

EBOOK

# LIDERANÇA



**Azeredo  
Costa**  
Treinamento & Coaching

# **A guerra pelo talento não será ganha com uma arma só**

**Luiz Azeredo Costa**



O mundo precisa de líderes.

A evolução tecnológica, que consigo traz desafios das mais diversas naturezas, faz com que o diferencial competitivo das organizações seja cada vez mais a criação e manutenção de ambientes produtivos, saudáveis e inovadores.

Líderes são pessoas que, através de uma série de ações, fazem com que as pessoas se motivem, aprendam, coloquem em prática este aprendizado e consigam cada vez melhores níveis de desempenho.

Liderança, dado sua importância e impacto nas organizações e empreendimentos, é um assunto estudado há séculos, e neste ebook busco apresentar conceitos e referências que uso em meus treinamentos de Liderança. Abordo tanto aspectos pessoais da liderança (caraterísticas e ações de líderes) como aspectos organizacionais (papel do líder nas empresas e como desenvolver a liderança em todos os níveis hierárquicos).

Boa leitura!

# SUMÁRIO

6

O DESAFIO DE  
LIDERAR

7

PIPELINE DE  
LIDERANÇA

11

PRIMEIRA  
E SEGUNDA  
PASSAGENS

15

EXPECTATIVAS  
DAS EMPRESAS

18

PRO ATIVIDADE

19

PRIORIZAÇÃO

23

LIDERANÇA  
INTERDEPENDENTE

24

LIDERANÇA  
SITUACIONAL

26

RELACIONAMENTO  
E PARADIGMAS  
DA INTERAÇÃO

31

DELEGAÇÃO

35

REFERÊNCIAS  
E DICAS

# LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

# O DESAFIO DE LIDERAR PESSOAS

Quem tem um cargo ou função de liderança em uma organização acaba assumindo uma responsabilidade nobre que é a de desenvolver e orientar pessoas. Invariavelmente exercer a liderança envolve desenvolver, ensinar, compartilhar e aprender com a equipe.

No entanto são muitos os desafios de se liderar pessoas, pois as necessidades, estilos, anseios, qualidades e defeitos de cada pessoa são únicos, exigindo do gestor uma capacidade de moldar sua comunicação e estilo de liderança de acordo com a situação e pessoas.

Reais líderes conseguem inspirar suas equipes, desafiando-os a melhorar seu desempenho constantemente, ao mesmo tempo que conseguem criar ou colaborar na execução da estratégia da organização.

Adicionalmente, liderar envolve gerenciamento efetivo. Muitos colocam as habilidades de liderança e gerenciamento em polos opostos, e acredito ser isto um erro. Quem só sabe inspirar mas não consegue monitorar nem agir sobre resultados acaba sendo como uma palestra motivacional, cujo efeito só dura até o dia seguinte. Líderes efetivos inspiram e gerenciam com efetividade (eficácia com eficiência).

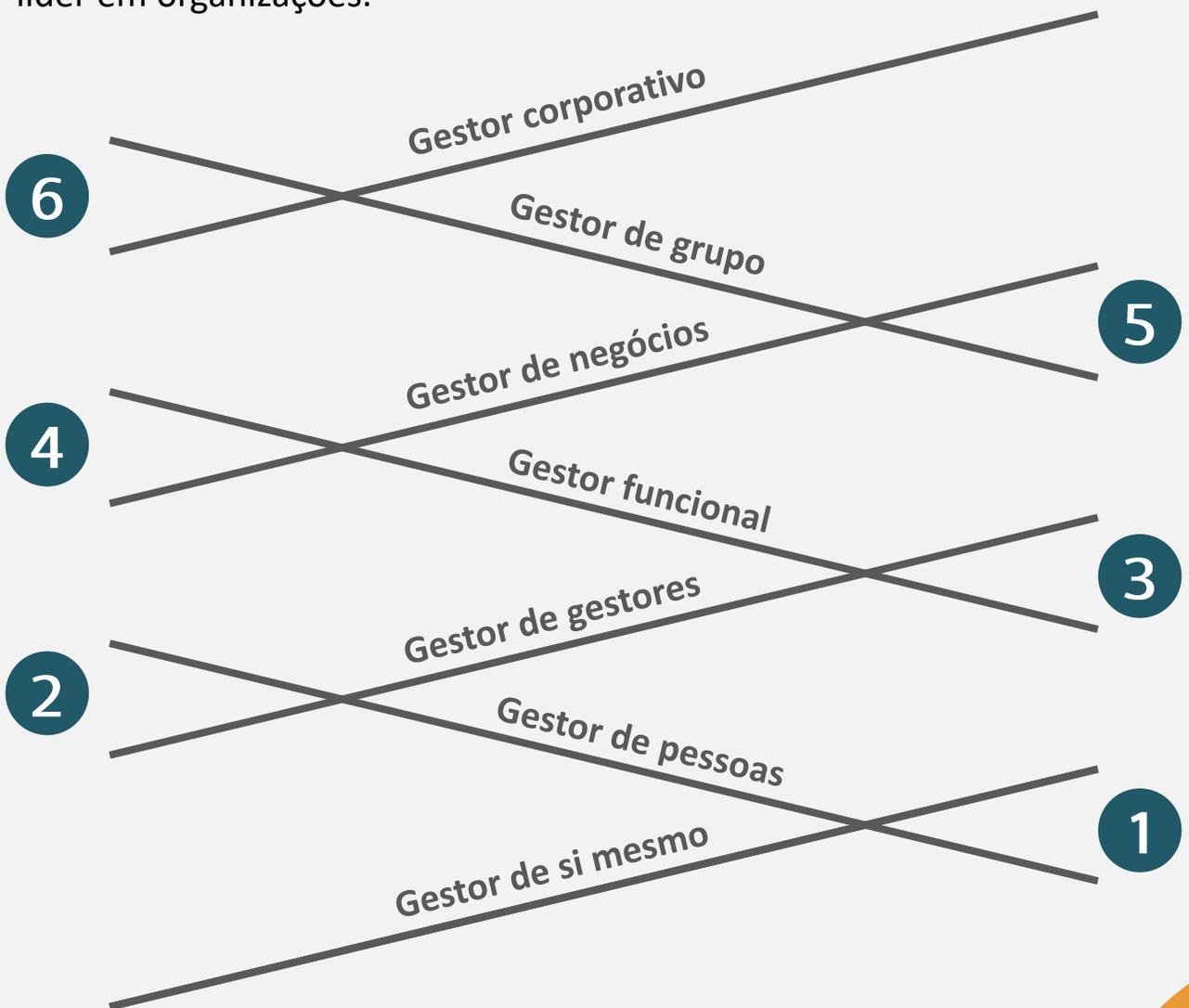
**“Antes de se tornar um líder, sucesso é o seu crescimento individual. Quando você se torna um líder, sucesso é ajudar os outros a crescer.”**

**Jack Welch**  
(1935 – 2020)

# PIPELINE DE LIDERANÇA

O sucesso de uma organização está diretamente ligado à capacidade de formação de líderes de forma planejada e contínua. O livro “Pipeline de Liderança”, de Ram Charan, Stephen Drotter e James Noel apresenta as seis diferentes passagens na carreira de um líder em organizações.

Cada uma destas passagens traz desafios para o gestor em desenvolver novas habilidades, alterar significativamente seus valores profissionais, e alocar seu tempo de forma mais adequada aos desafios desta nova passagem. As 6 passagens são apresentadas abaixo:



# 6 PASSAGENS DE LIDERANÇA

1

Após demonstrar resultados como colaborador individual o profissional passa a ser cogitado e acaba sendo promovido para a gestão de uma área e uma equipe. Agora, como **Gestor de Pessoas**, seus resultados são atingidos através do esforço e foco da equipe, e não mais somente os seus.

2

A segunda passagem é a promoção para o desafio de **Gestor de Gestores**. Nesta passagem o profissional precisa orientar aos Gestores de Pessoas, facilitar o andamento dos processos e garantir os resultados em suas áreas.

3

Agora, como **Gestor Funcional**, o profissional precisa ter uma visão abrangente e buscar resultados organizacionais, não somente em seu departamento. Sua responsabilidade sobre uma função inteira (Vendas, Finanças, Operações, etc) exige a criação e execução de uma estratégia funcional.

5

A quarta passagem é para **Gestor de Negócios**. Nesta posição o profissional é responsável por todos os resultados de seu negócio. Deve elaborar e executar a estratégia da organização, manter as diversas funções alinhadas e operantes, e ter uma visão de longo prazo para o negócio.

4

Esta passagem, para **Gestor de Grupo**, envolve a gestão complexa de um grupo de negócios. Agora o profissional é responsável pelo conjunto de estratégias de diferentes negócios, que podem ter maior ou menor grau de sinergia.

6

A última passagem é a de **Gestor Corporativo**. A mais complexa passagem de liderança envolve o alinhamento de diferentes grupos de negócios, um olhar de muito longo prazo e a criação e manutenção de uma cultura corporativa.

# A IMPORTÂNCIA DO PIPELINE

A cada passagem pelo pipeline o profissional é desafiado a mudanças profundas de três naturezas.

- Habilidades
- Uso do tempo
- Valores profissionais

Um dos mais comuns problemas e que leva ao fracasso muitos profissionais com anos de experiência e muito hábeis nas passagens de liderança anteriores é não conseguir operar de forma correta na nova passagem. É o Gestor de Pessoas que ao invés de delegar permanece fazendo atividades técnicas que a equipe deveria estar fazendo. Ou o Gestor Funcional que busca proteger seu “feudo” ao invés de mirar nos objetivos organizacionais.

Quando um gestor não está operando no nível correto, ou seja, quando está executando atividades, usando seu tempo, e valorizando os aspectos da passagem anterior, ele prejudica

o desenvolvimento das pessoas abaixo dele, fazendo com que a formação de novos líderes seja comprometida. A esta situação damos o nome de pipeline (tubulação) entupido.

Entretanto, todas as passagens tem algo em comum. Todo profissional deve, além de buscar sempre operar de acordo com os desafios da passagem atual, desenvolver de forma efetiva os profissionais que estão abaixo de si para poderem trilhar suas próprias passagens de liderança.

Líderes formando líderes.

Uma organização que busca a excelência no que faz deve obrigatoriamente manter um fluxo contínuo de formação e desenvolvimento de novos líderes, em todos os níveis hierárquicos e em todos negócios, bem como identificar e tratar toda situação onde um gestor estiver bloqueando o pipeline.

# HABILIDADES, TEMPO E VALORES

A cada passagem o profissional é desafiado a mudanças profundas destas 3 naturezas:

## HABILIDADES

## GESTÃO DO TEMPO

## VALORES PROFISSIONAIS

Cada passagem exige seu próprio conjunto de habilidades sejam técnicas ou soft. O entendimento e o desenvolvimento destas habilidades deve começar antes mesmo de realizar a passagem, podendo para isto assumir responsabilidades que são de seu superior hierárquico, como forma de treinamento. É de suma importância que o profissional desenvolva novas habilidades ao longo de toda a passagem.

Mudam as tarefas, sua natureza, sua complexidade e também a maneira como o líder deve alocar seu tempo a elas. Por exemplo, as atividades gerenciais novas devem ser aprendidas mas também precisa ser dedicado tempo a elas para que deem resultados. Enquanto isso, para atividades que faziam parte da passagem anterior é dedicado menos tempo, ou mesmo, nenhum tempo.

Este é talvez a mais difícil mudança. Em um novo nível organizacional os parâmetros para se medir sucesso são diferentes. Exemplo: Gestores de Pessoas precisam valorizar o esforço da equipe, pois seu resultado como gestor depende dela. A equipe precisa ser vista como aliada, e não como se fosse um concorrente.

# A PRIMEIRA PASSAGEM

A primeira passagem do Pipeline de Liderança costuma ser uma das mais tortuosas que um gestor pode enfrentar. Muitas organizações não preparam de forma adequada seus futuros líderes e acabam por promover para uma posição de gestão um colaborador que embora tenha um excelente desempenho técnico ou especializado, não desenvolveram as habilidades e valores necessários para um gestor de primeiro nível (após fazer a primeira passagem).

Uma das maiores dificuldades é a adoção de novos valores profissionais. Como colaborador um bom desempenho era medido através de entregas individuais e sua qualidade técnica. Como gestor de primeiro nível seu desempenho será medido através das entregas da equipe. O gestor de primeiro nível não pode ver a equipe como concorrente, nem deve tentar provar que executa melhor as tarefas técnicas.

O papel do gestor de primeiro nível é fazer com que a equipe tenha um melhor desempenho, e para isto deve adotar a visão de que o sucesso individual de cada subordinado é seu próprio sucesso. Anteriormente, colegas de trabalho poderiam até ser vistos e tratados como concorrentes para eventuais promoções ou aumentos, mas isto deve mudar radicalmente após assumir a gestão da equipe.

A tabela na próxima página, adaptada do livro “Pipeline de Liderança” apresenta as mudanças necessárias nas habilidades, na maneira como o gestor usa seu tempo e nos valores profissionais que devem acontecer para que um gestor de primeiro nível consiga fazer uma boa passagem. A não observância ou a incapacidade de promover tais mudanças compromete sobremaneira o desempenho do novo gestor de primeiro nível.

## COLABORADOR INDIVIDUAL

## GESTOR DE PRIMEIRO NÍVEL

### HABILIDADES

- Domínio técnico
- Trabalho em equipe
- Desenvolver relacionamento visando obter benefícios e resultados para seu próprio trabalho \*
- Domínio de ferramentas e procedimentos da empresa

- Planejamento – projetos, orçamentos e mão de obra
- Definição de cargos
- Seleção de pessoas
- Delegação de tarefas
- Monitorar desempenho
- Avaliar desempenho
- Coaching e feedback
- Comunicação e clima
- Relacionamentos acima, abaixo e lateralmente para benefícios da área

### GESTÃO DO TEMPO

- Disciplina diária – horários
- Cumprimento de prazos pessoais para projetos por meio da gestão do próprio tempo

- Planejamento anual de orçamentos e projetos
- Disponibilidade de tempo para os subordinados a pedido seu ou deles
- Definição de prioridades para o departamento e a equipe
- Tempo de comunicação com outras áreas, clientes ou fornecedores

### VALORES

- Obter resultado por meio da expertise profissional \*
- Trabalho de qualidade técnica ou especializada
- incorporar valores da empresa

- Obtenção de resultados por meio dos outros
- Sucesso dos subordinados
- Trabalho e métodos gerenciais
- Sucesso do departamento
- Ver-se como um gestor
- Integridade visível

\* Itens a serem abandonados após a promoção para gestor de primeiro nível

Fonte: “Pipeline de Liderança” – Charan, Drotter e Noel

# A SEGUNDA PASSAGEM

A carreira de um gestor de pessoas, ou gestor de primeiro nível, segue evoluindo até o momento onde surge a oportunidade de ocupar um cargo mais alto e com consequente aumento de responsabilidades. É o caso de uma Coordenadora de Trade Marketing que assume a Gerência de Marketing, e assim passa a gerir outros coordenadores que antes eram seus pares. Esta posição, sob a ótica do Pipeline de Liderança, é uma posição de Gestor de Gestores, a segunda passagem de liderança.

Esta passagem é crucial, incluindo para aqueles que foram bons gestores de pessoas, pois esta passagem exige mais uma mudança de habilidades, valores e uso do tempo. Bons gestores de pessoas precisam mudar a maneira de atuar, e caso não consigam se tornarão gerentes que microgerenciam

os gestores e colaboradores abaixo de si na hierarquia.

Nesta passagem, o papel do gestor é de fazer com que os gestores de pessoas que respondem para si consigam ganhar independência através do contínuo desenvolvimento das pessoas na base da organização.

Da mesma forma que em toda passagem de liderança, esta exige a preparação das pessoas que respondem diretamente para o gestor. A orientação, tanto em momentos do dia a dia, quanto em reuniões formais é vital para que os gestores de pessoas consigam ter melhor desempenho em suas funções e consequentemente consigam lidar com situações cada vez mais complexas e que eventualmente leve à uma promoção ou outro movimento de carreira.

# HABILIDADES DA SEGUNDA PASSAGEM

1

## **SELECIONAR E TREINAR GESTORES DE PRIMEIRO NÍVEL**

Uma habilidade fundamental para gestores na segunda passagem é saber montar e desenvolver uma equipe alinhada com os valores da organização e que atenda aos padrões de desempenho esperados. Parte do treinamento envolve criar um clima que permita erros, mas não fracassos

2

## **COBRAR PRESTAÇÃO DE CONTAS DOS GESTORES DE PRIMEIRO NÍVEL**

Os gestores de primeiro nível precisam aprender a valorizar o trabalho gerencial, e por isto é vital que prestem contas dos resultados de suas áreas. O gestor de gestores deve cobrar os resultados e dar orientações, mas deve também aproveitar as apresentações para orientar tanto no formato da apresentação, quanto no conteúdo da prestação de contas.

3

## **ALOCAR RECURSOS ENTRE ÁREAS**

Esta habilidade permite ao gestor de gestores ponderar entre as diferentes necessidades de recursos de suas áreas e tomar decisões de alocar pessoas, recursos, orçamento e tecnologia, além do seu próprio tempo, de acordo com os objetivos da organização.

4

## **ADMINISTRAR AS FRONTEIRAS**

As fronteiras internas, ou seja, das áreas que estão sob sua gestão, precisam ser derrubadas ou minimizadas, de modo a que processos e informações fluam mais rapidamente e com maior precisão. Também é importante gerenciar as fronteiras com outras áreas, de modo a contribuir na fluidez de fluxos de trabalho e ideias, gerando ganhos para a organização.

# EXPECTATIVAS DAS EMPRESAS

Mesmo quando não declaradas, as empresas tem muitas e altas expectativas sobre seus líderes, em quem depositam confiança para tocar o negócio.

A seguir apresento as principais expectativas que empresas e alta direção costumam ter de seus gestores.

## RESULTADOS

O gestor é responsável pelos resultados da sua área, pois ajudam a compor o resultado geral da empresa. As lideranças são responsáveis por prestar contas de resultados da sua área para seu superior imediato e para outras áreas. Este é um ponto importante pois os resultados de uma área são obtidos através do somatório de resultados individuais, e a liderança e organização da equipe em prol dos resultados é também uma expectativa da empresa.

## COOPERAÇÃO

A empresa espera que você coopere com outros gestores e áreas da organização em prol de atingir resultados organizacionais. Embora exista situações onde áreas competem entre si, esta situação não é desejada pela alta administração da organização. A prontidão para resolver problemas entre áreas e eventualmente assumir a liderança da solução de um problema é uma outra expectativa da organização que muitas vezes não é verbalizada de forma adequada.

## MUDANÇA

Qualquer mudança organizacional esbarra na resistência das pessoas. O papel do líder é facilitar a mudança, criando um propósito positivo para as mudanças organizacionais e mantendo a equipe receptiva ao novo. É esperado que o líder não faça resistência nem aberta nem velada às mudanças e sirva de um exemplo de prontidão para a mudança e melhorias. A equipe tenderá a seguir o exemplo do gestor em processos de mudança.

# EXPECTATIVAS DAS EMPRESAS

## FORMAR EQUIPE

Esta é uma das expectativas menos verbalizadas pelas empresas e uma das mais importantes. É o senso de responsabilidade para com a organização e para com a equipe. Existe a expectativa que o gestor desenvolva sua equipe para que possam assumir desafios cada vez maiores, ter maior produtividade e melhor qualidade no trabalho. Selecionar corretamente, prover feedback constante e preparar novos sucessores fazem parte de formar equipe.

## INTEGRIDADE

É sim esperado das lideranças que sejam íntegras em seu dia a dia. Significa não ter conduta moralmente reprovável pois não são compatíveis com a integridade esperada de um líder. Mesmo quando não está descrito claramente nas políticas da empresa, os líderes devem estar atentos pois as tentações à integridade aparecem sem dar aviso, e decisões mesmo que simples podem ter consequências para sua imagem e na confiança que a equipe tem no gestor.

## INOVAÇÃO

Existe um tipo de inovação que pode ser feita a qualquer tempo: a inovação incremental. Pequenas melhorias, ao longo do tempo fazem com que um processo se torne completamente diferente, mais eficiente, mais barato, enfim, um novo e melhor processo. Muitas vezes os próprios colaboradores tem ideias de melhorias, cabe ao gestor além de liderar a inovação também permitir que a equipe dê sugestões e coloque suas ideias de melhoria em prática.

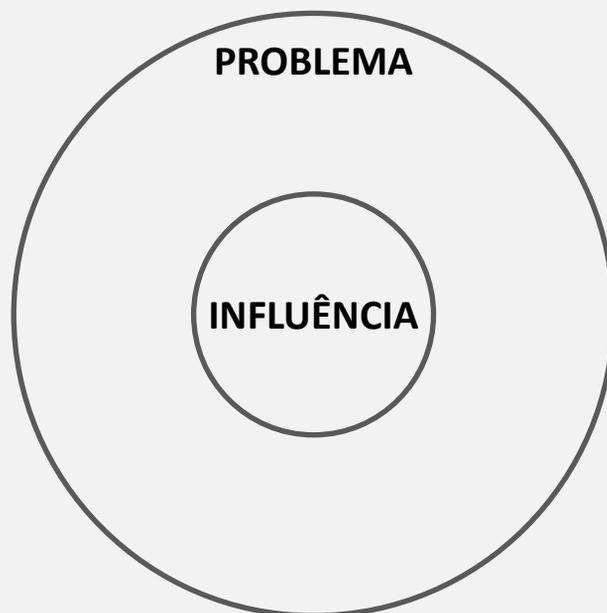
# LIDERANÇA DE SI MESMO

# PROATIVIDADE

Qualquer situação ou problema em nossa vida ou trabalho nos leva a um determinado nível de preocupação. Pessoas pró ativas são aquelas que buscam descobrir o que podem fazer quando se deparam com um problema. Ao encontrar este “o que podem fazer”, vão lá e fazem isto, avaliam os resultados, e caso o problema ainda exista se perguntam “o que mais eu posso fazer?”

Pessoas pró ativas puxam para si a responsabilidade de começar a resolver um problema.

As pessoas reativas, ao contrário, não tentam identificar o que está em suas mãos fazer para influenciar a solução, ficando paralisadas diante do problema e se fazendo de vítimas. Acreditam que não podem fazer nada e culpam fatores externos por todos problemas que enfrentam, sofrendo neste processo pois se sentem impotentes e incapazes de resolver as situações que as incomodam.



# PRIORIZAÇÃO

Qualquer sistemática de definição de prioridades tratará pelo menos de 2 conceitos fundamentais: Importância e Urgência. A matriz ABCD se utiliza do cruzamento destes conceitos para identificar o grau de prioridade que deve ser dado a cada atividade. Quando tratamos de priorização, a Importância significa o grau de influência que uma atividade tem para se atingir objetivos.

É comum o erro de confundir Importância com Urgência, e você certamente já ouviu a frase “isto deve ser feito agora, pois é “urgente”. Urgência é prazo, mas não necessariamente toda atividade urgente é importante, ou seja, nem tudo que tem curto prazo de entrega ajuda diretamente a atingir objetivos.

## Quadrante A:

Tarefas que devem ter maior prioridade, pois além de serem importantes (impactarem nos objetivos) são também urgentes

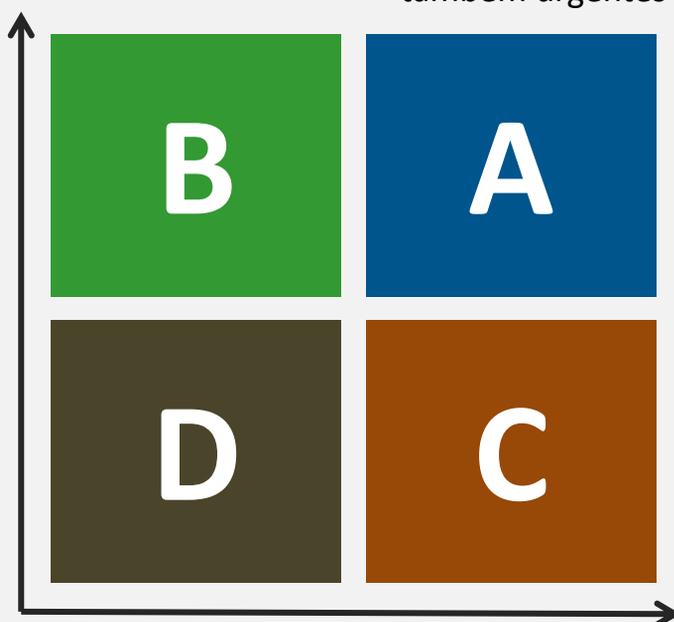
## Quadrante C:

Ao pensar em iniciar uma tarefa quadrante C tenha em mente as atividades quadrante A e B que você estará deixando de lado, e avalie se realmente é o momento de iniciar esta atividade

## Importância

## Quadrante B:

Iniciar o quanto antes. O maior erro de priorização que alguém pode cometer em é deixar de fazer atividades quadrante B para fazer quadrante C



## Quadrante D:

Você deve delegá-las ou talvez simplesmente eliminá-las

## Urgência

# PRIORIZAÇÃO PARA A EQUIPE

Os conceitos de priorização devem também ser usados para direcionar os esforços da equipe.

Por isso é de suma importância o gestor ter internalizado os conceitos de importância e urgência na tomada de decisões do que priorizar. Sem que o gestor tenha claro qual é a prioridade de atividades não conseguirá direcionar a equipe, resultado em perda de tempo, retrabalho e em custo de oportunidades perdidas por não ter sido priorizada de forma adequada.

O líder precisa dar abertura constante para que a equipe esclareça dúvidas acerca da priorização de suas atividades, aproveitando os momentos onde direciona prioridades como oportunidades de aprendizado da equipe acerca dos motivos que levam uma tarefa a ser mais prioritária que outra.

Existem gestores que não gostam ou não sabem direcionar prioridades da equipe, e alguns ainda falam para o colaborador “se virar”. Esta postura, além de não direcionar o colaborador e poder gerar problemas futuros com os quais o gestor terá de lidar, pode prejudicar o relacionamento com o colaborador que não pode contar com seu superior e ainda levar ao colaborador a não consultar o gestor futuramente pois já sabe a resposta: “se vira”.

Como já apresentado na matriz de Habilidades, Tempo e Valores do Pipeline de Liderança, direcionar prioridades é tarefa de gestores de 1º nível, mas também é dos demais líderes da organização. Se eximir desta responsabilidade é um dos maiores erros que um gestor pode cometer.

# TEMPO PARA A EQUIPE

Uma grande mudança para um gestor de primeiro nível é ter de alocar tempo a atividades que antes de ser promovido não faziam parte de suas atribuições de cargo. Entre estas atividades, delegar atividades e monitorar desempenho, que exigem uma presença do gestor junto aos colaboradores, dedicando-lhes tempo em conversas técnicas ou de desenvolvimento profissional.

Adicionalmente, os gestores precisam dedicar não somente tempo, mas atenção, uma vez que é cada vez mais comum as pessoas tentarem, sem sucesso, fazer mais de uma coisa ao mesmo tempo. Ao conversar com um colaborador, seja por iniciativa do gestor ou do próprio colaborador, o gestor deve dedicar atenção e ouvir o que está sendo relatado.

“Os gestores precisam ter conversas regulares com as pessoas, bem como observar de perto o fluxo de trabalho. Precisam perguntar sobre o que está atrapalhando a conclusão eficaz de tarefas ou o que poderia facilitar o processo.”

Pipeline de Liderança

# LIDERANÇA COM OUTROS

# LIDERANÇA INTERDEPENDENTE

A promoção de um colaborador para a posição de gestão de uma equipe ou área traz consigo a necessidade de mudar um dos valores profissionais que justamente lhe valeram a promoção, que é valorizar a qualidade e precisão técnica do seu trabalho. Como gestor este profissional passa a ser responsável pela gestão e pelos resultados de uma equipe, e a partir deste momento fica ainda mais evidente a necessidade de mudança de valores e postura.

Os resultados do gestor são atingidos através do trabalho da equipe, e não mais através do seu desempenho individual. Aqueles que não conseguem mudar sua postura continuam executando tarefas que deveriam ser de sua equipe, fazendo com que tenham menos tempo para as novas atividades que virão com sua promoção.

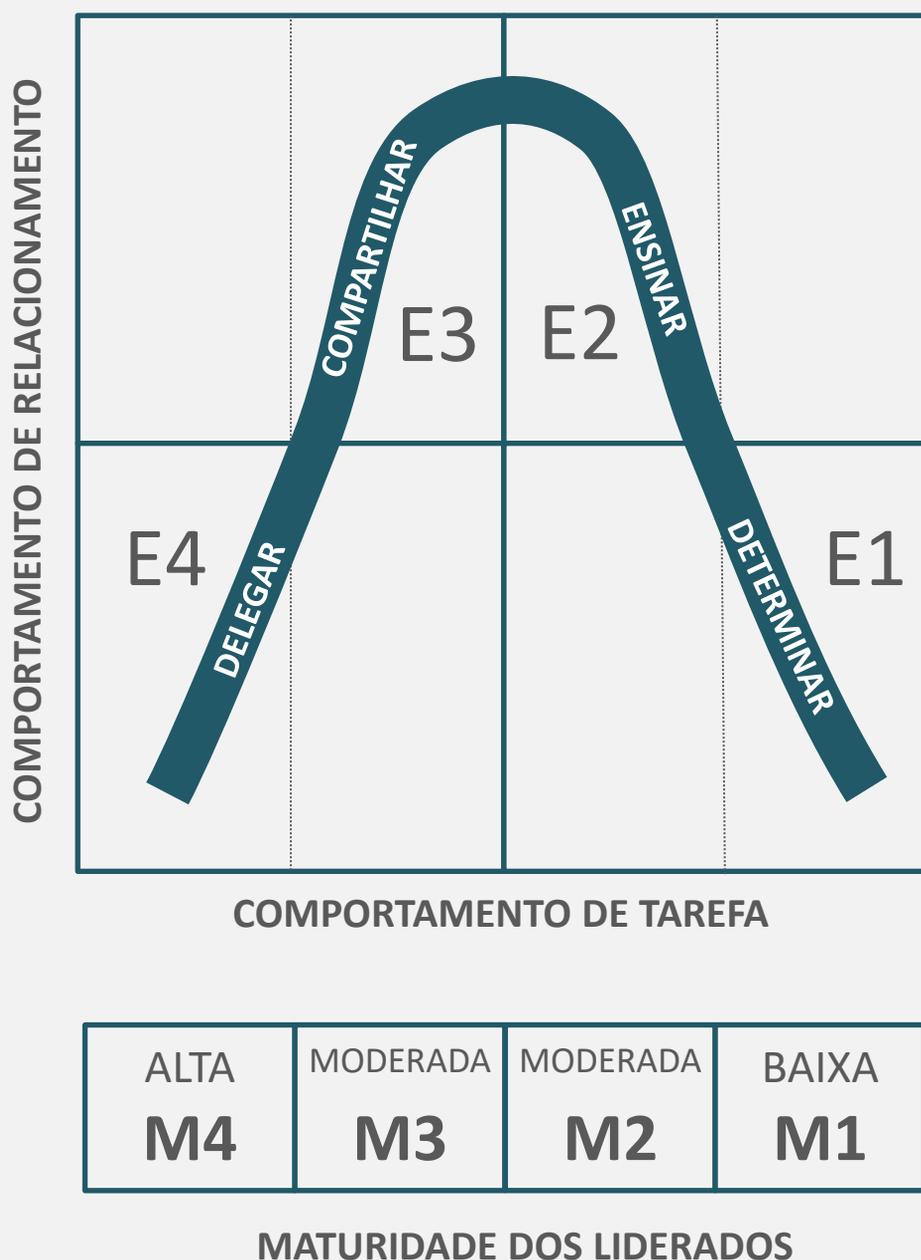
Quando um profissional atua priorizando suas atividades, definindo sua agenda e negociando com outras pessoas atividades que este profissional fará, ele está agindo em busca de **independência** profissional, ou seja, agir na sua área de influência para resolver os problemas e entregar resultados. Líderes, no entanto, precisam ir além da independência e reconhecer e atuar na **interdependência**.

Se os resultados vem dos esforços da equipe, que por sua vez precisa da orientação e ajuda de seu gestor, um depende do outro. Para obter sucesso, o gestor precisa ajudar ao colaborador a ter sucesso, e a qualidade das interações entre eles permitirá melhores ou piores resultados. Um gestor de pessoas acaba sendo um gestor de relacionamentos.

# LIDERANÇA SITUACIONAL

A Liderança Situacional é uma maneira clássica de definir o estilo de liderança a se ter com diferentes pessoas. O estilo a ser adotado depende do nível de maturidade ou experiência da

pessoa em uma determinada função ou tarefa. Liderar uma pessoa com um estilo que não atenda à sua maturidade pode ser desastroso e desmotivador.



# LIDERANÇA SITUACIONAL

## **Estilo 3: Compartilhar**

O incremento no nível de experiência da pessoa leva o líder a se afastar dos detalhes da tarefa, uma vez que o colaborador já os domina. O líder deixa de dirigir ou ensinar como se faz o trabalho e passa a compartilhar com a pessoa problemas ou informações da empresa, envolvendo o colaborador em assuntos que vão além da execução de tarefas. Isto além de reforçar o relacionamento faz com que este colaborador, que é experiente em seu cargo, possa opinar e sugerir melhorias na área.

## **Estilo 2: Ensinar**

À medida em que o colaborador vai ganhando experiência em uma tarefa ou cargo, o líder começa a criar laços de relacionamento, estreitando os vínculos e ensinando melhor como desempenhar a atividade. Assim ele começa a desenvolver a equipe para que possa futuramente tomar suas próprias decisões acerca da tarefa sem a necessidade de interferência do superior. Este estilo é o que mais consome tempo e energia do líder.

## **Estilo 4: Delegar**

O mais alto nível de maturidade de um profissional em sua função ou cargo deve ser acompanhado de uma postura de delegação. O líder não tem mais a necessidade de acompanhar a execução nem fornecer suporte emocional, uma vez que este profissional já adquiriu um nível maior de independência em sua função. O líder pode então delegar atividades suas ou de outros profissionais mais experientes a este colaborador como forma de preparação para uma promoção.

## **Estilo 1: Determinar**

Este estilo corresponde ao mais baixo nível de experiência ou domínio que um colaborador possui sobre a tarefa ou cargo. Neste grau de maturidade é mais importante o líder determinar e ditar o que deve ser feito do que focar na construção ou manutenção de relacionamentos. Para que o trabalho seja realizado de acordo com as expectativas da organização ou do cliente, é necessário que o líder diga exatamente o que deve ser feito, dando clareza para o colaborador.

# CONTA BANCÁRIA EMOCIONAL

Este conceito, que também é apresentado no livro “Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes”, de Stephen Covey, traz uma maneira simples e didática para avaliarmos nossos relacionamentos.

Assim como em uma conta bancária, relacionamentos são feitos de depósitos e retiradas desta conta emocional, onde os depósitos são ações e atitudes que ajudam a fortalecer o relacionamento, e as retiradas o enfraquecem.

Atitudes como ouvir a outra pessoa, honrar os compromissos assumidos, compreender antes de julgar e pedir desculpas quando se está errado são depósitos na conta bancária emocional. Estes depósitos ao longo do tempo vão fazendo com que o relacionamento com uma pessoa fique mais forte e saudável para ambos.

As retiradas, por sua vez, são atitudes que degradam a relação, incluindo julgamentos precipitados, falta de educação, elevar a voz entre outras.

É improvável que em um relacionamento não haja nenhuma situação de retirada da conta bancária emocional. Entretanto, quando estamos em uma relação com o saldo muito positivo, uma eventual retirada da conta não termina o relacionamento nem o abala de forma irreversível.

A sabedoria em construir relacionamentos passa pelo entendimento do saldo da conta bancária emocional com cada pessoa com a qual nos relacionamos, bem como em tomar atitudes conscientes e concretas para manter e ampliar a qualidade de relacionamentos que temos.

# CONTA BANCÁRIA EMOCIONAL

## DEPÓSITOS

**COMPREENDER  
O INDIVÍDUO**

**HONRAR OS  
COMPROMISSOS**

**ESCLARECER AS  
EXPECTATIVAS**

**DEMONSTRAR  
INTEGRIDADE PESSOAL**

## RETIRADAS

**NÃO OUVIR**

**PROMETER E NÃO  
CUMPRIR**

**INTERROMPER O OUTRO  
ENQUANTO FALA**

**JULGAR O OUTRO**

# COMUNICAÇÃO

## MOLDAR A COMUNICAÇÃO

A boa comunicação passa por buscarmos usar expressões e termos conhecidos do nosso interlocutor, bem como procurar confirmar se o mesmo está realmente compreendendo o que você está querendo transmitir. Se a pessoa conhece menos de um assunto, é importante diminuir a profundidade técnica ou explicar alguns conceitos que seriam do conhecimento de alguém com maior domínio do assunto.

## ESCOLHA DO MEIO MAIS ADEQUADO

O resultado de uma comunicação depende de como ela foi feita, que por sua vez depende de seu objetivo. Ao definir com clareza o que se espera da comunicação fica mais fácil definir se ela será feita pessoalmente, por e-mail, um app de mensagens ou mesmo uma reunião. Escolher o melhor meio para uma finalidade permite evitar ruídos e outros problemas na comunicação.

## NÍVEL DE PRECISÃO

Entenda que o óbvio precisa ser dito. Ao adotar uma comunicação empática percebemos que o que é óbvio para mim pode não ser para o outro. A preocupação em transmitir e buscar entender informações de forma precisa e na quantidade adequada de detalhes é crucial para uma boa comunicação.

# PARADIGMAS DA INTERAÇÃO

Pessoas que operam no **Ganha / Perde** tem como crença que para elas ganharem algo em suas interações a outra parte deve necessariamente perder algo

GANHA  
PERDE

GANHA  
GANHA

Quem opera no **Ganha / Ganha** busca encontrar sinergias nas interações para ir além do óbvio. Entende que para o relacionamento ser saudável e duradouro é necessário quem ambos se beneficiem

Já as pessoas que operam no paradigma **Perde / Ganha** tem tanta consideração pela outra parte que aceitam perder coisas ou vantagens importantes para si em nome da manutenção do relacionamento

PERDE  
GANHA

PERDE  
PERDE

**Perde / Perde** são interações normalmente entre dois Ganha / Ganha ou Perde / Perde, onde um afeta o comportamento do outro

Há quem opere em um modo de **Ganha**. Para estas pessoas, seu juízo de valor é feito sem comparação com o outro. Se o outro ganhou ou perdeu não interessa, desde que esta pessoa tenha ganho o que queria

GANHA

GANHA  
GANHA  
OU NADA FEITO

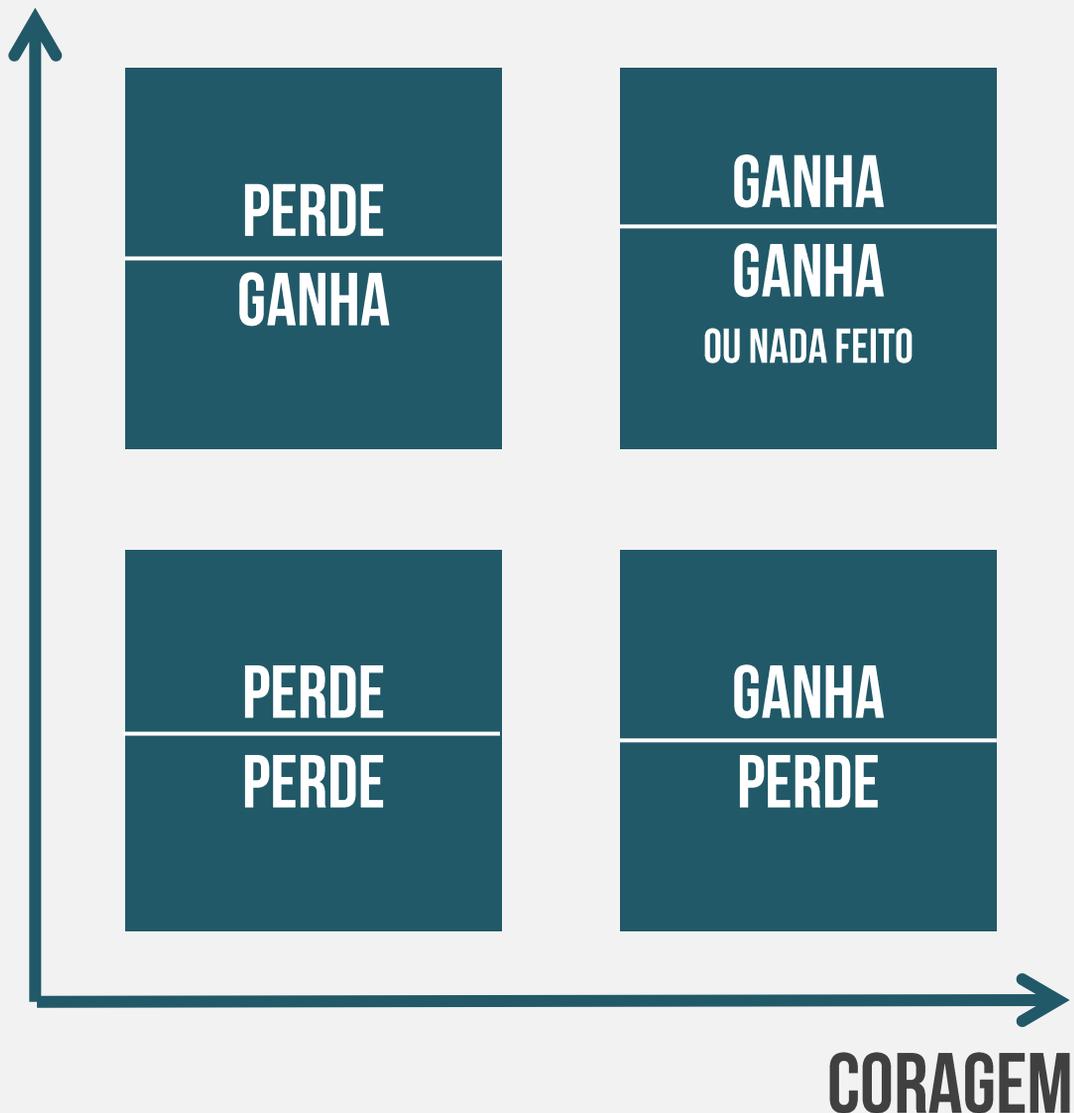
O nível mais alto de maturidade está em se retirar da interação (quando possível) quando souber que a interação não será de ganho mútuo. Ou ambos ganham ou nada feito

# MATURIDADE NA INTERAÇÃO

Para manter bons e saudáveis relacionamentos é importante ter um alto nível de maturidade, expressa em um alto nível de

consideração pela outra pessoa somada à coragem de verbalizar o que sente ser necessário para o crescimento do outro.

## CONSIDERAÇÃO



# DELEGAÇÃO

Delegar é fazer com que outra pessoa faça seu trabalho, ou parte dele, enquanto você pode fazer outra coisa. Delegação existe mesmo sem relação de subordinação direta, podendo ser possível delegar atividades para colegas de trabalho. Quando você pede ajuda, ou alguma pessoa de outra área prometeu passar uma informação, isto também é uma forma de delegação.

O segredo de uma boa delegação é encontrar o meio termo entre ficar no pé da pessoa direto e o esquecer de acompanhar até o prazo vencer. Para entender melhor a delegação é importante conhecer a diferença entre autoridade e responsabilidade, que estão envolvidos em um processo de delegação mas significam coisas diferentes.

## AUTORIDADE

O radical da palavra autoridade tem autor, de autoria. Quando você delega uma atividade, na verdade delegou a autoria sobre uma tarefa ou projeto. A pessoa para quem você delegou será a autora da ação, mas você continuará sendo o responsável pela sua boa execução.

## RESPONSABILIDADE

Já a responsabilidade é atribuída à pessoa que delegou. Se a tarefa ou projeto não for executado com qualidade, no escopo definido e no prazo dado, quem delegou responde pelo resultado final. Delegar não significa delargar, ou seja, você continua sendo responsável mesmo que outra pessoa esteja executando.

# POR QUÊ VOCÊ NÃO DELEGA?

Mesmo reconhecendo a importância da delegação, muitos gestores não delegam tanto quanto gostariam, ou deveriam.

A seguir estão seis motivos alegados pelos quais gestores não delegam tanto quanto gostariam.

1

## **“É mais rápido eu fazer do que delegar”**

Executar é mais rápido que preparar alguém e delegar, mas quando o tempo usado na delegação é comparado com o tempo gasto evitado no longo prazo descobre-se que delegar se paga no médio prazo.

2

## **“Ninguém faz tão bem quanto eu”**

Embora inicialmente uma pessoa possa cometer erros na execução de uma tarefa recém delegada, com o tempo certamente executarão melhor. Não é por ser bom em uma tarefa que você deve executá-la.

3

## **“Se eu delegar perderei o controle”**

Gestores devem ter o controle sobre processos e indicadores, e não sobre tarefas. Tarefas que podem ser delegadas devem ser delegadas para focar o tempo em tarefas mais importantes.

4

## **“Não tenho tempo para delegar”**

A falta de tempo é um motivo a mais para se delegar. Continuar gastando tempo recorrentemente em atividades que podem e deveriam ser delegadas não ajudará a ganhar tempo no futuro.

5

## **“Eu gosto muito de fazer isso”**

Nosso gosto por fazer um tipo de tarefa não deve impedir delegá-las como forma de poder desenvolver a equipe e poder dar foco nas atividades que mais trarão resultados.

6

## **“Não confio na equipe para delegar”**

Para desenvolver a confiança na equipe é necessário iniciar a delegação pelas tarefas mais simples e avaliar seu desempenho. Progressivamente delegue tarefas mais complexas à medida em que for ganhando confiança na equipe.

# DELEGAR COM EFICÁCIA

Delegação é uma habilidade vital, especialmente para gestores de primeiro nível. Como qualquer habilidade, deve ser compreendida e praticada, melhorando a cada nova vez.

A seguir estão três pilares para garantir que uma tarefa delegada seja executada dentro das suas expectativas e efetivamente ajude a gerenciar melhor seu tempo e equipe.

## ESCOLHA DA PESSOA CERTA

Qualquer tarefa a ser delegada passa pela avaliação de quem executará a atividade, tanto em termos de expertise para executar a tarefa quanto em relação se à carga de trabalho atual suporta a execução desta nova tarefa no prazo necessário.

## DEFINIR OBJETIVOS

Um dos maiores erros que pessoas cometem ao delegar é não definir de forma clara quais são os objetivos esperados da com a tarefa delegada. Se é um relatório, diga à pessoa quais campos precisa, o que você pretende com ele, qual período de tempo este relatório deve abranger. Quanto melhor for a comunicação melhor será a execução.

## ACOMPANHAR A EXECUÇÃO

Acompanhar garante que a pessoa poderá tirar dúvidas e lhe informar caso algo dê errado durante a realização da tarefa. Deixar para cobrar só no prazo final é arriscado, pois pode dar margem a erros ou atrasos evitáveis. Lembre-se você é o responsável pela tarefa mesmo que outro esteja atuando nela.

# LIDERANÇA INSPIRADORA

Quando falamos em liderança uma das imagens que vem à mente é o líder que consegue inspirar e mobilizar as pessoas ao redor para causas comuns. Vimos até aqui que parte da liderança reside na disciplina de tomar decisões acertadas com base em dados e de forma justa e metódica. Entretanto, é inegável que a capacidade de inspirar pessoas é um importantíssimo ingrediente para que uma pessoa possa ser considerada líder.

Esta liderança é capaz de inspirar e fazer com que as pessoas se motivem, e motivação nada mais é que um motivo para ação. Pessoas se motivam quando entendem que a ação tem bons motivos para serem feitas, e para isso o líder deve sempre buscar apresentar o **porquê** de cada uma de suas decisões.

Em seu livro “Comece pelo porquê”, Simon Sinek demonstra como empresas e líderes conseguem a adesão de clientes

e colaboradores quando em primeiro lugar apresentam os motivos pelo qual existem e fazem determinadas atividades.

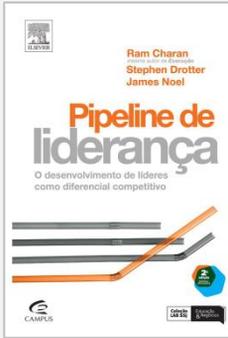
O Círculo Dourado demonstra como ter conversas inspiradoras com nossas equipes. Começamos de dentro para fora. Primeiro o por quê devemos fazer algo, depois como será feito para então apresentar o que será feito.

A confiança emerge quando nós temos a sensação de que a outra pessoa é movida por outras coisas além de seu interesse próprio.



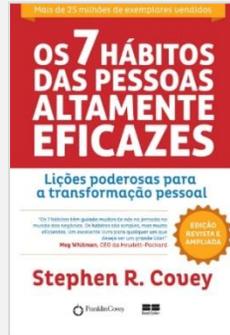
# REFERÊNCIAS E DICAS DE LEITURA

## REFERÊNCIAS



### Pipeline de Liderança

Ram Charan  
Stephen Drotter  
James Noel  
(2011)



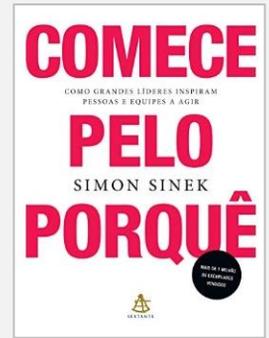
### Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes

Stephen Covey  
(1989)



### Psicologia Para Administradores

Paul Hersey  
Kenneth Blanchard  
(1992)



### Comece pelo porquê

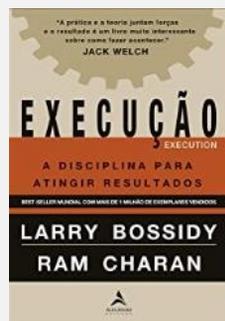
Simon Sinek  
(2009)

## DICAS



### Como fazer amigos e influenciar pessoas

Dale Carnegie  
(1936)



### Execução

Larry Bossidy  
Ram Charan  
(2002)



### Os primeiro 90 dias

Michael Watkins  
(2003)



### O monge e o executivo

James Hunter  
(2004)



Luiz Azeredo Costa é Administrador pela Universidade Federal de Viçosa, MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pela FGV e Personal & Professional Coach formado pela Sociedade Brasileira de Coaching.

Possui 20 anos de experiência como diretor, gerente sênior e consultor nas áreas de Gestão de Processos, Liderança e RH. Atua no desenvolvimento humano como consultor, trainer, mentor e coach, já tendo treinado mais de três mil profissionais em temas voltados à melhoria de performance e comportamentos.

[azeredocosta.com](http://azeredocosta.com)



Grupo no Whatsapp para receber dicas de desenvolvimento e divulgação de nosso conteúdo



**Azeredo  
Costa**  
Treinamento & Coaching