

AUTOLIDERANÇA

CONTEÚDO

Apresentação.....	5
Panorama geral.....	7
Unidade 1. Formação de líderes que inspiram.....	9
1. O espírito excelente.....	9
2. Incumbência.....	10
3. O força favor inato.....	10
4. A chave para acelerar – Um líder transformacional.....	11
Unidade 2. Liderança: Temperamento & Comunicação.....	12
1. Os quatro tipos de temperamento.....	12
2. Personalidades dirigidas - DISC.....	14
3. Estilo pessoal.....	16
4. Os quatro tipos de comunicadores.....	18
Unidade 3. Em busca do equilíbrio relacional.....	19
1. Dificuldades como oportunidades de amadurecimento.....	19
2. Marcas emocionais deixadas por sucessivas reprovações.....	20
3. Atingindo o êxito profissional.....	22
Unidade 4. Liderança & Serventia.....	23
1. Os valores do líder.....	23
2. Um exemplo a ser seguido.....	24
3. Características da mentoria ativa.....	25
Unidade 5. Liderança: Fases e estações.....	27
1. Fases da Liderança.....	27
2. Elementos da transição para terminar bem.....	28
3. Elementos fundamentais para terminar bem.....	28
4. Aplicação.....	30
Anexo 1. Referências bibliográficas.....	31

Apresentação

O desafio de liderar tem sido uma grande jornada para cada um de nós. Cada palavra, ação e escolha influencia nossas vidas e a vida daqueles que nos cercam. Nossa influência muitas vezes ultrapassa os limites dos nossos olhos, e isso deve encher nossa mente de sensibilidade e cuidado zelosos.

Nesse novo paradigma, nossa mente passa a se preocupar e se indagar sobre como podemos liderar as pessoas que trabalham conosco e, diante disso, precisamos posicionar nossas ações de modo a apontar para uma mesma direção: **a saúde nas relações profissionais.**

Muitos de nós comumente lideramos pelo talento, pela capacidade, pela performance e pela influência. Essas características são importantes, mas não proporcionam **longevidade**. Nós devemos liderar com o caráter tratado e uma postura equilibrada. As pessoas seguirão sempre o “coração” de um líder, seguirão seu caráter, sempre estarão observando como ele vive, como se relaciona com seus líderes, como trata seus colaboradores, como se articula com os demais setores da organização, enfim, seguirão um homem ou mulher íntegros.

Panorama geral

Por que eu deveria segui-lo?

“Quando eu era jovem e livre, e minha imaginação não possuía limites, eu sonhava em mudar o mundo. Ao ficar mais velho e mais sábio, descobri que o mundo não mudaria, então diminuí um pouco minha visão e decidi mudar apenas meu país. Contudo ele também parecia imutável.

Quando cheguei ao ocaso de minha existência, em minha última tentativa desesperada, decidi mudar apenas minha família, os mais próximos de mim, mas vejamos só, eles não aceitavam nada. E agora, quando estou no meu leito de morte, subitamente percebo que, se eu apenas tivesse mudado primeiramente a mim mesmo, então através do exemplo, eu teria mudado minha família. A partir de sua inspiração e encorajamento, eu teria então podido melhorar o país e, quem sabe, até mudado o mundo”.

(Palavras inscritas no túmulo de um bispo anglicano na Abadia de Westminster)

“O que é preciso para engajar as pessoas atualmente? O que é preciso para inspirar as pessoas a se unirem em torno de um propósito comum? Uma das respostas principais é **autoliderança**. Uma grande diferença entre o sucesso ou o fracasso dos líderes pode ser atribuída a sua integridade – quão eficazmente eles lideram a si próprios. Os mentores devem primeiramente olhar no espelho para responder esta questão para si próprios. Eles precisam entender que a mentoria se conquista de dentro para fora.” **(Richard Líder)**

Mas o que distingue bons líderes dos excelentes, grandes líderes saudáveis e que causam impacto? Temos aprendido que o que faz alguém ser grande ou excelente é sua habilidade de **desenvolver relacionamentos comprometidos e saudáveis**.

Para ser um líder consistente, é necessário desenvolver uma compreensão fundamental de liderança e continuar sempre no processo de se desenvolver tanto na perspectiva técnica quanto na relacional.

Unidade 1

Formação de líderes que inspiram

O estilo de liderança adotado no mundo hoje em dia é uma **liderança transacional** (de troca) e não **transformacional** (mudança de vida e mentalidade, de dentro para fora, proporciona crescimento pessoal e profissional). O modelo mais saudável, no entanto, é uma liderança servidora de **transformação pessoal, relacional e comunitária**. Neste sentido, podemos adotar os 3 (três) fundamentos de uma liderança transformacional: *Transformação Pessoal, Relacional e Comunitária*:

Transformação pessoal: Maturidade é a atitude de se auto liderar. Essa pessoa tem compromisso com a sua saúde emocional, física e mental (Perspectiva pessoal).

Transformação relacional: um número significativo de relacionamentos de uma comunidade de líderes saudáveis levará a experiência de uma visão clara e compartilhada para a transformação pessoal, com progresso significativo, mensurável para uma comunidade de líderes transformados. Essa pessoa tem compromisso com os **relacionamentos de um líder:** consigo mesmo, com a família, com mentor/coach, grupo/equipe de trabalho e com amigos (perspectiva relacional).

Transformação comunitária: uma massa crítica de profissionais saudáveis, em uma definição geográfica ou social, tendo uma visão clara a ser compartilhada com significativo progresso na direção de uma comunidade de influência. Essa pessoa tem o compromisso com as formas de transformação comunitária e esferas de influência: educação, governo, negócios, artes e entretenimento, e mídia e comunicação (Perspectiva comunitária).

Há certas características específicas, próprias daqueles que são capacitados para influenciar as esferas da sociedade. Cada uma destas deve ser promovida e engajada por um líder transformacional que pode alertar outros líderes sobre seu valor crucial na obtenção do sucesso. Elas constituem uma rara e excepcional vantagem para aqueles que são *mentoreados* em como administrá-las. São denominadas, por Lance Wallnau, como pessoas que tem: o “**espírito excelente**”, a força do “**favor**” inato, e foca em suas “**incumbências**” na organização. Vamos observar brevemente como essas características operam.

1. O espírito excelente:

A palavra *excelente* se refere a “aquilo que vai mais além, como o contorno de uma orla marítima ou o topo de uma montanha”. **A excelência é uma fusão única de**

talento, conhecimento e caráter de tal modo que eleva determinada pessoa entre os que a cercam. É um pré-requisito para alguém que deseja chegar no alto da montanha.

Um contraste curioso para essa imagem da excelência como o “alto da montanha” pode ser encontrado na palavra *mediocre* que em latim significa “meio caminho ao topo da montanha”. Apenas aqueles com o espírito de excelência são capazes de se “projetarem” de tal maneira, que por contraste outros se mostram medíocres. Aqueles que o adquirem tem um grau extraordinário de competência pessoal na área de seus talentos e de como o expressam.

2. Incumbência:

Sucesso terão aqueles que sabem qual problema foram formatados para solucionar. Seja paciente e focado naquilo que for sua incumbência presente, sabendo que, de repente, você poderá se tornar um referencial de líder organizacional em seu segmento.

3. O favor inato:

Quando é o tempo certo, você se verá lançado e promovido a novos desafios por meio da força do favor. A terceira qualidade comum que encontramos em líderes saudáveis e equilibrados, está contida na palavra *favor*. Nem todos os que demonstram talento e competência causam permanentemente uma boa impressão. É necessário algo mais para penetrar, conquistar, informar e influir num formador de opinião.

A demonstração de excelência lhe dá acesso, faz você ganhar uma plataforma, mas o favor acrescenta um outro fator, algo intangível que faz outros realmente gostarem de você com amabilidade e quererem conectar-se com você. Além disso, uma coisa é alguém causar uma impressão agradável – qualquer pessoa com carisma pode fazer isso – e outra é causar uma impressão a qual se adere, de modo que outros se alistariam pela sua causa.

Favor seria a chave para o “fator aderente”. Porque? É porque favor é a habilidade inata que se envolve ao redor de uma pessoa quando ela está engajada numa transação gerencial. Excelência e favor é uma combinação formidável.

4. A chave para acelerar – Um líder transformacional:

Nós falamos até agora sobre paciência, mas não mencionamos ainda o acelerador, aquele fator que pode assegurar que você está se movendo no ritmo do destino. E quanto a você? Como você pode ter certeza de estar crescendo ao máximo, no melhor ritmo? Você está no presente operando ao nível de suas competências ou resultados que tem condições de produzir? Qual é a chave para o desenvolvimento?

Portanto a **chave** para permanecer na trilha e mover-se na velocidade máxima é agora e foi sempre: **um relacionamento de qualidade com alguém que vai apoiar você e mantê-lo no padrão de excelência necessário para cumprir sua incumbência**. Esse é o combustível que alimenta a vantagem em nossa atuação dentro da sociedade. Um líder transformacional que nos capacite a parar, olhar, escutar e ativar o favor, o espírito excelente, a visão gerencial/servidora e incumbência que nos foi designada para cumprir nosso ofício.

Nós podemos acelerar nossa jornada com um líder transformacional. Esse líder vai chamar para fora aquilo que podemos avançar e produzir. Nós temos tudo que precisamos para conquistar nossas montanhas e, um líder transformacional, vai lutar para você acessar aquele potencial que você já carrega. Todo grande atleta ou realizador de ponta pode traçar a trilha do seu triunfo, a partir da presença de um treinador, ou um pai, que os fez aderir a um padrão mais alto e ajudou-os a alcançá-lo. Quem é a próxima pessoa a fazer isso em sua vida?

Muitos líderes precisam retomar aquilo que conhecemos no mundo empresarial como “A cultura do Feedback”. Líderes em formação e em desenvolvimento, precisam periodicamente se reunirem com seus gestores e líderes para uma conversa de alinhamento e ajustes.

Unidade 2

Liderança: Temperamento & Comunicação

1. Os quatro tipos de temperamento:

A Teoria dos Quatro Temperamentos é apenas uma ferramenta terapêutica. Com os outros ou consigo mesmo, deve ser usada sempre com parcimônia, flexibilidade e de forma construtiva. Uma boa regra é: não se ponha a analisar o temperamento de uma pessoa, a não ser que isso contribua para melhorar seu relacionamento com ela, e não diga a uma pessoa qual o temperamento que ela possui, a não ser que esta lhe pergunte diretamente.

Outro erro no uso da teoria dos temperamentos é utilizá-la como desculpa por seu mau comportamento. Frequentemente as pessoas me dizem: “Faço isso porque é esse meu gênio e não consigo mudá-lo”.

Diversos fatores devem ser lembrados quando você quiser descobrir seu temperamento. O mais importante é que ninguém se caracteriza por apenas um temperamento. Não só os pais, mas também os avós contribuem para a formação da personalidade do indivíduo; assim, todos são uma mescla de temperamentos, pelo menos dois e às vezes até três. Emmanuel Kant e seus seguidores europeus deixaram de reconhecer essa ideia, que caiu em descrédito com o advento da psicanálise freudiana. A insistência intransigente de Kant de que toda pessoa se enquadra em um único dos quatro tipos, excluindo-se os outros três, não pôde ser mantida por muito tempo depois de um exame criterioso da teoria.

Todos a quem tenho auxiliado têm revelado características de mais de um temperamento. Mas, em geral, um deles sempre se destacará. Exemplifico: um sanguíneo-colérico pode ser 60% sanguíneo e 40% colérico. Um melancólico-colérico poderá ser 70% melancólico e 30% colérico. É possível até que uma pessoa seja 50% fleumática, 30% sanguínea e 20% melancólica.

A maioria dos temperamentos é mais fácil de distinguir entre os 15 e os 35 anos. Dessa época em diante, suas atitudes em geral se alternam, a não ser que os hábitos, as experiências ou outras pressões as acentuem.

a. O Sanguíneo:

O sanguíneo é caloroso, amável e simpático. Atrai as pessoas como se fosse um ímã. Tem bom papo, é otimista e despreocupado, “é a vida da festa”! É generoso, compassivo, adapta-se ao ambiente e ajusta-se aos sentimentos alheios. Porém, como

os outros temperamentos, tem seus defeitos. Em geral tem pouca força de vontade; emocionalmente é instável e explosivo, irrequieto e egoísta. Na mocidade, é considerado “aquele que vai ser mais bem-sucedido”, raramente, entretanto, alcança o que dele se espera. Tem grande dificuldade em seguir detalhadamente as instruções e quase nunca fica quieto. No fundo dessa capa de ousadia, ele é muitas vezes inseguro e temeroso. Os sanguíneos são bons vendedores, oradores, atores e, não raro, tornam-se líderes.

b. O colérico:

O colérico é um ativista prático. Para quem tudo na vida é utilitário. É um líder natural, obstinado e muito otimista. Seu cérebro está sempre fervilhando de ideias, projetos ou objetivos, que geralmente são realizados. Como o sanguíneo, o colérico é extrovertido, mas não tão intensamente. Embora tenha uma vida altamente produtiva, traz em si algumas fraquezas naturais bastante sérias. É autossuficiente, impetuoso, genioso e tem uma tendência à aspereza e até mesmo à crueldade. Ninguém é tão mordaz e sarcástico quanto o colérico. Esse temperamento produz bons diretores de empresas, generais, construtores, soldados voluntários, políticos ou administradores, mas geralmente os torna incapazes de executar trabalhos minuciosos e precisos.

c. O melancólico:

O mais rico de todos os temperamentos é o melancólico. Esse, em geral, possui mente privilegiada e uma tremenda capacidade de experimentar toda gama de emoções. O maior perigo está em se entregar a pensamentos negativos que exagerem suas tendências pessimistas. Alguns dos maiores gênios do mundo foram melancólicos superdotados, que desperdiçaram seus talentos em crises de angústia profunda, tornando-se apáticos e pouco produtivos. Isso jamais deveria ocorrer a um indivíduo, porque ele tem dentro de si uma fonte de poder que transforma seus pensamentos negativos em positivos, incentivando-o a aproveitar ao máximo seus talentos.

d. O fleumático:

As pessoas de mais fácil convivência são as fleumáticas. A natureza calma e sossegada as torna benquistas por todos; a agudeza de espírito e o senso de humor fazem de sua presença um prazer. Os fleumáticos se enquadram bem no título “sr. Simpatia” onde quer que estejam.

Além de o fleumático ser calmo e acessível, é também agradável e, portanto, trabalha muito bem em equipe. É eficiente, conservador, digno de confiança, espirituoso e tem a mente sempre voltada para o lado prático das coisas. Por ser um tanto

introvertido, seus defeitos, assim como suas qualidades, não são tão perceptíveis quanto os dos temperamentos mais expressivos.

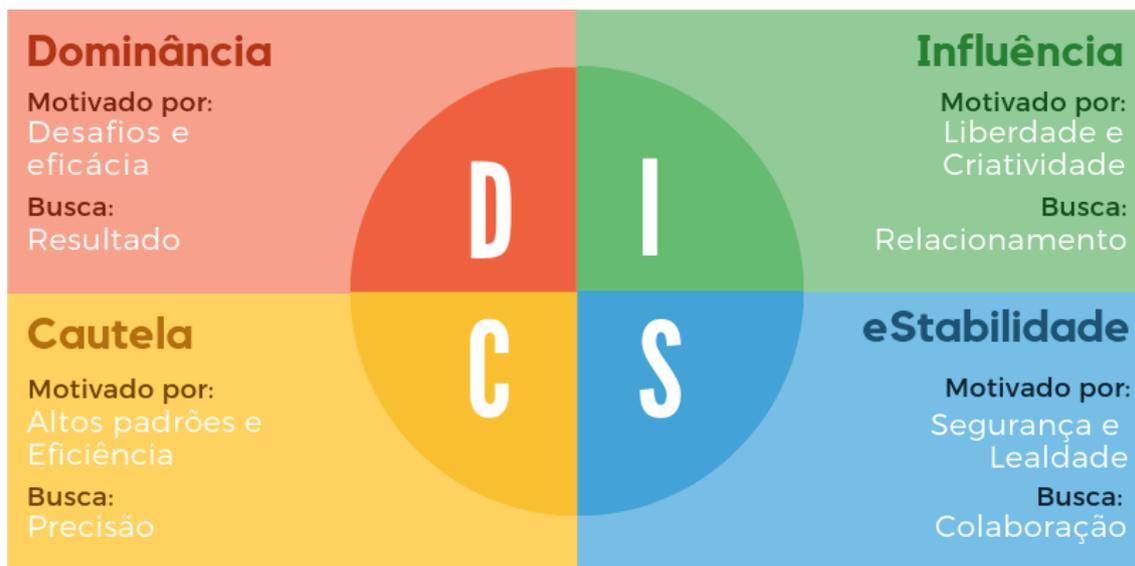
Mas as fraquezas existem, e a maior delas é a falta de motivação. O fleumático chega até a ser displicente com relação ao trabalho e tende a ser intransigente, pão-duro e indeciso. Tem a capacidade de olhar a vida como mero espectador, evitando a todo custo envolver-se com as coisas. Os fleumáticos revelam-se bons diplomatas porque são pacificadores por natureza. Muitos são professores, médicos, cientistas, humoristas, escritores e editores de livros e revistas. Quando motivados externamente, podem tornar-se líderes muito capazes. Observe a disposição das características de cada temperamento:



(https://3.bp.blogspot.com/-gr6ly21T7DY/XHwbV4A6p3I/AAAAAAAAQpY/xyGREGIDY38BPzjq5BmJGbG_HR1poXQLcBGAs/s1600/tabela11.jpg - acesso em 28/09/2020 às 23h58min)

2. Personalidades dirigidas – DISC:

DISC é a sigla com as iniciais de cada um dos quatro tipos de perfis que servem de base para o comportamento humano: dominância, influência, estabilidade e conformidade.



(<https://blog.solides.com.br/wp-content/uploads/2015/09/d.png> - acesso em 28/09/2020 às 23h55min)

Leia atentamente as descrições e marque as duas principais opções que estão alinhadas ao seu perfil de comportamento:

CONDUTA "D" (<i>Ativo /Orientado à Tarefa</i>) " <i>Colérico</i> "	CONDUTA - "I" - (<i>Ativo/Orientado às Pessoas</i>) " <i>Sanguíneo</i> "
Descrições: <i>Dominante, Direto, Decisivo.</i>	Descrições: <i>Inspirador, Influente, Impressiona, Induz.</i>
Motivação Básica: Desafio e Controle.	Motivação Básica: Reconhecimento e Aprovação.
Desejos: Liberdade do controle; Autoridade; Atividades variadas; Tarefas difíceis; Oportunidades para avançar; Alternativas, em lugar de ultimatos.	Desejos: Prestígio, Relações Amistosas, Livrar-se dos detalhes, Oportunidades para ajudar e motivar a outros, Oportunidade para expressar suas ideias.
Responde Melhor ao Líder que: Provê respostas diretas; Se prende á tarefa; Vai direto ao ponto central; Provê pressão; Permite liberdade para os êxitos pessoais.	Responde Melhor ao Líder que: É justo, mas também amigo; Provê participação social; Provê reconhecimento de capacidades; Oferece recompensas quando se corre riscos.
Necessita Aprender: Que precisa das pessoas; Que relaxar não é um crime; Que alguns controles são necessários; Todo mundo tem um chefe; O domínio próprio é da maior importância; Focalizar em terminar bem é importante; É sábio ser sensível aos sentimentos de outros.	Necessita Aprender que: É preciso administrar o tempo; As datas limites são importantes; Muito otimismo pode ser perigoso; Ser responsável é mais importante que ser popular; Escutar, aumentará sua influência.
Conselho:	Conselho:
<u>SER GENTIL / NÃO SER MANDÃO</u> <u>CONTROLAR SEUS SENTIMENTOS E AÇÕES</u> <u>FOCALIZAR UMA SÓ COISA DE CADA VEZ</u> <u>TER UMA ATITUDE DE SERVO</u>	<u>SER HUMILDE / EVITAR O ORGULHO.</u> <u>CONTROLAR O QUE VOCÊ DIZ</u> <u>SER MAIS</u> <u>SER PACIENTE</u>

<p>CONDUTA - "S" (Passivo/Orientado às pessoas) "Fleumático"</p> <p>Descrições: <i>Submisso, estável, Seguro.</i></p> <p>Motivação Básica: Estabilidade e Apoio.</p> <p>Desejos: Um aspecto de especialização, Identificação com um grupo, . Padrões estabelecidos de trabalho, Segurança da situação, Ambiente familiar consistente.</p> <p>Responde Melhor ao Líder que: Atua com calma e amizade; Concede tempo para ajustar-se às mudanças; Permite que se trabalhe a ritmo próprio; Da Apoio pessoal.</p> <p>Necessita Aprender que: A mudança provê oportunidades; A amizade não é tudo; A disciplina é boa; As vezes é necessário ser audaz e correr riscos.</p> <p>Conselho:</p> <p><u>ESFORÇAR-SE E SER VALENTE</u> <u>TER CONFIANÇA E NÃO TEMER</u> <u>SER MAIS ENTUSIASTA</u></p>	<p>CONDUTA "C" (Passivo/Orientado à Tarefa) "Melancólico"</p> <p>Descrições: <i>Cauteloso, Calculista, Criterioso.</i></p> <p>Motivação Básica: Qualidade e correção</p> <p>Desejos: Tarefas claramente definidas; Detalhes; Riscos limitados; Tarefas que requerem precisão e planejamento; Tempo para pensar.</p> <p>Responde Melhor ao Líder que: Provê segurança; Descreve os detalhes dos procedimentos da operação; Provê recursos para fazer corretamente a tarefa; escuta sugestões.</p> <p>Necessita Aprender: Nem sempre é possível o apoio total; Uma explicação exata ou completa não é tudo; Temos que cumprir datas limites; Mais otimismo conduzirá a um êxito maior.</p> <p>Conselho:</p> <p><u>SER MAIS POSITIVO</u> <u>EVITAR UM ESPIRITO DE AMARGURA E CRÍTICA</u> <u>TER GOZO</u> <u>NÃO SER IMPACIENTE</u></p>
---	---

3. Estilo pessoal:

a. COMO VOCÊ SE MOTIVA ?

Uma das maneiras de entendermos nosso estilo pessoal é considerarmos o fato de que alguns de nós é motivado por tarefas e outros por pessoas. Isto não quer dizer que o pessoal motivado por tarefas não esteja preocupado com as pessoas, ou vice-versa. É mais uma questão de prioridade e abordagem. Não existe certo ou errado.

MOTIVADO POR TAREFAS:

O conteúdo principal do seu ministério deve ser CUMPRIR TAREFAS que beneficiam os outros. Seu enfoque principal deve ser a REALIZAÇÃO DA TAREFA.

MOTIVADO POR PESSOAS:

O conteúdo principal do seu ministério deve incluir pessoas. Seu enfoque principal deve ser RELACIONAMENTOS.

b. COMO VOCÊ SE ORGANIZA?

A outra maneira pela qual nós diferenciamos o Estilo Pessoal é pelo fato de alguns de nós sermos Não-Estruturados e outros sermos Estruturados.

ESTRUTURADO:

Sua posição no trabalho deve ser GENÉRICA. Seus relacionamentos devem ser ESPONTÂNEOS.

NÃO-ESTRUTURADO:

Sua posição no trabalho deve ser ESPECÍFICA. Seus relacionamentos devem ser FORMAIS.

c. OS QUATRO QUADRANTES DO ESTILO PESSOAL

TAREFA/NÃO-ESTRUTURADO:

Se você é mais inclinado a tarefas não-estruturadas, você gosta de diretrizes gerais, versatilidade, ajudar quando for necessário e de resultados concretos. Se este é o seu Estilo Pessoal: Considere o tipo de trabalho que te possibilite cumprir uma AMPLA VARIEDADE de responsabilidades.

Por exemplo: auxiliar de escritório, serviços gerais, fiscalização de obras.

TAREFA/ESTRUTURADO:

Se você é mais inclinado a tarefas estruturadas, você gosta de fazer a tarefa até o fim, focalizar os resultados, seguir uma agenda, e gosta de receber uma orientação clara. Se este é o seu estilo pessoal: Considere o tipo de trabalho que lhe permita saber exatamente quais são os ALVOS e COMO a tarefa deve ser realizada.

Por exemplo: fiscal de contratos, almoxarife, setor de compras.

PESSOA/NÃO-ESTRUTURADO:

Se você é do tipo pessoa/não-estruturado, você gosta de situações espontâneas, é muito comunicativo, relaciona-se bem com os outros e tende a ser flexível. Se este é

o seu Estilo Pessoal: Considere o tipo de trabalho que lhe dê a liberdade de corresponder às pessoas espontaneamente.

Por exemplo: atendimento ao público, porta-voz de órgão público.

PESSOA/ESTRUTURADO:

Se você é do tipo Pessoa/estruturado, você gosta de relacionamentos definidos, de sentir-se seguro em um ambiente mais íntimo, do calor humano oriundo da execução de projetos e gosta de relacionamentos íntimos. Se este é o eu estilo pessoal: Considere o tipo de trabalho que lhe capacitará a interagir com pessoas em situações mais ESTÁVEIS ou DEFINIDAS.

Por exemplo: gestor de recursos humanos, docente para capacitação de servidores, coordenador de projetos educacionais e de formação.

É importante você considerar que sua posição ao longo de uma ou outra escala de estilo pessoal indica a INTENSIDADE de sua preferência naquela escala. Os quatro quadrantes do estilo pessoal não são “tudo ou nada. As pessoas dentro de um quadrante podem aparentemente ter muitos e diferentes estilos pessoais.

O Gráfico dos quatro quadrantes. Marque um X no quadrante que você se identifica:

Pessoas/Estruturado	Tarefas/Estruturado
Pessoas/Não Estruturado	Tarefas/Não Estruturado

4. Os quatro tipos de comunicadores:

Todo diálogo/conversa pode viabilizar conexão ou desconexão. O primeiro objetivo de uma conversa é entendimento e não concordância. Precisamos equilibrar o valor dado aos nossos “sentimentos”, mas também atribuir valor ao que os demais membros de nossa equipe pensam e sentem. Diante disso, queremos expor 4 (quatro) tipos de comunicadores e como lidar com cada um deles (abordagem a ser realizada durante o treinamento).

- a. *Comunicador agressivo*
- b. *Comunicador passivo*
- c. *Comunicador passivo-agressivo*
- d. *Comunicador assertivo*

Unidade 3

Em busca do equilíbrio relacional

1. As dificuldades como oportunidade de amadurecimento/crescimento:

O que é derrota? Sob a perspectiva da expectativa do êxito, podemos abreviadamente definir derrota como sendo: "**uma trajetória cíclica de reprovações**". Cada vez que fazemos uma prova e não somos aprovados, precisamos fazê-la de novo.

Em cada prova reside a oportunidade de reverter situações de derrota e construir não só hábitos, mas um caráter íntegro em pontos onde desenvolveu-se uma rotina de fracassos. Podemos mencionar três objetivos principais das dificuldades enfrentadas que, obviamente, também trazem benefícios na perspectiva pessoal:

a. Produz transparência e honestidade em nós:

As dificuldades tem a capacidade de manifestar nossas dificuldades e limitações a fim de que possamos nos dedicar à realização de mudanças internas. Primariamente, uma dificuldade vem para trazer à luz o que está, muitas vezes, passando despercebido em nossos hábitos, gerando humildade, transparência e coerência. Invariavelmente este processo é doloroso e muitas vezes humilhante.

b. Testar as nossas reações instantâneas:

Um outro objetivo das dificuldades é gerar proatividade e equilíbrio emocional naquelas áreas em que somos vulneráveis. Muitos de nós desenvolvemos uma incapacidade de amortecer choques. Tornamo-nos duros no discurso e reativos nos relacionamentos. Quando alguém nos bate, também batemos; quando alguém nos xinga também xingamos; quando alguém nos trata bem, então o tratamos bem.

Esta intransigência nos leva a colecionar relacionamentos frustrados e destruídos nos locais de estudo e trabalho. Só venceremos situações de ódio e inimizade com serenidade. A busca por um comportamento equilibrado é o caminho para uma personalidade estável.

c. Testar a nossa perseverança/resiliência:

A dificuldade incorpora um outro propósito onde o fator a ser ressaltado é o tempo. Este é um aspecto fundamental para gerar perseverança e resiliência. Perseverança é a matéria-prima do caráter. Aqui entra o conceito de paciência que é a base do caráter e o baluarte da perfeição. A maturidade (êxito profissional) nunca esteve ligada com rigidez, intolerância e perfeccionismo, mas com a paciência e seus derivados.

O mais importante de qualquer vitória obtida é a capacidade de mantê-la, ou seja, de passar a viver de acordo com esta nova realidade, mantendo o território conquistado.

2. Marcas emocionais deixadas por sucessivas reprovações/desaprovações:

a. Desconfiança crônica e generalizada:

Não consegue mais confiar nas outras pessoas. Uma desconfiança generalizada passa a reger os relacionamentos. Quando temos uma atitude contínua de reprovar e desconfiar levemente das pessoas, isto é um forte indício de que o problema está em nós. Muitas coisas na nossa personalidade encontram-se distorcidas. Naquilo que fomos feridos passamos a ferir e a desconfiar generalizadamente, o que só reforça e revela a situação de reprovação em que nos encontramos.

b. Estagnação e desânimo:

Isto vem como resultado de um stress emocional e psicológico. Dependendo de como nos posicionamos, isto pode se repetir tanto que vai provocar em nós um profundo estado de desgaste, que pode ser traduzido nestas palavras: *desistência, estagnação e desânimo*.

Qualquer esforço é demasiadamente pesado, difícil, cansativo e até mesmo insuportável. Devido à falta de maleabilidade, inferioridade e acima de tudo orgulho, nos esquivamos de novas tentativas.

Podemos até aguentar isto por um tempo, porém a desistência e a apatia acabam se instalando. Não devemos menosprezar esta possibilidade que começa despercebidamente através de um estado de reprovação que vai ganhando força através deste processo crescente de estagnação e desgaste emocional.

c. Ressentimento e prevenção:

Todo ressentimento cria barreiras. Estas prevenções e barreiras, por sua vez, acabam construindo sérios conflitos com os demais membros de uma equipe de trabalho. Uma confusão interna e muitas dúvidas existenciais se estabelecem. Ela está sendo guiada pelas suas feridas, estas pessoas vêm falhando em resolver muitos conflitos.

d. Atitude de fuga:

Pessoas feridas tendem a fugir. Fugir é uma das mais fortes inclinações para alguém que se encontra num estado de reprovação. Qualquer situação de dor, seja ela de cunho físico, emocional ou moral, invariavelmente impõe uma dinâmica de fuga. A

tendência é buscar alívio e conforto. Apesar disto ser um mecanismo natural de defesa, pode se tornar algo perigoso, principalmente, quando evitamos que as frustrações sejam tratadas, passando a viver irresponsavelmente de subterfúgios e paliativos.

A fuga é o lado oposto da solução. É o princípio da antiresolução de conflitos. Quanto mais fugimos mais nos distanciamos da solução. Fugir é afastar-se da resolução da nossa própria vida e situação profissional. Para alguns é mais fácil e cômodo mudar de setor/órgão do que encarar e resolver de uma vez por todas o foco daquilo que as aflige.

e. Ingratidão e crítica:

A gratidão é o termômetro que mede nossa saúde emocional. Quando não existe gratidão é porque existem áreas “inflamadas” em nossas emoções que precisam ser tratadas. Muitos agem com evidente ingratidão. Este é um dos piores sintomas que determina um quadro de reprovação.

Muitas pessoas estão tendo suas vidas destruídas pela ingratidão e depois querem destruir a vida dos outros pela crítica. Toda pessoa ingrata torna-se crítica e toda pessoa crítica é também ingrata. Na verdade, sempre que uma pessoa não é aprovada numa circunstância, mais cedo ou mais tarde vai extravasar isto através de reclamação e crítica.

Uma pessoa ingrata é alguém que está cega para o bem que tem recebido. Não consegue perceber o esforço que outros tem feito para ajudá-la. Na verdade, a ingratidão transforma a pessoa num "saco sem fundo". Nada é suficiente e por isto está sempre insatisfeita.

Quando a ênfase à crítica é maior que a ênfase ao incentivo temos o sintoma da ferida e reprovação. A pessoa não enxerga soluções, apenas defeitos. Os olhos estão entravados. Quando uma pessoa começa a ver só problemas e defeitos num lugar ou nas pessoas com quem ela convive, a leitura que se faz e o diagnóstico emocional a que se chega é que ela mesma é quem está “reprovada”.

f. Van glória ou isolamento:

Van glória e isolamento são reações em extremos opostos que consolidam a falta de sucesso profissional. Estas atitudes, invariavelmente, são tentativas estratégicas com intuito de "disfarçar" ou "encobrir" o quadro interno de reprovação. Os relacionamentos tornam-se insuportáveis devido à asquerosidade da van glória, ou serão literalmente decepados pela solidão do isolamento. O principal motivo que sustenta estes comportamentos mentirosos é a vergonha e o orgulho.

A maneira de disfarçar a reprovação é através da van glória onde a pessoa passa a se auto afirmar em busca de reconhecimento. A pessoa se esconde atrás do ativismo, ou de uma posição de liderança ou até mesmo usa sua performance profissional para

compensar fracassos morais e emocionais. São pessoas que não suportam a possibilidade de sua reputação ser arranhada. Vanglória e isolamento sentenciam um estado de reprovação.

3. Atingindo o êxito profissional (diante da minha equipe):

Aprovação é mais que vencer as dificuldades, é vencer as desaprovações e reprovações, o que normalmente é mais difícil. Para lidar com situações de reprovação temos que aprender a conviver com alguns incômodos temporários, é necessário descartar todo tipo de subterfúgio onde “escondemos” nossas barreiras.



Unidade 4

Liderança & Serventia

"O ato de ser pôr a disposição dos outros, identificando e atendendo suas reais necessidades, sempre procurando o bem maior."

James C. Hunter

- 1. Os valores do líder:** Nesse quadro temos à esquerda, características carais que precisam ser confrontadas para nós tornarmos de líderes saudáveis, e à direita as características que queremos desenvolver em nossas vidas:

<i>Andando de . . .</i>	<i>. . . Para . . .</i>
<p>Liderança baseada em <u>posição</u>:</p> <p>Liderando principalmente baseado na posição, título, poder ou influência política da organização; muitas vezes dependendo de controle, manipulação ou autoridade organizacional e desprezando criar confiança e dar poder para outros, liberando eles para atuarem.</p>	<p><u>Servo</u> líder:</p> <p>Liderando e influenciando outros por meio de relacionamentos autênticos, integridade e verdadeiro serviço; dando de si mesmo para preencher as necessidades de outros. Inclui dar poder ou recursos para que outros possam ter êxito em suas tarefas ou ofícios.</p>
<p>Liderança <u>solitária</u>:</p> <p>Procurando ser pessoalmente competente em cada área da responsabilidade de um líder. Vivendo como um líder estressado, isolado, sem relacionamentos próximos e não sabendo viver o sinergismo de trabalhar juntos com outros como parte da organização/setor de atuação.</p>	<p>Liderança <u>em equipe</u>:</p> <p>Liderando como parte de uma equipe que se complementa e coopera sinergicamente para servir ao público geral. Influenciando por meio de ser vulnerável nos seus relacionamentos, prestação de contas mútua, delegação confiante de responsabilidades e entregar poder a outros.</p>
<p>Adição <u>acidental</u>:</p> <p>Limitando o crescimento da liderança, e então o impacto profissional, a um número pequeno de líderes visíveis em posições fixas; desenvolvimento de líderes "se acontecer". Depende completamente de um programa, assim que raras vezes existem suficientes líderes para a organização.</p>	<p>Multiplicação <u>intencional</u>:</p> <p>Multiplicando crescimento quantitativo e qualitativo por meio da formação intencional de líderes qualificados que se reproduzem, sendo dispostos e hábeis para expandirem e continuarem o serviço de atendimento às necessidades da população.</p>

2. Um exemplo a ser seguido:

a. As pessoas seguem líderes a quem CONHECEM:

Muitas pessoas tentam instigar os outros criticando-os ou tentando fazê-los "funcionar". As pessoas normalmente reagem na defensiva, comportando-se de modo agressivo ou isolando-se. John Knox dizia: "Não se pode contrariar e influenciar ao mesmo tempo." As pessoas percebem como você se sente com relação a elas. Conseguem conhecer a mente e as inclinações de alguém que se importa, e respondem bem a essa pessoa. Penso nisso desta forma: líderes que andam o segundo quilômetro geram companheiros que andam o segundo quilômetro. Se você se empenhar no sentido de se preocupar com os outros e ajudá-los, então eles irão se empenhar para ajudá-lo quando você lhes pedir isso.

b. As pessoas seguem líderes em quem CONFIAM – líderes com caráter:

O teórico político Thomas Paine afirmou: "Admiro os que conseguem sorrir em meio aos problemas, reunir forças na angústia e criar coragem na reflexão. Encolher-se é coisa de mentes pequenas, ..." O que dá a um líder a força para exibir tais qualidades admiráveis? A resposta é: caráter.

"Pensamentos tornam-se ações, ações tornam-se hábitos, hábitos tornam-se caráter! A habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter."

James C. Hunter

A maioria das pessoas reconheceria que a confiabilidade é importante em um líder. O que algumas pessoas não reconhecem é a importância da confiabilidade em pretensos líderes. Rod Loy, que lidera uma grande organização em Little Rock, Arkansas, comentou:

São tantos os líderes médios que dizem: "quando for líder, mudarei meu estilo de vida." Reúno-me com muitas pessoas abaixo do líder principal que não vivem de acordo com o código de caráter da liderança máxima. Elas pensam o seguinte: Não preciso viver assim até me tornar um líder visível. Acredito no seguinte: se não viver de acordo com esses altos padrões, jamais me tornarei um líder. Prefiro limitar minhas liberdades — porque entendo os sacrifícios da posição que, um dia, desejo ter.

Se você deseja crescer em influência, então desenvolva o tipo de caráter que julgaria admirável em um líder.

c. As pessoas seguem líderes a quem RESPEITAM – líderes competentes:

Respeito é quase sempre conquistado em situações difíceis. Uma posição de liderança ajudará um líder até o momento em que surgirem dificuldades, então o líder deve levantar-se para enfrentar essas dificuldades. Líderes que são incapazes de enfrentar desafios talvez desejem respeito de seus colaboradores, mas raramente o têm. Talvez sejam estimados se tiverem bom caráter e cuidado com os outros, mas, não serão muito respeitados. As pessoas talvez os tratem bem, mas não lhes darão ouvidos. Todos podem ter o direito de falar, mas nem todos conseguem o direito de serem ouvidos. Enquanto líderes ineficientes exigem respeito, líderes competentes ordenam respeito (o respeito obtido faz parte da ordem natural das relações de trabalho).

Ser capaz de fazer um bom trabalho leva à credibilidade de um líder. Se você pensa que pode fazer um trabalho — isso é confiança. Se realmente pode fazê-lo — isso é competência. E não há o que substitua isso.

d. As pessoas seguem líderes a quem ADMIRAM – líderes com compromisso:

Marcas de caráter	Implicações
Integridade	forma relacionamentos com base na confiança
Cuidado	preocupa-se com as pessoas como indivíduos
Fé	acredita nas pessoas
Atenção	valoriza o que os outros têm para dizer
Compreensão	vê do ponto de vista dos outros
Expansão	ajuda os outros a crescerem
Navegação	ajuda os outros a atravessarem dificuldades
Conexão	dá início a relacionamentos positivos
Capacitação	dá aos outros o poder de liderar

3. Características da Mentoria Ativa

- a. Exemplos na sociedade: Bernadinho e o vôlei brasileiro.
- b. Não sobe no podium, ele conduz ao podium.
- c. Sua grande alegria é saber que seu liderado brilhou.
- d. Uma das qualidades mais importantes é a humildade, muitas vezes desejando ficar nos bastidores.

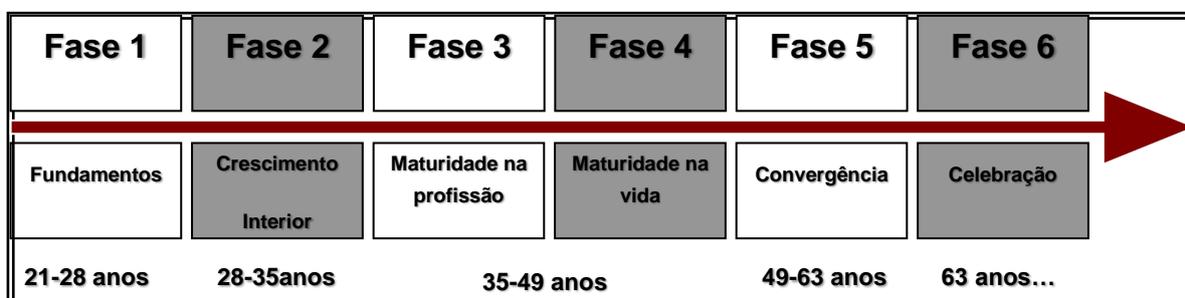
- e. Desafia seus liderados a superá-los, dando oportunidades para eles, até mesmo em público.
- f. Busca variedades de recursos para o desenvolvimento de sua equipe.
- g. Confia na competência do outro, levando-os a superarem as suas próprias expectativas.
- h. Quanto mais respeita seu liderado, mais ele é respeitado.
- i. Procura gerar reciprocidade na relação.
- j. Aproveita o melhor da habilidade de cada um, desenvolve os pontos fortes.
- k. Junta a diversidade em uma unidade, ou seja, mobiliza as habilidades individuais para atingir um objetivo coletivo.
- l. Sincroniza o tempo e ritmo de cada pessoa, abrindo espaço para o momento onde as habilidades individuais devam sobressair (brilharem, ousarem,...) sem prejudicar a harmonia do todo.

Unidade 5

Liderança: Fases e estações

1. Os valores do líder: Fases da liderança por Robert Clinton

O gráfico abaixo é chamado de linha do tempo. Que é exclusivo para cada indivíduo, não sendo verdadeiro para todas as pessoas, ao mesmo tempo em que pinta um quadro funcional para nossa análise. Esta linha do tempo é composta de 5 fases, as duas primeiras bem delineadas, enquanto as fases 3, 4 e 5 se sobrepõem, apesar de mostrarmos em um padrão sequencial. As vezes, apesar de isso ser raro, há **uma sexta fase**, que chamamos de “pôr-do-sol” ou “celebração”.



- I. **Fundação:** elementos fundamentais para a vida do futuro líder – líder em potencial.
- II. **Crescimento Interior:** O líder emergente nesta fase geralmente recebe algum tipo de treinamento.
- III. **Maturidade na profissão:** O líder em formação assume a profissão/trabalho como enfoque principal de sua vida. Nas fases 1, 2 e 3, há uma construção interna no líder (e não por meio dele). O trabalho pode até ser frutífero, mas a maior construção é nele mesmo.
- IV. **Maturidade na vida:** o líder em amadurecimento identifica e usa o seu conjunto de dons e habilidades com propriedade e destreza.
- V. **Convergência:** Isto quer dizer que o líder focado é conduzido a desempenhar um papel que combina seu conjunto de dons, sua experiência, sua personalidade, etc.
- VI. **Celebração:** o fruto do trabalho e do crescimento de uma vida inteira culmina em uma era de reconhecimento e influência indireta de grande alcance. Líderes que permanecem, construíram uma vida toda de contatos e continuam a exercer influência nesses relacionamentos.

2. Elementos de Transição para Terminar Bem:

- a. **Paixão.** Líderes que terminam bem renovam a paixão constantemente.
- b. **Desenvolvimento de habilidades.** Líderes que terminam bem desenvolvem suas habilidades, dons e talentos.
- c. **Desenvolvimento de liderança.** Líderes que terminam bem desenvolvem líderes de forma permanente.
- d. **Equipe.** Líderes que terminam bem sabem a diferença entre grupo de líderes e equipe de líderes, e focalizam na equipe.

Os grupos não têm a necessidade de se engajar num trabalho coletivo que precise de um esforço conjunto. O que existe é um compartilhamento de informações para ajudar cada membro com sua própria responsabilidade. Num grupo não existe a atitude de colaboração mútua capaz de aumentar o nível de desempenho geral. Já em uma equipe, as pessoas se unem em um esforço coordenado. Um ajuda o outro e a responsabilidade é de todos.

<https://administradores.com.br/artigos/a-diferenca-entre-um-grupo-e-uma-equipe#:~:text=O%20que%20existe%20%C3%A9%20um,a%20responsabilidade%20%C3%A9%20de%20todos.> – acesso em 13 de out. de 2020

- e. **Testes da Jornada:** os elementos acima geralmente acontecem de forma sequencial, enquanto este elemento acontece em todo o processo, principalmente em **tempos de transição**.

3. Elementos fundamentais para terminar bem:

Cada líder em sua trajetória, tem elementos específicos, que fazem parte do seu “DNA de liderança”, que o capacita a superar os desafios e seguir em frente. No entanto, somente com seus elementos específicos, não conseguirá ir muito longe. Portanto, existem certos elementos transicionais que todo líder deve desenvolver para vencer os obstáculos e terminar bem sua jornada. Abaixo descrevemos 6 elementos:

- a. **Paixão:** Geralmente acontece na juventude. Líderes jovens têm um mente criativa e desejam dar o máximo de si para o trabalho/organização. Alguns infelizmente deixam a paixão morrer com o tempo. Líderes que terminam bem renovam a paixão constantemente.
- b. **Desenvolvimento de sua identidade (ser) e habilidades (fazer):** Percebemos que não podemos viver sozinhos nossa paixão, por um motivo muito óbvio – as pessoas só conseguem aguentar a paixão e empolgação de um líder por um certo tempo, e depois querem saber qual é o plano. Começamos a perceber que o relacionamento vem antes do engajamento profissional. Neste sentido, começamos a acrescentar

habilidades à nossa paixão a fim de que a eficiência cresça positivamente. O desenvolvimento de habilidades começa geralmente na juventude madura (idade dos 30 anos, para quem começou jovem sua liderança) através de: leitura de materiais de liderança, treinamento sobre liderança, busca intencional de mentores, manter-se liderando algo relevante. Líderes que terminam bem desenvolvem suas habilidades performance.

- c. **Desenvolvimento de liderança:** somente líderes podem desenvolver outros líderes, por isso a mentoria é tão importante. Precisamos selecionar mentores e mentoreados de forma mais permanente. Portanto o processo de seleção é o diferencial – quem vai ser o meu mentor por um certo espaço de tempo e quem serão os meus mentoreados? Bill Hybels descreve 3 indicadores essenciais para ambos os processos de seleção – os 3 C's (**Caráter, Competência e Combinação**). Stephen Covey, aborda 3 critérios também – **Execução, estratégia e confiança (caráter + competência)**. David Kornfield aborda outros critérios: **altas exigências** (competência) e **ser ensinável** (caráter). Pode-se perceber que a variação entre eles é pequena. Este elemento é um dos mais críticos, muitos param aqui. É o momento onde percebemos que as coisas não deram certo como imaginávamos e não somos tão bons líderes como pensávamos. Precisamos tomar uma decisão: ou estagnamos, ou desistimos ou deixamos Deus nos transformar. Líderes que terminam bem desenvolvem líderes de forma permanente.
- d. **Equipe:** O líder não teme mais compartilhar o poder, identifica áreas fortes de responsabilidade na organização e promove líderes para assumi-las. Tem consciência de seus pontos fortes (competências, habilidades, conhecimento) e de seus pontos fracos, identificando pessoas para cobrirem suas áreas fracas. Investe nos sonhos dos liderados e não somente nos seus próprios. Líderes que fazem parte deste momento, são líderes-chaves, que tem como características principais um padrão mais elevado do que líderes medianos. Bill Hybels, descreve as seguintes características: (1) inteligência, (2) alto nível de energia, com habilidades para entusiasmar outros; (3) QI Relacional, aqueles que conseguem fazer as coisas sem machucar as pessoas no processo, (4) entrega total à carreira e (5) uma integridade visível. Se os líderes não forem desenvolvidos a este nível, se tornarão o obstáculo ao desenvolvimento da organização. Se os líderes não desenvolverem outros líderes ao nível máximo, os líderes não desenvolvidos partirão ao final. Precisamos entender como mentores, que a maioria dos líderes com alta capacidade não são sedentas por poder, mas sedentas por impacto.
- e. **Testes da jornada:** os elementos acima geralmente acontecem de forma sequencial, enquanto este elemento acontece em todo o processo, principalmente em **tempos de transição**. Os principais testes são: integridade e companheirismo.

4. Aplicação:

Utilizando o método 7/7/7, descreva nos próximos 7 minutos que decisões você precisa com vistas daqui a 7 anos.

Aplicação do método nas áreas da vida.	Decisão para tomar nos próximos 7 min	Quais as possíveis consequências daqui a 7 meses	Quais as possíveis consequências daqui a 7 anos
Profissional			
Pessoal			

Referências bibliográficas

BORGES, Marcos de Souza (Coty) **O obreiro aprovado**. Belo Horizonte: Editora Betânia, 2003.

MAXWELL, John C. **Líder 360°**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

KORNFIELD, David **O líder que brilha: sete relacionamentos que levam à excelência**. São Paulo: Editora Vida, 2007.