

E-BOOK



**MANUAL PRÁTICO DA
LIDERANÇA
TRANSFORMACIONAL**



eutransformo

Navegando

- # Mundo VUCA – Cadê a máscara de oxigênio?
- # Líder, coloque a máscara primeiro em você
- # Qual o papel do líder
- # De gestores a mentores
- # Competências dos líderes eficazes
- # Resignificando a palavra ERRO
- # Estilos de liderança
- # Perspectiva transformacional da liderança



Esta sigla descreve o **mundo em que vivemos** atualmente e que está impactando, a fórceps, pessoas, organizações e, sem dúvida, os perfis de liderança.

MAYDAY, MAYDAY....CADÊ A MÁSCARA DE OXIGÊNIO?

- » Um **mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo**, em acelerada transformação que nos faz perder o chão e a noção de como agir perante os desafios que não param de surgir.
- » Empresas que precisam incorporar mudanças e tecnologias agilmente para serem mais eficientes e manter os **negócios competitivos**, segmentando produtos, serviços e canais de relacionamento para atender às expectativas de **consumidores diversos e** cada vez mais exigentes.
- » Um ambiente organizacional que precisa entender, valorizar e integrar **multigerações e perfis comportamentais**, criando sinergia entre eles e oferecendo espaço à experimentação e à inovação.
- » **Hard e Soft skills** combinando-se para **compor times de alta performance**, capazes de analisar dados, resolver problemas complexos, ser criativos, usar ferramentas digitais, adaptar-se continuamente às novidades.
- » Home Office, Lei de Proteção de Dados, ataques cibernéticos, videoconferências, gamificação, geração e análise de dados, automação e robotização. **Tudo junto e misturado com as rotinas e tarefas que já nos ocupavam 100%** antes do mundo VUCA nos atingir completa e irreversivelmente.
- » E o **medo**. Às vezes paralisante! Medo de não conseguir, medo de ficar obsoleto, medo de perder o emprego, **medo do novo**, do futuro incerto, de abrir mão de tudo que sabíamos e achávamos que servia para nos destacar como um bom profissional ou um líder admirado.

UFA... Cadê a máscara de oxigênio?



Líder, coloque a máscara primeiro em você

Em meio à avalanche de movimentos e aprendizados, a peça-chave da mudança é a LIDERANÇA.

Líderes são antes de tudo pessoas, certo? E, como tal, precisam promover primeiro a sua transformação e alcançar um grau razoável de confiança e equilíbrio emocional para poder contribuir efetivamente com o processo de transformação e desenvolvimento de seus liderados.

Ou seja: diante da pane geral, coloque a máscara em você primeiro e só depois em qualquer outra pessoa por perto!

Os líderes precisam desenvolver novas habilidades e buscar conhecimentos. Aprender a desaprender para estar aberto a aprender coisas novas é um desafio de todos, mas especialmente das lideranças.

Não é tarefa fácil!

É preciso confiança, acima de tudo. É preciso ser adaptativo e flexível para guiar os liderados, desenvolvendo neles a autonomia e a autogestão, sem, contudo, perder o foco nos resultados.

É muito aprendizado envolvido!

Esperamos que este e-book lhe dê boas pistas e lhe inspire em sua jornada de autoconhecimento e aprimoramento de suas competências de líder. Desejamos que você enriqueça seu cinto de habilidades e tire de letra as letras da sigla VUCA e qualquer outras que venham por aí!

QUAL O PAPEL DO LÍDER?

Para o guru Peter Druker:

“ Líder é aquele que desenvolve a capacidade de fazer com que os outros cheguem a lugares onde não chegariam sozinhos.



Líderes são capacitadores e mentores, promovendo a autonomia e confiança de sua equipe.



Líderes motivam pela persuasão e pelo exemplo, equilibrando inteligência analítica e emocional.



DE GESTORES A MENTORES.

A mudança é para ontem. Essa é a nova regra!

E ela é disruptiva, constante, imprevisível. O que fez sucesso no passado é digno e louvável, mas não seve de modelo para o presente e o futuro. Os líderes da transformação simplesmente não têm (e não conseguem ter) todas as respostas. Para liderar eles precisam fazer as perguntas certas a suas equipes e deixa-las, pesquisar, colaborar, criar hipóteses, testar, aprender, recriar e colocar à prova novamente.

Mas, se tudo é tão veloz, como teremos tempo para experimentações?

Ah, essa questão tem múltiplas respostas. Podemos começar dizendo que é preciso colocar a tecnologia trabalhando para você e usá-la para obter dados que o ajudem na tomada de decisão, abandonando o achismo. Você deve deixar também os sistemas automatizados e os robôs assumirem as tarefas rotineiras da sua área, sabe. A sua inteligência tem muitas coisas mais interessantes para fazer.

Os gestores da nova era estão se afastando das práticas tradicionais de comando e controle para tornarem-se verdadeiros líderes, e isso significa oferecer apoio e orientação ao invés de dar ordens e gastar seu tempo com microgerenciamento de tarefas. Ou seja:

GESTORES ESTÃO SE TRANSFORMANDO EM MENTORES!



COMPETÊNCIAS DOS LÍDERES EFICAZES

A LIDERANÇA é um dos temas mais pesquisados e discutidos no contexto do comportamento organizacional. Isso porque a liderança faz mesmo a diferença para a eficácia das organizações. Indivíduos que influenciam e motivam outras pessoas nos encantam e não engajam em uma visão ao se comprometerem com um futuro melhor para o coletivo da empresa.

Na perspectiva da competência da liderança, McShane e Glinow afirmam que os especialistas sobre o tema, em estudos emergentes, identificaram diversas competências da liderança (habilidades, conhecimentos e aptidões) e outras características pessoais que levam a um desempenho superior. Desses estudos, foram extraídas as principais categorias de competências da liderança, apresentadas a seguir:



Personalidade

Altos níveis de extroversão (ser expansivo, falante, sociável, assertivo), e escrupulosidade (ser cuidadoso, confiável e autodisciplinado).



Autoconceito

Autoconceito complexo, consistente e claro. Convicções e autoavaliação positiva, autoestima elevada e locus de controle interno. Confiança na visão de si próprios.



Compulsão

Grande necessidade de realização. Motivação interna para perseguir objetivos e estimular outras pessoas a fazerem o mesmo. Inspira curiosidade e orienta para a ação.



Inteligência cognitiva e prática

Capacidade cognitiva acima da média para processar grandes quantidades de informações e analisar oportunidades, somada a uma grande inteligência prática.



Integridade

Sinceridade e coerência entre palavras e ações, honestidade e conduta ética. **valores sólidos, coerência** e alta capacidade moral para julgar dilemas.



Motivação para liderar

Forte necessidade de poder socializado com foco em realizar os objetivos organizacionais. Diferente do poder personalizado, focado em ganhos pessoais ou emocionais.



Conhecimento do negócio

Conhecimento tácito e explícito do ambiente do negócio no qual atua.



Inteligência Emocional

Capacidade de perceber e expressar emoções, assimilar emoção no pensamento, compreender e raciocinar com emoção, regular a emoção em si mesmo e nos outros.

RESSIGNIFICANDO A PALAVRA ERRO

“ Às vezes eu acerto.
Às vezes eu aprendo.

E SE....

Se você era intolerante aos erros e buscava sempre os culpados por eles, talvez se interesse por esse assunto. O fato é que, nesse novo normal, algumas características passaram a ser mais visíveis e desejáveis nos perfis profissionais, dentre elas, a curiosidade e a inconformidade.

Vai ser cada vez mais natural encontrar nas equipes pessoas que ousam experimentar e assumir riscos. Para elas, o erro é um estágio do processo da solução, uma ocorrência possível quando se está testando hipóteses ou novas maneiras de se fazer algo. O sentimento gerado é este: elas sentem que às vezes aprendem (com um erro) e às vezes acertam de primeira.

Resumindo: errar é parte do processo de aprendizagem e de encontrar o acerto, que será validado, em última instância, pelo cliente interno ou externo no contexto organizacional.

É claro que aqui não estamos falando do desleixo, da falta de atenção, do despreparo técnico, que podem afetar a produtividade, gerar retrabalho e comprometer a qualidade das entregas. Estamos falando de um perfil curioso, questionador e criativo que sabe dizer **E SE.....**

O líder transformador identifica esses perfis e sabe como orientá-los para que utilizem todo seu potencial criativo em prol dos objetivos estratégicos da área ou empresa.



ESTILOS DE LIDERANÇA



Liderança Gerencial



Liderança Transacional



Liderança Autêntica



Liderança Compartilhada



Liderança Transformacional

Qual o SEU JEITO de liderar?

Talvez, você se identifique mais com um estilo de liderança onde a delegação e a autonomia caminham de mãos dadas com a responsabilidade e a capacidade de fazer com que os membros da equipe colaborem uns com os outros, de forma que todos exerçam a liderança em algum momento ou em algum nível.

Será que você é mais do tipo confiante, experiente e que desenvolveu um estilo próprio de liderança, agindo de acordo com seus valores e autoconceito?

Ou você é aquele líder focado na produtividade, que consegue impor um bom ritmo à equipe, melhorar o desempenho e atingir metas, e ainda assim manter um clima harmonioso no contexto atual?

Você pode ser o estilo de líder que consegue influenciar os membros do time e gosta de recompensar aqueles que são mais produtivos ou penalizar quem pisa na bola, para dar o exemplo.

Mas, se você se sente energizado com os desafios e as mudanças e consegue criar e compartilhar uma visão de futuro inspiradora, movendo a todos nessa direção, você está mais próximo do estilo de um líder transformador.

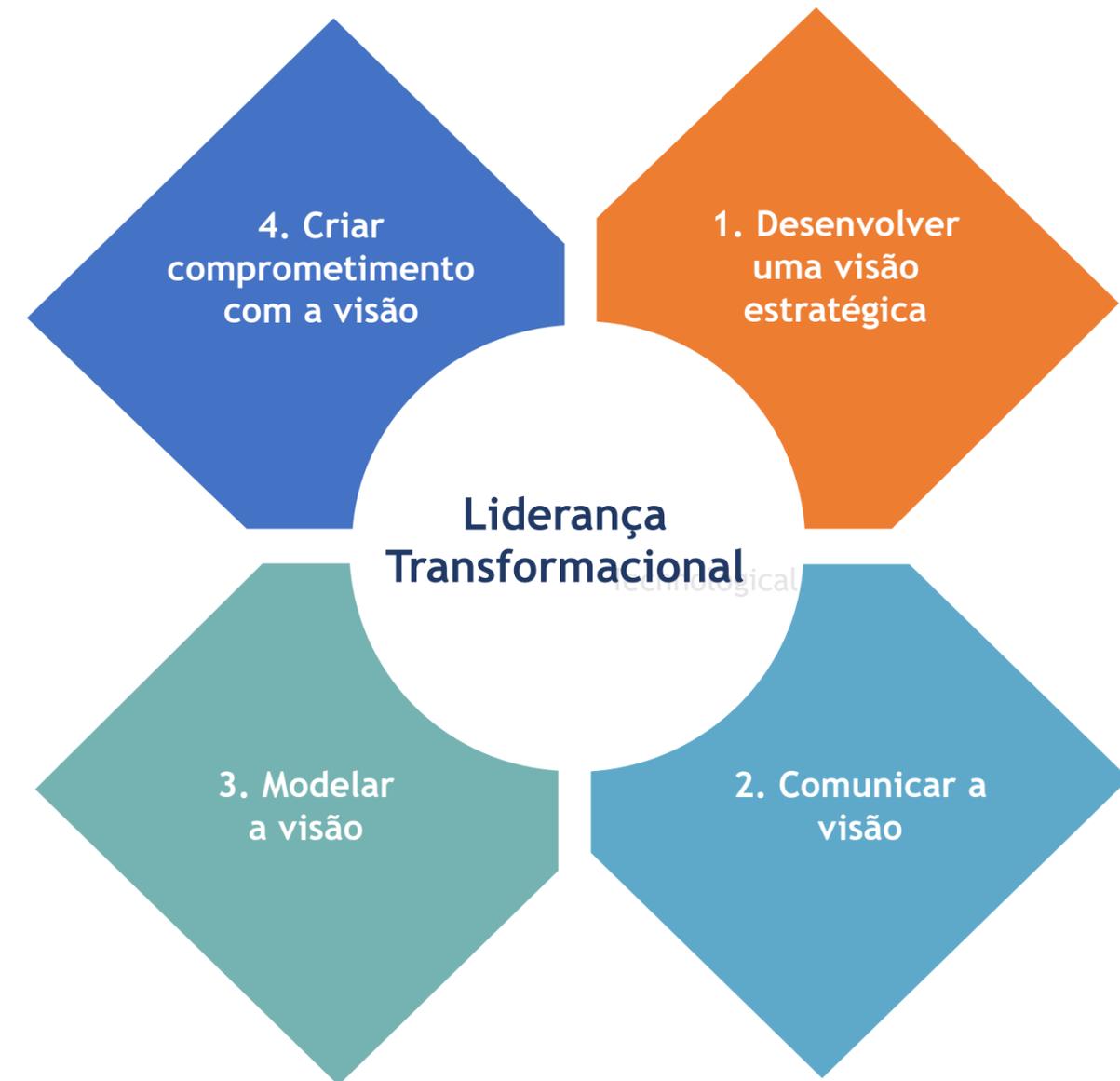
PERSPECTIVA TRANSFORMACIONAL DA LIDERANÇA

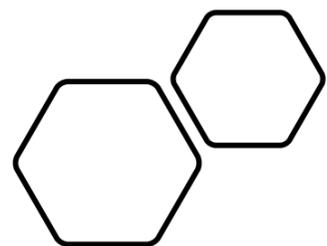
A Liderança Transformacional considera os líderes eficazes agentes de mudança em suas unidades ou no sistema organizacional. Eles são capazes de criar, comunicar e modelar uma visão de futuro compartilhada, inspirando seus seguidores a lutarem por essa visão.

Os colaboradores sentem-se mais satisfeitos e apresentam um comprometimento afetivo mais alto com os objetivos organizacionais sob a orientação desses líderes transformacionais.

Eles também demonstram comportamentos de cidadania e tomam decisões mais eficazes e criativas. Eles conseguem transformar uma visão em realidade por meio de suas palavras, ações, símbolos e histórias, demonstrando uma atitude otimista e sendo coerentes e persistentes, mantendo-se sempre no curso.

São honestos, confiantes e íntegros, envolvendo sua equipe no processo de modelagem da visão estratégica da organização.





Kozovits
conteúdo essencial

Produção dos conteúdos deste e-book por **CRIS KOZOVITS**

Escritora, conteudista, consultora organizacional e Ghost Writer, Cris é diretora executive da **Kozovits Conteúdo Essencial**, empresa que prestou assessorial à Bancorbrás no processo de Gestão da Mudança nos anos de 2019 e 2020. Como consultora neste projeto, ela atuou como conteudista e facilitadora dos workshops virtuais do Programa Orquestrando, dirigido à formação de lideranças, e na formulação estratégica e metodologia de Gestão da Mudança para os Agentes Transformadores e diversos projetos acelerados pelo programa Acelera Bancorbrás de Transformação.



Cris Kozovits

BIBLIOGRAFIA UTILIZADA

- McShane, Steven L. Comportamento Organizacional: conhecimento emergente, realidade global / Steven L. McShane, Mary Ann Von Glinow; 6 ed. Porto Alegre: AMGH, 2014
- Magaldi, Sandro, Gestão do amanhã: tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª revolução industrial / Sandro Magaldi e José Salibi Neto. São Paulo, Editora Gente, 2018
- Magaldi, Sandro. O novo código da cultura: vida ou morte na era exponencial / Sandro Magaldi e José Salibi Neto – São Paulo, Editora Gente, 2019.
- Schein, Edgar H. Cultura Organizacional e Liderança / Edgar H. Schein, São Paulo, Editora Atlas, 2017.
- E-book da Harvard Business Review, Saúde Emocional.pdf
- <https://hbrbr.com.br/lideranca/>



Bancorbrás 

The Bancorbrás logo features the brand name in a bold, italicized blue sans-serif font. To the right of the text is a graphic element consisting of three curved, overlapping blue lines that sweep upwards and to the right.