, e ajudá-lo caso necessário.
- Mas não andar sempre atrás dele, pedindo explicações de tudo o que ele faz; pode-se sentir perseguido.
- A idéia é que a pessoa aprenda sempre com a tarefa delegada.
- Se ela estiver errada, deve-se explicar calmamente porquê.

- Se ela estiver quase certa, deve-se lhe dar os parabéns e aproveitar para sugerir algumas modificações.

### **Disponibilidade para com a pessoa delegada.**

- Deve-se evitar a total disponibilidade, pois podemos acabar por nos envolver na tarefa delegada o tempo inteiro.
- Deve-se marcar encontros, para que a pessoa dedique algum tempo a pensar e a decidir algumas coisas antes do encontro.

### **Resultados e responsabilidades na delegação.**

- Devemos ter consciência que a tarefa delegada pode ser efetuada de diversas maneiras, e não como nós a pensamos.
- As falhas devem ser detectadas quanto antes de causarem grandes problemas, porque o problema também é de quem delega.

### **Quando ocorrem erros?!**

- Primeiro deve-se enfrentar o problema pensando numa solução, sendo ótimo que fosse a pessoa que errou a encontrá-la, em vez de pensar nas causas.
- Em seguida deve-se analisar as causas. Deve-se evitar ataques pessoais do estilo: "Foi uma autêntica bobice que fizeste..."
- Assegurar que a pessoa :
- Compreendeu o problema.
- Sente-se segura para o enfrentar.
- Pense em procedimentos para evitar nova ocorrência.

### **O que se deve delegar?**

- Deve-se começar por considerar as atividades que eu fazia antes de ser promovido.
- Áreas onde se tenha experiência, para que se possa explicar bem as tarefas a delegar, e onde possa avaliar também se as tarefas estão ser bem ou mal executadas.
- Delegar para que outros fiquem mais experientes, e para que se fique com mais tempo livre para outras tarefas.

### **Depois de tudo delegado, o que sobra?**

- É muito importantes e necessários controlar as tarefas delegadas, e ajudar o desenvolvimento do pessoal no seu exercício de autoridade.
- Mas há tarefas que não podem ser delegadas, as responsabilidades pessoais são algumas:
  - de motivação
  - de treino
  - de organização
  - de repreensão
  - de promoção
  - ...

### **A Delegação vista pelo delegado**

O que deve ser feito?

- compreender muito bem toda a tarefa, desde objetivos resultados a atingir, tudo o que tem de realizar.

### **Qual o seu grau de autoridade?**

- até onde vai a sua autoridade e responsabilidade

### **Como deve ser realizada a tarefa?**

- a tarefa tem de ser obrigatoriamente realizada de uma determinada forma, ou podemos sugerir idéias.

### **Quando deve a tarefa ser concluída?**

- existem prazos
- possíveis problemas que podem atrasar
- gestão de tempo

### **Prioridade nas tarefas Informação adequada**

- preocupação de obter toda a informação necessária.

### **Ordens contraditórias**

- certificar-se de que tem autoridade, caso apareça alguém lhe dar outras ordens, possivelmente até contrárias.

### **Feedback**

- reúna com o gestor para o informar das suas atividades, para certificar-se se está tudo a correr bem.

### **Qualidade**

- crie o seu próprio controlo de qualidade, para verificar e analisar a qualidade do trabalho antes de o entregar.

### **Maior responsabilidade**

- feedback positivo para o gestor para este lhe delegar funções de maior responsabilidade.

### **As Tendências que favorecem a delegação e a autodireção**

- Os computadores estão a descentralizar cada vez mais a informação.
- O desaparecimento da gestão intermédia.
- Reconhecimento crescente de que quem melhor conhece um determinado trabalho é quem o deve realizar.
- As novas estruturas empresariais: equipas multidisciplinares, partilha do posto de trabalho, ...

## **O que é ser um Líder? LIDERANDO...**

Ao ser promovido para o cargo de chefia, embora com grande potencial para desempenhar as tarefas operacionalmente, o profissional recém-promovido nem sempre consegue utilizar seu potencial técnico para "comandar" a equipe a ele subordinada e promover um bom relacionamento, indispensável à eficácia da liderança.

Essa eficácia é alcançada quando a chefia consegue aliar suas habilidades técnicas e operacionais às habilidades de relacionamento humano e de comando, tendo como resultado o bom desempenho da sua equipe.

Muitos ainda pensam que basta ter o título de diretor, de gerente ou outro cargo de liderança para que isto dê um prestígio tal, que toda a equipe vai obedecer automaticamente à pessoa que dirige, simplesmente por ter sido investida de "autoridade".

Para se ter realmente autoridade, é necessário, para a pessoa que dirige, ter não somente uma série de qualidades, mas ainda ter aprendido o ofício de direção.

Muitas pessoas levam anos para tomarem consciência de que certas atitudes não as levam ao êxito na direção, enquanto que outras conseguem dirigir logo com maior eficiência.

No seu ambiente de trabalho, o líder não se limita às simples questões de comando, procura demonstrar aos seus subordinados que não é apenas ele o elemento básico da organização.

Ele é apenas uma espécie de coordenador, para fins de ordem e harmonia.

É fato observável por todos que qualquer grupo social precisa ser dirigido por pessoa que o guie para atingir os objetivos comuns ou satisfazer os interesses de sua equipe, e o líder é a peça mestra.

### **O QUE É SER UM LÍDER?**

"O que você faz, é gerência. O como você inspira e motiva os outros a fazer, é liderança".

O gerente, mais do que ninguém, é aquele que sabe o melhor modo de agir para levar as pessoas a fazer o que pretende, ele consegue interessar os membros de sua equipe, fazendo com que a produtividade aumente; e, para isso, a liderança é o instrumento mais prático de que ele dispõe, já que é uma questão essencialmente humana.

Muitos afirmam que a liderança é algo que nasce com o indivíduo, citando os grandes líderes como Júlio César, Napoleão, Gandhi e outros semelhantes.

Eles possuíam uma forte personalidade carismática que foge aos padrões usuais do comportamento humano.

Pesquisas minuciosas e a própria prática gerencial diária comprovaram que a liderança é passível de ser adquirida e desenvolvida.

Nesse processo o treinamento desempenha papel vital e insubstituível.

No entanto, é preciso ressaltar que nem todos aprendem com a mesma facilidade, variando de pessoa para pessoa.

Alguns assimilam rapidamente os conceitos e idéias sobre liderança, extraindo resultados práticos imediatos e duradouros.

Outros o fazem mais lentamente e de forma parcial, atingindo, com isso, resultados menores.

De um modo geral, todos têm uma melhoria de performance de liderança.

Estudos recentes realizados com quase cem líderes (homens e mulheres), nos mais variados campos de atividades, revelaram quatro qualidades comuns a todos eles:

- Alta dose de criatividade
- Grande capacidade de motivar pessoas e desenvolver-lhes o potencial
  
- Considerável concentração para fazer trabalho bem feito.
  
- Uma crença inabalável nos resultados positivos, sem receio de possíveis fracassos.

### **CARACTERÍSTICAS DOS MELHORES LIDERES**

- Confiança / Apoio;
  
- Liberdade de expressão;
  
- Espírito aberto e receptivo, para aprender e aperfeiçoar-se
  
- Delegação;
  
- Liberdade de ação;

- Comunicação eficiente e eficaz;
- Mostra aos seus subordinados os objetivos da empresa;
- Diz sempre aos seus subordinados que a empresa está contando com eles para atingir os objetivos;
- Mantém os seus subordinados envolvidos nos processos e nas decisões
- Sabe respeitar a dignidade da pessoa.

Normalmente, as pessoas julgam liderança como o ato de controlar. Por isso, liderar quase sempre foi sinônimo de mandar, de impor a posição hierárquica sobre os outros para ser obedecido.

No mundo globalizado, competitivo, o sistema mudou. Hoje, a maioria das pessoas segue o líder que seja competente, antecipador dos acontecimentos, inspirador, honesto e flexível diante dos desafios.

Os líderes são pessoas com capacidade para se expressar plenamente, sabem o que querem, por que querem e como comunicar isso aos demais, a fim de obter a cooperação e o apoio deles, ou seja, saber se comunicar com os seus colegas já é um grande passo para quem aspira à liderança do grupo.

Também, para ser líder é necessário saber mais do que todos e precisa ser respeitado profissionalmente.

Num mundo que necessita de empreendedores, não se pode depender de profissionais que ficam à espera de alguém lhes dizer o que fazer. Pior que um funcionário que não faz o que você pede, é aquele que só faz o que você pede.

Liderar exige que, além de ser bom no que faz, você consiga que os outros sejam bons em suas funções. As pessoas que obtêm mais sucesso são as que criam equipes poderosas.

Muitos profissionais são bons técnicos, mas não conseguem superar o desafio de se transformar em líderes, pois não sabem lidar com pessoas.

Em geral, o bloqueio a uma carreira em ascensão ocorre quando o profissional não é capaz de dar o salto que torna um grande técnico num bom líder.

Um exemplo é aquele bom vendedor que fracassa ao ser promovido a supervisor de equipe.

O analista de sistemas que é escolhido para ser o novo gerente do departamento e não sabe transformar seus técnicos num time.

O líder sabe como fazer cada membro de sua equipe se sentir importante e competente, mas o fundamental é que ele tem capacidade de transformar um grupo de pessoas num time integrado e comprometido.

"No basquete, você pode ser o maior jogador do mundo e, ainda assim, perder o jogo, porque a equipe sempre vence o indivíduo". *Pat Riley &mdash; Técnico de basquete.*

**Para adquirir as qualidades típicas de um líder, é aconselhável:**

- Envolver-se em organizações ou comunidades. Um líder voluntário é, por definição, um líder não-coercitivo. Num grupo de voluntários, a liderança não acontece sem consenso, ou seja, você estará aprendendo a comandar pessoas sem usar o poder conferido por cargos.
  
- Desenvolver habilidades de comunicação.
  
- Ser honesto, tratando as pessoas com justiça e dando uma visão do futuro
  
- Gostar de ter contato com as pessoas, gostar de pessoas.

Pelas pesquisas, uma conclusão é clara: não é possível tornar-se um líder apenas com um curso de 30 horas. Os cursos, seminários e os livros irão despertar para os conceitos de liderança. O resto virá no aprendizado diário e sem fim, e isso leva tempo.

Em termos empresariais, isso significa que os líderes devem ter tempo e espaço para se revelarem. Líderes se desenvolvem, não são fabricados.

## **Seja um Modelo para a sua Equipe**

*Servir de modelo não é a melhor forma de ensinar; é a única forma de ensinar*

*Albert Schweitzer.*

Você é o modelo de sua equipe, mesmo que não saiba. As pessoas sempre vão se inspirar em você.

Elas vão tratar seus clientes da maneira que você as trata. Elas vão se envolver nos projetos como você. Se você é conspirador, sua equipe também vai ser. Principalmente contra você.

Se você é um líder que valoriza o estudo, sua equipe vai valorizar a aprendizagem.

Quando um diretor faz a abertura de um programa de treinamento nas empresas, e dele participa, a força de seu exemplo é maior que todas as palavras de apoio proferidas em seu discurso.

Quando você vai para a frente de batalha com seus funcionários, sua equipe se sente protegida para arriscar. A simples presença do líder faz despertar a coragem e a confiança de todos.

Se você valoriza o conhecimento de sua equipe, vai ser mais fácil ela valorizar o seu.

Crescer no mundo dos negócios depende de que tipo de pessoas você lidera.

Em outros tempos, os chefes escolhiam pessoas submissas para controlá-las e ser obedecidos, agora necessitam de gente com iniciativa e precisam aprender a coordenar grandes talentos.

Seu chefe tem de estar aberto às novas oportunidades, porque você precisa que ele cresça para abrir espaço para você.

Numa posição de liderança, sua principal responsabilidade é fazer com que tarefas sejam feitas através de outras pessoas.

Suas idéias podem ser maravilhosas e suas decisões bem pensadas, mas elas serão boas na exata medida da sua capacidade de explicá-las com clareza à outras pessoas e fazer com que o apoiem.

Por conseguinte, a comunicação é a ferramenta mais importante.

## **O Líder do Futuro**

### **LIDERAR SIGNIFICA CRIAR O FUTURO**

Hoje, um dos graves problemas do mundo é a ausência de perspectivas. As pessoas estão sem esperança e não acreditam num amanhã mais promissor. Essa atitude pessimista é meio caminho andado para o fracasso.

Em tese, o futuro não existe; é a fé e o comprometimento das pessoas que constróem.

O líder tem capacidade de ajudar as pessoas a entender o lugar onde elas se encontram, ou seja, seu presente; a compreender o que elas fizeram para chegar a essa situação; a desenhar o futuro; e a descobrir meios para realizá-lo.

É preciso estar em equilíbrio total para visualizar o futuro e, posteriormente, concretizá-lo. Quando a autoconfiança está abalada, dificilmente os objetivos serão alcançados.

Quando na empresa impera a fofoca, os jogos de poder e os interesses individuais acima do grupo, é sinal de que a liderança da empresa está fraca.

E o momento de alguém especial chamar o grupo para conversar, deixar cada um expressar suas insatisfações e desejos e, a partir daí, criar o futuro que todos querem construir.

Liderar é aquele técnico que chama o jogador no banco de reserva, olha-o nos olhos com firmeza e diz: "vai lá e marca o gol do título".

A potência do olhar e das palavras do líder tem que ser maior que todo o baixo astral das conversas dos corredores.

Por isso, dedique mais tempo às pessoas que trabalham a seu lado. É preciso que o líder invista seu tempo para cuidar de sua equipe. Jack Welch, presidente da General Electric, é um excelente exemplo. Atualmente, muitos o consideram o melhor executivo do mundo.

Ele devota cerca de 30% de seu tempo na formação de novos líderes. Para ele, essa é a maneira mais eficaz de fazer sua empresa crescer.

E ele está certo: as pessoas tornam-se mais competentes quando percebem a confiança que o líder deposita nelas.

Ao entrar em sua empresa e notar que o astral está baixo, a primeira tarefa do dia é chamar a equipe para uma conversa, analisar o que está acontecendo, ajudar cada um a se lembrar de sua capacidade de conquistar vitórias e motivá-los a lutar por seus objetivos.

A importância de um líder aparece mais nos momentos de derrota. Nessas ocasiões, a presença do líder se torna fundamental.

Acusações estão proibidas. É muito feio aquele pai ou aquela mãe que, em plena dor da derrota do filho, solta um mesquinho "Eu não disse?" Nessa hora, é importante que eles escutem o filho.

É preciso um novo padrão de liderança, como consequência da evolução comportamental das pessoas, que passaram a exigir padrões mais nobres de respeito e humanidade.

As pessoas estão atônitas diante da fase de turbulência empresarial, para a qual não foram preparadas. Assim, os líderes de hoje se vêem diante de dois desafios:

1. Aprender a tratar seus liderados de forma humana e respeitosa.

Evoluir sua postura mandatária para um comportamento capaz de ensinar e motivar.

## 2. Transformar-se em líder de líderes.

Os líderes do futuro serão aqueles que colocarão sua missão de vida acima de seus anseios pessoais ao entender que a evolução de seus liderados será o grande prêmio de sua própria evolução.

### **O líder do futuro**

Outras modificações reforçam a necessidade de "reinvenção" do papel do líder atual.

A primeira está na capacidade de atuar num ambiente de caos. Durante algum tempo, as empresas ainda trabalharão tentando conceber um futuro sobre o qual não terão a menor idéia.

Nesse contexto, o novo líder terá de decidir em cima de dilemas, como agilidade versus incerteza, humanismo versus lucro, competitividade versus qualidade, motivação versus turbulência.

Tal campo de incerteza levará o novo líder a valorizar ainda mais a educação, o que não consiste em reforçar aspectos teóricos, mas em transformar a empresa num pólo de aprendizagem prática.

A massa do conhecimento e tecnologia continuará a dobrar a cada ano, e aprender e preparar-se para o novo, serão metas mínimas para a sobrevivência.

Liderar significa possuir capacidade , discernimento para comandar pessoas, e isso é mais do que muitos chefes sabem fazer.

Autoridade significa credibilidade para mandar e ser obedecido.

O verdadeiro líder sabe que é investido de autoridade, mas dificilmente faz uso dela, pois consegue que as tarefas sejam realizadas pela confiança que ele inspira nas pessoas.

Mesmo assim, se, por qualquer motivo, tiver de usar sua autoridade, ele o fará com consciência e convicção, sem claudicar.

***Mais do que ser benquisto, você deve ser respeitado e reconhecido como uma pessoa de credibilidade e confiança, que sabe motivar e valorizar pessoas e, por meio delas, atingir eficazmente as metas previstas.***

### **Tenha maturidade de comportamento:**

Muitos chefes têm comportamento imaturo, com freqüentes mudanças de humor, mudanças de idéias e de objetivos. Eles colocam em polvorosa os subordinados, que nunca sabem o que os espera a cada novo dia que se inicia. É uma das formas mais rápidas de desmotivar e provocar a perda de confiança das pessoas, além de colocar em risco o alcance de metas.

É preciso ter uma atitude madura, confiante e positiva, dando segurança aos colaboradores quanto às suas idéias e seu comportamento.

Toda chefia que é líder tem um comportamento estável e previsível. Isso não significa que a chefia não possa, às vezes, aborrecer-se, zangar-se ou mudar de idéia, mas, quando o fizer, deverá ser um ato consciente de sua parte, assumindo total responsabilidade por esse comportamento.

### **Mantenha todos bem informados:**

Cuidado com os boatos. Eles só surgem quando há pouca ou nenhuma informação e só causam desapontamentos, mágoas, insegurança e raiva.

Tome providências para interromper os boatos; melhor ainda: não deixe nem mesmo que comecem. Deixe claras as coisas desde o início e certifique-se de que os subordinados saibam que podem encontrar no gerente a verdade.

E se, porventura, houver algo sigiloso que o gerente não possa dizer-lhes, eles entenderão.

### **Conheça bem o seu pessoal:**

Você só poderá saber da capacidade de sua equipe conhecendo as pessoas que a compõem.

Antes de delegar, é preciso conhecer a competência de cada um, quem está mais apto a fazer o quê, suas limitações, seus planos e aspirações profissionais, seu grau de maturidade e iniciativa, potencial de crescimento, etc.

Conheça o potencial de cada funcionário e promova o seu desenvolvimento.

**Seja um exemplo para os outros:**

· chefe é muito mais observado do que observa. Seus subordinados procuram em você um padrão de comportamento correto.

Suas atitudes, suas decisões, sua postura, a maneira pela qual se conduz, influenciam mais os outros do que qualquer instrução que você possa dar ou qualquer disciplina que queira impor.

Seja disciplinado para poder exigir disciplina. A conduta do chefe reflete na disciplina

**Mantenha-se atualizado:**

Mantenha-se a par dos eventos atuais de seu campo de atuação. Participe de treinamentos, seminários, congressos, palestras e eventos similares que o ponham em dia com novas técnicas de gerenciamento.

Converse com as pessoas que têm experiência nas áreas em que você não possui familiaridade. Evite ficar relembando como as coisas eram feitas "nos velhos tempos".

Se você não investir em sua carreira, ninguém o fará por você.

Não espere que a empresa pague todos os cursos que você queira fazer. Se ela o fizer, ótimo.

Caso contrário, pague do seu bolso, porque o investimento é em você, e é você que ficará com esse conhecimento para sempre, não a empresa.

**Irradie energia:**

Carregue-se de energia positiva. A energia é característica bastante conhecida de todos os realizadores em todos os campos de atuação. Líderes atuantes sempre transmitem otimismo e confiança.

**Mostre ao seu pessoal um quadro mais amplo:**

Faça com que entendam como eles contribuem para a perspectiva mais ampla. Se o trabalho for muito monótono, amplie o serviço, de modo que eles possam lidar com a tarefa do começo ao fim.

Promova rodízio entre o seu pessoal, ampliando assim o trabalho deles e ensejando maior aprendizado. Mostre-lhes constantemente como o trabalho de cada um do departamento está contribuindo para os objetivos globais da organização.

**Treine e promova quem está subordinado a você:**

Ofereça regularmente treinamento ao seu pessoal, reciclando-o e atualizando-o.

O retorno desse investimento será maior motivação e produtividade. Solicite a promoção do funcionário que está em plenas condições de ser promovido, tanto em cargo quanto em salário.

Ou promova, de outra forma, divulgando na empresa um bom trabalho feito por alguém; indique uma pessoa para cargos mais altos; permita que apresentem projetos para a implantação de um novo procedimento ou rotina, perante outras pessoas.

**Estabeleça metas exeqüíveis 1 estabeleça padrões de desempenho:**

Metas exageradas ou inatingíveis provocam frustrações e prejudicam o moral. Estabeleça objetivos ambiciosos mas tangíveis, e o sucesso será alcançado.

Porém, tão importante quanto as metas são os padrões de desempenho que o seu pessoal terá de cumprir, buscando maior qualidade e produtividade.

Estabeleça de comum acordo com cada um de seus subordinados seu desempenho quanto a: *prazo* (data de conclusão da

tarefa), *quantidade a ser executada* e *qualidade* (qual o padrão exigido).

**Mergulhe fundo:**

Esteja em meio ao seu pessoal e trabalhe tanto quanto eles.

Dificuldades e problemas que possam ocorrer você só descobrirá estando junto a eles e não observando-os com um binóculo de cima de uma torre de marfim.

Além disso, seus subordinados têm de ter a oportunidade de se aproximar de você como pessoa.

Ria com eles, relaxe com eles, esteja com eles, sem excesso de intimidades. Sua liderança não tardará a fazer efeito, e resultados positivos não demorarão a aparecer.

Quando tiver de chamar a atenção de alguém, faça-o em particular e sem rodeios.

Assertividade e objetividade são características de líderes atuantes.

**Exija dedicação:**

Empenhe-se pessoalmente e dê melhores condições para que o seu pessoal produza com motivação e confiança, mas exija por parte deles o mesmo empenho e dedicação.

Demonstre seu interesse por eles e, ao mesmo tempo, demonstre que você espera real dedicação deles.

**Desenvolva o trabalho de equipe:**

Estabeleça planos de desenvolvimento profissional para cada um de seus colaboradores e faça que todos se auxiliem mutuamente.

Sempre que possível, estimule projetos ambiciosos e faça com que os resultados sejam fruto de um trabalho em conjunto, e não apenas individual. Faça com que a equipe tenha orgulho de si mesma e terá plantado a semente da produtividade.

## **Estilos de Liderança**

*Existem vários estilos de liderança, definidos por diversos autores. O grupo definiu para expor nesta palestra três estilos de liderança: Autocrático, Democrático e Livre.*

Os três estilos de liderança devem ser mesclados, dependendo do tipo de pessoa, grupo ou situação que o gerente ou líder tiver pela frente.

Sabendo utilizar de maneira apropriada cada um dos estilos, todos eles trarão resultados eficazes.

A palavra chave, portanto, é: *flexibilidade de estilo*. É exatamente isto o que diferencia o bom do mau líder:

- o uso do estilo certo no momento apropriado e com a pessoa certa.

A regra número um da liderança é esta: não existe um estilo de liderança ideal.

Há casos em que talvez você precise atuar mais especificamente em cima de uma ou de outra pessoa da equipe, sob o risco de haver reflexos negativos no resto do grupo, se você nada fizer a respeito.

**O autocrático:** é normalmente mais reservado, nem sempre muito comunicativo, com fortes tendências a ser centralizador, gostando de acompanhar tudo de perto, já que a maior parte dos trabalhos, na sua concepção, deve passar por suas mãos.

Ele prefere definir como as coisas devem ser feitas em vez de perguntar. Toma a maior parte das decisões sozinho e direciona as pessoas conforme os objetivos e as metas que ele estabeleceu.

Concede pouca autonomia de decisão aos subordinados e não aceita críticas com facilidade.

**Democrático:** adota um estilo mais aberto e comunicativo, preferindo dialogar e trocar idéias com seus subordinados. Ele valoriza o trabalho em grupo e dá ênfase a ele.

Também delega tarefas e boa parte das decisões, principalmente as corriqueiras ou as que exijam julgamento com base na experiência do subordinado. Ele aceita críticas com mais facilidade do que o líder autocrático.

O chefe democrático sabe tomar decisões sozinho, mas, quando o problema afeta o grupo, ele prefere ouvir as opiniões e sugestões dos seus colaboradores.

Ele estimula a iniciativa e a criatividade dos funcionários.

**O livre:** dá grande liberdade de ação e autonomia aos subordinados. Ao delegar tarefas, delega também grande parte da autoridade e responsabilidade sobre as mesmas.

Mais do que controlar passo a passo a execução das tarefas, ele se preocupa em controlar o alcance das metas e dos objetivos previamente fixados. Sua ênfase é sobre objetivos e não sobre controles.

Este gerente estimula em alto grau a iniciativa e capacidade criativa dos seus funcionários. Frequentemente ele se interessa muito mais em desenvolver as pessoas individualmente do que propriamente a equipe de trabalho.

### **1. Tenha em mente as quatro premissas básicas de liderança:**

Qualquer um dos estilos mencionados pode ser bom ou mau, trazendo resultados favoráveis ou prejudiciais. Isso depende do estilo que estiver sendo utilizado com determinada pessoa ou grupo e em que momento.

Assim, ao liderar, tenha em conta os quatro fatores seguintes:

a) O subordinado: não há duas pessoas iguais. As diferenças existentes entre elas é que definem o tipo de liderança a ser adotado.

b) O grupo: o caráter do grupo exerce influência sobre o modo de como o gerente deve dirigi-lo. As diferenças entre um grupo e outro lhe dirão qual o método de liderança a ser adotado.

c) O momento: o momento refere-se à situação do grupo ou da pessoa num determinado período. Períodos de maior ou menor pressão, ou de maiores ou menores problemas definem também o estilo mais indicado de liderança. Épocas de crise ou de intensas dificuldades são manejadas com maiores chances de sucesso adotando o método autocrático, até a superação da instabilidade. Períodos de maior tranquilidade e brandura são mais bem

gerenciados por meio do método democrático ou livre, em conformidade com as características das pessoas.

d) A personalidade do próprio gerente: o estilo predominante de liderança do gerente tem muito a ver com a maior ou menor flexibilidade de seu comportamento perante o seu pessoal. Para cada método de liderança usado, há um determinado tipo de resposta do subordinado ou do grupo, conforme exemplo a seguir:

- Método de liderança Atitude do subordinado
- Autocrático Obediência
- Democrático Cooperação
- Livre Iniciativa

## **2. Tenha em mente que...**

Qualquer um dos três métodos resulta em eficiência, dependendo das circunstâncias. No entanto, a prática tem demonstrado que o amadurecimento do grupo pode ser atingido mais facilmente pelo emprego do método democrático.

O método democrático oferece vantagens porque a equipe reconhece as suas próprias

responsabilidades. Uma vez que o grupo participa de muitas decisões, ele assume mais as conseqüências e os resultados advindos dessas decisões. É uma maneira madura de agir.

Esse é o método mais utilizado em empresas que adotam a Qualidade Total.

- mesmo já não acontece com as chefias autocráticas. Neste caso, a atividade é sugerida pelo líder. Haverá pouco desenvolvimento grupal se não houver ocasião de quebrar o rígido padrão estabelecido pela chefia. É um método que está caindo em desuso, embora seja muito usado ainda em empresas paternalistas.

No grupo sujeito à liderança livre, o desenvolvimento depende muito mais da habilidade individual dos componentes da equipe do que do trabalho em conjunto.

É um dos métodos utilizados pela reengenharia e, em parte, também pela Qualidade Total.

Portanto, procure observar o tipo de equipe que você está conduzindo e adote o melhor estilo de liderança para o seu dia-a-dia.

## **Administração de Mudanças Organizacionais**

Os processos internos de cada empresa são submetidos a pressões ou influências. A ação dessas influências cria as necessidades que, se bem equacionadas, se traduzem em eficiência e bons resultados.

A eficácia das organizações é determinada pelos resultados atingidos, mesmo sob fortes pressões externas. Nenhuma empresa se torna grande sem atravessar crises. Ao contrário, elas se fazem grandes a partir do momento em que as superam. O inverso também é verdadeiro, pois nada bloqueia tanto o desenvolvimento empresarial quanto a omissão ou a incapacidade diante das crises inevitáveis.

Uma mudança dentro da abordagem estrutural de uma organização implica em reorganizar seus sistemas internos tais como linhas de comunicação, fluxo de trabalho, hierarquia administrativa.

Sob o ponto de vista da abordagem tecnológica, uma mudança implica em alterar seu equipamento, seus processos de engenharia, suas técnicas de pesquisa, seus métodos de produção e/ou sua forma de servir ao cliente.

Há aqueles que oferecem resistência, tentam bloquear de forma aberta ou dissimulada. Quanto mais rígida a pessoa, o grupo ou sistema maior será a sua resistência. Lembre-se ainda daqueles que tendem à acomodação. As mudanças não são planejadas, mas impostas pela gravidade dos problemas, acarretando custos humanos e materiais.

A equipe sente necessidade de mudança e planeja seu desenvolvimento, assimilando os novos eventos próprios do sistema, porque, “novos conhecimentos exigem novas aplicações” e “precisamos nos preparar antes que o problema surja e, em casos extremos, antes que ele fuja do nosso controle”.

A constante influência de mudanças desafia a eficácia das empresas. Um desafio, cuja resposta condiciona seu êxito ou fracasso, exige adaptações fundamentais permanente atitude de análise do meio, flexibilidade nos processos decisórios, resolução de conflitos emergentes, capacidade de preparar mudanças e desenvolvimento integrado das pessoas, dos grupos e da organização, como um todo.

### **O Modelo Transacional Revisado**

Começamos o estudo como uma transação complexa que envolve traços do líder, seguidores e situação.

Essas idéias forneceram uma referência para discussão das diversas teorias de liderança, que variam em amplitude e ênfase. As relações dinâmicas entre os elementos dessas diversas teorias têm seu encaixe num conjunto no novo modelo transacional integrado de liderança que será descrito na figura abaixo e complementado com o quadro comparativo entre as gestões clássica e empreendedora.

### **O Modelo Transacional Plenamente Articulado de Liderança**

Ser líder consiste na habilidade de tratar cada funcionário de forma individual, respeitando as suas características de comportamento, emocionais e intelectuais e conseguir em troca desempenho e resultados.

Sem essa habilidade, nenhum executivo chega ao topo de sua carreira.

Pessoas que entendem de gente são facilmente reconhecíveis, porque todo mundo tem satisfação em auxiliá-las, em lhes prestar favores ou em atender a seus pedidos, e isso, quando funciona, se chama LIDERANÇA e quando não funciona, chama-se caos, que é o resultado da insubordinação e da bagunça.

## Outras Formas de Liderança

Apresentamos abaixo outras formas de liderança, combinando diferentes critérios de classificação, fundados na origem dessa capacidade, em sua extensão ou na técnica de exercitá-los.

**Carismática.** Termo que designa, em religião e sociologia, a capacidade de certos homens para liderar e conduzir multidões, inspirando-lhes uma confiança incondicional.

Tanto Cristo e Maomé, que fundaram duas das maiores religiões da humanidade, quanto Napoleão e Gandhi, que mobilizaram imensos contingentes humanos, podem ser considerados líderes carismáticos, por sua extraordinária capacidade de conduzir as massas e inspirar-lhes confiança cega e incondicional.

Como pensava Max Weber, o carisma é sempre um poder fantástico, de caráter quase mágico, reconhecido pelos seguidores na pessoa e na personalidade dos grandes líderes. A palavra vem do grego, com sentido de "graça concedida por Deus", e mantém na acepção moderna esse caráter místico e de certa forma religioso.

Na perspectiva sociológica moderna, o carisma se manifesta por certas virtudes, identificadas e reconhecidas pela massa, que confere ao líder um poder extraordinário. Assim, a experiência carismática só se realiza quando conta com o reconhecimento do grupo.

O conceito de carisma está, portanto, vinculado ao de autoridade e liderança, embora não baste à pessoa estar investida de um cargo de mando, ou contar com a capacidade de liderar pessoas, para transformar-se em líder carismático.

**Reformista.** Os representantes da liderança reformista se caracterizam pela imensa carga de hostilidade e agressão de que são portadores.

Seus dotes oratórios e capacidade de persuasão são capazes de gerar notáveis efeitos de destruição no campo das instituições e sistemas de organização social.

**Executiva.** Supostamente presente nas grandes organizações, a liderança executiva se caracteriza principalmente pela habilidade organizadora e capacidade de orientação das forças coletivas.

**Coercitiva ou Autoritária.** A liderança coercitiva, também chamada autoritária, caracteriza-se pela total absorção do poder de decisão e peculiar distância social que separa a personalidade que a exerce da coletividade sobre a qual atua.

**De tarefa e socioemocional.** A liderança de tarefa tem como característica principal a estruturação de idéias e a iniciativa na solução de problemas, enquanto a liderança socioemocional funciona como fator de escoamento de tensões e promoção do moral.

**Estatutária e espontânea.** O poder de influência e as funções de direção do líder por delegação estatutária decorrem de imposições legais.

A rigor, tais líderes não se revestem de autenticidade e em pouco tempo se deixam anular pela maior habilidade de organização e iniciativa dos líderes espontâneos, ou passam a exercer formas autoritárias de ação.

## Funções Desempenhadas Pelos Líderes

As funções de que se investem os líderes podem ser primárias, quando se mostram essenciais ao desempenho da liderança, ou secundárias, quando decorrem da própria posição assumida pelo líder.

*A. São funções primárias:*

(1) a de diretor ou coordenador das atividades do grupo, que pode ser distribuída e delegada;

(2) a de planejador dos meios capazes de possibilitar a total realização dos objetivos visados pelo grupo;

(3) a de especialista e centro de informações;

(4) a de representante externo do grupo;

(5) a de árbitro e mediador, com a decorrência natural de punir e distribuir recompensas.

*B. São funções secundárias:*

(1) a de apresentar-se como símbolo do grupo;

(2) a de ideólogo que, como a anterior, está muito vinculada à liderança autoritária, mais que à liberal;

(3) a de figura paternal;

(4) a de bode expiatório ou vítima propiciatória, em condições de crise ou conseqüente estado de depressão.

### *C. Formas de conduta dos líderes:*

No que toca às expectativas em torno da conduta dos líderes, há que observar algumas:

(1) o líder deve agir de maneira a ser percebido pelos integrantes do grupo como um de seus membros;

(2) os valores e as normas consagradas pela coletividade devem ter sido incorporados no líder;

(3) o grupo deve poder beneficiar-se da investidura do líder, destacado dos demais por suas qualificações;

(4) ao líder cabe a tarefa de corresponder às expectativas do grupo.

As sociedades modernas deram origem a vasto número de situações potenciais de liderança nos setores de política, economia, lazer, trabalho, etc.

Ante a complexidade dos grupos de interesses sociais, a autoridade subdividiu-se, de forma a suprir as necessidades situacionais e atingir os objetivos específicos de cada grupo.

A exigência de uma liderança eficiente e empreendedora no campo político decorre do crescimento do estado e da economia, particularmente no século XX, em face da rivalidade internacional com vistas ao progresso econômico.

O líder moderno deve ser recrutado para cumprir objetivos sociais e políticos, com base no merecimento e no conhecimento especializado. Seu campo de ação é regulado por leis e normas jurídicas.

Essa conceituação moderna difere essencialmente da tradicional, em que poderosos e rígidos sistemas autocráticos e de classes fechadas atribuíam aos líderes valores especiais de dominação.

## Textos Complementares para Reflexão

### TEXTO 1

Relações Interpessoais

**"Todos vivemos sob o mesmo céu, mas nem todos vêem o mesmo horizonte."**

*Konrad Adenauer (Estadista Alemão)*

As pessoas que se encontram, que se reúnem para jogar futebol, construir uma ponte, organizar uma festa, constituem um grupo.

Grupo é toda reunião de pessoas que, entre outras coisas, possuem um objetivo comum.

As pesquisas indicam que dentro de um grupo, existem laços de amizade, de simpatia ou mesmo de antipatia. Estes fatores podem reforçar a união do grupo ou causar sua destruição.

Amizade, simpatia, antipatia são sentimentos que sofrem grande influência da imagem que cada um tem de si próprio e dos outros.

Olhe ao redor. Você verá algumas pessoas e certamente terá um conceito, uma opinião a respeito de cada uma delas.

O mesmo ocorre com elas em relação a você, pois com certeza cada uma delas 'enxerga' você de uma determinada maneira.

Será que o conceito que você tem a respeito de você é igual ao que elas tem?

Pare e reflita sobre isto, certamente você chegará a conclusão que não pode responder nem sim nem não à esta pergunta.

Quando um grupo deseja atingir um objetivo, ele deve planejar suas ações, ou seja, traçar um rumo entre sua situação atual e aquela que quer alcançar.

Acontece que na prática ocorrem desvios, isto é, o grupo sai do rumo traçado. Neste caso, é preciso voltar ao rumo inicial.

Isto é possível quando o grupo joga aberto, quando seus componentes trocam informações a respeito do desempenho de cada um, ou seja, quando existe dentro do grupo um sólido processo de dar e receber "feedback".

Ao receber "feedback", você fica sabendo o que as outras pessoas pensam ou sentem a seu respeito e como o seu comportamento as está afetando.

Ao dar "feedback", você diz o que sente e pensa em relação as pessoas e como o comportamento delas está afetando você.

Felizmente, todos nós temos a capacidade de evoluir, melhorar, aprender coisas novas. Por isso, é possível mudar de estilo.

Isto, como tudo na vida exige força de vontade, trabalho, dedicação e tempo.

Muitas vezes são necessárias mudanças profundas para se atingir este objetivo.

## **TEXTO 2**

Napoleão Bonaparte

Certa vez, seu exército estava se preparando para uma das maiores batalhas. As forças adversárias tinham um contingente três vezes superior ao seu, além de o equipamento ser muito superior.

Napoleão avisou seus generais de que ele estava indo para a frente da batalha e estes procuraram convencê-lo a mudar de idéia:

· Comandante, o senhor é o império. Se morrer, o império deixará de existir. A batalha será muito difícil. Deixe que nós cuidaremos de tudo. Por favor, fique. Confie em nós.

Tudo em vão, não houve nada que o fizesse mudar de idéia. No meio da noite, o general Junot, um dos seus brilhantes auxiliares e

também amigo, procurou-o e, de novo, tentou mostrar o perigo de ir para a frente da batalha. Napoleão olhou-o com firmeza e disse:

- Não tem jeito, eu vou.
- Mas porquê, comandante?

E Napoleão respondeu com determinação:

- É mais fácil puxar do que empurra

### **Ele tem razão:**

- Quando o líder assume os riscos com a equipe, suas palavras ganham credibilidade.
- Quando o líder toma para si as conseqüências de suas decisões, obtém o respeito de seus colaboradores.

No Ocidente, se uma empresa erra, quem paga são os funcionários, com demissões em massa. No Japão, se uma empresa vai mal, o presidente deve pedir demissão.

## **TEXTO 3**

### **Crescimento Pessoal**

Era uma vez uma empresa que estava muito mal. A equipe andava desmotivada, as contas sempre no vermelho e ninguém se envolvia com os projetos.

Certa manhã, quando os funcionários chegaram para trabalhar, viram um grande cartaz anunciando: "Faleceu ontem a pessoa que impedia seu crescimento na empresa. O velório será na quadra de esportes."

Foi um alvoroço! Todos queriam saber quem era a pessoa. Ah! Eu tinha certeza de que alguém estava impedindo meu crescimento, por isso eu tinha tantos problemas no trabalho", sentenciava a maioria.

No dia seguinte, a agitação foi tão grande que precisaram chamar a segurança para organizar a fila do velório.

O caixão tinha somente um visor, que estava coberto por um pano. E, conforme as pessoas se aproximavam do caixão, ficavam muito excitadas:

"Quem será a pessoa que me prejudicava? Ainda bem que ele morreu. Agora, ninguém mais vai me segurar!"

Um a um, os funcionários se aproximavam do visor, levantavam o pano, engoliam seco e faziam um silêncio sepulcral, como se tivessem sido atingidos no mais profundo de sua alma...

Pois bem, para os que já adivinharam ou não, dentro do visor havia um espelho! Assim, **Só existe uma pessoa capaz de limitar seu crescimento: você mesmo!**

#### **TEXTO 4**

##### **Gandhi, em seu tempo,**

foi o homem mais admirado da Índia. Certa vez, uma senhora levou seu filho até ele e pediu:

- Gandhi por favor, fale para o meu filho parar de comer doces, ele tem um grande respeito por você e com certeza vai escutá-lo.

Gandhi pediu-lhe, então, que trouxesse o menino na próxima semana. Assim, na semana seguinte, lá estava a mulher com seu filho. Quando chegou, Gandhi lhe disse:

- Esta semana ainda não, volte na próxima.

Então, novamente na semana seguinte, mãe e filho foram até Gandhi. Desta vez, o menino ouviu

- Seria interessante que você pensasse em diminuir a quantidade de doces que come.

O garoto, de acordo, respondeu:

- O senhor tem razão. Vou pensar no assunto e diminuirei os doces que como.

A mulher, intrigada, perguntou a Gandhi

- Porque o senhor não o fez isso logo na primeira semana, quando lhe pedi?

Gandhi lhe disse:

- Eu sempre adorei doces, não achei justo pedir ao menino algo que um homem como eu não consegue fazer. Na primeira semana, eu não consegui e não me senti preparado para conversar com ele. Somente quando controlei a quantidade de doces que comia é que me senti forte para falar com ele.

- Líder sabe que tem de ter coerência entre suas palavras e ação. Sabe que a força de seu caráter vai se espalhar por toda a equipe. Ele aceita a responsabilidade de ser exigido por sua equipe e procura evoluir sempre para estar à altura de todos.

***Claro que ninguém é perfeito. Todos nós temos nossas limitações. As pessoas vão saber aceitá-las se você tiver a humildade de aceitá-las também. Você não precisa saber tudo, mas deve estar disposto a aprender se quiser estimular sua equipe.***

***Tenha a atitude de aprender sempre.***

## **TEXTO 5**

### **Motivação**

A motivação é caracterizada por tudo que é capaz de levar alguém a determinada forma de comportamento, ou seja, fazer com que os integrantes de uma equipe executem bem e com boa vontade suas tarefas.

A melhor maneira de motivarmos as pessoas que desejamos conquistar ou das quais pretendemos obter algo, é fazer com que elas se sintam úteis ou até mesmo necessárias, bem como conhecermos certos aspectos de sua individualidade.

## **TEXTO 6**

### **Energia e Liderança**

Um líder sem energia é como um pianista sem mãos ou um corredor sem pés ou um orador sem voz.

Falta-lhe a própria ferramenta de que necessita para executar a tarefa. As pessoas só seguem um líder entusiasta, e é a energia que produz entusiasmo:

- Conquista mais atenção;
- Trabalha mais horas;
- Adquiri mais conhecimentos;
- Aproveita bem o tempo.

*Como elevar o nível de energia:*

"É verdade que algumas pessoas, por natureza, possuem mais energia do que outras. Não obstante, todos podemos aumentar nosso nível de energia. Todo líder deve querer elevar o seu nível de energia ao ponto máximo.

Não precisamos sentir-nos preguiçosos. Podemos ter mais energia do que temos atualmente:"

- Alimentando-nos adequadamente;
- Exercitando-nos fisicamente com regularidade;
- Atitude mental correta;
- Eliminando emoções negativas.

***Como se demonstra energia:***

"Demonstrar energia deixa patente para os outros que estamos no controle. Com ela, damos aos nossos seguidores uma sensação de confiança e bem estar. Os outros acham a vitalidade física atraente

porque ela é uma qualidade desejável, e as pessoas geralmente seguem os que têm características que elas querem imitar:"

- Pela vitalidade física;
- Pela acuidade mental;
- Através de muito trabalho;
- Pela dedicação à tarefa e sua persistência nela;
- Pela atenção a pormenores.

## **TEXTO 7**

### **O Eco**

Um filho e um pai caminhavam por uma montanha.

De repente, o menino cai, se machuca e grita:

- Ai !!!

Para a sua surpresa, escuta sua voz se repetindo, em algum lugar da montanha:

- Ai, ai, ai....

Curioso, pergunta:

- Quem é você?

E recebe como resposta:

- Quem é você?

Contrariado, grita:

- Seu covarde!

Escuta como resposta:

- Seu covarde!

Olha para o pai e pergunta, aflito:

- O que é isso?
- homem sorri e fala:
- Meu filho, preste atenção.

Então, o pai grita em direção à montanha

- Eu amo você! Percebe a resposta:
- Eu amo você! Fala mais alto:
- Eu admiro sua garra! A voz responde:
- Eu admiro sua garra! Mais alto, ele fala:
- Você é um campeão! A voz repete:
- Você é um campeão! De novo, o homem grita:
- O Brasil é um país de campeões! A voz responde:
- O Brasil é um país de campeões! O menino fica surpreso e pergunta:
- Pai, o que é isso?
- Filho, as pessoas chamam isso de eco, mas na verdade, isso é a vida. Não gaste sua energia querendo mudar as palavras do vento. Mude as palavras que saem do seu coração.

A vida, filho, é como um espelho, não adianta querer quebrá-lo se ele mostra um rosto que não lhe agrada.

Mude suas posturas, suas emoções, suas atitudes e você terá a vida do jeito que merece.

Nossa vida é simplesmente o reflexo das nossas ações. Se você quer mais amor no mundo, crie mais amor no seu coração.

Se você quer mais competência de sua equipe, desenvolva a sua própria competência.

O mundo é somente a prova da nossa capacidade. Tanto no plano pessoal quanto no profissional, a vida vai lhe devolver o que você deu à ela.

Sua empresa é você. Sua vida não é uma coincidência, mas consequência do que você é. Tem a sua cara, e é exatamente do tamanho da sua visão do mundo.

Não se iluda. A empresa é o retrato do líder. Tudo o que seus colaboradores fazem é de sua responsabilidade.

E você quem os contrata, orienta e treina. O trabalho deles tem sempre um objetivo:

agradar você. Se eles percebem que você valoriza a criatividade, ousam. Ao entender que você despreza a organização, se desorganizam.

Quando descobrem que você é centralizador, largam tudo nas suas mãos para "alimentar" sua fome de poder e deixar que você assuma tudo sozinho. Acertos e erros começam sempre em você.

Você troca de colaboradores, muda controles, grita com todo mundo, mas as situações se repetem. As mesmas. Sempre.

A repetição é um aviso de que uma grande mudança se faz necessária.

A única saída que realmente funciona é mudar você mesmo.

## 8 Reflexões sobre Liderança e Estratégia

*Peter Drucker, Tom Peters, Ken Blanchard, Gary Hamel, Stephen Covey, Kenichi Ohmae, Peter Senge e Rosabeth Moss Kanter. A nata da gestão reunida no Seminário Mundial de Estratégia e Liderança.*

A liderança partilhada num mundo em mudança, em que as empresas devem ser revolucionárias, foi a tónica das intervenções. Ouvimos as suas lições e resumimos o essencial.

A liderança no futuro será democrática, exercida de forma partilhada em todos os níveis da organização. Só assim a empresa poderá, com sucesso, revolucionar a sua indústria criando o futuro.

Esta a tónica das intervenções de oito grandes pensadores que discorreram sobre estratégia, liderança e gestão no Seminário Mundial de Estratégia e Liderança, organizado em Portugal pela Tracy International.

Através de vídeo-conferência transmitida para mais 40 países a partir dos Estados Unidos, os gestores portugueses puderam também ouvir os ensinamentos dos nomes mais sonantes do mundo da gestão.

Alguns revelaram-se verdadeiros entertainers, como Ken Blanchard ou Tom Peters. Este último provocava gargalhadas na assistência portuguesa, mas nos Estados Unidos os presidentes de empresas presentes remexiam-se na cadeira, incomodados.

Outros primaram mais pela seriedade, como Peter Drucker ou Peter Senge.

Do conjunto das suas visões fica um registo ímpar do que pensa a nata do mundo da gestão. Resumimos o principal da intervenção destes guias espirituais das empresas.

### **Gary Hamel**

"Neste cenário de mudança, criar uma estratégia é como ser cartógrafo numa zona de sismos. Quando começa a ter uma ideia do terreno algo destrói tudo e as recompensas vão para quem provocou o tremor de terra. Para terem sucesso, as empresas devem criar o seu próprio mapa."

**A estratégia continua a ser revolução.** Estamos à beira de uma mudança fundamental: de uma economia industrial para uma economia de conhecimento. Nesta nova economia muita riqueza irá ser criada.

Mas também muita riqueza irá ser destruída, e isso acontece às empresas que ficam para trás na curva da mudança.

Que empresas e indivíduos vão criar o futuro e essas novas riquezas? Quais são os grandes desafios que os líderes terão de enfrentar?

O primeiro desafio é que o sucesso nunca foi uma condição tão ténue quanto o é hoje. O importante é assegurar que a empresa nunca tenha de fazer um turnaround, um downsizing ou contratar um Al Dunlap.

As empresas funcionam de acordo com uma lei da entropia, similar à da termodinâmica, têm uma energia, uma paixão que esmorece com o tempo. Há que ser inimigo da entropia.

O segundo desafio é a mudança. Como costuma dizer um amigo meu: "Falamos de produtos que ainda estão a evoluir, para distribuir a um mercado que ainda está a emergir, por uma tecnologia que muda diariamente."

Hoje a empresa terá de ser capaz de se reinventar não a cada geração, mas a cada três ou quatro anos. A economia não é só global, é instantânea.

Neste cenário, criar uma estratégia é como ser cartógrafo numa zona de sismos. Assim que começa a ter uma ideia do terreno, algo destrói tudo e as recompensas não vão para o cartógrafo, mas para as pessoas que provocaram o tremor de terra.

É difícil ter uma perspectiva do futuro sem um mapa ou quando o mapa de hoje não tem valor amanhã. As empresas de sucesso criam o seu próprio mapa.

Há três tipos de empresas: as que definem as regras do jogo no mercado (rule maker), como a Estée Lauder, por exemplo, que tem

uma posição muito mais confortável do que a Shiseido, que ambiciona o seu lugar (rule taker).

O terceiro tipo de empresas são as que quebram as regras do jogo (rule breaker), as empresas revolucionárias, como a Body Shop. Enquanto as rule makers e as rule takers falam de transformação organizacional, as rule breakers querem ser as arquitectas da transformação da indústria.

E quando as outras acordarem, terão uma organização que não está afinada com as novas necessidades da indústria, ter-se-ão desenvolvido, mas com as competências erradas.

Há empresas que conseguem ser revolucionárias, reinventando as suas indústrias e regenerando as suas estratégias-chave.

No fundo têm uma capacidade crítica de estabelecer a inovação, não apenas de produtos ou serviços, mas inovação estratégica, isto é, a capacidade de mudar profundamente os modelos de gestão e de negócio actuais para criar novas formas de servir os clientes com desvantagem para os concorrentes e que cria riqueza para todos.

Foi, por exemplo, o que fez a Swatch. Há uma década assumíamos que os donos do mercado de relógios baratos eram os Japoneses, até que Nicolas Hayek mudou profundamente as regras do jogo, lançando um relógio suíço de plástico e de baixo custo como um acessório de moda, com duas colecções por ano.

E com isso salvou a indústria relojoeira suíça.

A Swatch ilustra um outro aspecto: para ser um revolucionário da indústria, frequentemente tem de recorrer a entidades fora da sua indústria que têm as competências de que carece.

Os suíços nada sabiam de moda, tiveram de aprender com um centro de design em Milão; não eram proficientes no uso do plástico e por isso recorreram à Lego dinamarquesa.

Há uma cadeia lógica imutável: se quer criar nova riqueza tem de ser capaz de revolucionar a indústria. Para isso tem de ter na sua empresa a capacidade de inovação estratégica que advém da compreensão de três aspectos fundamentais:

- Desafiar as ortodoxias. Todos nós fomos geneticamente programados para pensar na nossa indústria de uma forma determinada.

É então preciso identificar o código genético das empresas, as convenções reinantes na sua indústria. Quer saiba quer não, está numa corrida para ver se descobre essas ortodoxias antes de os revolucionários o fazerem.

Se, do dia para a noite, trocasse os gestores das companhias aéreas norte-americanas, nada mudaria no negócio.

Porque a diversidade é zero. A Virgin, a British Airways ou a Southwest, essas sim, revolucionaram profundamente as regras;

- Descontinuidade. Os revolucionários da indústria descobrem as coisas que estão a mudar e actuam por forma a liderar essa mudança. Todos gostaríamos de ter uma bola de cristal, mas infelizmente sabemos que é impossível encontrá-la. As previsões e a construção de cenários não nos ajudam muito.

A Shell, nos seus cenários, não previu que hoje na Grã-Bretanha os supermercados vendem mais gasolina do que a própria empresa. Como ninguém pode prever o futuro, o objectivo é imaginar um futuro que se pode fazer acontecer.

Os revolucionários da indústria não actuam sobre o que irá acontecer, mas sobre o que está a acontecer;

- Competências-chave. Frequentemente a definição básica que damos da nossa empresa está ligada ao que ela faz ou vende, não ao que ela é ou aos conhecimentos que tem.

Por exemplo, se a Disney se tivesse definido como uma biblioteca de filmes de animação teria perdido imensos negócios e oportunidades que lhe advêm do profundo conhecimento de quem são, quais os

conhecimentos que têm e onde podem esses conhecimentos conduzir a empresa.

A boa notícia é que há revolucionários em todas as empresas. O presidente executivo de uma grande empresa norte-americana disse um dia que "nunca encontrará uma mudança que seja aceite pela empresa".

Está totalmente enganado. Em todas as empresas e em todos os níveis há pessoas sedentas de mudança, mais do que no topo da hierarquia. Silicon Valley é um campo de refugiados de revolucionários da indústria que trabalhavam para grandes empresas onde não eram ouvidos.

É um disparate dizer-se que a mudança deve partir do topo.

Nunca os monarcas instituíram uma república. É também frequente sustentar-se que as pessoas não gostam da mudança. Quando a mudança é boa, as pessoas querem-na.

Acontece é que usam o termo "mudança" para encapotar coisas desagradáveis que vão acontecer às pessoas. Claro que resistem à mudança se o preço é, desproporcionalmente, pago pelos que estão na base da organização.

Cada empregado tem direito a ter uma palavra a dizer acerca da estratégia. Nem todas serão inovadoras e terão impacte.

Mas a alternativa de cinco iluminados que decide no topo e comunica para baixo na organização não é mais válida.

Não se trata de formulação estratégica elaborada no topo da organização, mas de inovação estratégica elaborada por toda a organização.

### **Stephen Covey**

"Os líderes sacrificam-se e operam de acordo com certos princípios fundamentais para concretizar a sua visão. Estão dispostos a sacrificar até a vida. Como disse um austríaco encarcerado nos campos de concentração nazis: 'Suporto qualquer o quê se tenho um porquê.'"

**Resolver os dilemas com sacrifício.** Hoje há três constantes: a mudança, os princípios (as leis naturais e universais, que são intemporais, auto-evidentes e duradouras) e a escolha (o poder que temos em nós de lidar com as outras duas constantes, de usar a imaginação).

Estamos perante vários dilemas. O primeiro é um dilema organizacional: os negócios são dirigidos pelas leis económicas do mercado e as empresas pela cultura do local de trabalho.

Outro dilema é o dilema de gestão: os gestores querem mais por menos e os empregados querem mais por menos.

Qual a causa crónica destes dilemas? Será um problema estrutural? Não, sabemos que há muitas excepções.

Nelas parece haver um denominador comum que cria harmonia. Pode exercer-se o poder de escolha para adaptar os princípios (a segunda constante), para lidar com a primeira constante, a mudança. Como se pode fazer isto?

Sem poder formal, Gandhi libertou 350 milhões de indianos. Nas pessoas que têm esse poder há um elemento comum: sacrificam-se e operam de acordo com certos princípios fundamentais para concretizar a sua visão.

Estão dispostas a sacrificar a sua vida (Gandhi foi assassinado), a sua riqueza, a sua honra em nome dela.

O verdadeiro sucesso vem de dentro. A vida das pessoas tem como sentido um objectivo: que princípios respeitar? A princesa Diana sacrificou a realeza pela autenticidade.

E um psicólogo austríaco encarcerado nos campos de concentração nazis disse: "Suporto qualquer o quê se tenho um porquê."

Há um momento na vida em que nos questionamos: "Como é que com a minha vida posso fazer uma diferença?"

Se conseguirmos descobrir isso e juntar numa base mundial, podemos lidar com esses dilemas.

Mas isso envolve ir mais para além do dilema pessoal: as pessoas querem paz de espírito e boas relações interpessoais, mas também manter os seus hábitos e estilo de vida. Uma solução é ganhar uma vitória privada com sacrifício: abdicando de algo menor em troca de algo mais elevado, uma causa maior.

Fomos educados a compararmo-nos com outros, a ver sempre quem é melhor, quem ganha. Gradualmente, desenvolvemos uma entidade baseada nessa comparação sistemática que conduz a nossa vida.

Fazemos de tudo uma competição em que um ganha e outro perde. "Se ele é reconhecido eu não sou."

Outra abordagem é a da abundância em que todos podem ganhar ou a vitória de um não ser um bem raro que implica a perda de outro.

A chave para transcender a abordagem da raridade do sucesso reside em descobrir o caminho que é excitante, que dá valor e sentido à sua vida.

É uma vitória pessoal. Quanto mais segurança isso lhe dá, menos se sente ameaçado pelos outros.

Há ainda um dilema interpessoal: as relações interpessoais são construídas com base na confiança. E os indivíduos pensam mais no eu que no nós. A solução é sacrificar o eu pelo nós.

Os quatro dilemas representam os quatro papéis do líder, que para os resolver deve:

- Ganhar a vitória pessoal, sacrificando o que é importante na vida pessoal, o eu;
- Focar-se no princípio da construção de confiança e sacrificar o eu pelo nós. Para isso há que tentar compreender as pessoas, manter as promessas, ser honesto, gentil, leal para com os ausentes, clarificar as expectativas e saber pedir desculpa;
- Levar o mercado a todos na empresa, usando avaliações de 360º, o que requer um sacrifício, o de ser julgado por todos na organização;

- Fazer a sobreposição da missão dos gestores com a missão dos empregados.

Criar o nosso futuro não é esperar que as coisas aconteçam, é reiventar um puzzle em que falta uma peça, a liderança baseada nos princípios que constrói confiança, o elemento que falta nas organizações.

### **Rosabeth Moss Kanter**

"A mudança é uma tarefa árdua e, no princípio, tudo parece um fracasso. Mas, se desistir quando os problemas se acumulam e os recursos, energia e tempo começam a escassear, então, sim, será mesmo um fracasso. O líder da mudança deve ser persistente. "

**As sete qualidades de um líder.** Os negócios são a última monarquia, em que os reis estão muito cientes do seu poder e não executam nada.

As pessoas que teoricamente têm o poder não conseguem liderar a mudança se o não partilharem com a organização.

Mas diariamente os líderes enfrentam a dificuldade de conseguir levar as pessoas a fazerem o que consideram que deve ser feito.

Para que a organização acompanhe a mudança, os líderes devem dominar sete capacidades essenciais:

- Olhar para além das suas fronteiras para descobrir o que de diferente pode ser feito. Demasiadas organizações avaliam-se por comparação com o seu desempenho no passado ou com o desempenho actual da concorrência.

Os líderes da mudança estão antes na senda de um padrão de excelência. Nas suas empresas há uma insatisfação permanente que é o motor da procura de melhores formas de fazer as coisas, melhorando o fosso entre o que fazem e o que poderiam fazer;

- Desafiar as assunções. Os novos líderes da mudança procuram descobrir novas vias. O seu pensamento é como um caleidoscópio:

juntam os mesmos fragmentos de forma diferente para dar origem a novos padrões, a algo inovador.

Foi o que fez Fred Smith ao lançar a Federal Express; ou a Intel, que inovou também no marketing, conseguindo fazer com que um componente (o processador) seja mais importante do que o próprio computador, com a campanha "Intel inside";

- Visão. Martin Luther King, um bom exemplo de liderança, apregoava: "Eu tenho um sonho", não dizia: "Tenho algumas ideias, podemos formar um comité, estudá-las e ver se resulta." Moisés conduziu o seu povo pelo deserto durante 40 anos porque tinha uma visão, uma terra prometida para lhes oferecer.

A visão ajuda a ultrapassar as dificuldades e dá um retrato geral de onde a organização quer estar no futuro;

- Reunir aliados. A importância de formar uma coligação de apoiantes é óbvia e confirmada pelas pesquisas: as organizações que implementam as ideias mais rapidamente são as que envolvem todas as entidades que têm interesse na empresa (empregados, clientes, fornecedores, accionistas) o mais cedo possível.

Mas este é também um dos aspectos mais negligenciados pelos líderes;

- Criar uma equipa. O papel do líder é apoiar a equipa de entusiastas, sendo um fiscal de linha e não um treinador.

Deve lutar junto do resto da organização para conseguir os recursos - espaço, informação e recursos materiais - para que a equipa possa desenvolver o seu trabalho;

- Persistir e insistir. A mudança é uma tarefa árdua e, no princípio, tudo parece um fracasso. Mas se desistir quando os problemas se acumulam e os recursos, energia e tempo começam a escassear, então será mesmo um fracasso.

Se persistir será um sucesso.

A Philips, por exemplo, desenvolveu o compact disc antes da Sony, mas desistiu desse produto precocemente. E quem ganhou com isso foi a Sony.

Nesta fase, a coligação de apoiantes, perseverante, pode desempenhar um papel importante. É nesta altura que os críticos actuam - até agora eles acalentavam a esperança de que a ideia não passasse de palavras;

- Partilhar os méritos. Mesmo que a ideia inicial fosse sua, o líder da mudança reparte os créditos. As pessoas precisam de saber que são reconhecidas.

### **Kenichi Ohmae**

"A liderança partilhada é uma regra nas histórias japonesas de sucesso empresarial. Konosuke Matsushita, que era orientado para o produto, e Arataro Takahasi, mais vocacionado para a gestão, trabalharam em parceria durante 30 anos. Formavam a equipa perfeita."

**Os líderes são o produto das circunstâncias.** O estilo de liderança varia de acordo com o tempo, o lugar e as circunstâncias (TPO: time, place, occasion). Durante o meu trabalho de consultor junto dos grandes líderes japoneses notei vários estilos de liderança. Konosuke Matsushita, da Panasonic, era um líder atento. Caracterizava-se por um estilo diferente de todos os que conheço.

Ouvia as pessoas, mas sabia decidir. Quando escolhia aqueles com quem trabalhava, fazia-o à sua imagem. "Se cometer um erro eu próprio também o teria cometido", pensava.

Mahathir é movido por uma visão. Tem um sonho a que está colado e de que fala em todas as oportunidades que lhe aparecem. A sua visão é o multimédia.

Tateishi, da Omron, é um descobridor de novos caminhos. Foi o primeiro a ter ATM (automated teller machine, vulgarmente conhecidas como máquinas Multibanco).

Tudo o que flui é para ele uma oportunidade: do trânsito ao dinheiro, passando pelos passageiros.

T. Doko (IHI, Toshiba) era um exemplo pela prática. Mostrava como fazer as coisas, como ele próprio era capaz de as fazer, desde reduzir custos a trabalhar arduamente. Depois dava liberdade aos colaboradores. Se eles fracassavam, deixava-os tentar de novo.

Há variáveis que se mantêm estáveis: a liderança partilhada, o líder enquanto timoneiro e fazer mais e melhor.

Mas há também importantes mudanças de direcção: para a partilha de valor, o líder enquanto piloto da organização e as mudanças rápidas e atempadas de direcção.

A comunicação é fundamental para o trabalho de equipa. O líder deve com ela partilhar a missão e os objectivos, os resultados e as recompensas. Para que a química da equipa funcione deve ter o mix certo de capacidades.

A liderança partilhada é uma regra nas histórias de sucesso japonesas. Konosuke Matsushita, que era mais orientado para o produto e os seus aspectos tecnológicos, trabalhou durante 30 anos em parceria com Takahasi, mais vocacionado para a gestão.

Juntos formavam uma equipa perfeita. Honda e Fujisawa deixaram de assumir o comando da empresa no mesmo dia porque sabiam que a sua força estava na actuação conjunta - a não ser assim, Honda um apaixonado pelo produto, teria, pela primeira vez, de assinar um papel e Fujisawa provavelmente não saberia desenvolver um produto.

Na Sony, Akio Morita era o homem do marketing, que atravessou o Pacífico 40 vezes, e Ibuka, o seu sócio que nunca saiu do Japão, o entusiasta da tecnologia.

### **Peter Drucker**

"Em crise não há liderança partilhada. Quando o barco se está a afundar o capitão não pode convocar uma reunião para ouvir as

peças. Tem de dar ordens. Esse o segredo da liderança partilhada: saber em que situações agir como chefe e em que situações actuar como parceiro."

**A tarefa do líder é desenvolver líderes.** Todas as organizações precisam de líderes, mas muitas delas negligenciam o seu desenvolvimento.

Discuti com o líder de uma empresa japonesa, que morreu na década de 80 e com quem trabalhei durante 30 anos, qual era o seu negócio. Ele não disse que eram instrumentos de precisão de alta tecnologia, respondeu: "Desenvolver líderes."

Preocupava-se com os jovens e passava muito tempo a descobrir quais os seus pontos fortes, para lhes atribuir funções onde essas capacidades pudessem produzir resultados, em trabalhos desafiantes onde pudessem aprender e desenvolver-se. Induzia neles o sentido de que esperava que todos os jovens fizessem da sua vida pessoal e profissional uma aprendizagem contínua de si próprios.

Registava as suas expectativas e alguns meses depois dava-lhes feedback dos resultados entretanto alcançados.

Indagava sempre: "Onde é que esta pessoa pertence?" E atribuía-lhes enormes responsabilidades. Em meados dos anos 60, quando essa empresa era de média dimensão, escolheu um indivíduo para comandar os negócios na Europa.

Ele dera provas no domínio técnico, mas não falava uma palavra de outra língua que não o japonês.

A mim parecia-me um enorme risco nomear essa pessoa, mas ele respondeu: "Não estou a arriscar, estou a pô-la onde ela pertence." Ele estava certo. Em poucos anos a Europa tornou-se a origem de

40% das vendas da empresa (superior às vendas no mercado doméstico, o japonês), no valor de 180 milhões de contos.

Hoje é o presidente executivo responsável pela região europeia.

Costumava enfatizar que a responsabilidade última era dele, enquanto presidente executivo, e que dela não podia abdicar. Se as coisas corriam bem deixava as pessoas ficarem com os méritos, mas se corriam mal chamava a si a responsabilidade.

Em crise não há liderança partilhada: se o barco se está a afundar o capitão não pode convocar uma reunião, tem de dar ordens.

Um dos maiores segredos da liderança partilhada é saber quando ser o chefe e quando ser o parceiro.

Não há nada de novo nestes princípios, que encontrará em Aristóteles. Mas por que razão não se encontram mais exemplos destes?

Penso que por dois motivos principais. O primeiro é que os gestores de topo receiam perder o poder, querem dominar. Mas os verdadeiros líderes não receiam a força.

O outro obstáculo básico é o receio da diferença.

Querem pessoas à sua semelhança, esquecendo-se de que só a mediocridade é uniforme. Temos de tolerar e até de cultivar a diversidade.

Isto é cada vez mais relevante, numa altura em que muitas pessoas sabem mais do que o chefe. Este deve aprender a construir uma equipa em que os especialistas tomem a liderança nas áreas em que dominam com superioridade.

Os líderes têm de aprender a lidar com essa realidade e com o facto de trabalharem com pessoas que não controlam (pares, parceiros), a quem não podem dar ordens - só se pode fazer uma equipa de liderança.

Tudo isto parece óbvio, mas não é simples.

Exige muito, mas, em contrapartida, dá muitas recompensas.

### **Ken Blanchard**

"Como num jogo de futebol, o líder deve entusiasmar a equipa, aplaudir os seus progressos em direcção à baliza, incentivando-os a marcar golo. Mas sem pontuações não há jogo. O entusiasmo é igual à missão vezes a remuneração e o reconhecimento."

**Como criar uma força especial na sua empresa.** Todos conhecemos empresas em que há patos: "Não sou o responsável, quá quá, não sou eu que faço as regras, quá quá, se quiser fale com o supervisor, quá quá."

Para acabar com este tipo de actuação tem de criar entusiasmo nas pessoas, tem de focar a sua energia, de criar "Gung Ho" (Gung Ho, o título do mais recente livro de Ken Blanchard, é uma expressão chinesa associada aos conceitos de motivação, colaboração e interajuda.

Nos Estados Unidos é vulgar a sua utilização com um significado semelhante à expressão "go for it", força).

Gung Ho é a história de uma gestora que faz o turnaround de uma fábrica com base nos ensinamentos de um índio. Os seus segredos, aprendidos na observação da Natureza, são três:

- O espírito do esquilo. O espírito do esquilo foca a energia das pessoas, dá uma visão. O esquilo trabalha arduamente porque considera que o seu trabalho vale a pena. Isso acontece por três razões:
- Reconhecer que está a tornar as organizações melhores. É o sentido de que o seu trabalho faz a diferença.

Numa empresa havia um grande turnover de recepcionistas. Isso mudou quando ganharam a noção de que o seu trabalho era fundamental e passaram a chamar-se "directores de primeira impressão";

- Todos trabalham para um objectivo comum. Os valores orientam todas as decisões, planos e acções.

Os valores que a Disney incute em todos quantos entram para a empresa são a segurança, a cortesia, o espectáculo e a auto-suficiência;

- Os valores orientam todas as decisões, planos e acções. Eles inspiram a tomar as decisões acertadas.

Por vezes podem registar-se conflitos de valores. Se no parque de diversões um empregado está a atender um cliente, mas surge subitamente um problema de segurança, deve simpaticamente acorrer ao valor mais elevado, a segurança;

- O método do castor. O castor controla as suas acções até atingir o objectivo. O seu segredo é: as pessoas é que mandam no seu trabalho. Para isso é necessário:

- Um campo de acção com limites claramente definidos. As pessoas fazem tudo o que se encontra na zona delimitada pela missão, valores e objectivos da empresa essas as fronteiras;

- Respeitar, ouvir e levar em consideração os pensamentos, sentimentos, necessidades e sonhos. Quando os empregados estão envolvidos fazem uma diferença e são respeitados pela sua competência. Os bons líderes não os receiam, ouvem-nos;

- Ser competente mas ousado. A melhor forma de desenvolver líderes é dar-lhes uma forma de reforçar os seus pontos fortes. Se necessário, deve dar formação. Muitas vezes atribuem-se poderes às pessoas (empowerment) sem que elas saibam o que fazer com esse poder e, por isso, cometem erros.

O modelo de liderança situacional (desenvolvido por Ken Blanchard e Paul Hersey) - que atribui um tipo de liderança diferente consoante o estágio de desenvolvimento do liderado - permitir-lhe-á desenvolver

as pessoas até se tornarem vencedoras. Nesta fase, elas podem, querem e devem ter controlo sobre o seu trabalho;

- O talento do ganso. Os gansos voam em grupo. Quando o líder está cansado junta-se ao grupo e outro toma a liderança do voo. É uma liderança partilhada. Por outro lado, quando estão juntos fazem grande algazarra, como se estivessem a congratular-se.

Esse é o principal dom do ganso, a felicitação. Para implantar esse dom na empresa tem de:

- Fazer felicitações verdadeiras. As felicitações podem ser directas (um elogio) ou indirectas (quando o líder lhe entrega um trabalho mais importante e o deixa fazer sem intervir, por exemplo).

Qualquer que seja a forma que assumam, elas têm é de ser verdadeiras, feitas no momento, isto é, em resposta a algo que se fez, e incondicionais, ou seja, não dependentes de se a pessoa faz outra coisa diferente;

- Comemorar os progressos. Como num jogo de futebol, há que entusiasmar a equipa, incentivá-la, aplaudir os progressos e não só os golos. Mas sem pontuações não há jogo.

O entusiasmo é igual à missão vezes a remuneração e o reconhecimento. O elogio não é a única forma de reconhecimento.

O dinheiro é também importante.

### **Peter Senge**

"Peter Drucker diz que liderança é visão. É mais do que isso. É a tensão criada pelo fosso entre a situação presente e o sonho. Como toda a tensão procura resolução, ela é fonte de energia que leva à criação de algo que não existia. E é isso que fazem os líderes"

**Liderança não é visão, é mais do que isso.** Hoje os gestores de topo das empresas controlam menos o que se passa na organização do que os seus antecessores. Ora, todo o sistema tem um controle. O meu corpo, enquanto sistema, tem um.

Se eu cortar o meu dedo e essa mensagem tivesse de passar por 14 comités até chegar ao cérebro, que depois decidia o que fazer e retomaria um percurso similar de descida, eu sangraria até à morte.

Hoje as empresas fazem esforços de descentralização porque quando os sistemas se refinam é isso que acontece. Mas, quando as dificuldades surgem, o poder é sugado pelo topo.

Em todos os níveis da sociedade há situações em que a hierarquia é manifesta e obrigatoriamente inadequada. Não vamos resolver as desigualdades sociais com mais impostos; nem vamos transformar a sociedade só com os esforços do CEO.

Porque a Segurança Social, como as empresas, são sistémicas. Não há uma só causa nem ela é simples de resolver.

Para permitir que as organizações pudessem aprender umas com as outras e, assim, produzir mudanças sistémicas profundas lançámos a Society for Organizational Learning. Tudo o que aprendemos nestes anos pode resumir-se a uma nova consciência acerca da liderança colectiva.

O mito de que o líder é o que está no topo da hierarquia está tão enraizado na sociedade que se torna difícil imaginar que assim não seja. As pessoas referem-se a gestor ou a líder como se fossem sinónimos.

Mas não o são. Se, como acredito, estamos a passar por um repensar das ideias básicas da gestão, as organizações têm de regressar às perguntas fundamentais. A primeira é o que é a liderança.

A razão por que a liderança é tão fulcral para a humanidade é porque é o fenómeno pelo qual se criam o futuro e novas realidades. Liderança é fazer algo que nunca fizemos para criar algo que não existia.

Quando conheci Peter Drucker, há cerca de 15 anos, ele disse que liderança é visão. A visão é uma das pedras angulares da liderança, é a forma como nos orientamos para a "cristalização do nosso sonho", como disse Pablo Picasso.

É o retrato do rumo que queremos tornar realidade, definição que não se resume ao mundo da gestão; é o que todos os seres humanos fazem.

Discordo de Peter Drucker quando diz que liderança é visão. É mais do que isso. Tal como Sócrates sentiu necessidade de criar uma tensão na mente para que a verdade emergisse, também na organização temos de criar uma tensão. Martin Luther King, que todos conhecem como um homem com uma visão, passou a maior parte do seu tempo a fazer algo mais do que articular o seu sonho: a dramatizar a situação presente para que as pessoas vejam o que é (a realidade).

Isso cria uma tensão na mente do homem, uma distância entre o que é e o seu sonho, fosso que é o coração da liderança.

Toda a tensão procura resolução e só há duas alternativas: quando a visão é elevada, a tensão pode levar a redefinir mais modestamente a visão, para não se ser naif, ou manter a visão e mudar a realidade.

Esta tensão é uma fonte de energia, que leva à criação de algo que não existia.

Para se ser um líder efectivo é necessário conhecer a realidade do que se passa na organização, não ser prisioneiro da distorção da informação. Mas o que dizemos tem pouco a ver com o que as pessoas percebem porque em 99% dos casos intervém a pré-concepção.

Na Shell comecei a perceber o significado dos modelos mentais. Muitos operam pelo que os psicólogos chamam "realismo naif": vêem o que é, as coisas como elas realmente são. Mas a maioria interage com a realidade tendo as suas pré-concepções como base.

Em 1971, depois de analisarem as mudanças políticas, económicas e sociais dos países produtores de petróleo, os responsáveis pelo planeamento da Shell tinham um cenário de que algo poderia mudar.

Dois anos antes, anteviram a criação da OPEP, o que é uma vantagem competitiva. Passaram um ano e meio a tentar convencer dessa eventualidade os gestores de topo das empresas Shell

espalhadas pelo mundo. O efeito que tiveram foi nulo, como "água em pedra".

Essa pedra são os modelos mentais. O mundo que descreviam era tão bizarro que os gestores não podiam acreditar. O seu modelo mental não o permitia.

Se hoje as pessoas tomam decisões em toda a organização, o presidente executivo deixa de lá estar para planejar, organizar e controlar. O seu papel é, distribuindo poder e autoridade, focar-se na melhoria da qualidade de pensamento, numa forma de levar as pessoas a melhorarem aquilo que vêem.

Quando as organizações se reinventarem serão capazes de ter líderes em todos os níveis da organização e gestor deixará de ser sinónimo de líder. E isto é importante para a aceleração da aprendizagem organizacional.

### **Tom Peters**

"American Airlines passasse a servir apenas uma azeitona nos martinis, em vez de duas. Com isso poupou-se cerca de 40 000 euros, o que não são trocos. O problema das melhorias graduais é que o caminho para a revolução não se encontra comendo azeitonas"

**Ninguém sabe nada** . Eu não tenho uma teoria do Universo, não confio em ninguém que tenha uma teoria do Universo, nem respeito ninguém que tenha uma teoria do Universo. O mundo está a ser completamente reinventado.

Por pura coincidência, as pessoas que estão nesta sala (presidentes de empresas norte-americanas) têm uma responsabilidade fenomenal. Não é uma audiência nova e, para pôr o assunto de uma forma ligeira, vocês não estão preparados.

Eu, Tom Peters, tenho 54 anos. Sou como um monge a trabalhar nas minhas iluminuras quando um jovem segreda ao meu ouvido que Gutenberg tem uma alternativa melhor. Pensei muito acerca do tema do meu discurso e decidi-me por "Ninguém sabe nada".

Há cerca de cinco meses estive em Orlando a falar para uma das 15 mil associações de comércio americanas e, em teoria, a que tem mais receitas dentro das suas quatro paredes, a Associação Internacional de Grandes Superfícies.

Na fila da frente estavam uma dezena de pessoas que eu conhecia e dei-lhes os meus parabéns porque nos passados 15 anos reinventaram literalmente o mundo. Podem adorar a Wal-Mart, podem odiar a Wal-Mart, não faz muita diferença. Todas as lojas fazem o que a Wal-Mart começa a fazer.

Depois fiz uma pergunta dirigida aos crédulos: pensam que nos próximos 15 anos o mundo vai ser mais suave do que nos 15 anos passados? Esta é, obviamente, uma pergunta estúpida. Olhei fixamente para o presidente da Wal-Mart e perguntei: então digam-me por que é que pensam que as vossas empresas ainda estarão aqui dentro de 15 anos.

Claro que é um exagero. Existem apenas dois requisitos para qualquer empresa sobreviver hoje: uma agilidade fenomenal e uma falta de arrogância chocante.

Há algum tempo Nicholas Negroponte, do MIT, disse que as melhorias graduais são o pior inimigo da inovação. Penso que vi esta frase há seis ou sete meses e, honestamente, ela tem-me impedido de dormir descansado. A maioria de vocês tem provavelmente estado a brincar com a ideia japonesa de Kaizen (melhoria contínua), que torna todas as pessoas responsáveis por fazer tudo melhor do que ontem.

É uma boa ideia. A única parvoíce é que surgiu como uma nova ideia há 20 anos. A única interpretação possível que vejo para esta frase de Negroponte é que, se se está a passar 85% do tempo a tentar fazer as coisas melhor do que se fez ontem, então não se está a passar 85% do tempo a criar coisas novas.

É pior do que isso, porque o programa mental da pessoa que faz melhorias, o seu estado emocional, é antagónico ao estado emocional do destruidor.

Li que na American Airlines alguém sugeriu que se reduzissem as azeitonas servidas nos martinis de duas para uma poupariam cerca de 40 000 euros, o que, mesmo para esta empresa, não são trocos.

O problema é que o caminho para a revolução não se encontra comendo azeitonas.

O que é que se faz quando se é uma grande empresa zozza e sem ideias? Faz uma fusão com outra grande empresa zozza e sem ideias para juntas irem a lado nenhum. Foi o que agora fizeram as consultoras que consideraram que serem seis (conhecidas como as Big Six) era um número demasiado grande.

As Intels do mundo cresceram de dentro. Não é assim tão difícil dividir uma grande empresa em pequenas empresas. A AT&T, a Kodak, a Sears, a PepsiCo, a General Motors ou a Monsanto, entre outras, fizeram-no.

Não advogo que "small is beautiful", que se pode ter uma empresa a competir no mercado global a partir de uma garagem em Palo Alto, California. O que pretendo frisar é que não há uma organização gigante que seja flexível.

A Wal-Mart é gigante, mas é apenas um pouco mais flexível do que as antecessoras. O que digo não é politicamente correcto, mas não me ralo nem um bocadinho.

Não sou também adversário das aquisições. Nos últimos dois anos a Microsoft comprou 47 empresas, no valor total de 1,35 milhões de euros.

Esta é uma ideia brilhante, porque o que a Microsoft está a comprar são ideias e talento, não quota de mercado. Mas como disse Dee Hock, "o problema não é ter ideias inovadoras, é como derrubar as antigas".

A inovação é a capacidade estratégica e organizada de esquecer,

É isso que as empresas americanas construtoras de automóveis não conseguem fazer, são incapazes de esquecer a ideia de que os Americanos compram carros grandes.

O problema com as aquisições é que a pior e a maior empresa é quem acaba por influenciar a mais pequena e melhor, nunca é o inverso.

A qualidade é o preço de entrada num mercado, não é nenhuma vantagem competitiva. Com os produtos cada vez mais iguais, há que lutar contra a sua transformação em meras mercadorias.

Robert Hayes considera: "Há 15 anos competia-se com base no preço, hoje é pela qualidade e no futuro será pelo design." A Nike, de Phil Night, sabe bem isso, empregando 350 designers, mais do que qualquer fabricante automóvel.

Charles Handy prevê que as empresas no futuro serão organizadoras, não empregadoras.

Os estrategos da organização não sabem o que é uma organização, porque as pessoas que estão a inventar as empresas são os jovens. Warren Bennis considera que os grandes grupos adoram o talento e sabem onde encontrá-lo.

Fiquei fascinado por ele usar a palavra "talento", em vez de "empregado". Bernard Arnault, o executivo principal do império de luxo MHLV, só está interessado nos jovens talentos.

Lewis Platt, da Hewlett-Packard, avisa que "o que quer que o fez ter sucesso no passado não o fará ter sucesso no futuro". Ele não podia estar mais correto.

## **50 Princípios de Liderança e Marketing Pessoal**

**1- Líderes visionários são importantes. Mas grandes administradores são fundamentais.**

A liderança tornou-se tão calma nos anos 90! Gire a manivela e produza uma visão. Administração? Isso era coisa para os fracos, os molengas e os que estão no fim da linha.

Bem, visão é uma coisa muito elegante, mas a excelência mantida por uma companhia vem de um grupo de administradores capazes.

Os grandes administradores são o cimento de uma organização. Eles criam e mantêm unidas as pessoas que detêm o poder nas companhias de alto desempenho. Não se deixe influenciar pelo velho mantra que diz que "os administradores são chatos e os líderes são calmos".

Em vez disso, sigo o Princípio de Peters: "Os líderes são calmos. Os administradores também".

## **2- Sim, há épocas em que o culto da personalidade funciona!**

Ok, aqui vai o caminho paradoxal e ziguezagueante da liderança em tempos aloprados, É verdade que há épocas de verdadeiro perigo corporativo em que ninguém consegue fazer o que é necessário - a não ser um líder visionário de estatura maior do que a vida.

Na minha opinião, o primeiro líder de negócios que foi capaz de estabelecer um culto da personalidade mais ou menos desse eor foi Lee Iacocca. Quando ele assumiu a Chrysler em 1978, a companhia estava no leito de morte. A Chrysler voltou-se para ele assim como um país se volta para líderes carismáticos em tempos de guerra.

Há épocas em que necessitamos de um líder que ofereça uma visão grandiosa, popular - alguém que simbolize um novo enfoque para os negócios.

## **3- A liderança é confusa!**

Mantra número 1 da liderança: Tudo depende. Há vários anos Victor Vroom, professor de organização e administração em Yale, desenvolveu um modelo que mais tarde foi adaptado e popularizado por Ken Blanchard.

O que ele diziam: que nós temos de pensar sobre liderança situacional - a pessoa certa, o estilo certo, par a situação certa. Vi isso quando trabalhei na consultoria McKinsey.

A firma descarrilara, e os sócios elegeram Alonzo McDonald como sócio-administrador. Não fizeram isso por gostar dele (ele não era da

espécie dos que atraem afagos), mas sim porque era o cara certo para consertar tudo o que estava quebrado. McDonald encorajou os que tinham um desempenho fraco, apertou os sistemas de controle e colocou a empresa de volta no patamar lucrativo.

Depois disso, os sócios o chutaram para a casa Branca, onde ele se tornou diretor. Um lema: "A situação é que manda". Um líder para todas as épocas? Você está sonhando!

#### **4- No que se refere a talento, a liderança não é coisa de rendimento médio.**

"Não existe um eu em um time". Que bobagem! Será que alguém realmente pensa que o técnico Phil Jackson ganhou seis campeonatos com os Chicago Bulls nivelando o talento de Michael Jordan com o do resto do time? Sim, o trabalho de equipe é importante.

Não - o trabalho de equipe não significa baixar o nível de alguém extremamente talentoso para o menor denominador comum. Linha final:"os times espetaculares invariavelmente são constituídos por indivíduos talentosos que lutam uns contra os outros. Com o auxílio de um líder talentoso, porém, eles conseguem cultivar o ego e ganhar os campeonatos como uma equipe. Ao mesmo tempo.

#### **5- Líderes amam a confusão**

Um líder que mereça ser lembrado? O fabuloso professor do seu filho - aquele que vê cada uma das almas que lhe foram confiadas como peças únicas. O professor que você deve evitar custe o que custar? Aquele que faz todos os garotos ficarem sentadinhos nas carteiras, incapacitados de se expressar. Não há confusão - e nenhuma criatividade, nenhuma energia. Você quer uma liderança? Vá procurar um incrível professor e veja o jogo que ele faz com a classe.

#### **6- O líder raramente é - ou nunca é? - o que apresenta o melhor desempenho.**

Uma vez li que as três maiores transições psicológicas que um ser humano adulto enfrenta são o casamento, o nascimento do primeiro filho e o primeiro cargo como chefe.

Em cada uma dessas situações as pessoas aprendem a viver e a ter sucesso.

É por isso que não há decisão mais importante para uma companhia do que a de selecionar os seus administradores de primeiro escalão.

O melhor líder de um time raramente é o melhor jogador. É apenas o que acabamos de dizer: o melhor líder. Os líderes divertem-se orquestrando o trabalho de outros - e não o executando eles próprios.

### **7- Líderes entregam em domicílio**

Se você quer ser um verdadeiro líder, precisa imitar o entregador de pizzas: é melhor entregar em domicílio. Nos últimos cinco anos, as idéias e o comportamento controlado contaram. E o que conta, agora? Desempenho. Resultados.

### **8- Líderes criam os eu próprio destino**

Acredite: durante os próximos cinco anos não haverá lugar para os burocratas. Somente as pessoas que tomam a determinação pessoal de liderar sobreviverão - e isso é verdade para todos os níveis de todas as organizações. De uma maneira surpreendente vimos isso acontecer onde menos se esperava: entre os militares.

A experiência que a Marinha ou o Exército podem passar a alguém é que os líderes são necessários em todos os níveis. É isso o que acontece também hoje nas guerras das corporações.

A verdadeira batalha começa quando o computador é posto fora de combate, o capitão é morto, o tenente é gravemente ferido, o sargento hesita, e, de repente, aquele agricultor de 18 anos encontra-se no comando de um pelotão, conduzindo-o para o combate.

E a vida e a morte da companhia, do time, ou do projeto dependem do equilíbrio das coisas. Isso é liderança em todos os níveis, ensinada muito melhor no trabalho, no dia-a-dia, do que numa faculdade de administração.

### **9- Líderes vencem usando logística**

Visão - claro. Estratégia - sim. Mas quando você vai para a guerra deve ganhar usando logística superior. Depois que a Guerra do Golfo acabou, a mídia focalizou a estratégia que foi usada por Colin Powell e executada por Norman Schwarzkopf.

Na minha opinião, o cara que ganhou a Guerra do Golfo foi Gus Pagonis, o gênio que cuidou de toda a parte logística.

Não importa o quanto a sua visão e a sua estratégia sejam brilhantes se você não puder ter os soldados, as armas, os veículos, a gasolina, a comida - as botas, pelo amor de Deus! - para dar às pessoas certas, no lugar certo, na hora certa.

### **10- Líderes entendem o poder supremo dos relacionamentos**

A guerra - ou seja, ter os negócios em pé de guerra - é fundamentalmente um assunto feminino! Quando tudo está preparado, o que importa são os relacionamentos que os líderes criaram com seus seguidores.

O lema favorito do general americano Douglas MacArthur era: "Nunca dê uma ordem que não possa ser obedecida". As mulheres sabem disso e investem em relacionamentos - esse é um dos motivos pelos quais a primazia do talento de liderança disponível no mundo de hoje está com as mulheres!

### **11- Líderes fazem tudo ao mesmo tempo**

Qual é o item mais restrito hoje, amanhã e depois de amanhã? O tempo. O futuro pertence ao líder que consegue fazer uma dúzia de coisas simultaneamente. E quem é ele? Quero dizer, ela? Quem consegue administrar mais coisas ao mesmo tempo? Quem se ocupa dos detalhes? Quem encontra novas pessoas? Quem faz mais perguntas? Quem ouve melhor? Quem encoraja a harmonia? Quem trabalha com uma lista imensa de coisas a fazer? Quem é melhor em se manter ligada nas outras pessoas? Bem, isso é uma pessoa de mil ofícios. Vamos chamar as mulheres de líderes.

### **12- Líderes se comprazem com a ambigüidade**

Os próximos cinco anos serão uma viagem na montanha-russa da economia. O que significa que os líderes serão desafiados não apenas a tomar decisões baseadas em fatos.

Terão também de entender o sentido dos sinais conflitantes e difíceis de detectar que chegam através do nevoeiro e do barulho. Líderes conseguem manipular quantidades imensas de ambigüidade.

### **13- Líderes eletrificam o ambiente de trabalho**

Nos velhos tempos a rede de negócios fornecia um meio operacional direto: eu sou um vice-presidente, você é um vice-presidente. Se eu quero algo seu, convido-o para um drinque e consigo o que desejo. Agora o poder está difuso, as alianças estão sempre mudando e os canais das tomadas de decisão são fluidos e indiretos. O jogo de hoje é: eletrifique o seu ambiente de trabalho.

A maneira de fazer uma venda ou de influenciar uma decisão de alto impacto é construir, alimentar e mobilizar uma rede de influenciadores-chave em cada nível da operação.

### **14- A liderança é a arte do improviso**

O jogo - aliás, o livro essencial de regras - muda continuamente. A competição muda o tempo todo. Assim, os líderes precisam também mudar, continuar a reinventar a si próprios. Líderes têm de estar prontos a adaptar, mudar, esquecer, perdoar. Têm de estruturar novos papéis e novos relacionamentos para eles próprios, para sua equipe e para os sócios.

### **15- Líderes confiam em seus instintos**

"Intuição" é uma palavra que adquiriu uma conotação ruim. Intuição é a nova física. É uma maneira prática, einsteiniana, de tomar decisões difíceis. Linha final: quanto mais loucos os tempos, mais os líderes devem desenvolver sua própria intuição - e confiar nela.

### **16- Líderes confiam na confiança**

Meu parceiro comercial, James Kouzes, e o seu colega Barry Posner, disseram isso no livro *Credibility - How Leaders Gain it and Lose it, Why People Demand it* (Ed. Jossey Bass). Num mundo louco, nós exigimos alguém em quem possamos confiar. Como subordinado, confio em um líder que aparece, faz as coisas mais difíceis e depois volta no dia seguinte cheio de vitalidade.

### **17- Líderes são monstros natos no que se refere a assumir o poder**

Há duas maneiras de lembrar o legado que Jack Welch nos deixou como líder. A primeira é que ele criou mais valor para os acionistas da GE do que qualquer outro líder nos dias modernos. Ele também criou mais líderes do que ninguém. Quando pensamos em Welch, não o associamos à palavra "visão", mas a padrões rigorosos de desempenho, conquistas de poder, liderança e desenvolvimento de talento. Welch é um grande administrador.

### **18- Líderes esquecem com facilidade**

Peter Senge teve, há dez anos, uma intuição brilhante: a de que as companhias deveriam ser organizações de aprendizado. Minha campanha hoje: as companhias devem ser organizações capazes de esquecer. Você tem uma idéia? Não existe. Trabalhe nela enquanto ela é original. Não funciona? Tente outra coisa.

### **19- Líderes sempre aparecem com modelos novos**

Muitos estão preocupados com a criação de organizações de alto desempenho. Mas eis o que eu digo: tempos doidos requerem organizações com altos padrões de desvio! Líderes sabem que as organizações precisam renovar as reservas de genes.

É o que acontece quando os líderes esquecem as práticas antigas e abrem sua mente às novas. Isso também acontece - e de uma maneira mais eficiente - quando os líderes aparecem com novas pessoas, que tenham idéias novas. Como líder, faça com os eu pessoal o que a Cisco fez com a tecnologia: adquira uma nova linha de pensamento adquirindo uma nova linha de pensadores.

### **20- Líderes cometem Eros - e não esquentam a cabeça com isso**

Ninguém - repito, ninguém - faz tudo certo na primeira vez. A maioria não faz nem na segunda, nem na terceira, nem na quarta. Winston Churchill disse que "sucesso é a habilidade de ir de fracasso em fracasso sem perder o entusiasmo". Churchill fracassou de missão em missão - até que deparou com uma grande missão e salvou o mundo.

À medida que os tempos ficam mais loucos, você verá um número maior de erros. Quando você comete erros, tem de reconhecê-los logo, mudar - para amanhã cometer erros mais friamente.

### **21- Líderes amam trabalhar com outros líderes**

John Roth, presidente na Nortel, diz: "A nossa estratégia deve se ligar à de clientes que lideram indo para o ataque. Se nos concentrarmos nos clientes que ficam na defensiva, também nos tornaremos defensivos". Amém! Os líderes podem ser reconhecidos pela companhia. Se você estiver trabalhando com pessoas que são líderes, que têm clientes que também são líderes que compram de fornecedores que são líderes - então você poderá se manter na liderança durante os próximos cinco anos. Líderes trabalham com líderes. É isso aí - muito simples.

### **22- Líderes têm humor**

Ninguém é infalível. Para sobreviver nestes tempos difíceis, você terá de rir de si mesmo e das situações muito mais vezes do que imagina. O humor é a melhor arma para evitar que você e sua equipe enlouqueçam.

### **23- Líderes criam marcas**

Você não será um líder nos próximos cinco anos se não for capaz disso. A capacidade de criar uma marca é que vai dar o tom da cultura e estabelecer as idéias que dão corpo à empresa. Essa é a marca registrada de um líder. Se você ainda não consegue fazer isso, trate de aprender.

### **24- Líderes também sabem quando devem desafiar as marcas**

Em tempos loucos, as especificações do caráter corporativo devem estar abertas a uma reavaliação constante. O que funcionou nos últimos cinco anos poderá funcionar, mas também poderá não funcionar nos próximos cinco anos.

### **25- Líderes têm bom gosto**

Existe uma coisa chamada bom gosto. Talvez uma palavra melhor para isso seja "graça". Eu adoro esta citação, da designer Celeste Cooper: "A minha palavra favorita é "graça" - seja ela graça extraordinária, graça salvadora, graça sob fogo, Grace Kelly. A maneira como vivemos contribui para a beleza - seja no modo como

tratamos as outras pessoas, seja como tratamos o ambiente". Os líderes que podem mudar a nossa vida não se intimidam com palavras como graça, beleza e gosto.

## **26- Líderes não criam seguidores - criam mais líderes**

Um número grande de líderes antiquados mede a sua influência pelo número de seguidores que diz ter. Mas os maiores líderes são os que não têm seguidores. É só pensar em Martin Luther King Jr. ou Nelson Mandela. Eles procuravam mais líderes, para que pudessem transmitir-lhes o poder de descobrir e criar os seus próprios destinos.

## **27- Líderes gostam do arco-íris - por razões completamente pragmáticas**

Mais uma palavra que adquiriu um significado ruim: "diversidade". Diversidade, durante os últimos 20 anos, transformou-se na "coisa certa a fazer". Bem, quando os tempos são difíceis, a diversidade não é só uma boa coisa - ela é um item de sobrevivência. O que se tem contra a diversidade é o que se tem contra a homogeneidade: quando o mundo está passando por mudanças repentinas, imprevisíveis e assustadoras, você tem de ter uma reserva diversificada de genes. Você precisa ter múltiplos pontos de vista. Em uma época heterogênea, a homogeneidade é insatisfatória!

## **28- Líderes não sucumbem ao próprio sucesso**

Um número muito grande de pessoas obteve sucesso - um sucesso realmente grande - nos últimos cinco anos. Algumas delas pensam que foram responsáveis por isso. Mas, em tempos difíceis, os líderes não acreditam no que os jornais dizem sobre eles. E nunca permitem que as suas organizações se mostrem complacentes! A confiança gera um sentimento de infalibilidade. Mas uma vez: amém.

## **29- Líderes nunca são apanhados lutando na guerra passada**

Esse é o velhíssimo problema dos generais recobertos de medalhas - estão sempre se preparando para lutar na última guerra. A lição, tirada da História, aplica-se ao mundo dos negócios. Em que ramo de negócio você está? A única resposta que faz sentido no mundo de hoje é: só Deus sabe! Vice pertence ao time que começou a usar a Internet logo que ela apareceu? Ótimo! O único problema é que a

Internet ainda está usando fraldas. Só agora os velhos gigantes estão despertando para usar o seu potencial. Qual é o seu próximo ato totalmente novo?

**30- Os líderes têm de passar sua mensagem. Eles se preocupam em não jogar fora o bebê junto com a água do banho**

Já falei que esses nossos tempos são paradoxais? Bem - são. Mas aqui está o outro lado da moeda: enquanto está combatendo a coerência, você deve agir de maneira coerente. Para ser "excelente" (gerar lucros, garantir a qualidade e satisfazer os clientes), você deve ser coerente e construir uma infraestrutura de produção de capacidade estelar. Mas a obsessão que permite que você atinja objetivos de ganho e de qualidade é que o torna vulnerável às novas e estanhas ameaças. Imagine só: gostar da água do banho e ter de jogá-la fora.

**31- Líderes prezam as assassinos que há dentro da organização**

Os líderes, consciente ou inconscientemente, ultrapassam os limites da sabedoria convencional. Mas os líderes verdadeiramente grandes passam ao nível seguinte. Eles procuram na organização quem queira ultrapassar a sua própria sabedoria - e reverenciam essas pessoas. Os grandes líderes honram as pessoas que querem depô-los, os assassinos do seu meio. Repitam comigo: os verdadeiros líderes aclamam Brutus!

**32- Líderes adoram a tecnologia**

Eu quero dizer: A-D-O-R-A-M. A tecnologia é a arquiteta da mudança. Você tem de amar (não quero dizer gostar ou tolerar) tecnologia. Ela vai mudar tanto você como sua companhia. Se não amá-la, você se tornará sua vítima e não seu parceiro de mudanças. Você não precisa se transformar em técnico, mas tem de adotar a tecnologia, cuidar dela. Ela é sua amiga, sua amante, e às vezes lhe será infiel. Ela o levará por caminhos sombrios e perigosos. Não importa. Ela está remodelando o mundo. E você deve pular alegremente para dentro dela (essa é a melhor maneira de amá-la).

**33- Líderes sempre têm uma paixão escondida na manga**

Líderes sonham em technicolor, vêem o mundo com cores mais brilhantes, imagens mais definidas e alta resolução. Em última análise, liderança é ter, criar, mostrar e difundir energia. Os líderes emocionam, irrompem, flamejam e têm um entusiasmo sem limites. E como seria possível não terem tudo isso? A lógica é: se você não amar o que está fazendo, se não estiver completamente apaixonado pelos eu projeto, pela sua equipe, pelos seus clientes e pela sua companhia, então porque diabos está fazendo tudo isso? E porque, com mil diabos, esperaria que alguém o seguisse?

### **34- Líderes sabem: energia gera energia**

Cada companhia bem-sucedida, cada equipe bem-sucedida e cada projeto bem-sucedido funcionam com apenas uma coisa: energia. A tarefa do líder é transformarse na fonte de energia que impulsiona os outros. Mas às vezes um líder não tem energia. Às vezes a situação fica preta e o resultado parece duvidoso. E eu digo: faça de conta! Nesse ponto crítico a energia torna-se essencial. Então, se você tem de fingir, finja! E assim que você dá o pontapé inicial no ciclo energético, a natureza faz o resto e a energia começa a fluir. Benjamin Zander disse isso muito bem: a função do líder é a de ser um "distribuidor de entusiasmo".

### **35- Líderes organizam a comunidade**

Vamos dar três calorosos vivas a Saul Alinsky. (Nunca ouviu falar dele? Depressa! Acesse a [Amazon.com](http://Amazon.com) e compre Rules for Radicals: a Practical Primer for Realistic Radicals, Ed. Random House). Leia imediatamente. Não importa se você está descobrindo novos talentos, fazendo uma venda ou estabelecendo uma parceria. Tudo o que você faz é estabelecer raízes. O cargo que ocupa pode indicar que você é um líder. Quer realizar aquela reciclagem de processo de negócios que a Internet permite? Você deve atingir um engajamento de primeira linha, chegar aos votos! Tem de levar seus clientes a votar em você, seus fornecedores e seus empregados também. Como agir para eles fazerem algo mais do que simplesmente aparecer? Você os recruta e vai ganhando o voto deles dia a dia.

### **36- Líderes respeitam os outros**

Há um outro livro importante que tem uma única palavra como título: Respect - Na Explanation (Ed. Perseus), de Sara Lawrence-Lightfoot. A essência da sua mensagem: "Só muito mais tarde é que percebi qual era o segredo de papai. Ele conquistava o respeito respeitando os outros. Ele conversava e ouvia o garoto que engraxava sapatos da

mesma maneira como ouvia e falava com um bispo ou um diretor de escola.

Ele se interessava profundamente pelo que você era e pelo que tinha a dizer". Os líderes se importam com as suas conexões - porque elas movem montanhas.

### **37- Líderes aparecem**

Vale a pena mostrar engajamento e respeito fazendo uma viagem de 6000 milhas para realizar uma reunião de 5 minutos. Hatim Tyabkji, que era o CEO da Verifone, viajou uma vez da África do Sul ao Colorado - a caminho da Noruega - e fez uma palestra de 1 hora para apenas 30 pessoas. Por que?

Porque três meses antes dessa data ele prometera estar lá. Eu garanto que as pessoas prestaram uma atenção enorme no que ele disse.

### **38- Liderança é desempenho**

De acordo com Carly Fiorina, CEO da HP: "Liderança é desempenho. Você tem de estar consciente do seu comportamento, porque todas as outras pessoas estão". Os líderes se esforçam para passar a mensagem certa na maneira como andam, falam, se vestem e se posicionam. A liderança não diz respeito somente à ação, mas também à atuação.

### **39- Líderes são grandes contadores de histórias**

Um desempenho tem de ter um roteiro. A comunicação eficiente de uma história é uma chave - talvez seja a chave - da liderança. Por quê? Porque as histórias são coisas reais. Elas falam do que lembramos, da maneira como aprendemos e como visualizamos as coisas que podem se realizar. Se você quiser interessar os colegas no desempenho futuro de sua empresa, não apresente a eles somente números. Conte-lhes uma história. Números são aborrecidos. As histórias são pessoais, apaixonadas e preenchem um propósito.

### **40- Líderes dão uma causa a cada pessoa**

Se você quiser que as pessoas prestem atenção - realmente muita atenção - alisteas numa causa que possa despertar o seu interesse.

Por exemplo: tornar-se parte de uma equipe que fará história. As pessoas fazem o impossível por uma causa. Mas por um negócio elas apenas trabalham. Qual é a sua causa?

#### **41- Líderes concentram-se no material sutil**

Pessoas. Valores. Caráter. Engajamento. Uma causa. Tudo o que supostamente seria blábláblá para o mundo dos negócios é material que merece a atenção dos líderes - sempre. É por isso que a liderança é uma arte e não uma ciência.

Se a liderança fosse apenas uma questão de atingir números, seria só um problema matemático. Mas a liderança é um dos mistérios humanos. Nesses tempos, à medida que se torna mais difícil atingir os números (ou sequer entendê-los), a frustração acarreta a tentação de ser um líder do tipo "deixa que eu resolvo". Rapidamente veremos, porém, quem é que vai conservar a energia da empresa diante da adversidade e da ambigüidade. E veremos quem se confronta com a resistência passiva, com a rebelião silenciosa e com atos esporádicos de insubordinação.

#### **42- Líderes pensam, ou melhor, sabem que podem fazer diferença**

Chame isso de otimismo insano ou de excesso de autoconfiança. Os líderes estão convencidos de que vão fazer diferença. E isso não é ter um ego inflado, mas um saudável e inquestionável senso de adequação. Um líder assim atrai outros que partilham desse sentimento. E, partindo disso, surge uma equipe que, certamente, fará diferença! O que vem antes: senso de adequação ou habilidade de realizar? Aí está mais uma camada na alquimia da liderança.

#### **43- Líderes sempre acham tempo para usar o telefone**

Lendo os livros sobre liderança, vê-se que há uma forte contracorrente afirmando que os líderes são pessoas de ação. Eles são, também são grandes faladores.

A liderança requer um suprimento inesgotável de energia verbal; falar ao telefone, ficar concentrado na sua mensagem, repetir o mesmo mantra até que você não possa suportar mais o som de sua própria voz - e, depois, repetir a mensagem. Quando você começar a ficar saturado dela, provavelmente ela estará começando a difundir-

se na organização. Não é possível ser um líder do tipo forte e silencioso. Você tem de ser um comunicador incansável.

#### **44- Líderes escutam com toda a atenção**

Líderes falam. Líderes escutam. Ou seja, mais uma vez, é preciso ver o outro lado da moeda. Os líderes escutam o que o mercado está dizendo, o que o cliente está dizendo, o que a equipe está dizendo. Não, você não tem de fazer tudo o que lhe pedem. Mas, mostrar que está realmente escutando o que lhe dizem, estará demonstrando respeito pelas pessoas. Os ouvintes atentos, sintonizados, geram simpatia, criam conexões e, em última análise, constroem coerência. Quando a situação ficar difícil, essas são as qualidades que sustentarão você. Ouça enquanto pode, para liderar quando for o seu dever.

#### **45- Líderes têm prazer em rodear-se de pessoas que são mais espertas que eles próprios.**

Não se desespere, porque você não achará todas as respostas. E o que é mais importante: não se espera mais que você as tenha. Porque ninguém pode ter todas as respostas! O que esperam de você é que contrate pessoas - em todos os níveis da sua organização - que tenham as respostas. São elas que levam você a tomar as decisões certas, a lidar com um mundo confuso. São essas pessoas que, em última análise, tornarão você conhecido.

Os feitos delas terão suas assinaturas, serão a medida de sua competência. Se tiver confiança suficiente para contratar as pessoas que tenham mais talento do que você próprio, será conhecido como um líder audacioso. Se contratar somente pessoas que não sejam tão talentosas como você próprio, parecerá fraco e inseguro. E, em última análise, falhará. Portanto, decida. Quer ser a pessoa mais inteligente da organização? Ou quer vencer - e deixar um legado?

#### **46- Grandes líderes são grandes políticos**

Liderança não é coisa para gente fraca. Assumir a responsabilidade de conduzir outros à batalha - tanto na guerra como no trabalho - não é para fracos. E não é somente uma questão de ter estômago para agüentar o número de mortos. É o mundo real da política organizacional e do que é preciso fazer para que as coisas sejam

concluídas. Não estou endossando nenhum tipo de jogo sujo. Estou só dizendo que não se pode fingir que o jogo não vai ficar duro. Vai. E talvez seja possível você se manter sempre em cima do muro e assim mesmo tornar-se um líder eficiente. Ponto final.

#### **47- Líderes criam um sentido para as coisas**

O papel de um líder não é somente o de tomar decisões e fazer produtos ou serviços. A função de um líder é também criar significados. Por quê? Porque, em tempos como estes, as pessoas dependem dos seus líderes para absorver todo o caos, a informação e a mudança e encontrar algum padrão significativo e um propósito definido no meio de todo esse entulho.

#### **48- Líderes aprendem**

Adivinhe qual é a pior coisa que pode acontecer a você como líder? Exaurir o seu capital intelectual. Antes de chegar à liderança, você acumulou conhecimento indo a conferências, tomando notas, pesquisando na Internet como um doido e mantendo os olhos e os ouvidos bem abertos o tempo todo. Isso o levou para as fileiras da frente.

E aí você se enrola nas políticas internas e começa a dissipar o capital intelectual que acumulou durante anos de trabalho duro. Pelo fato de estar tão ocupado em fazer coisas, você pára de aprender. Fica parecendo um disco quebrado, repetindo os paradigmas de ontem. Você ouve o círculo fechado dos seus "brilhantes" conselheiros.

E começa a citar a si próprio! Para evitar esse erro, líderes devem fazer hora extra em dobro. Se você não aprender rapidamente, pode ter certeza de que vai ficar para trás.

#### **49- Líderes. . .?**

Agora é com você: qual é sua proposta para tempos tão difíceis? Qual é o lema que capta verdadeiramente a essência da liderança? O que, na sua opinião, os líderes devem fazer para ter sucesso nos próximos cinco anos?

#### **50- Os verdadeiros líderes sabem quando devem parar de trabalhar**

Muito trabalho deixa de ser feito por aqueles que permanecem no posto além do seu prazo de validade. Não são somente os jogadores

de futebol que correm esse risco. Acontece também com os CEOs das grandes organizações. Como saber a hora de parar?

Quando você sabe que uma idéia não vai funcionar antes mesmo de experimentá-la, quando vê um problema conhecido de volta ao seu dia-a-dia e quando já resolveu tantas vezes a mesma coisa que ela não apresenta mais nenhum interesse.

Quando lembra que se tornou um líder por representar um desafio ao conhecimento convencional e reconhece que agora você representa o status quo.

Quando você deixou de cumprir todos os outros 49 itens da lista, volte ao número 1 e recomece tudo outra vez.

## Conclusão

A liderança em muitas situações da vida é ponto marcante. Qualquer projeto que envolva pessoas e situações, com certeza, se fará necessária a presença de um líder, ou até mesmo, "vários líderes".

É primordial a presença dessas atitudes no comportamento diário de um líder bem-sucedido para que ele possa, com êxito, enfrentar o final deste século, pleno de novas tendências.

O presente curso possibilitou as seguintes fundamentações:

- a)** os recursos humanos determinam o potencial;
- b)** os relacionamentos determinam o moral;
- c)** a estrutura determina o alcance e a amplitude;
- d)** o planejamento determina as diretrizes;
- e)** e a liderança, de posse de todas essas ferramentas anteriores, determinará o sucesso da organização.

O líder do século XXI se deparará com exigências complexas; assim é imprescindível que ele tenha firmeza, capacidade de pensar estrategicamente, astúcia, orientação, fé em determinados princípios fundamentais do comportamento humano e que saiba empregar o poder para a eficiência e para o bem maior.

Almejar a excelência, antes de tudo, é liderar sabiamente utilizando os recursos disponíveis e incentivando a todos que estão envolvidos no processo, visando sempre a continuidade e inovação dos mesmos.

## **Bibliografia/Links Recomendados**

- <http://www.lideraonline.com.br/>
- [http://www.merkatus.com.br/10\\_boletim/73.htm](http://www.merkatus.com.br/10_boletim/73.htm)
- <http://www.maurolaruccia.adm.br/trabalhos/lider2.htm>
- <http://www.vocevencedor.com.br/artigos/arte-de-liderar/conceito-de-lideranca-o-que-e-lideranca>
- <http://www.saiadolugar.com.br/lideranca/o-que-e-lideranca/>

### **Comportamento Organizacional**

ALBRECHT, Karl: Inteligência Social – a nova ciência do sucesso: São Paulo: MBooks, 2006.

ALMEIDA, Alberto C.: A cabeça do brasileiro; Rio de Janeiro: Record, 2007.

COHEN, Allan R. & FINK, Stephen L.: Comportamento Organizacional – conceitos e estudos de caso; Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BRANDEN, Nathaniel: Auto-estima no Trabalho; Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CARBONE, Pedro Paulo et al: Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento: Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CHARAN, Ram: O líder criador de líderes – a gestão de talentos para garantir o futuro e a sucessão; Rio de Janeiro: Campus, 2008.

COVEY, Stephen: Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes: Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

DAVENPORT, Thomas & BECK, John: A Economia da Atenção – compreendendo o novo diferencial de valor dos negócios: Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GOLEMAN, Daniel: Inteligência Social – o poder das relações humanas: Rio de Janeiro: Campus, 2007.

GOLEMAN, Daniel: Inteligência Emocional – a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente: Rio de Janeiro: Campus, 2007.

HOLLENBECK, John R. & WAGNER III, John A.: Comportamento organizacional – criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2002.

JOHANN, Silvio L.: Gestão da cultura corporativa. São Paulo: Saraiva, 2003.

KATZENBACH, Jon: Orgulho – o poder da maior força de motivação do mundo: Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KATZENBACH, Jon: Equipes campeãs – desenvolvendo o verdadeiro potencial de equipes e líderes: Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KATZENBACH, Jon: Equipes de alta performance – conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desenvolvimento das equipes: Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MACÊDO, Ivanildo I. et al: Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas; Rio de Janeiro: FGV, 2005.

MORGAN, Garret: Imagens da organização. São Paulo: Atlas, 1996.

WIND, Yoram et al: A Força dos Modelos Mentais – transforme o negócio da sua vida e a vida do seu negócio; São Paulo: Bookman, 2005.

SANTOS, Antônio R. dos: Ética – caminhos da realização humana; São Paulo: Ave Maria, 1997.

WELCH, Jack & WELCH, Susy: Paixão por Vencer – a bíblia do sucesso: Rio de Janeiro: Campus, 2005.

STONE, Douglas. et al: Conversas difíceis: Rio de Janeiro: Campus, 1999.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão et al: Gestão Estratégica de Pessoas: Rio de Janeiro: FGV, 2005.

### **Pensamento Estratégico / Estratégia / Execução da estratégia**

BARNEY, J.B. & HESTERLY, W.S.: Administração estratégica e vantagem competitiva: São Paulo: prentice Hall, 2008.

BOSSIDY, Larry & CHARAN, Ram: Execução – a disciplina para atingir resultados; Rio de Janeiro: Campus, 2004.

BROW, S.L. & EISENHARDT, K.: Estratégia competitiva no limiar do caos; São Paulo: Cultrix, 1998.

BULGACOV et al: Administração estratégica – teoria e prática; São Paulo: Atlas, 2007.

CHARAN, Ram: Know How – as 8 competências que separam os que fazem dos que não fazem; Rio de Janeiro: Campus, 2007.

CHARAN, Ram: Governança corporativa que produz resultados – como integrar conselhos de administração e diretorias para gerar vantagem competitiva; Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CHARAN, Ram: O que o cliente quer que você saiba – um guia inovador para aumentar suas vendas; Rio de Janeiro: Campus, 2008.

DAVILA, Tony et al.: As regras da inovação – como gerenciar, como medir e como lucrar; São Paulo: Bookman, 2006.

GHYCZY, Tihavon et al: Clausewitz e a Estratégia – conceitos e ensinamentos do general estrategista aplicados aos negócios; Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HALL, Richard H.: Organizações – estruturas, processos e resultados: São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HERRERO FILHO, Emílio: Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: Rio de Janeiro: Campus, 2005.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P.: A estratégia em Ação – balanced scorecard; Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P.: A organização voltada para a estratégia – como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios; Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P.: Mapas estratégicos – convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis; Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KIM, Chan & MAUBORGNE, Renée: A Estratégia do Oceano Azul – como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante; Rio de Janeiro: Campus, 2005.

MARKIDES, Constantinos C. & CUSUMANO, Michael A.: Pensamento Estratégico; Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MINTZBERG, Henry & QUINN, James B.: O processo da estratégia; Porto Alegre: Bookman, 1998.

MINTZBERG et al: Safari de estratégia – um roteiro pela selva do planejamento estratégico; Porto Alegre: Bookman, 2007.

MINTZBERG, Henry: Managing – desvendando o dia a dia da gestão; Porto Alegre: Bookman, 2009.

PORTER, Michael E.: Vantagem Competitiva – criando e sustentando um desempenho superior; Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael E.: Competição – estratégias competitivas essenciais; Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRAHALAD, C.K & HAMEL, G.: Competindo pelo futuro – estratégias inovadoras para obter controle do seu setor e criar os mercados de amanhã; Rio de Janeiro: Campus, 2005.

PRAHALAD, C.K.: A riqueza na base da pirâmide – como erradicar a pobreza com o lucro; São Paulo: Bookman, 2005.

RACKHAM, Neil & VINCENTIS, John De: Reinventando a gestão de vendas – como aumentar as suas vendas através de um pensamento estratégico inovador; Rio de Janeiro: Campus, 2007.

SHARMA, Anand & MOODY, Patricia E.: The Perfect Engine – how to win in the new demand economy by building to order with fewer resources; New York: The Free Press, 2001.

THULL, Jeff: Gestão de Vendas Complexas – como competir e vencer quando o resultado desejado pode ser alto; Rio de Janeiro: Campus, 2007.

WALL, Stephen J. & WALL, Shannon R.: Os novos estrategistas – criando líderes em todos os níveis da organização; São Paulo: Futura, 1996.