EXAME você s.a.

Como Tornar-se Um Líder

John Adair

- Desenvolvendo sua Maneira de Ser, Conhecer e Agir
- Usando suas Qualidades para Alcançar Melhores Resultados
- Como se Auto-aperfeiçoar e Envolver a Equipe em Novos Desafios

Nobel

GRUPO WHATZAP 65 9 9632 0674

Tradução do *Leadership Skills*
originalmente publicada em 1997, em comum acordo
com o *Institute of Personnel and Development.*
©1997 John Adair

Direitos desta edição reservados à
Livraria Nobel S.A.

Rua da Balsa, 559 - 02910-000 — São Paulo, SP
Fone: (11) 3933-2800 — Fax: (11) 3931-3988
e-mail: ednobel@livrarianobel.com.br

Coordenação editorial: Clemente Raphael Mahl
Produção gráfica: Mirian Cunha
Revisão: Dina Beck e Creusa de Sousa Maria
Capa: João Lino Oliveira
Ícones: Cecília de P. Alves e Marcela Guimarães
*Composição:*CompLaser Studio Gráfico
Impressão: Book RJ Gráfica e Editora Ltda.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Adair, John
Como tornar-se um líder/John Adair; tradução Elke Beatriz Riedel —
São Paulo: Nobel, 2000.

Título original: Leadership skills.
ISBN 85-213-1000-5

1. Comunicação 2. Liderança 3. Tomada de decisão I. Título.

98-0122 CDD-303.34

Índice para catálogo sistemático:
1. Liderança : Sociologia 303.34

É PROIBIDA A REPRODUÇÃO

Nenhuma parte desta obra poderá ser reproduzida, copiada, transcrita ou mesmo transmitida por meios eletrônicos ou gravações, sem a permissão, por escrito, do editor. Os infratores serão punidos pela Lei nº 9.610/98.

Impresso no Brasil / *Printed in Brazil*

Sumário

Introdução, 7

capítulo 1
O que você
deve ser, 9

capítulo 2
O que você
deve saber, 15

capítulo 3
O que você
deve fazer, 19

capítulo 4
Como transformar as principais
funções de liderança em habilidade, 25

capítulo 5
Como desenvolver-se
enquanto líder, 49

Apêndice
Lista de verificação
de liderança, 53

Leituras
complementares, 55

A Editora Nobel tem como objetivo publicar obras com qualidade editorial e gráfica, consistência de informações, confiabilidade de tradução, clareza de texto, impressão, acabamento e papel adequados.
Para que você, nosso leitor, possa expressar suas sugestões, dúvidas, críticas e eventuais reclamações, a Nobel mantém aberto um canal de comunicação.

Entre em contato com:
Central Nobel de Atendimento ao Consumidor
Fone: (11) 3933-2800
Fax: (11) 3931-3988
End.: Rua da Balsa, 559
São Paulo – CEP 02910-000
Internet: www.livrarianobel.com.br

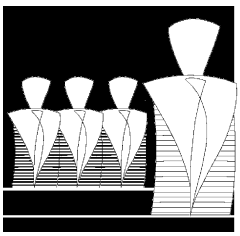
Introdução

Hoje em dia, as qualidades de liderança são reconhecidas universalmente como um elemento-chave – alguns diriam *o* elemento-chave – em administração. Um bom administrador é hoje em dia, por definição, um líder. Igualmente, um *bom* líder será também um administrador.

Mas como você poderá se transformar em tal líder? É possível desenvolver suas próprias habilidades como líder? Deixe-me responder a esta última pergunta com um sonoro SIM. Quanto à primeira pergunta, a totalidade deste livro será minha resposta. Ele é um guia prático e simples para qualquer pessoa que está para assumir um papel de liderança em qualquer empresa. Mas eu espero que ele possa ser igualmente útil para aqueles que, já se encontrando nesta função, desejem desenvolver suas habilidades básicas de liderança. Se a liderança lhe interessa, este livro lhe dará o conjunto completo de diretrizes para se tornar um líder eficiente.

Antes, uma palavra de precaução: ninguém pode lhe ensinar liderança. Isso é algo que você deve aprender. Você aprende principalmente da experiência. Porém, a experiência ou a prática devem ser iluminadas por princípios ou idéias. No momento em que as centelhas faíscam entre esses dois elementos, é que o aprendizado acontece. Por isso, você deverá pensar muito, relacionando o que digo com a sua experiência à medida que lê e reflete sobre o assunto. Assim como tudo na vida, quanto mais você puser em prática essa liderança, tanto mais obterá em troca.

Deixe-me acrescentar uma exigência ousada para este pequeno livro. Muitas vezes as pessoas discutem as diferenças e semelhanças entre liderança e administração. Contudo, a maioria das pessoas práticas está interessada antes de mais nada naquilo que devem fazer, e não se isso deve ser denominado de “liderança” ou “administração”, ou de ambas as formas. Como diz um provérbio chinês: “O que importa se um gato é preto ou branco, contanto que cace ratos?” Este é o livro para tais líderes. Esta é a primeira síntese realmente bem-sucedida dos conceitos de liderança e de administração. Finalmente temos uma visão integrada singular, um foco que abrange ambas as perspectivas.



capítulo 1
O que você deve ser

Vamos começar com a pergunta mais básica de todas: por que razão uma pessoa, mais que outras, emerge, ou é aceita como líder dentro de um grupo? Em outras palavras, o que é liderança? A razão de começar aqui é que o esclarecimento da natureza e do papel da liderança é o maior passo que você pode dar em direção ao desenvolvimento de suas próprias qualidades de liderança. No quadro abaixo, procure dar cinco respostas a esta questão:

Quadro 1
O que é liderança?

1.
2.
3.
4.
5.

Uma resposta tradicional a essa pergunta – que pode estar refletida no que você escreveu no Quadro 1 – é que a pessoa em questão possui certas *qualidades de liderança*. Estes traços, como coragem ou tenacidade, tendem a tornar essa pessoa líder em todas as circunstâncias. São líderes naturais ou natos.

Existem duas dificuldades nessa abordagem. Primeiro, se você comparar todas as listas de qualidades disponíveis em estudos e livros sobre o assunto, você vai notar variações consideráveis. Isso não é surpreendente, porque existem milhares de palavras que descrevem personalidade e caráter. Segundo; a suposição de que líderes são natos e não formados, não vai lhe ajudar muito. Lembre-se daquele jovem cujo relatório anual atestava que "Smith ainda não é um líder nato"! Além do mais, essa suposição não é verdadeira. Naturalmente que diferimos em termos de nosso potencial para liderança, mas o potencial pode – e deve – ser desenvolvido. Se você realmente trabalhar duro em relação à liderança, suas qualidades irão ser mais habituais ou inconscientes. Então as pessoas irão chamar *você* de líder natural.

Algumas qualidades essenciais

Você não pode deixar de lado questões de personalidade e caráter na liderança. Existem algumas qualidades que você tem que ter. Basicamente, você deveria possuir, servir de exemplo, e talvez até mesmo personificar as qualidades *esperadas ou requeridas em seu grupo de trabalho.* Enfatizei por ser fundamental. Sem isso você não terá credibilidade. (Incidentalmente, aqui está uma das primeiras diferenças entre líderes e administradores: este último pode ser nomeado sobre outros numa hierarquia, independentemente de possuir ou não, as qualidades requeridas.)

Exercício

> Você poderia pegar um papel e fazer uma lista de cinco ou seis qualidades exigidas daqueles que trabalham em sua área. Verifique com seus colegas. Tendo feito eu mesmo este exercício muitas vezes – por exemplo, com trabalhadores da produção, pessoal de vendas, enfermeiros, engenheiros, contabilistas –, creio que você não vai achar muito difícil. Observe que palavras podem variar – "trabalho duro" e "aplicação" por exemplo – mas os *conceitos* dos traços, qualidades ou habilidades permanecem os mesmos.

Essas qualidades lhe são necessárias para ser um líder, mas não são suficientes para fazer com que você seja visto como tal. Por exemplo, você não pode ser um líder militar sem coragem. Mas existem muitos soldados com coragem que não são líderes – essa é uma virtude militar. Então, de que outras qualidades você precisa?

Traços genéricos de liderança

Você deve ter notado que essas qualidades estão bastante ancoradas em campos particulares. Podem até existir similaridades, mas certamente a graduação das qualidades requeridas vai variar consideravelmente. Existem, contudo, algumas qualidades de liderança mais genéricas ou transferíveis, as quais você deverá reconhecer em si mesmo – você certamente as reconhecerá em outros líderes. Para economizar espaço, eu as dispus em forma de tabela (ver Quadro 2).

Quadro 2
Qualidades de liderança — no sentido amplo

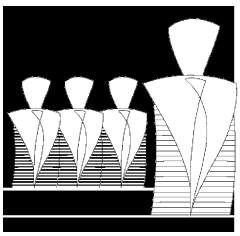
Entusiasmo	Você consegue pensar em algum líder que não tenha entusiasmo? É muito difícil, não é?
Integridade	Essa é a qualidade que faz com que as pessoas acreditem em você. E confiança é essencial em todos os relacionamentos humanos — sejam profissionais ou pessoais. "Integridade" significa tanto inteireza pessoal como a adesão a valores externos a você, principalmente bondade e sinceridade.
Firmeza	Muitas vezes os líderes são pessoas exigentes, sendo incômodo tê-los por perto, pelo fato de seus padrões serem muito elevados. Eles são obstinados e persistentes. Líderes querem ser respeitados, mas não são necessariamente populares.
Imparcialidade	Líderes eficientes tratam indivíduos diferentemente, porém de forma igualitária. Eles não têm favoritos. Eles são imparciais ao darem recompensas ou penalidade pelo rendimento.
Zelo	A insensibilidade não leva a bons líderes. A liderança envolve o coração, assim como a mente. Gostar do que você faz e importar-se com as pessoas é igualmente essencial.
Humildade	Uma qualidade curiosa, porém própria dos melhores líderes. O oposto da humildade é a arrogância. Quem deseja trabalhar para um administrador arrogante? Os sinais de um bom líder são o desejo de ouvir as pessoas e ausência de egocentrismo.
Confiança	Confiança é essencial. As pessoas sentem a sua presença, e portanto o desenvolvimento de autoconfiança é sempre anterior ao exercício da liderança. Mas não se permita que a autoconfiança seja excessiva, que é o primeiro passo no caminho para a arrogância.

Alguns leitores poderão questionar a inclusão da *integridade* nessa lista. Não houve bons líderes, assim como Adolph Hitler, ao qual faltava totalmente a integridade? Sim, existe uma útil distinção entre

bons líderes e *líderes para o bem*. Se Hitler foi ou não um bom líder é uma questão discutível – em alguns aspectos ele o foi, em outros não – mas ele certamente não foi um líder para o bem. Porém, tudo isso é um pouco acadêmico. Porque a liderança que não se sustenta no alicerce da integridade não permanece: sempre vai entrar em colapso, e geralmente mais cedo do que se pensa. Por quê? Porque assim é a natureza humana.

Você pode ver que *aquilo que você é*, é uma parte integrante importante em sua liderança. Lembre-se do provérbio zulu, "Não posso ouvir o que você está me dizendo, porque você está gritando comigo". É também um dos três principais caminhos para subir a montanha, uma das três coordenadas para responder àquelas questões centrais "O que é liderança?" e "Por que uma pessoa, e não outra, se impõe como líder do grupo?"

Agora você pode desenvolver todas estas qualidades. Você pode construir sua autoconfiança, descobrir novas fontes de entusiasmo e crescer na integridade. Mas tudo isso leva tempo. É melhor começar por um ou outro dos dois caminhos que sobem a montanha. Embora, tendo dito isso, eu lhe aconselharia a voltar de tempos em tempos ao investimento nas qualidades. Reveja o seu progresso quando o perfil de suas forças e fraquezas (em termos de personalidade e caráter) começarem a se desvendar e mudar positivamente. Fique sempre aberto para um *feedback* ao que se refere a esses traços, por mais doloroso que seja (eu falo de experiência própria!)



capítulo 2
O que você deve saber

Uma outra abordagem da questão da liderança não considera tanto a idéia de que existem qualidades de liderança genéricas, enfocando a idéia de que liderança depende da *situação*. Em algumas situações, uma pessoa pode apresentar-se como líder, em outras, não. Winston Churchill, por exemplo, foi um grande líder em época de guerra, mas não foi tão bom assim em tempos de paz.

Como vimos, a verdade é um pouco mais complexa. Algumas qualidades são relacionadas a situações, mas outras – como entusiasmo, coragem moral e perseverança – são encontradas em líderes nas mais diferentes situações.

Para mim, a maior contribuição dessa abordagem situacional é que ela enfatiza a importância do *conhecimento* na vida profissional; e conhecimento está ligado a *autoridade*. Existem quatro formas de autoridade entre as pessoas:

- autoridade da posição e do posto – "Faça isso porque eu sou o chefe!"
- autoridade do conhecimento – "a autoridade flui para quem tem o saber"
- autoridade da personalidade – na sua forma extrema, o carisma
- autoridade moral – autoridade pessoal para pedir a outros que façam sacrifícios

Nelson Mandela, por exemplo, possui dignidade, integridade e sedução. Pelo fato de ter suportado anos de prisão, ele adquiriu a

autoridade moral para pedir a seus companheiros e compatriotas que aceitem dificuldades e privações no longo caminho em direção à unidade e prosperidade nacionais.

Por que os marinheiros fazem o que o capitão ordena quando o navio é jogado de um lado para outro numa tempestade? Porque eles sentem que o capitão possui o conhecimento necessário da arte da marinha e da navegação, aprofundado pela experiência de muitas outras tempestades, para *saber* o que fazer. O conhecimento gera a confiança dos outros.

Por essa razão, a aquisição do conhecimento técnico e profissional realmente faz parte do seu desenvolvimento como líder. Você está se equipando com um ingrediente essencial. Voltando ao exemplo de Churchill, em 1940 ele foi o único ministro de gabinete com experiência como ministro de guerra na I Guerra Mundial, algo consideravelmente distante de sua formação e treinamento como oficial profissional, e que, como comandante de regimento, serviu por um curto tempo no *front* ocidental. Além de seus talentos de oratória e caráter, Churchill possuía uma quantidade considerável de conhecimentos relevantes à condução de uma guerra – bem mais do que seus colegas. E "em terra de cego, quem tem um olho é rei".

Estudo de caso: Martin Sullivan

Martin é um técnico excepcional, e ficou muito satisfeito quando foi promovido a líder da equipe. A diretora técnica, Sally Henderson, encarregada da produção, tinha suas dúvidas quanto às habilidades de Martin para tornar-se um bom gerente, porém, naquela empresa, a promoção para a função gerencial era a única forma de pagar um salário melhor para pessoas como Martin, com muito tempo de casa e com experiência técnica.

Após algumas semanas, o rendimento da equipe começou a cair e ficar aquém das outras. Martin sabia todas as respostas, mas não sabia ouvir. Quando as coisas começaram a piorar, ele se transformou num tirano. Chegou a levar às lágrimas um membro da equipe, na frente de outras pessoas.

"Mas eu não consigo entender", disse Henderson para a equipe, enquanto Martin estava fora durante alguns dias para recuperar-se de uma estafa. "Martin não é um líder?" ele com certeza conhece esta fábrica de ponta a ponta, retrucou uma das pessoas da equipe. "Ele realmente é um *expert*. Contudo, não, eu não usaria a palavra 'líder' no caso dele. Ele não é um líder. Liderança é algo mais do que conhecimento técnico."

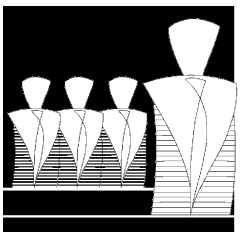
Quadro **3**
Lista de avaliação**:** você é a pessoa certa para a situação?

	Sim	*Não*
1 Você sente que seus interesses, aptidões (ex.: mecânica, verbal) e temperamento são adequados para o campo no qual trabalha?	☐	☐
2 Você consegue identificar um campo no qual fosse mais provável que você se tornasse um líder?	☐	☐
3 Como você desenvolveu "a autoridade do conhecimento""? Você fez tudo o que estava a seu alcance nesse estágio da carreira para adquirir o necessário treinamento profissional ou especializado disponível no mercado?	☐	☐
4 Você possui experiência em mais de um campo ou em mais de uma atividade ou em mais de uma função?	☐	☐
5 Você tem interesse em campos adjacentes e potencialmente relevantes ao seu próprio campo de trabalho?	*algumas vezes* ☐ *nunca* ☐ *sempre* ☐	
6 Como está sua flexibilidade no seu campo de trabalho? Você é:	*Sim*	*Não*
Bom — Você reagiu a mudanças situacionais com marcante flexibilidade; você faz uma boa leitura das situações, pensa sobre elas e age com uma forma apropriada de liderança.	☐	☐
Adequado — Você se testou em duas situações, mas teme algumas outras; você se sente mais feliz somente em situações normais e previsíveis.	☐	☐
Fraco — Você está altamente adaptado a um determinado meio profissional e não suporta mudanças. Freqüentemente o consideram rígido ou inflexível.	☐	☐

O mesmo princípio serve também para você. Mas não pense que ter o conhecimento técnico ou profissional apropriado basta para qualificá-lo como líder. Repetindo, isso é necessário, mas não é suficiente.

Todos os principais campos da liderança — posição, conhecimento, e personalidade — são importantes. Para conseguir que pessoas livres e iguais cooperem e produzam grandes resultados, você precisa se apoiar na segunda e terceira formas de autoridade, assim como na primeira. É como uma corda de três fieiras. Não ponha peso demais numa fieira só.

Na primeira fase de sua carreira de líder, você provavelmente estará atuando num campo de trabalho claramente definido, e terá adquirido o conhecimento profissional e técnico necessário. Mas, dentro do seu campo de trabalho, as situações modificam-se o tempo todo. Quanta flexibilidade você tem? Você consegue, por exemplo, enfrentar tanto o crescimento quanto a retração? A lista de avaliação que se segue poderá ajudá-lo a confirmar tanto se você está no lugar certo como se você está desenvolvendo a flexibilidade necessária para permanecer no cargo em situações diferentes — incluindo algumas imprevisíveis.



capítulo 3
O que você deve fazer

Uma terceira linha de pensamento sobre liderança enfoca o grupo. Esta *abordagem de grupo*, como pode ser chamada, nos leva a ver a liderança em termos de funções que atendem às necessidades do grupo: o que deve ser *feito*. De fato, se você observar atentamente as questões que envolvem a liderança, existem sempre três elementos ou variáveis:

- o líder – qualidades de personalidade e caráter
- a situação – em parte constante, em parte variável
- o grupo – os seguidores: suas necessidades e valores

De fato, grupos de trabalho são sempre diferentes, assim como são diferentes os indivíduos. Depois de se juntarem, logo desenvolvem uma *personalidade de grupo*, de tal forma que o que funciona em um grupo pode não funcionar em outro. Todos os grupos e organizações são únicos.

Porém, isso é somente parte da verdade. A outra parte é que grupos de trabalho – assim como indivíduos – têm certas necessidades em comum. Existem três áreas de necessidades coincidentes, e que são fundamentalmente relevantes, como está ilustrado na Figura 1.

Figura 1
Necessidades coincidentes



Organizações e grupos de trabalho são criados porque existe uma tarefa a ser realizada, que é muito grande para ser feita por uma única pessoa. Você pode subir uma colina ou montanha pequena sozinho, mas não o Everest – nesse caso você precisa de uma equipe.

Porque chamar a isso de necessidade? Porque a pressão faz concentrar as forças para o cumprimento da tarefa em comum. As pessoas podem se sentir muito frustradas se forem impedidas de fazê-lo.

Necessidade de sustentação da equipe

Esta necessidade não é tão fácil de perceber como a necessidade de trabalho; assim como acontece com os *icebergs*, grande parte da vida de qualquer grupo está abaixo da superfície. A diferença entre ambos é que a necessidade de trabalho envolve coisas, e a necessidade de manutenção da equipe envolve pessoas, mas isso não nos ajuda muito.

Repetindo, é melhor imaginarmos equipes que são ameaçadas exteriormente por forças visando a sua desintegração, ou interiormente por pessoas ou idéias destrutivas. Dessa forma podemos ver de que maneira elas dão prioridade à manutenção da própria unidade, indo contra as pressões externas ou internas, às vezes demonstrando uma

grande engenhosidade no processo. Muitas das regras do grupo, sejam elas escritas ou não, existem para promover essa unidade e para manter a coesão a todo custo. Aqueles que viram o barco ou infringem padrões do grupo poderão contar com reações que podem variar da indulgência amigável até a fúria absoluta. De forma instintiva, existe uma sensação comum de que "unidos venceremos, separados perderemos", de que as relações amigáveis, desejáveis por si mesmas, também são meios essenciais para os objetivos do grupo. Essa necessidade de criar e promover a coesão do grupo, eu chamei de *necessidade de manutenção da equipe*. Afinal, todos sabem o que é uma equipe.

Necessidades individuais

Em terceiro lugar, temos a questão de que os indivíduos levam ao grupo suas próprias necessidades — não somente as necessidades físicas de alimento e abrigo, como também as necessidades psicológicas: reconhecimento, sensação de estar fazendo algo útil, status e a necessidade mais profunda de estar dando e recebendo de outras pessoas numa realidade ocupacional. Essas necessidades individuais são talvez mais profundas do que muitas vezes podemos perceber.

Essas necessidades são inerentes à nossa vida enquanto seres humanos. Elas podem nos fazer sentir atraídos, ou repelidos, em relação a qualquer grupo. Subjacente a tudo isso está o fato de que as pessoas precisam umas das outras, não somente para sobreviver, como também para conquistar e desenvolver a personalidade. Esse crescimento ocorre numa grande variedade de atividades sociais — amizade, casamento, relações de vizinhança — mas, inevitavelmente, equipes de trabalho são extremamente importantes porque a maioria das pessoas passam a maior parte do seu tempo em tais equipes.

Os três círculos interagem

Estas três áreas de necessidade se sobrepõem e influenciam uma à outra. Se o trabalho em comum é realizado, por exemplo, nesse caso isso levará à construção da equipe e à satisfação das necessidades humanas pessoais. Se houver falta de coesão na esfera do grupo – uma falha na conservação da equipe – nesse caso, o desempenho na área de tarefas irá claramente se deteriorar e a satisfação dos membros, dos indivíduos, irá se reduzir. Dessa forma, assim como vimos acima, podemos visualizar as necessidades manifestas em grupos de trabalho na forma de três círculos coincidentes.

Quando eu demonstro o modelo em *slides*, ou com o retroprojetor, geralmente represento os círculos com as cores vermelha, azul e verde, uma vez que a luz (não os pigmentos) retrata esses refratores nessas três cores primárias. É uma maneira de sugerir que esses três círculos formam um modelo universal. Em qualquer campo que você esteja, em qualquer nível de liderança – líder de equipe, líder operacional ou líder estratégico – existem três coisas nas quais você deve pensar sempre: *tarefa*, *equipe* e *indivíduo*. Liderança é essencialmente uma atividade centrada no outro – e não em si mesma.

O modelo dos três círculos é simples, mas não simplista ou superficial. Lembrando estas três cores primárias, podemos fazer uma analogia com o que acontece quando vemos um programa de televisão: as imagens coloridas que se movem são feitas de pontos dessas três cores primárias e (no caso das áreas que se sobrepõem) das três cores secundárias. Somente quando nos distanciamos consideravelmente das imagens em movimento é que podemos perceber o padrão subjacente desses três círculos. É claro que eles não estão sempre tão bem equilibrados e claros como o modelo sugere, mas, de qualquer forma, estão presentes.

Para uma abordagem funcional da liderança

O que tudo isso tem a ver com liderança? Simplesmente o seguinte: para a realização da tarefa em comum, e para manter o trabalho de equipe, certas *funções* devem ser cumpridas. E uma função é o que você *faz*, em oposição a uma qualidade, que é um aspecto do que você *é*. Por exemplo; alguém tem que definir os objetivos, fazer o planejamento, ou manter a equipe unida se ela estiver sendo ameaçada por forças destrutivas.

Agora estamos em terreno firme, pois você já pode aprender a prover as funções de liderança demandadas por tarefa, equipe e necessidades individuais. Essa é a porta de entrada para a liderança efetiva. Além do mais, você pode aprender – pela prática, estudo, experiência e reflexão – a executar as funções com habilidade: elas se transformarão em suas *habilidades de liderança*. Isso não significa que você irá realizar todas elas o tempo todo. Mas elas serão como ferramentas afiadas, brilhantes e bem lubrificadas no seu estojo, prontas para uso imediato, assim que a necessidade surgir.

Seu papel como líder

Agora as coisas estão claras como cristal em relação ao seu papel como líder. Deixe-me explicar o uso comum, mas muitas vezes mal empregado, do termo *papel*. Uma metáfora extraída do teatro, esse termo indica a parte designada ou assumida em um drama. Num uso social mais generalizado, um papel, em linhas gerais, pode ser definido como uma *expectativa* que as pessoas têm em relação a você. Claro, se diferentes pessoas tiverem diferentes expectativas em relação a você, você poderá vivenciar um *conflito de papéis*. Você poderá achar, por exemplo, que existe uma tensão considerável em certos períodos de sua vida, entre as expectativas dos seus pais, a de seu(sua) parceiro(a) ou dos seus filhos.

Nós não esperamos que as pessoas atuem fora de seus papéis no contexto de trabalho. Por exemplo, se um policial parar seu carro, simplesmente para lhe contar uma piada que ele ouviu na televisão na noite passada, a maioria de nós não iria se divertir nem um pouco. Não esperamos que policiais se comportem dessa maneira.

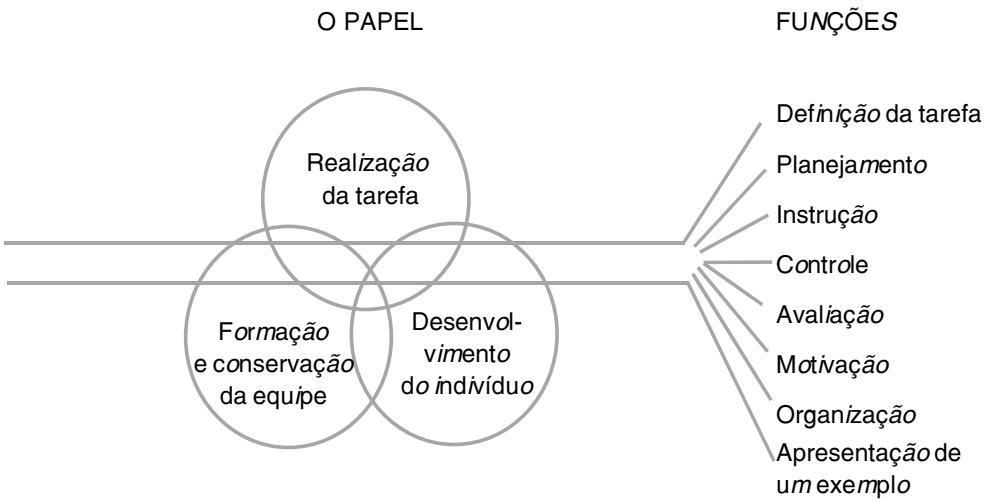
Éaqui que o modelo dos três círculos se manifesta: o que ele faz por você é definir o papel do líder de uma forma visual. As pessoas *esperam* que seus líderes as ajudem a cumprir a tarefa em comum, a construir a sinergia do trabalho em equipe, a adaptar-se aos indivíduos e atender suas necessidades. Os círculos que se sobrepõem, integram essas três facetas deste papel.

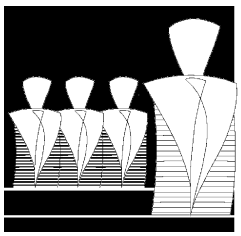
De acordo com a analogia da luz, as funções de liderança são como o espectro das cores do arco-íris, quando um raio de sol é refratado através de um prisma (ver Figura 2).

No próximo capítulo, iremos explorar algumas maneiras concretas de exercer estas funções.

- primeiro com competência
- depois a prática com qualidade
- através do autodesenvolvimento com excelência

Figura 2
Funções de liderança





capítulo 4

Como transformar as principais funções de liderança em habilidade

Neste capítulo, vamos considerar cada uma das oito funções de liderança, uma por vez, para ajudá-lo a identificar formas de melhor executá-las.

Lembre sempre de que – devido ao fato das três áreas de tarefa, equipe e indivíduo estarem tão interligadas – qualquer das funções tenderá a afetar todos os três círculos. Vamos tomar como exemplo o *planejamento*. À primeira vista, essa parece ser somente uma função de tarefa. Porém, não há nada pior do que um mau plano para fragmentar uma equipe ou frustrar um indivíduo: ele atinge os três círculos. Outro fator geral a considerar é que – como já disse anteriormente – a liderança existe em diferentes níveis.

- liderança de equipe – você lidera uma equipe com cerca de 5 a 20 pessoas
- liderança operacional – você lidera uma unidade significativa na firma ou empresa, composta por um conjunto de equipes, cujos líderes se reportam a você
- liderança estratégica – você lidera uma empresa inteira, com a total responsabilidade diante dos dois níveis de liderança abaixo do seu

Não somente os três círculos, mas também as oito funções se aplicam a todos esses níveis, mas de formas diferentes. Nas breves discussões

que teremos a seguir sobre cada função, algumas vezes indicarei essas diferenças, mas o foco estará no primeiro nível – o papel da liderança de equipe.

A abordagem funcional de liderança que aqui adotamos também é chamada de *liderança centrada na ação*. Uma função é uma ação de um conjunto de ações relacionadas que contribuem para o desenvolvimento ou a manutenção, assim como cada parte do corpo tem uma função relacionada com o todo. Vem de uma palavra latina que significa *desempenho*. Às vezes é utilizada de forma mais genérica para significar aquilo que denominei de *papel* – a forma especial de atividade própria de uma posição profissional. Você é funcional como líder? Em outras palavras, você é capaz de desempenhar as funções normais esperadas de um líder?

Definição da tarefa

"Tarefa" é uma palavra muito genérica. Ela simplesmente significa "algo que precisa ser feito", geralmente algo que foi solicitado. Em termos gerais, as pessoas nas equipes ou organizações têm alguma idéia sobre o que elas devem fazer, mas esse sentido geral deve ser melhor focalizado como um *objetivo*, que seja:

- claro
- concreto
- limitado quanto ao tempo
- realista
- desafiador
- possível de ser avaliado

Quero dizer, com relação ao último aspecto, que existe um "critério de sucesso" simples que vai capacitar você e a sua equipe a saber se o objetivo foi atingido. Se o seu alvo ou meta for atingir o topo do Monte Everest, por exemplo, você saberá quando o tiver atingido.

Em outras áreas do empreendimento humano, os critérios de sucesso são bem menos óbvios.

Liderança também tem a ver com a resposta às perguntas *por que*, e *o quê*. Um chefe pode dizer-lhe *o que* fazer, como já exposto; porém, um líder vai explicar-lhe ou dizer-lhe *o porquê* como primeiro e importante passo no caminho da sua livre e espontânea colaboração – a marca distintiva de toda a verdadeira liderança. Aqui existe uma sobreposição com motivação, ou com o dar a outros uma razão ou embasamentos suficientes para a ação, que iremos discutir brevemente. Mas agora quero ficar no âmbito da tarefa, e sugerir que todos os líderes deveriam ser capazes de relacionar um *objetivo* aos *alvos* e *propósitos* da empresa. Em outras palavras, eles precisam ser capazes de pensar – e muitas vezes falar – em termos de uma série de direções. Quando procederem dessa forma, estarão indo do particular para o geral, do concreto para o abstrato.

> A empresa Gaia está no ramo de fabricação e venda de equipamentos para perfuração. Pode-se denominar isso de seu *propósito*, a razão pela qual existe.Ela possui três *metas* na sua estratégia atual: melhorar a qualidade de suas perfuratrizes submarinas para óleo e gás a grande profundidade, perfuradoras de óleo e gás submarinas que melhor vendem, conseguir 40% do mercado mundial nos próximos cinco anos (no momento elas detém 23%) e desenvolver uma série de novos produtos para o mercado de mineração, no qual pode conseguir lucros altos. Mike Wilson é um líder de equipe na fábrica de Aberdeen. O *objetivo* fundamental de sua equipe nessa semana é montar um protótipo de perfuratriz para fazer parte da proposta da empresa para negócios nos campos petrolíferos das Ilhas Malvinas. Até o fim da semana a perfuratriz deverá ser testada em cinco dos principais critérios de qualidade, e um relatório deverá ser feito com os resultados. O relatório deverá ser entregue ao diretor de produção até as 18h00 de sexta-feira.

Se você estivesse no lugar de Mike Wilson, seria capaz de explicar *por que* os objetivos da semana são importantes em termos de metas da empresa. Da mesma forma, essas metas foram identificadas e fixadas *para que* fossem atingidos os propósitos da corporação.

Por outro lado, você irá responder a pergunta *como*. De que forma, nós, da Gaia, permaneceremos em posição de liderança de vendas e

produção de equipamentos para perfuração? Resposta: seguindo as trilhas amplas, porém, bem direcionadas que nossas metas indicam: melhorando a qualidade, aumentando a fatia de mercado e criando novos produtos.

Você pode observar que a Gaia, nesse sucinto estudo de caso, está tentando administrar as transformações, antes de ser desagradavelmente surpreendida por elas. A transformação talvez seja o fator mais importante a demandar liderança, em oposição à simples administração. O termo líder vem do inglês *leader*, que por sua vez está relacionado com palavras do inglês antigo, significando "caminho, jornada" e "viajar". É uma palavra relacionada a jornada. Se você não estiver numa jornada, não se aflija com questões de liderança — concentre-se em gerenciar, administrar.

Conseqüentemente, líderes de todos os níveis deveriam estimular e permanecer atentos ao senso de direção. "Visão" significa, literalmente, enxergar para onde você está indo. Aliado a um pouco de pensamento criativo, isso pode proporcionar um novo rumo para um grupo ou organização. As mudanças trazem sempre consigo a necessidade de pensar profundamente a respeito de propósitos, assim como de metas e objetivos no contexto das rápidas transformações no mercado, na tecnologia e na vida econômica e social. Esse tipo de pensamento é de primordial responsabilidade de líderes estratégicos, mas, se forem sábios, eles irão envolver no processo também os seus líderes operacionais e de equipe. Você precisa compreender os *porquês* envolvidos nos objetivos que você é solicitado a alcançar (ver Quadro 4).

Planejamento

Planejamento significa construir uma ponte mental de onde você está agora até onde quer estar quando tiver alcançado o objetivo. A função do planejamento vai ao encontro das necessidades do grupo de cumprir as tarefas, mediante a resposta à pergunta *como*. Porém, a pergunta "como" logo remete a: "quando isso ou aquilo deverá acontecer?" e "quem faz o quê?"

Quadro 4
Lista de verificação: definindo a tarefa

	Sim	*Não*
1. Você conhece os *objetivos* de seu grupo neste momento, para os próximos anos/meses, e se eles estão em concordância com os de seu chefe?	☐	☐
2. Você compreende totalmente as *metas* e *propósitos* mais abrangentes da empresa?	☐	☐
3. Você consegue relacionar os objetivos de seu grupo com aquelas intenções mais amplas e gerais?	☐	☐
4. O seu atual objetivo principal é suficientemente específico? Ele está definido em termos de tempo? É tão concreto e tangível quanto possível?	☐	☐
5. O grupo será capaz de, por si mesmo, saber logo se você terá sucesso ou não? O grupo recebe um rápido *feedback* de resultados?	☐	☐

Da perspectiva da liderança, a questão central é: até que ponto você deverá elaborar o plano sozinho, ou dividir a função de planejamento com sua equipe? Mais uma vez, temos aqui uma distinção entre liderança e administração, ao menos na forma antiga. F. W. Taylor, o fundador da "administração científica", popularizou a idéia de que as coisas iriam melhor se houvesse uma clara distinção entre trabalho de um lado como, por exemplo, elaborar meios para controle mecânico, e funções de planejamento e controle de outro. Essas seriam prerrogativas de administradores e supervisores. Você concorda?

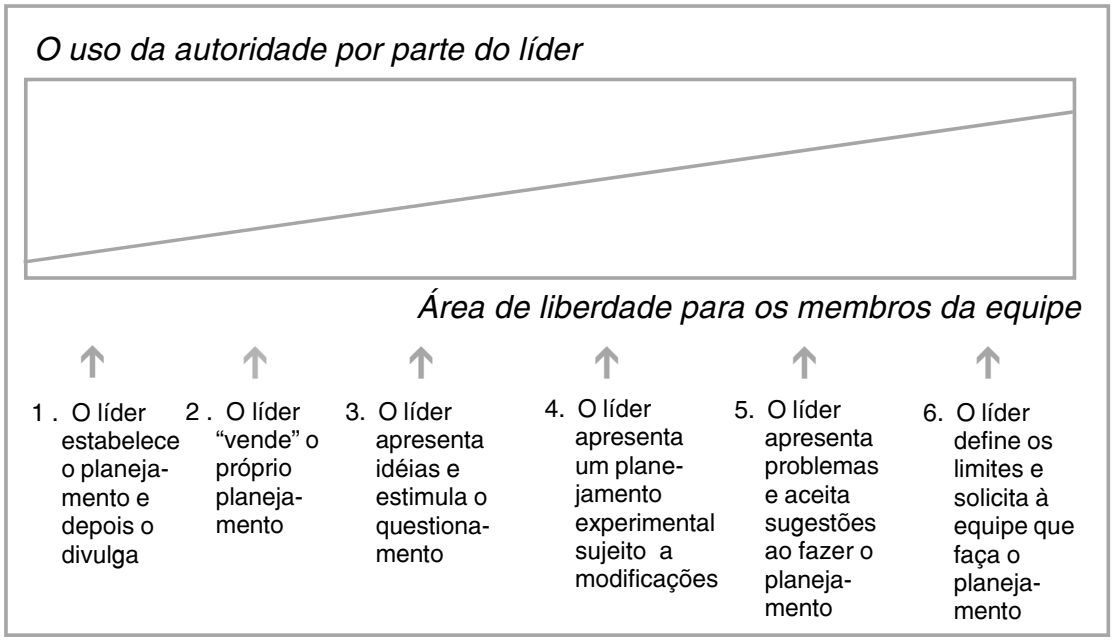
Existe uma forma proveitosa de encarar a função de planejamento como um bolo que pode ser dividido em fatias de diferentes proporções.

Sob o ângulo da liderança, as vantagens de locomoção para a direita na Figura 3 são consideráveis. Quanto mais as pessoas tomarem parte nas decisões que afetam sua vida no trabalho, tanto mais estarão motivadas a cumpri-las. Isso é uma das facetas do que se denomina *empowerment*.

Mas, por outro lado, você notará que, trabalhando na sexta posição (ver Figura 3) terá perdido o controle do resultado. A equipe poderá criar um plano que, embora indo ao encontro dos requisitos identificados, não está de acordo com o que você mesmo faria. Você consegue conviver com isso?

O lugar exato em que você atuará na mobilidade do planejamento vai depender de alguns fatores, principalmente do tempo disponível para o planejamento e o nível de competência dos membros da equipe. Não existe um "estilo" preciso. Os melhores líderes são crentes – com eles você sabe onde está pisando e em muitos aspectos eles são previsíveis. Mas quando o caso for de tomada de decisões, eles são infinitamente flexíveis. Portanto, um bom líder, trabalhando com indivíduos ou equipes, irá agir em diversos pontos da escala durante o dia.

Figura 3
A flexibilidade do planejamento



Uma vez iniciados os trabalhos em relação ao planejamento, poderá tornar-se necessária a revisão ou adaptação, de acordo com o ditame das condições ou circunstâncias. Além disso, você deverá buscar um meio termo entre a eterna necessidade por flexibilidade à medida que as mudanças forem surgindo, e uma certa persistência ou tenacidade em se fixar ao plano combinado. Certamente, conceder permissão para muitas modificações desnecessárias ao plano pode gerar confusão. Como diz um provérbio militar, "Ordem – contra-ordem – desordem".

Instruções

Instrução ou *briefing* é a função de comunicar objetivos e planos à equipe. Normalmente isso significa encontrar-se com os membros da equipe instruindo-os, pessoalmente. Como todas as funções, a instrução deve ser feita com habilidade, pois existe uma forma certa de instruir um grupo e uma forma errada. De fato, a instrução faz parte de uma habilidade de comunicação muito mais ampla: a fala eficiente. Aqui temos algumas linhas de conduta:

- *Esteja preparado* – ensaie e pratique. Certifique-se de ter recursos visuais com aparência profissional à mão. "Um quadro vale mil palavras."
- *Seja claro* – verifique duas vezes se o que está dizendo não é vago, ambíguo ou obscuro – deixe esse tipo de discurso para os políticos!
- *Seja simples* – reduza questões complicadas à sua forma mais simples, sem, no entanto, simplificar demais. Evite a linguagem técnica ou jargão que o seu público não vá entender.
- *Seja animado* – ponha entusiasmo, confiança e humor em sua mensagem. Coloque vida nela – faça-a ficar excitante, desafiadora e alegre.
- *Seja natural* – você não precisa ser um grande orador. Seja somente você mesmo – a sua melhor parte.

A instrução não é somente algo que você faz no início de um projeto e depois esquece. Muito provavelmente, em especial se a equipe for nova ou inexperiente, você terá de repetir o objetivo e o plano no decorrer do trabalho. Sempre haverá ocasião para repeti-la.

A comunicação é irmã da liderança. A instrução aponta para uma única habilidade, isto é, falar em público. Lembre-se de que ouvir é idêntico em importância. Todo mundo tem algo para contribuir com o plano e sua execução: idéias, sugestões ou informações. O líder precisa ser um bom ouvinte.

Sessões ou reuniões de instrução — reuniões de trabalho — permitem cumprir um trabalho válido em todos os três círculos, apontando questões genéricas ligadas ao fato específico em questão. Quanto a tarefas, por exemplo, você poderá assumir a responsabilidade, dirigindo e enquadrando a situação. Um certo grau de assertividade é sempre desejável em líderes, e o grupo aceitará isso — até gostará — se a situação assim o exigir. Você poderá salientar a abordagem da equipe frente à tarefa a cumprir, elevando assim o espírito. Você poderá atender às necessidades *individuais* ao ouvir as pessoas e reconhecer a contribuição daqueles que ajudam a alcançar os objetivos da reunião. Também poderá ser uma oportunidade para enfatizar o significado de cada contribuição individual para o sucesso do empreendimento.

Alguns dos exemplos mais edificantes de liderança ocorrem quando o líder assume um grupo desmotivado e consegue dar uma reviravolta no seu moral. As reuniões de instrução iniciais podem ser sumamente importantes nesse processo, uma vez que as primeiras impressões são tão básicas nas relações de trabalho como nas de amor e amizade. A impressão que você deixar no primeiro encontro permanecerá nas pessoas para sempre. Talvez a tarefa tenha que ser discutida de forma mais genérica se o trabalho for novo para você — pouco poderá ser feito além de partilhar suas idéias iniciais. Mas você poderá compartilhar sua visão, seu espírito de decisão e sua determinação em mudar a atmosfera e os padrões do grupo. Talvez isso vá demandar algumas falas firmes, e as pessoas vão esperar para ver se essas falas serão sustentadas por ações igualmente firmes.

Quadro 5
Um rápido curso de liderança

As seis palavras mais importantes...
"Eu admito que cometi um erro."

As cinco palavras mais importantes...
"Eu estou orgulhoso de você"

As quatro palavras mais importantes...
"Qual é sua opinião?"

As três palavras mais importantes...
"Poderia, por favor"

As duas palavras mais importantes...
"Muito obrigado"

A palavra mais importante...
"Nós"

E finalmente, a palavra menos importante...
"Eu."

Controle

Controle é a função que assegura que toda a energia da equipe e os recursos disponíveis, estão se mobilizando e fazendo com que as coisas aconteçam. Às vezes as equipes se assemelham a engenhocas velhas e ineficientes, com grande parte de sua energia indo para o espaço, como vapor, não fazendo nada para colaborar com o avanço desse monstro de ferro.

É claro que seres humanos não são máquinas, e *parte* de sua energia durante o dia irá para discussões e atividades que não se relacionam com a tarefa em comum.Dentro dos limites do bom senso, essa "perda de tempo" é aceitável, mas poderá vir a ser um

problema para uma equipe que não tenha realmente uma atitude positiva frente à tarefa em comum.

> Angela Roberts foi nomeada líder de equipe numa fábrica de montagem de aparelhos de televisão, num momento particularmente difícil. As vendas estavam caindo, reclamações sobre a qualidade eram abundantes, e o moral estava particularmente baixo. Já no primeiro dia de trabalho, ela observou um sintoma desse moral baixo. Os empregados da fábrica de produtos eletrônicos na qual trabalhava antes, faziam, em geral uma pausa de 15 minutos para o cafezinho no período da manhã, enquanto aqui a norma era de quase 45 minutos. "Você está tendo diante de você um problema de controle", ela disse a si mesma, e, como uma boa líder, pelo exemplo e pela palavra logo introduziu um novo padrão.

Faz parte do instinto natural dos líderes (talvez em contraposição aos administradores) contar ao máximo com o autocontrole e a autodisciplina dos outros. Quanto melhor a equipe e os membros individuais que a constituem, mais você pode fazer isso. A autodisciplina é a única maneira de sermos controlados, *e* livres. Se o controle e a disciplina forem impostos a nós – e às vezes isso se torna necessário – sempre perdemos um elemento de liberdade. Entretanto, a liderança só existe realmente entre pessoas livres e iguais, e assim, definitivamente, o autocontrole é um elemento necessário da liderança. Se isso não existe num grupo ou equipe, organização ou comunidade, então eles estão inadvertidamente tirando de si mesmos a oportunidade de vivenciar a liderança como oposição à administração.

A palavra "controle" vem do latim medieval *contrarotulare*, originalmente significando "verificar as contas". Sua origem financeira nos faz lembrar que as finanças, sob diferentes formas – objetivos de lucro e limites de gasto – são um importante meio de controle. As equipes auto-administradas (que não são a mesma coisa que equipes sem líderes!) tomam a si a responsabilidade pelo orçamento para planejarem e controlarem seu próprio trabalho. Dentro de certos limites, elas possuem discrição quanto à utilização dos recursos – especialmente em relação ao dinheiro – que lhes foi confiado para alcançarem o objetivo combinado.

Um campo no conceito de administração, e que muitas vezes passa despercebido na liderança, aqui é muito importante. Administração implica a utilização *eficiente* dos recursos assim como de seu uso *eficaz*. Nesses tempos de recursos escassos – seja o tempo das pessoas, o dinheiro e o *material* em todas as suas formas – o uso parcimonioso ou econômico dos recursos é imperativo para todos aqueles que mantêm papéis de liderança organizacional ou comunitária. *Bons* líderes serão administradores no sentido de que eles economizam cuidadosamente e gastam com boas coisas os recursos de que dispõem. Eles conseguem o máximo de resultados com o mínimo de recursos.

Avaliação

Como já vimos anteriormente, uma parte fundamental da definição de tarefas é o estabelecimento de *critérios de sucesso*, pelos quais saberemos se estamos alcançando o objetivo, ou pelo menos fazendo progressos na sua direção em sentido geral. A avaliação, porém, é muito mais ampla do que isso. Ela é aquela parte do pensamento que se refere aos valores.

O sucesso tem a ver com valores, fundamentalmente com os valores que afetam a empresa ou o indivíduo. O desempenho terá que ser julgado em relação a esses valores, que normalmente estão implícitos nos propósitos da empresa. Ele vai ao encontro do círculo da necessidade de tarefa, porque as pessoas precisam saber onde se colocar em relação aos resultados finais que estão almejando.

Conseqüentemente, a avaliação ou a revisão não é algo que você, como líder, vá deixar para o final. Cada vez que você fizer um comentário em relação ao progresso – ou à falta dele – ou convidar a equipe a considerar seus próprios critérios de sucesso com os quais concordaram, você estará desempenhando a função de avaliação.

Por ser uma função mental de vulto, uma parte integral do pensar, valorizar ou avaliar terá um papel crucial nas tomadas de decisões. Quando você considera as possíveis conseqüências de uma decisão, por exemplo, está em processo de avaliação.

Por que razão avaliar a equipe, ou fazer com que a equipe avalie suas formas de trabalho em conjunto? Porque essa é a principal forma de *construir* ou desenvolver a equipe. Nenhuma equipe é perfeita. Muitas são boas; poucas são muito boas; só bem poucas são excelentes. Aqui vão alguns critérios ou marcas distintivas de uma equipe excelente, de alto desempenho:

- *Objetivos claros e realistas* – todos sabem quais são os objetivos da equipe, e qual a sua parte no plano.
- *Senso de propósito compartilhado* – com isso não estou pretendendo dizer que todo membro da equipe saiba de cor todos os objetivos da empresa, mas que você vivencie o que os engenheiros chamam de vetor; direção + energia.
- *Utilização otimizada de recursos* – todos os recursos pertencem à equipe e são postos em ação de acordo com a prioridade.
- *Atmosfera de abertura* – excelente comunicação bidirecional entre líder e membros. As pessoas podem falar abertamente, sem medo de serem considerados críticos. Tudo o que importa é assegurar que as melhores decisões sejam tomadas.
- *Administração da derrota* – o sucesso é muitas vezes encontrado no limite do erro. Uma equipe de alto desempenho levanta rapidamente após uma derrota, aprende a lição e segue adiante.
- *Resistência a adversidades* – a prova de uma equipe de alto desempenho reside nas tempestades que abatem outras equipes, menos firmes. A verdadeira avaliação de uma equipe acontece em situações de transformação difíceis e exigentes.

Quando o assunto é trabalho de equipe, lembre-se de que muitas vezes o sucesso gera derrota. Equipes bem-sucedidas às vezes ficam confiantes demais, até mesmo arrogantes, e é exatamente aí que se inicia o processo de erros, aqueles que podem afundar a empresa. O preço da excelência no trabalho de equipe é a eterna vigilância.

Como líder, você deveria ter um relacionamento com cada membro da equipe – um relacionamento apropriado, porém

diferenciado – bem como um relacionamento com a equipe toda. Isso vai envolvê-lo em conversar com/e ouvir cada indivíduo. As suas observações e conversações podem levar você e alguns deles a assumir o papel de orientador e conselheiro.

Se você trabalha para uma empresa poderá ter de *avaliar* cada membro da equipe. Avaliar o desempenho individual é de fato uma expressão natural de liderança. Se isso for algo formalizado ou sistematizado na sua empresa, você deveria tomar medidas para evitar que a avaliação se torne uma rotina burocrática. O livro de Terry Gillen, *Avaliação de desempenho* (Nobel, São Paulo, 2000) tem uma profusão de conselhos práticos para lhe oferecer a esse respeito.

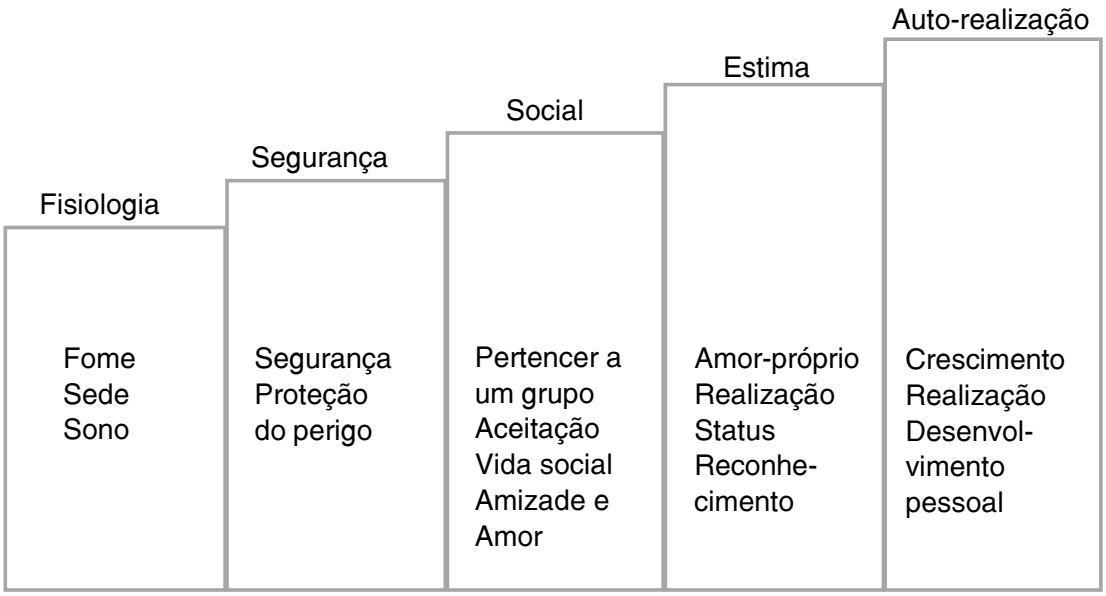
Motivação

Se a comunicação é irmã da liderança, então a motivação também o é."Motivação" vem do verbo latino "mover". Existe, é claro, uma variedade de formas de mobilizar pessoas: você pode ameaçá-las com punições de diversas formas, ou induzi-las por recompensas financeiras. Embora essa forma de motivação seja considerada parte tanto da liderança como da administração, não é característica desta última.

Eu sei que uma das coisas que se espera dos líderes é motivar pessoas por uma combinação de recompensas e ameaças – é o truque "da cenoura e da vara". Um pensamento bem recente sugere que eu e você nos motivemos em grande parte por meio da resposta a necessidades interiores. Como líder, você deve compreender essas necessidades nos indivíduos, e como operam, para poder trabalhar com a índole da natureza humana, e não contra ela.

Nesse campo, assim como em outros, é útil conhecer um esquema. Aqui, o conceito de hierarquia de necessidades de A. H. Maslow ainda é válido. Ele sugeriu que as necessidades individuais vêm dispostas em ordem de importância: a mais forte na base e a mais fraca (porém, mais distintivamente humana) no topo.

Figura 4
A hierarquia das necessidades



A hierarquia das necessidades

- *Fisiologia* – nossas necessidades de alimento, abrigo, calor, satisfação sexual, e outras funções corporais.
- *Segurança* – a necessidade de estar livre de perigos físicos e a necessidade de segurança física, mental e emocional.
- *Social* – a necessidade de amor e de estar relacionado a alguém, de se sentir parte de um grupo ou organização, de pertencer ou de estar com alguém. Está implícita a necessidade de dar e receber amor, de compartilhar e de fazer parte de uma família.
- *Estima* – essas necessidades se encontram em duas categorias estreitamente correlacionadas: auto-estima, e a estima dos outros. A primeira inclui nossa necessidade de auto-respeito, de sentir valor pessoal, adequação e competência. A segunda envolve nossa necessidade de respeito, louvor, reconhecimento e status aos olhos dos outros.
- *Auto-realização* – a necessidade de realizar o máximo, de desenvolver os próprios talentos ou o potencial em toda sua extensão.

Maslow aborda dois pontos interessantes. Primeiro; se uma de nossas necessidades mais forte estiver sendo ameaçada, nós desceremos correndo os degraus da hierarquia para defendê-la. Você não vai se preocupar com status (veja em "estima"), por exemplo, se estiver passando fome (veja em "fisiológica"). Portanto, se você estiver ameaçando a segurança das pessoas por suas modificações propostas, então como líder você deverá contar com uma reação de defesa violenta. Em segundo lugar, uma necessidade satisfeita pára de motivar. Quando uma área de necessidade é atendida, as pessoas envolvidas se dão conta de uma outra série de necessidades em seu interior. Estas, por sua vez, começam a motivá-las.

Existe, obviamente, muita coisa nessa teoria. Quando, em particular, as necessidades fisiológicas e de segurança tiverem sido satisfeitas, elas não nos moverão mais tão intensamente. Até que ponto esse princípio se estende na escala ascendente da hierarquia, é uma questão a ser discutida.

A teoria de Maslow e outras abordagens baseadas nela são, eu acho, somente meias verdades. Cinqüenta por cento de nossas motivações vêm do nosso interior, à medida que o padrão único de nossas necessidades se espraia dentro de nós e nos aponta certas direções. Porém, os outros cinqüenta por cento vêm de fora, e especialmente da liderança que encontramos. Não estou declarando esse princípio 50/50 como sendo uma fórmula matemática: é somente uma maneira de dizer que uma parte muito significativa de nossa motivação se encontra além de nós. Portanto, como líder, você pode ter uma imensa influência sobre as motivações daqueles à sua volta. Como você pode fazê-lo? Veja algumas sugestões no Quadro 6 da página seguinte.

Inspiração não é exatamente a mesma coisa que motivação. "Inspirar" literalmente significa "soprar para dentro de" — "inspiração" é prima da"'respiração". O sopro já foi considerado como sendo a própria vida: o sopro de Deus. Dessa forma, toda inspiração era originalmente considerada divina, e a própria liderança — pelo menos em sua forma mais sublimada — era vista como um dom divino.

O que há na liderança que o inspira? Entusiasmo, exemplo, habilidade profissional... existem diversos campos. Porém, a inspiração não é encontrada somente no líder: as circunstâncias e as outras pessoas envolvidas também contribuem para o momento em que os corações são enaltecidos e os espíritos renovam a vida. "A tarefa da liderança", escreveu John Buchan, "não é introduzir grandeza na humanidade, mas fazer com que se manifeste, pois a grandeza já está nela."

Você alguma vez já refletiu sobre como é afortunado por ter, trabalhando em sua equipe, pessoas que possuem esse potencial de grandeza em seu interior? Sua tarefa consiste em localizar, liberar e canalizar tal grandeza. Isso vai exigir tudo o que existe de melhor em você.

Quadro 6
Princípios fundamentais para motivar outras pessoas

Esteja você mesmo motivado	Se você mesmo não estiver completamente envolvido e entusiasmado, como poderá esperar que outros estejam?
Selecione pessoas que estejam altamente motivadas	Não é fácil motivar pessoas de má vontade. Escolha aquelas que possuam potencial de motivação em si mesmas.
Estabeleça metas realistas e desafiadoras	Quanto melhor a equipe e seus membros individuais, tanto melhor eles responderão a objetivos que os provoquem, contanto que os objetivos sejam realistas.
Lembre-se de que o progresso motiva	Se você nunca oferece às pessoas um *feedback* sobre como estão progredindo, logo irá desmotivá-las.
Planeje recompensas justas	Não é fácil. Você recompensará a equipe toda, cada indivíduo ou ambos? De qualquer forma, a sensação de recompensa injusta vai certamente contra a motivação.
Demonstre reconhecimento	Não lhe custa nada, mas o elogio e o reconhecimento baseados no desempenho são o oxigênio para o espírito humano.

Organização

Da mesma forma que a expressão das qualidades da liderança é um pouco imprecisa – por exemplo, 'perseverança', 'tenacidade' e 'impositividade' significam basicamente a mesma coisa – assim também a linguagem das funções é imprecisa. Organização é a função de dispor ou formar para um todo coerente. Pode também significar planejamento, mas essa é uma função que já abordamos. Abrange a estruturação – ou a reestruturação – que deve ser feita se as pessoas vão trabalhar diariamente como equipe, com cada elemento desempenhando sua própria parte num todo eficaz. Você pode, por exemplo, dividir um grupo grande em subgrupos menores.

À primeira vista, você poderá pensar que a tarefa da organização pertence mais aos níveis estratégicos e operacionais da liderança do que propriamente ao seu papel como líder. Você provavelmente está certo porquanto isso se refere a fatores como o tamanho e a estrutura do seu grupo, ou mesmo às suas relações com os outros grupos na empresa. Mas aqui eu acho que a tarefa da organização se refere a mais do que estruturar ou reestruturar à arquitetura das organizações. Se alguém for descrito como um "bom organizador", o que se quer dizer com essa frase?

A essa altura, muita coisa já foi esclarecida a respeito dos objetivos como fazer um plano exeqüível, estruturar o grupo de maneira a permitir comunicação bidirecional, trabalho em equipe e a medida apropriada de controle. Contudo, existem três outros aspectos a serem considerados: sistemas, gerência e administração do tempo.

Sistemas

Os organizadores tendem a organizar coisas por meio da introdução de sistemas. Um sistema é quase sinônimo de organização: uma série de partes inter-relacionadas formando um todo. Porém, o "sistema" pode se referir a *processos* – formas ordenadas ou estruturadas de fazer coisas – assim como a estruturas sociais.

Hoje você não pode "tocar" nenhum negócio (nem mesmo uma vendinha) sem sistemas: sistema de produção, sistema de venda, sistema financeiro, e assim por diante. Em empresas maiores existe uma variedade de outros sistemas, assim como sistema de avaliação ou um sistema de controle de qualidade.

Um bom líder entende a importância e o valor dos sistemas. Quase por definição, é impossível pensar em empresas que não tenham sistemas ou formas definidas de fazer as coisas, embora eles não sejam sempre imediatamente transparentes. Um bom líder respeita e trabalha por meio dos sistemas, modificando-os se necessário. Mas eles não estão presos como prisioneiros acorrentados. O bom líder sabe quando um sistema está se tornando contraprodutivo.

Além do mais, todo sistema – se você pensar a respeito – requer um trabalho de equipe para torná-lo eficaz. Assim, voltamos àquela metafunção fundamental da liderança: construir e manter a equipe. Você deve ter notado também que sistemas não aprendem – somente pessoas aprendem! Com efeito, se os sistemas forem deixados à própria sorte, eles estarão sujeitos a uma das leis da termodinâmica: eles decaem e se atrofiam. Para manter sistemas – a verdadeira essência de um corpo associado – de forma adequada e saudável, torna-se necessário uma boa liderança em todos os níveis.

Administração

Normalmente a administração está mais relacionada com habilidades de gerenciamento do que com as de liderança. Você poderá ser capaz de lembrar de ter encontrado um líder com espírito empreendedor, entusiasmado, dinâmico, um motivador, mas completamente ineficaz como organizador e administrador. Na verdade, "administração industrial" foi o termo utilizado outrora para o que hoje chamamos de gerência. A única relíquia daquela época é o MBA – Master of Business Administration.

Administração, como todos sabemos, envolve o trabalho com a papelada, e é algo que se refere primordialmente ao desenrolar cotidiano dos negócios. Normalmente inclui administração financeira em vários níveis.

Agora, o fator primordial a ser lembrado é que a administração está sempre subordinada a alguma outra coisa. É uma função que está a serviço. *Ministro* é a palavra latina para servo; vem da palavra conhecida *minus*, menos (em oposição a *magister*, mestre, derivado de *magis*, mais).

Nos velhos tempos, quando as empresas tinham excesso de funcionários, você, como líder (aliás *magister*) podia delegar toda a papelada do dia-a-dia para seu quadro de auxiliares. E até certo ponto você ainda pode, quanto mais se tiver à sua disposição um(a) secretário(a) em tempo integral ou parcial. Mas nos dias de hoje, líderes – equipados com computadores – muitas vezes têm de cumprir muito mais trabalho administrativo do que no passado, principalmente em liderança de equipe. Portanto, ser um bom administrador faz parte, hoje em dia, de uma boa liderança.

Assumir essa responsabilidade administrativa da liderança é uma forma de se transformar num bom facilitador, porque, por meio disso, você estará desobstruindo a equipe como um todo e seus componentes, para que possam se tornar eficientes, criativos e inovadores. Isso não significa que você deverá administrar tudo – longe disso. Você precisa delegar para ter tempo para pensar e para liderar. Mas deveria cumprir as tarefas de administração que não podem ser delegadas (seja por sua natureza, ou falta de pessoal) de forma a dar um bom exemplo. Se *você* relaxar e atrasar o despacho da papelada, como pode esperar que outros cumpram o trabalho no prazo? Assegure-se de que sua equipe tenha uma reputação de excelência em todas as questões administrativas.

Finalmente, ver a si mesmo como administrador ajuda a criar um trabalho de equipe verdadeiro na empresa. Isso porque você irá apreciar mais e mais as contribuições daqueles que estão nos "bastidores" do empreendimento, aqueles que são originalmente administradores. O trabalho deles pode ser mais espontâneo e mais desenvolvido "atrás das coxias", mas é vital para o sucesso da empresa como um todo e para a sua equipe em particular. Lembre-se de compartilhar o seu sucesso com esses membros de sua equipe!

Administração do tempo

Líderes precisam de tempo para pensar, tempo para as pessoas – tanto clientes quanto membros da equipe – e tempo para fazer crescer o negócio. Portanto, eles deveriam ser habilidosos administradores do próprio tempo. Se você não souber se organizar, como poderá organizar alguém ou alguma coisa? A administração desse escasso recurso, o seu próprio tempo, é prioridade de qualquer líder.

Exercício

> Mantenha um diário de como você gasta seu tempo num período de duas semanas, se possível mapeando cada meia hora no trabalho. Em seguida repasse-o, marcando T para Tarefa, ME para Manutenção da Equipe, e N para Necessidades Individuais ao lado de cada item. Naturalmente você poderá colocar mais de um sinal em cada item.
>
> Esse exercício, feito de maneira apropriada, poderá lhe dar uma idéia do seu recurso fundamental – tempo – que *não* está sendo empregado em seu papel primordial de líder.
>
> Agora, pergunte-se: "Para que serviço estou sendo pago?"

A administração do tempo é feita da aplicação de alguns princípios básicos – conhecer os seus propósitos, metas e objetivos, por exemplo – e algumas orientações e dicas básicas. Aprender a dizer não, que parece tão simples, pode lhe salvar um bocado de tempo. Para uma exploração mais pormenorizada dessas habilidades, eu recomendo *Administre seu tempo*, de Iain Maitland, desta série (Nobel, 2000).

Dar exemplos

"Liderança é dar exemplo", alguém me disse uma vez. Certamente é impossível pensar em liderança sem dar o exemplo. O exemplo pode assumir muitas formas e jeitos, mas ele tem que estar lá.

No contexto da comunicação, você pode pensar no exemplo como sendo uma forma primeira de transmitir uma mensagem pela "linguagem corporal" ou por comunicação não-verbal.

Lembre-se de que você nunca vai deixar de ser um exemplo, de uma forma ou outra, simplesmente porque as pessoas que trabalham com você vão sempre observar quem você é e o que você faz, assim como o que você diz. "Um administrador demora seis meses para conhecer seu quadro de auxiliares", reza uma máxima japonesa, "mas este leva somente seis dias para acabar conhecendo o administrador." Em outras palavras, o exemplo é você, somente. Porém, você deve ter certo critério para torná-lo um *bom* ou um *mau* exemplo.

Exercício

Reveja toda sua carreira e verifique se pode identificar duas pessoas que foram exemplos espantosos de *boa* e de *má* liderança.

Coloque numa lista as formas não-verbais em que esses exemplos foram expressos.

Quais foram os efeitos sobre você em cada um dos casos?

As outras pessoas também observaram esses mesmos exemplos?

Quais os efeitos que esses exemplos causaram no grupo ou na empresa?

Como princípio geral, observamos mais os maus exemplos do que os bons. Eles nos chamam mais a atenção. Entretanto, é sempre um

prazer verificar bons exemplos, mesmo que haja pessoas insensíveis a eles. Será sempre um sinal de integridade: aquela coerência que liga o que você diz com o que você faz. Um hipócrita – uma pessoa que prega publicamente uma coisa e age de forma bem diversa na vida privada – não está nem dando exemplo, nem expressando integridade. Escreveu Shakespeare: "Não faça como alguns pastores antipáticos, que nos mostram a íngreme e penosa passagem para os Céus, enquanto que eles próprios trilham o caminho dos prazeres e da frivolidade".

Em tempos antigos o pastor de ovelhas era um modelo de liderança. Pois o pastor – ou a pastora, uma vez que, tanto os homens quanto as mulheres pastoreavam – tinha que conduzir o rebanho numa jornada para o pasto (tarefa), mantê-lo unido contra a ameaça de lobos (manutenção da equipe), e cuidar de cada ovelha (necessidades individuais). A palavra *bom* na frase do Novo Testamento: "Eu sou o bom pastor", no grego original significa "qualificado" ou "competente", e não "bom" no sentido moral.

Bem, como eu já mencionei, existe uma distinção entre "boa liderança" e "ser um líder para o bem", embora não seja uma distinção na qual eu queira me ater por muito tempo. Você deveria se colocar o ideal de cumprir ambos os aspectos, uma vez que somente a "liderança para o bem" trabalha com a natureza humana *numa perspectiva a longo prazo*.

É claro que sempre haverá "desorientadores", "desencaminhadores", incluindo aqueles que não o são a um prazo mais longo, mas somente enquanto mantêm a todo custo o poder no presente. "Afinal", segundo a colocação de um deles, "a longo prazo estaremos todos mortos". Esse tipo de pessoa não deixa um legado atrás de si. Eles morrem em dívida com a humanidade.

O que significa um *bom* exemplo? Mais uma vez, o modelo dos três círculos poderá nos ajudar. Observe alguns questionamentos fundamentais no Quadro 7.

Uma forma muito poderosa de liderar pelo exemplo é por meio do total compartilhamento dos perigos, aflições e privações vivenciados pela equipe. O que podemos pensar do executivo-chefe e do quadro

Quadro 7
Questões fundamentais para uma boa liderança

Tarefa	A ação primordial de se ir à frente na jornada para mostrar o caminho é uma forma de iderança por meio do exemplo. Em que condições você pode "liderar" de uma posição avançada em seu campo de trabalho?
Equipe	Como construtor e mantenedor da equipe, você deverá manter ou mudar os padrões do grupo — as regras que mantêm a coesão do grupo. De que forma você poderá desenvolver os padrões da sua equipe através do poder do seu exemplo?
Indivíduo	Pense em cada membro da equipe como um líder de direito. Cada um deveria ser um líder na sua função profissional ou técnica, e um contribuinte "nos três círculos".

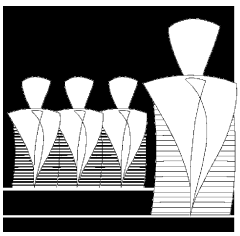
de diretores de uma empresa com problemas, e que votaram para si mesmos um aumento salarial de 60%, diminuindo a força de trabalho e ainda insistindo para que os funcionários restantes aceitassem somente 2% de aumento (menos do que a taxa de inflação)?

Você agora pode ver a importância dessa função, mas será que ela pode ser feita proficientemente? À primeira vista, não, uma vez que a proficiência implica o aprendizado consciente de uma arte. Dar um exemplo conscientemente para influenciar outros parece um pouco manipulador. Por isso eu falo de *proporcionar* um exemplo em vez de *dar* um. Porque você pode proporcionar um exemplo de forma espontânea, como uma expressão de quem você é, ao contrário de algo feito com uma intenção de efeito cuidadosamente calculado. Se o ato de dar exemplo se transforma em hábito, você não vai pensar a respeito – e menos ainda cumprimentar-se por ser um líder tão maravilhoso!

Segue-se que, se for para liderar de forma eficiente pelo exemplo, assim como por outros meios, você precisa no mínimo de modéstia, se não de humildade — a qualidade mais rara de todas entre os líderes, encontrada somente entre os melhores. O filósofo chinês Lao-Tsé condensou isso no século VI a.C:

"O melhor líder
é aquele que as pessoas mal sabem que ele existe;
não tão bom é aquele a quem as pessoas obedecem e aclamam;
pior quando o desprezam.
Deixe de honrar as pessoas,
e elas deixarão de honrar você.
Mas de um bom líder, que pouco fala,
quando a sua tarefa estiver terminada, sua meta atingida,
todos dirão: isso fomos nós mesmos que fizemos."

Sim, e talvez um dia acrescentarão a seu respeito, como o líder que você é, "E *você* fez a diferença." Essa é a verdadeira recompensa para a liderança.



capítulo 5

Como desenvolver-se enquanto líder

Despendi grande parte da minha vida profissional persuadindo empresas de todo porte a desenvolver seus próprios líderes. Nesse trabalho, como ouvi um bispo americano dizer, tive sucesso suficiente para livrar-me do desespero, e fracasso suficiente para manter-me humilde. Mas, segundo minhas experiências e observações, devo dizer-lhes que os líderes surgem e se desenvolvem *apesar* de suas empresas, e não *por causa* delas. Além do mais, você provavelmente terá que trabalhar para cinco ou seis empresas na sua carreira e dessa forma, nenhuma irá ser tão empenhada em seu desenvolvimento a longo prazo como você mesmo. Como então desenvolver-se como líder?

Eu temo que não exista nem sistema nem série de sistemas infalíveis. Você é uma pessoa única, com um caminho de liderança único à sua frente. Ninguém poderá lhe ensinar o caminho: você terá de encontrá-lo por si mesmo. Se fosse um caminho fácil, muito mais pessoas em posições ou papéis de liderança estariam demonstrando as qualidades de liderança delineadas nestas páginas.

Tudo que posso fazer é compartilhar algumas sugestões e reflexões práticas que você pode considerar úteis. Espero que você possa considerá-las animadoras por natureza, uma vez que, numa jornada, todos nós precisamos de inspiração (mesmo para escrever livros!). Como disse corretamente o poeta do século XVIII John Collier: “Não são os gênios, mas os homens e as mulheres comuns que requerem

inspiração profunda, incentivo para o esforço criativo e o alimento de grandes esperanças".

Esteja preparado

Está escrito "Confiança" na porta da entrada para a liderança. Você tem que *querer* ser líder. Tudo começa com a disponibilidade para assumir a liderança. Se você detesta a idéia de assumir a responsabilidade sobre os três círculos, nesse caso a liderança não foi feita para você. Continue sendo um contribuinte individual. "Você não pode colocar em si o que Deus não colocou", diz um provérbio húngaro.

Supondo que você preencha esse requisito básico da disponibilidade de aceitar responsabilidades, nunca se renegue como líder em potencial. Tudo é uma questão de se colocar no lugar certo e então esperar o momento certo. Mas lembre-se da famosa observação de Louis Pasteur, que diz: "A sorte favorece as mentes preparadas". Quanto mais preparado você estiver, mais confiante você ficará. Como líder, ou futuro líder, lembre-se sempre de *parecer* confiante, mesmo se não estiver se sentindo assim por dentro. As pessoas tenderão a valorizá-lo por sua aparência.

Seja proativo

As empresas realmente têm interesse em seu desenvolvimento como líder, pois elas *precisam* de líderes. Compartilhe com a empresa suas esperanças, intenções e ambições. Você, acima de tudo, deveria procurar oportunidades de liderança, seja a liderança de equipe ou de um conjunto de projetos. A experiência é o adubo para os sucessos e os fracassos. Produza esse adubo! Sem ele, dificilmente você poderá crescer como líder.

Além de promoções para funções de liderança, as empresas poderão oferecer-lhe – talvez em resposta a uma requisição sua – algum tipo de treinamento para a função de liderança. Tanto pode ser um curso interno quanto externo. Agarre esta oportunidade com unhas e dentes! Você será capaz de pôr em prática suas habilidades e receber um proveitoso *feedback*. Você deve, naturalmente, manter a capacidade de crítica construtiva, pois nem tudo o que se ouve a respeito de liderança em cursos, ou o que se lê em livros, é verdadeiro e praticável. Contudo, é uma oportunidade fundamental para estímulo e aprendizado. Aproveite qualquer uma dessas oportunidades.

Seja reflexivo

Os líderes estão, em sua maior parte, centrados na ação, e mergulhados no trabalho, até porque eles gostam disso. Você precisa, é claro, tomar uma certa distância de tempos em tempos para ter uma visão geral do que está acontecendo. Estes tempos de reflexão deveriam incluir seu próprio desempenho como líder. Faça uma lista das coisas que estão andando bem e identifique algumas áreas específicas de autodesenvolvimento. Esse processo é natural para qualquer aspecto de nossas vidas – como maridos e esposas, por exemplo – mas você deveria promovê-lo a um método de auto-aprendizado. Ele vai lhe fornecer uma lista mental de pontos de ação que visam ao desenvolvimento de suas habilidades e conhecimento como líder.

A utilização de um *feedback* informal ou não estruturado é um instrumento de autodesenvolvimento especialmente importante. As pessoas são um pouco como espelhos ou "receptores sociais", pois elas não só o observam, mas também interpretam o que vêem antes de lhe darem um retorno – seja solicitado ou não. Portanto, você deverá ser prudente ao se utilizar do retorno. Você terá que "desembrulhar" a observação da interpretação. Lembre-se de que você estará recebendo somente as *impressões* dos outros, e não declarações psicológicas verdadeiras de seu eu interior. Procure sempre por um padrão. Como diz o provérbio:

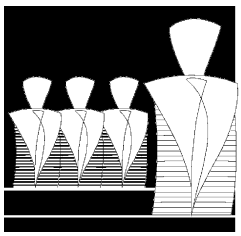
Se uma pessoa disser que você é um cavalo,
Sorria.
Se duas pessoas disserem que você é um cavalo,
Pense a respeito.
Se três pessoas disserem que você é um cavalo,
Vá e compre uma sela.

O feedback é como o mecanismo de condução de um foguete. Se você recebê-lo de mente aberta, à procura de sua verdade, ele poderá conduzi-lo para o caminho da excelência na liderança.

Nunca tenha medo do fracasso. O caminho à frente estará marcado com os resultados de seus fracassos como líder, uma vez que o único caminho de você se transformar de um bom líder – o que você é no presente momento – para um líder muito bom, mesmo um grande, ou um excelente líder, é assumindo metas cada vez mais altas. E isso apesar de cometer pequenos erros. Mas persevere. No final poderão dizer que você é um líder nato!

O desenvolvimento de sua confiança básica por meio da utilização da já testada estrutura explicada neste livro; a inclusão do auxílio da sua empresa numa parceria para o seu desenvolvimento da liderança; e o uso discriminado do *feedback* que lhe vem de todas as fontes – de superiores, colegas, membros de equipe, amigos e família – não são nada mais que três formas práticas de você desenvolver sua liderança. Sem dúvida, você pode pensar em outras formas. Isso leva tempo, pois não existe liderança instantânea. Portanto, seja paciente com você mesmo. Assuma como meta dar um passo a cada dia. Faça algo diferente amanhã como um resultado da leitura deste livro. Por menor que seja o passo, você estará caminhando. Leia este livro novamente a intervalos regulares: ele vai ajudá-lo a seguir adiante. Pois, sendo um verdadeiro líder, como o Guerreiro Feliz de Wordsworth, você deveria ser aquele que

Olha para a frente, até o último instante,
passando do bom para o melhor, e ultrapassando-se
diariamente a si mesmo.



Apêndice

Lista de verificação de liderança

Realizando a tarefa

Propósito Está claro para mim em que consiste minha tarefa?
Responsabilidades Tenho certeza de quais são minhas responsabilidades?
Objetivos Estabeleci os objetivos com meu superior?
Condições de trabalho São boas para o grupo?
Recursos Existe autoridade adequada, dinheiro, material?
Alvos Cada membro definiu claramente e ajustou-se aos alvos?
Autoridade A linha de autoridade está clara?
Treinamento Existe algum tipo de falha nas habilidades especializadas requeridas para a tarefa, por parte de qualquer indivíduo da equipe?
Prioridade Planejei bem o tempo?
Progresso Estou verificando e avaliando regularmente?
Supervisão No caso da minha ausência, quem assume?
Exemplo Estou firmando padrões através de meu comportamento?

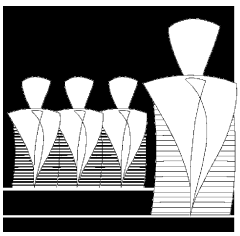
Formando e mantendo a equipe

Objetivos A equipe é capaz de entendê-los e aceitá-los plenamente?
Padrões A equipe compreende quais são os padrões de desempenho esperados?
Padrões de segurança São conhecidas as conseqüências da infração?
Tamanho da equipe O tamanho está correto?
Membros da equipe As pessoas certas estão trabalhando juntas? Existe a necessidade de formar subgrupos?
Espírito de equipe Estou procurando aumentar as oportunidades para o trabalho em grupo?
Disciplina As regras estão sendo vistas como absurdas?

Ressentimentos Estou lidando prontamente com eventuais ressentimentos? Estou agindo em relação a problemas que possam romper a equipe?
Consultas Esta atitude é genuína? Eu estou encorajando idéias e sugestões?
Instruções Mantenho uma regularidade? Elas cobrem planos em curso, progressos, desenvolvimentos futuros?
Representação Estou preparado para representar e defender os sentimentos da equipe, se for solicitado?
Apoio Eu visito as pessoas no seu trabalho quando a equipe está separada? Nesse caso, represento para o indivíduo toda a equipe através de meus modos e do meu encorajamento?

Desenvolvendo o indivíduo

Metas Elas foram discutidas e quantificadas?
Indução Ele ou ela realmente conhecem os outros membros da equipe, e também a empresa?
Empreendimento Ele ou ela sabem como seu trabalho contribui para o resultado geral?
Responsabilidades Existe uma descrição de tarefa clara? Posso delegar mais para ele ou ela?
Autoridade Ele ou ela detêm autoridade suficiente para cumprir sua tarefa?
Treinamento Foram tomadas as devidas providências para treinar ou reciclar tanto técnicos quanto administradores de equipe?
Reconhecimento Enfatizo o sucesso das pessoas? No caso de fracassos, a crítica é construtiva?
Crescimento Ele ou ela vêem chances de crescimento? Existe como fazer carreira?
Desempenho Essa questão é revista regularmente?
Recompensa Trabalho, capacidade e pagamento estão em equilíbrio?
Tarefa Ele ou ela estão no trabalho certo? Têm os recursos necessários?
A pessoa Eu conheço bem essa pessoa? O que a torna diferente das outras?
Tempo/atenção Eu fico tempo suficiente com pessoas para escutar, desenvolver e aconselhar?
Ressentimentos Estou lidando prontamente com eles?
Segurança Ele ou ela sabem sobre pensões, aposentadorias, indenizações etc.?
Avaliação O desempenho geral de cada indivíduo é revisto regularmente em conversas *tête-à-tête*?



Leituras complementares

ADAIR, J. *Effective leadership*. Londres, Pan, 1983.
ADAIR, J. *Effective team Building*. Londres, Pan, 1987.
ADAIR, J. *Effective motivation*. Londres, Pan. 1996.
ADAIR, J. *Effective leadershipmMasterclass*. Londres, Pan, 1997.

Assuntos relacionados, da Nobel:

GILLEN, T. *Avaliação de desempenho*. Nobel, 2000.
HARDINGHAM, A. *Trabalho em equipe*. Nobel, 2000.
MACKAY, I. *Como ouvir pessoas*. Nobel, 2000.
MAITLAND, I. *Administre seu tempo*. Nobel, 2000.

EXAME VOCÊ s.a.

© EDITORA ABRIL S.A.

COMO TORNAR-SE UM LÍDER

John Adair

John Adair é conhecido internacionalmente como escritor e consultor em gerenciamento.

Este livro vai dar-lhe segurança no seu dia-a-dia profissional como supervisor ou gerente, a fim de torná-lo um líder de excelência.

Além deste, a VOCÊ s.a. e a Nobel estão publicando outros livros do *Institute of Personnel and Development - IPD* - Londres.

- Fidelizar o cliente
- Delegar tarefas com segurança
- Avaliação de desempenho
- Como fazer propostas e relatórios
- Como fazer entrevistas de seleção
- Como ouvir pessoas
- Trabalho em equipe
- Administre seu tempo
- Negocie, influencie e convença
- Feedback
- Como motivar pessoas

Tomados em seu conjunto, os livros da "Coleção VOCÊ s.a." são uma excelente referência para estudo e consultas rápidas. São também úteis para uso em *workshops* e seminários de treinamento.

ISBN 85-213-1000-5

9 788521 310006

PUBLICADO SOB AUTORIZAÇÃO DE ABRIL MARCAS LTDA.