10 ENSINA-MENTOS PARA SER UM LÍDER DE ALTA PERFOR-MANCE

CR Basso
Consultoria & Treinamento

administradores.com

10 ENSINA-MENTOS PARA SER UM LÍDER DE ALTA PERFOR-MANCE

CR Basso
Consultoria & Treinamento

administradores.com

FICHA TÉCNICA

administradores.com

Leandro Vieira - **CEO**
Flávio Augusto - **Board member**

LIVRO

Edição: Simão Mairins e
Fábio Bandeira de Mello

Revisão: Mayara Chaves

Capa e diagramação: Ricardo Melo

Brasil - 2015

SUMÁRIO

5 INTRODUÇÃO

6 5 FRASES TÍPICAS DE UM CHEFE FRACO E INSEGURO

9 QUE TIPO DE LÍDER VOCÊ GOSTARIA DE SER?

15 PREPARE-SE PARA A GLÓRIA

20 COMO AUMENTAR O NÍVEL DE CONFIANÇA DA SUA EQUIPE?

23 O QUE É FEEDBACK?

31 10 DICAS SOBRE COMO NEGOCIAR COM QUEM SÓ QUER LEVAR VANTAGEM

38 COMO LÍDERES PODEM UTILIZAR A INTUIÇÃO AO SEU FAVOR

42 O QUE UMA MULHER PRECISA SABER PARA CHEGAR AO TOPO

50 12 DICAS INFALÍVEIS PARA SE TORNAR UMA PESSOA RESILIENTE

59 ENTENDA A DIFERENÇA ENTRE EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DE UMA VEZ POR TODAS

62 AUTORES

INTRO-DUÇÃO

Caro leitor,

Você não está lendo apenas mais um e-book. Essa é a compilação da vivência de grandes profissionais, gestores e líderes que - através de seus textos - compartilharam suas experiências e percepções de como podemos nos tornar líderes mais eficientes e capazes. Essas lições sobre liderança são apresentadas em dez artigos de grande repercussão no Administradores.com e selecionadas pela nossa equipe de curadoria. O e-book mostra diferentes faces da liderança desde aspectos que devem ser evitados, com *insights* relevantes, características importantes aos bons líderes e como é possível melhorar a performance e inspirar as equipes. Aproveite mais esse e-book com o selo do Administradores.com para desenvolver a sua carreira.

Uma ótima leitura!

— **Equipe Administradores.com**

5 FRASES TÍPICAS DE UM CHEFE FRACO E INSEGURO

FLÁVIO AUGUSTO

10 ENSINAMENTOS PARA SER UM LÍDER DE ALTA PERFORMANCE

5 FRASES TÍPICAS DE UM CHEFE FRACO E INSEGURO

1 “AQUI, QUEM MANDA SOU EU”

Essa é clássica e muito presente na vida de uma equipe aos cuidados de um chefe fraco e inseguro. É uma das mais rudimentares formas de autoafirmação, bradadas por chefes sem moral em busca de intimidar suas equipes a fim de conquistar uma migalha de atenção. Se você tem um chefe desses, só lamento. Tomara que você também não seja tão fraco como ele e escolha viver se sujeitando a levar essa na cara todos os dias. Sugestão: chefes fracos, quando percebem que você não se intimida (mas, ao contrário, respeitosamente, olha em seus olhos durante uma conversa franca), logo desiste de esbravejar e lhe escuta. Em alguns casos, ficará muito clara a fraqueza dele, pois diante do confronto respeitoso não sabe o que dizer, sua olheira escurece, gagueja, treme e quase baba na gravata.

2 “FAÇA O QUE EU FALO, MAS NÃO FAÇA O QUE EU FAÇO”

Essa é uma das principais diferenças entre um chefe e um líder. O líder lidera pelo exemplo, enquanto o chefe acha que só será respeitado e honrado pelo poder hierárquico. Geralmente, chefes assim estão acomodados e odeiam seu trabalho, não são nem um pouco comprometidos com a empresa e logo deverão ser substituídos. Caso contrário, representam uma excelente oportunidade para você mostrar seu trabalho e sua competência. Destacar-se com chefes acomodados é bem simples, pois seus resultados logo serão percebidos e esse chefe acomodado sairá de seu caminho.

3 “NÃO ESTÁ SATISFEITO, A PORTA DE SAÍDA FICA BEM ALI”

De novo, é um perfil que aposta que na intimidação conseguirá chicotear a sua equipe para atingir suas metas. No fundo, morre de medo de sua equipe ir embora, pois, se isso acontecer, ficará em maus lençóis com seus superiores. No fundo, é fraco, preguiçoso e usa essa estratégia medíocre por considerar ser o caminho mais fácil para que ele alcance seus objetivos. Minha sugestão é, mais uma vez, de forma sempre respeitosa, olhar no olho, sem se intimidar, e ter uma conversa franca. É impressionante como chefes fracos podem ser facilmente liderados por seus subordinados.

4 "VOCÊ NÃO É PAGO PARA PENSAR. VOCÊ É PAGO PARA FAZER O QUE EU MANDO"

Esse perfil é geralmente centralizador. Não gosta de novas ideias porque é inseguro, tem medo de perder seu espaço e preguiça para sair de sua zona de conforto, onde domina todos os processos. Talvez esse seja um dos perfis mais danosos para um jovem promissor, pois corta na raiz sua chance de ser mais criativo e o coloca dentro de uma caixa hermeticamente fechada. Minha sugestão é que você procure outra empresa para trabalhar ou então assuma o risco de desenvolver processos diferentes que alcancem maiores resultados e assim ganhe a confiança dele. Mas, de novo, é um risco, pois isso não significa que isso vai agradá-lo e você ainda fica exposto a uma demissão por insubordinação.

5 "ESTOU AQUI HÁ MAIS DE 10 ANOS FAZENDO ISSO E VOCÊ VEM COM NOVAS IDEIAS PRA REINVENTAR A RODA?"

Esse é o chefe limitado. Ele sequer tem vergonha de dizer que está há 10 anos fazendo a mesma coisa. Essa frase, no entanto, não expressa intimidação. Por isso, ele pode ser mais flexível a ser convencido a implantar seu projeto. Chefes limitados geralmente são muito gente boa. Investir num contato mais próximo a fim de conquistar a sua confiança pode ser a melhor estratégia para introduzir novas práticas sugeridas por você. E ele fará questão de divulgar que a ideia foi sua.

Feliz é aquele que encontra em seu caminho um líder. Alguém que estimula sua criatividade, que antes de tudo dá exemplo e através dele extrai o melhor de sua equipe. O líder entende que sua missão é prover sua equipe de inspiração, visão macro da organização e sabe que não adianta usar de subterfúgios mentirosos para motivar os integrantes de seu time. O líder aplaude a equipe pelas vitórias e assume a responsabilidade pela derrota. Ele tem prazer na vitória de seus alunos e, com isso, alcança maiores resultados para a companhia.

Nunca encontrou um líder em seu caminho? Então seja você esse líder!

QUE TIPO DE LÍDER VOCÊ GOSTARIA DE SER?

JERÔNIMO MENDES

10 ENSINAMENTOS PARA SER UM LÍDER DE ALTA PERFORMANCE

QUE TIPO DE LÍDER VOCÊ GOSTARIA DE SER?

> “Os líderes conseguem o comportamento que demonstram e toleram”, afirma Ram Charam em seu livro *Execução*, o qual eu recomendo com frequência durante as minhas aulas, palestras e treinamentos.

Pode-se dizer que é um bom livro, embora existam outros mais abrangentes como *Liderança de Alto Nível*, de Ken Blanchard, *Liderança Ética*, de Emiliano Gomez e *Metamanagement*, de Fredy Kofman.

Na prática, quando um líder tolera a deslealdade, a sacanagem, a conspiração no corredor, a discórdia e o corpo mole, não pode exigir muito da equipe, isso é fato, e não adianta transferir a culpa para as pessoas. Nesse aspecto, Charam foi mais incisivo: “os líderes conseguem o comportamento que demonstram e toleram”.

Você já leu e ouviu de tudo sobre liderança, até mesmo os conselhos utópicos de James Hunter, em O Monge e o Executivo, difíceis de serem praticados ao pé-da-letra no mundo competitivo e intolerante em que vivemos.

Liderança exige uma qualidade fundamental que poucos se dispõem a conquistar e aperfeiçoar: a arte de lidar com pessoas, algo tão complexo que não se aprende da noite para o dia. Contudo, todo mundo tem um conselho para dar a respeito.

Basta olhar para dentro de si mesmo e avaliar o quanto torna as coisas difíceis, por mais simples que pareçam, o quanto é intransigente e, por vezes, individualista ao extremo, afinal, somos humanos, carregados de imperfeições.

Qual é a fórmula, então, ou o segredo da boa liderança? Quando alguém descobrir isso, pode estar certo de que nunca lhe faltará trabalho até o fim da vida, mas a realidade é outra, portanto, trata-se de uma eterna busca pelo melhor que você pode fazer quando se trata de lidar com pessoas.

10 ENSINAMENTOS PARA SER UM LÍDER DE ALTA PERFORMANCE

QUE TIPO DE LÍDER
VOCÊ GOSTARIA DE SER?

Liderança é um conceito misterioso e ilusório, dizia Stephen Covey, autor de *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes*. É uma competência específica, formada por uma série de outras competências menores, não menos importantes, difíceis de serem dominadas ao mesmo tempo por uma única pessoa.

Que tipo de líder você gostaria de ser? Que tipo de líder você gostaria de ter? Quais as razões para o desânimo ou a desconfiança em relação aos líderes de hoje? Como o líder deve tratar seus liderados? Quais são suas crenças sobre liderança? Por que alguém deveria ser liderado por você?

Não existem fórmulas prontas nem respostas para todas as dúvidas, porém existem *insights*, exemplos e experiências compartilhadas com base na experiência de quem já conviveu com centenas de líderes e já exerceu o cargo em diferentes níveis hierárquicos.

Deixo aqui alguns pontos que considero fundamentais para a construção do seu estilo de liderança. Ser líder requer aprendizado constante, dedicação ao extremo e uma vontade inabalável de ser uma pessoa melhor para se transformar num líder melhor. Chegar ao topo é fácil, difícil é conquistar o respeito do grupo. Vejamos:

DEFINA O SEU PRÓPRIO ESTILO DE LIDERANÇA

Esclareça as expectativas, imponha o seu próprio ritmo, delegue, monitore os resultados, confie, avalie e reposicione as pessoas sempre que necessário; você é o maestro, quem dita o ritmo é você.

10 ENSINAMENTOS PARA SER UM LÍDER DE ALTA PERFORMANCE

QUE TIPO DE LÍDER
VOCÊ GOSTARIA DE SER?

PENSE ESTRATEGICAMENTE

Saber pensar estrategicamente faz toda diferença em termos de produtividade. O que é isso? Arranjar tempo para planejar, pensar na estrutura organizacional, estabelecer uma boa matriz de responsabilidades, definir processos corretamente, prestar feedback realista e positivo, monitorar resultados, treinar funcionários e ter um mínimo de planejamento. Quanto mais operacional, menos estratégico e vice-versa.

EXPONHA E COMPARTILHE DESAFIOS

Pare de bancar o super-herói e de querer o mérito apenas para si mesmo; aprenda a ouvir, a delegar, a confiar mais nas pessoas e, acima de tudo, a dividir o mérito. Entretanto, seja claro em relação às metas e objetivos. São os desafios que movem o ser humano e isso não é diferente no ambiente corporativo.

ADMINISTRE CONFLITOS

Pare de empurrar a sujeira para debaixo do tapete; se não quer lidar com conflitos, nunca assuma um cargo de liderança; as organizações são fontes inevitáveis de conflitos e o ser humano é, por natureza, competitivo.

10 ENSINAMENTOS PARA SER UM LÍDER DE ALTA PERFORMANCE

QUE TIPO DE LÍDER
VOCÊ GOSTARIA DE SER?

IMPRIMA SENTIDO AO TRABALHO

As pessoas não se sentem frustradas por terem sido demitidas; a frustração maior está na ausência de feedback, na falta de reconhecimento, na desvalorização do conhecimento, na falta de oportunidade para desenvolverem suas habilidades; autômatos produzem, mas não engajam.

PRATIQUE O SENSO DE JUSTIÇA

Haja o que houver, pratique o senso de justiça e para isso é necessário conhecer profundamente as habilidades, as deficiências, os objetivos e os resultados de cada membro da sua equipe; quando as crises surgirem, fica mais fácil saber o que fazer em vez de privilegiar puxa-sacos e dissimulados.

SEJA VOCÊ MESMO

Não tente ser tudo para todos; lembre-se de que você ganha para atingir resultados, não para agradar as pessoas, embora isso não lhe dê o direito de ser cruel. Quem quer ser tudo para todos acaba não sendo nada para ninguém, portanto, concentre-se no resultado sem esquecer que as pessoas são fundamentais para o alcance deles.

Por fim, esqueça essa bobagem de ficar comparando o chefe e o líder. Não importa se você é chefe ou líder. Durante a reunião você é o líder; no banheiro, na mesa do bar e no refeitório você será sempre o chefe e ninguém vai se referir a você como o líder. Faz parte do jogo e não sofra com isso.

O que importa de fato é que, na condição de chefe ou de líder, esse papel oferece ônus e bônus, portanto, não desperdice energia tentando provar aos outros que você é líder e não apenas um chefe. São as ações, os exemplos, os resultados e, acima de tudo, o caráter que farão de você um líder mais efetivo e digno de admiração.

Pense nisso e faça sempre o seu melhor!

PREPARE-SE PARA A GLÓRIA

LEANDRO VIEIRA

10 ENSINAMENTOS PARA SER UM LÍDER DE ALTA PERFORMANCE

PREPARE-SE PARA A GLÓRIA

Esparta, Grécia, em algum dia por volta do ano 480 a.C.. O lendário Rei Leônidas está entretido ensinando técnicas de batalha para o seu filho Plistarco. Ao terminar a sessão de treinamento, Leônidas recomenda ao garoto: "*A verdadeira força de um espartano é o guerreiro ao seu lado. Respeite-o e honre-o, e será retribuído*".

O filme é 300, que se baseia na clássica *graphic novel* de Frank Miller que, por sua vez, baseia-se na história da Batalha das Termópilas, um dos muitos confrontos das Guerras Médicas, como ficou conhecido o longo período de confrontos bélicos entre os gregos e os persas. Nessa emblemática batalha, Leônidas liderou um pequeno grupo de soldados espartanos (os 300 do título) contra o exército de Xerxes, o "deus-rei" persa, estimado em mais de 300 mil homens.

Tanto a história original quanto a romanceada nos quadrinhos e no filme nos remetem a importantes lições de estratégia, liderança e bravura. Visto com olhos de administrador, 300 revela-se uma obra-prima de gestão, conduzindo o espectador através de um verdadeiro case de storytelling que revela preciosos links entre teoria e prática.

Os valores de respeito, honra e coragem são talhados no espírito dos espartanos desde a mais tenra idade. Ao chegar à fase adulta, toda essa carga de princípios passa a nortear a conduta dos espartanos ao longo da vida. "*Não existe brandura em Esparta*", diz o narrador do filme. "*Não há tolerância para a fraqueza. Apenas os implacáveis e fortes podem denominar-se espartanos. Apenas os implacáveis e fortes*".

ESPARTANOS NUNCA RECUAM. ESPARTANOS NUNCA SE RENDEM.

Ao receber um mensageiro persa que vem "solicitar" a submissão de Esparta ao rei Xerxes, Leônidas repousa seu olhar pensativo sobre os cidadãos à sua volta. Homens, mulheres, crianças, idosos. Eles lhe devolvem o olhar, mas com aflição, esperando a decisão de seu líder. São apenas alguns segundos de reflexão para vir à tona os ideais espartanos de liberdade, justiça e esperança. Espartanos nunca recuam. Espartanos nunca se rendem. "**This is Spartaaa!**", brada Leônidas, empurrando o mensageiro para a morte em um imenso fosso. Um ato de guerra. A batalha é iminente.

Impedido pelas leis espartanas de reunir um exército para combater as forças de Xerxes, Leônidas reúne 300 de seus melhores guerreiros e marcha para as Termópilas (do grego "*portas quentes*"), um estreito desfiladeiro pelo qual o exército persa teria que, obrigatoriamente, passar para chegar a Esparta. A ideia era fazer uso da própria geografia da região para conter o avanço dos persas. Ao utilizar a topografia do ambiente como recurso estratégico, os gregos conseguiram diminuir sua fraqueza numérica, impelindo fortes perdas ao exército inimigo durante longos dias de batalha.

10 ENSINAMENTOS PARA SER UM LÍDER DE ALTA PERFORMANCE

PREPARE-SE PARA A GLÓRIA

No mundo contemporâneo, existe um foco exacerbado em nós mesmos: eu preciso me preparar, eu preciso conquistar meus objetivos, eu preciso vencer os concorrentes. Eu, eu, eu... 300 ensina que, sim, é fundamental esse preparo individual - algo que, na Grécia Antiga, começava, inclusive, nos primeiros anos de vida. Entretanto, é o trabalho em grupo e o foco no conjunto que revelam a grande força dos espartanos. Um todo muito maior que a soma das partes.

Logicamente, a coesão do grupo seria impossível sem a figura de seu líder. Apesar de ser o rei - posição que, naturalmente, já confere poder e comando sobre os demais, Leônidas é a personificação dos valores e ideais espartanos (ou da "organização", seguindo o nosso paralelo). Sua conduta é o espelho onde todos buscam se enxergar. Ao mesmo tempo em que é grande, Leônidas é humilde. Importa-se sinceramente com todos de seu grupo e reconhece a importância, o talento e a bravura de cada um. Leônidas desperta respeito, admiração e inspira seus guerreiros a darem o melhor de si. Um dos espartanos, momentos antes de sua morte no campo de batalha, olha para Leônidas e diz: "*é uma honra morrer ao seu lado*". E ele lhe responde: "*foi uma honra ter vivido ao seu*".

Xerxes, por sua vez, é uma espécie de CEO inatingível de uma imensa multinacional. Para descer do seu trono, utiliza a cabeça de seus escravos como degraus. Um a um eles se curvam para que o seu sagrado rei possa ter onde pisar com segurança até chegar ao chão. Autodenomina-se "deus-rei". Autoritário e tirano, ordena decepar as cabeças de seus generais se estiver descontente com os resultados. Inspira medo e temor, nada além disso. "*Você tem muitos escravos, Xerxes, mas poucos guerreiros*", disse-lhe Leônidas. "*Não demorará muito para que temam mais minhas lanças que seus chicotes*", completou o espartano.

10 ENSINAMENTOS PARA SER UM LÍDER DE ALTA PERFORMANCE

PREPARE-SE PARA A GLÓRIA

Após vários dias de batalhas, os 300 de Esparta finalmente sucumbiram. O que parece ter sido uma massacrante derrota foi, na verdade, uma grande vitória dos gregos. Os espartanos infligiram grandes perdas aos persas e atrasaram a sua marcha de conquista da Grécia, o que permitiu a reorganização do exército grego e a sua posterior vitória. "*O mundo saberá que homens livres enfrentaram um tirano. Que uns poucos enfrentaram muitos e, antes dessa batalha terminar, que até um deus-rei pode sangrar*", profetizou Leônidas. E assim foi.

Leônidas e seus 300 guerreiros ensinaram ao mundo que com inteligência estratégica e um pequeno grupo de pessoas extremamente preparadas e que compartilham um ideal comum, somos capazes de enfrentar inimigos (ou concorrentes) muito maiores. "*Lute primeiro com a cabeça; depois, com o coração*", recomendaria o rei espartano. Esteja preparado para a glória.

LUTE PRIMEIRO COM A CABEÇA; DEPOIS, COM O CORAÇÃO

COMO AUMENTAR O NÍVEL DE CONFIANÇA DA SUA EQUIPE?

CHRISTIAN BARBOSA

10 ENSINAMENTOS PARA SER UM LÍDER DE ALTA PERFORMANCE

COMO AUMENTAR O NÍVEL DE CONFIANÇA DA SUA EQUIPE?

Uma questão essencial para criar uma equipe mais produtiva é a confiança. Se as pessoas da equipe não confiam no líder ou nos demais membros do grupo, certamente o trabalho vai desandar. Eles deixarão de delegar corretamente e esconderão o jogo, as urgências vão aparecer e, dificilmente, a comunicação será feita de forma eficiente.

Ou seja, aumentar a confiança da equipe é uma forma de garantir a produtividade dos profissionais. No entanto, isso não é algo trivial, exige esforço, pois a confiança depende de uma tríade de fatores: tempo, oportunidades e exemplos.

Tempo porque a quebra ou a falta de confiança não se resolve em dias ou semanas. Às vezes demoramos meses, anos ou até décadas para voltar a ter crédito. Dependendo do estrago que foi feito, talvez não tenhamos nunca mais e precisaremos ter coragem e saber o momento certo de parar de tentar. Porém, na maioria dos casos, existem chances de se restabelecer essa confiança, basta ter paciência e investir parte do seu tempo nisso.

O segundo fator é a existência de oportunidades ou, simplesmente, não haverá como desenvolver um novo comportamento. Um exemplo é o do profissional que perdeu a confiança do chefe por não entregar uma atividade no prazo estipulado. A oportunidade para reverter esse problema pode ser a realização de um novo relatório com prazo definido e com o cumprimento do combinado. Quando surgir uma oportunidade dessas, não pense duas vezes antes de agarrá-la, pois esse é o caminho mais rápido para restabelecer a confiança.

Por fim, dê o exemplo quando a oportunidade aparecer. Gosto de pensar que quando surge uma oportunidade, ela pode ser a última. Então faça certo desta vez. Intenções não são nada, o resultado é o que vale no fim das contas. O exemplo positivo também se alastra e reforça a confiança.

Com esses três fatores presentes, é possível retomar a confiança. No entanto, para que isso se mantenha, você precisa desenvolver as seguintes habilidades:

10 ENSINAMENTOS PARA SER UM LÍDER DE ALTA PERFORMANCE

COMO AUMENTAR O NÍVEL
DE CONFIANÇA DA SUA EQUIPE?

1 CUMPRIR PRAZO

A má fama de uma pessoa que não entrega suas tarefas no tempo combinado é difícil de ser combatida. Quando assumir um compromisso, tenha a certeza de que poderá cumpri-lo ou esteja preparado para argumentar por que não o fez.

2 COMUNICAR-SE DE MANEIRA EFICIENTE

Aprenda a se comunicar com a sua equipe ou com o seu chefe. Caso aconteça algo de errado, explique de forma clara e objetiva. Aponte os problemas e as suas soluções, não os culpados. Seja honesto, sem ferir as pessoas; direto, sem ser grosseiro e rápido, sem ser afobado.

3 CUMPRIR AS SUAS PROMESSAS

Grande parte dos chefes que perdem a confiança da equipe são aqueles que prometem algo que não terão condições de cumprir. Já vi diretor prometer promoções que nunca aconteceram, aumentos impraticáveis ou projetos que dependiam de terceiros. Antes de prometer algo, verifique todas as suas possibilidades, documente, estabeleça prazos, diga o que pode dar errado etc. As coisas mudam, não é possível prever tudo, mas, se você for transparente e mantiver a equipe dentro de tudo o que está acontecendo, o problema pode ser minimizado.

Confiança não é algo fácil de se recuperar, portanto o melhor a ser feito é honrar o crédito que lhe foi dado. Ninguém é perfeito, as pessoas erram e isso é natural do ser humano. A sua atitude com relação aos erros é que faz a confiança ser mantida ou quebrada.

O QUE É FEEDBACK?

CARLOS HILSDORF

10 ENSINAMENTOS PARA SER UM LÍDER DE ALTA PERFORMANCE

O QUE É FEEDBACK?

O termo feedback é originário de ciências como Física, Química, Biologia e Engenharia, entre outras. Trata-se, também, de um conceito fundamental em Administração, pois refere-se a uma importante ferramenta gerencial e de liderança.

Observe como o conceito é genericamente aplicado nas demais ciências, para compreender sua exportação para o universo da Administração:

ENTENDE-SE POR FEEDBACK O PROCESSO (PARTE DE UMA CADEIA DE CAUSA E EFEITO), ONDE UMA INFORMAÇÃO SOBRE O PASSADO INFLUENCIA UM MESMO FENÔMENO NO PRESENTE E/OU NO FUTURO, PERMITINDO AJUSTES QUE MANTENHAM UM SISTEMA FUNCIONANDO CORRETAMENTE

Embora frequentemente traduzido como retroalimentação ou simplesmente “retorno”, considero que a melhor maneira de traduzir feedback, para maximizar seu efeito gerencial, é como “alimentação”.

10 ENSINAMENTOS PARA SER UM LÍDER DE ALTA PERFORMANCE

O QUE É FEEDBACK?

Feedback é um processo de alimentação que ocorre através do fornecimento de informações críticas para o ajuste de desempenho e performance de uma pessoa.

Devemos entender por informação crítica aquela que é crucial para o aperfeiçoamento da performance e, portanto, oriunda de uma análise baseada no senso crítico e não no senso comum.

Desta maneira, feedback não é uma opinião que expresse um sentimento ou emoção, mas sim um retorno que alimenta (validando ou invalidando) um dado comportamento ou realização com base em parâmetros claros, objetivos e verificáveis.

Feedbacks versam sobre: desempenho, conduta e resultados obtidos através de ações realizadas.

O objetivo fundamental do feedback é ajudar as pessoas a melhorarem seu desempenho e performance (desempenho ao longo do tempo) através do fornecimento de informações, dados, críticas e orientações que permitam reposicionar suas ações em um maior nível de eficiência, eficácia, efetividade e excelência!

Devemos observar que o feedback deve ser sempre educativo, jamais punitivo, condição em que perde sua funcionalidade e descaracteriza-se como conceito.

Feedbacks podem e devem ser utilizados como ações de validação e parabenização frente a condutas e resultados positivos; e , claro, também podem e devem salientar equívocos e discrepâncias de desempenho, quando ocorrerem. Porém, a prática do feedback deve ser utilizada sempre de maneira construtiva, afinal, seria um absurdo imaginar que pessoas que se sintam humilhadas, punidas ou com autoestima rebaixada pudessem se sentir naturalmente motivadas a melhorar sua performance.

Isso não significa que um gerente e/ou líder não tenha que aplicar algum tipo de punição ou restrição durante o exercício das suas competências gerenciais e de liderança, mas evidencia que punição e feedback são conceitualmente e pragmaticamente diferentes!

10 ENSINAMENTOS PARA SER UM LÍDER DE ALTA PERFORMANCE

O QUE É FEEDBACK?

Normalmente, quando o feedback é bem utilizado, as situações que demandam por qualquer tipo de punição diminuem consideravelmente, até porque a correta utilização do feedback é preventiva e elimina um considerável número de situações que evoluiriam para um nível crítico, na ausência de orientação e correção.

Daí a importância da aplicação constante de feedbacks ao longo do tempo, lembrando que sua eficácia é tanto maior quanto mais próximo esteja da ocorrência que lhe deu origem. Esperar demais para fornecer feedback agrava as situações que precisam ser corrigidas e enfraquece o melhor momento para comemorar vitórias obtidas!

Para que um feedback tenha êxito, duas condições essenciais e interdependentes precisam estar presentes:

- Uma relação de confiança entre as partes
- Uma relação de respeito entre as partes

CONFIRA **10 DICAS** PARA FORNECER FEEDBACK DE MANEIRA ADEQUADA:

1 **JAMAIS VIOLE O PRINCÍPIO DA CONFIANÇA**

2 **JAMAIS VIOLE O PRINCÍPIO DO RESPEITO**

3 **JAMAIS CONTRADIGA OU DESRESPEITE O PRINCÍPIO DA ÉTICA**

10 ENSINAMENTOS PARA SER UM LÍDER DE ALTA PERFORMANCE

O QUE É FEEDBACK?

4 VERIFIQUE QUAL O TIPO DE FEEDBACK ESPECÍFICO ADEQUADO (VALIDAÇÃO OU CORREÇÃO)

5 NÃO CONFUNDA DESABAFO DE EMOÇÕES E SENTIMENTOS COM FEEDBACK

6 TENHA MUITO CLARAS AS CAUSAS E O OBJETIVO DO FEEDBACK

7 VERIFIQUE QUAL O MOMENTO MAIS APROPRIADO PARA O FEEDBACK

8 VERIFIQUE QUAL A FORMA MAIS ADEQUADA PARA O FEEDBACK (SEMPRE QUE POSSÍVEL, QUE SEJA DADO PESSOALMENTE)

9 VERIFIQUE COM ATENÇÃO SE É MELHOR FALAR A SÓS OU COM A PARTICIPAÇÃO DE OUTROS ENVOLVIDOS (JAMAIS EXPONHA ALGUÉM A CONSTRANGIMENTOS)

10 CERTIFIQUE-SE DE QUE SUA MENSAGEM FOI CLARA E BEM COMPREENDIDA

Lembre-se: o líder gera no liderado o desejo por *feedback*, o não-líder gera aversão a feedbacks.

CONFIRA, AGORA, **10 DICAS** PARA RECEBER FEEDBACK DE MANEIRA ADEQUADA:

1 **DEMONSTRE E COMUNIQUE SUA CONFIANÇA E INTERESSE EM RECEBER FEEDBACKS**

2 **OUÇA-OS COM ATENÇÃO E RESPEITO, MESMO QUE DISCORDE *A PRIORI***

3 **MANTENHA A ÉTICA COM RELAÇÃO A OUTROS ENVOLVIDOS**

4 **SE RECEBER UM FEEDBACK POSITIVO, LEMBRE-SE DE AGRADECER E DAR CRÉDITOS AOS QUE O TENHAM AJUDADO A OBTER ESTE RESULTADO**

5 SE RECEBER UM FEEDBACK NEGATIVO, NÃO SE ESQUIVE DAS RESPONSABILIDADES, ACEITE-AS

6 SE RECEBER UM FEEDBACK INJUSTO, VERIFIQUE SE O MOMENTO E O ESTADO EMOCIONAL DO INTERLOCUTOR SÃO FAVORÁVEIS PARA A SUA CONTRA-ARGUMENTAÇÃO

7 NÃO CONFUNDA EMOÇÕES E SENTIMENTOS PESSOAIS COM PROFISSIONALISMO, CONCENTRE-SE NOS FATOS

8 ENTENDA TODA E QUALQUER CRÍTICA COMO POSSIBILIDADE DE CRESCIMENTO E EVOLUÇÃO, MESMO QUE SEJA NOS QUESITOS DE TOLERÂNCIA E PACIÊNCIA

9 VERIFIQUE SE COMPREENDEU COM CLAREZA O QUE LHE FOI COLOCADO, AGRADEÇA E COMPROMETA-SE A REFLETIR E REVER O QUE FOR NECESSÁRIO

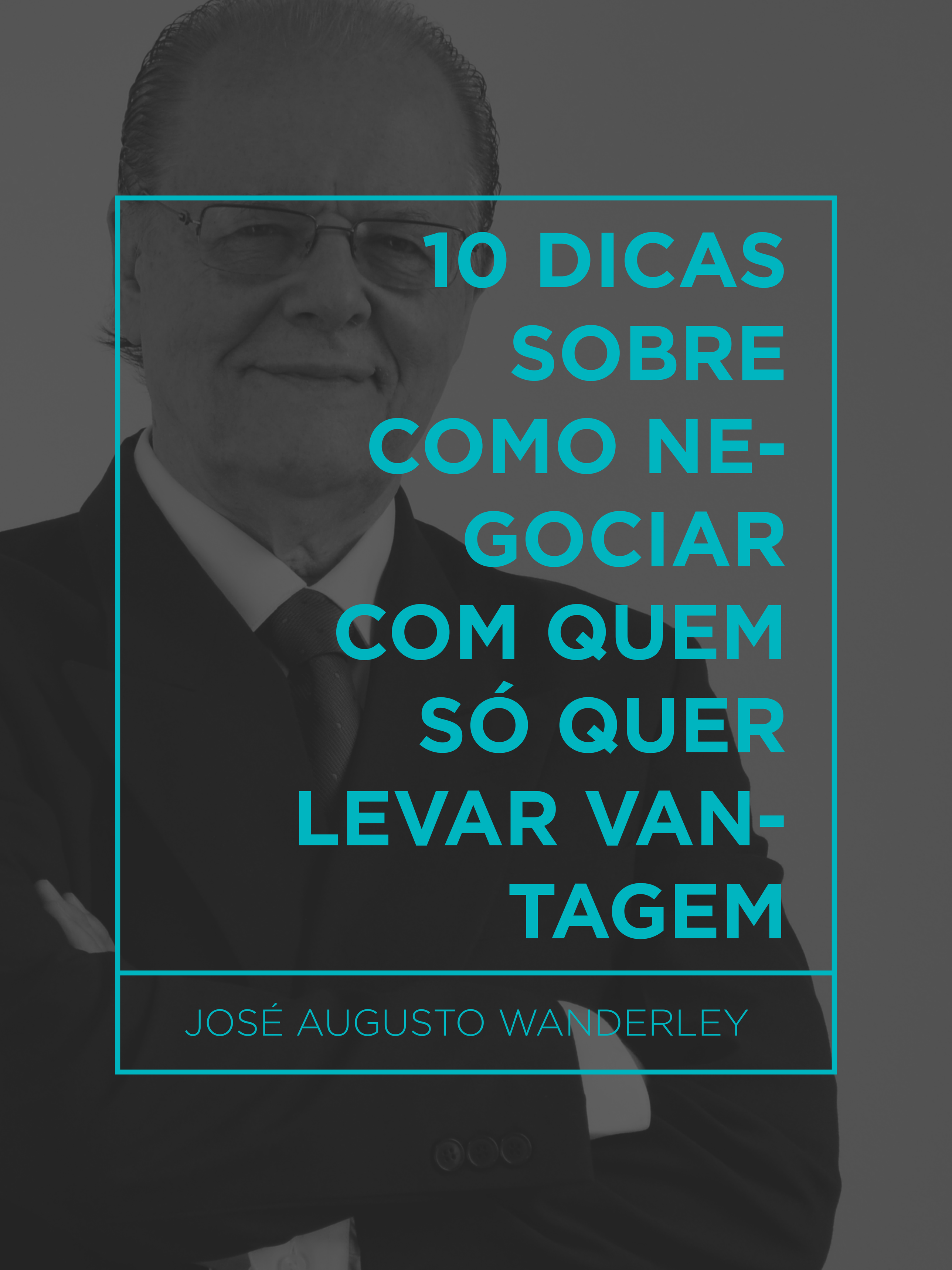
10 MANTENHA DISCRIÇÃO E SIGILO SOBRE O FEEDBACK RECEBIDO

O profissional em busca de excelência não espera para receber feedbacks, solicita-os sem receio ou vaidade. Seu objetivo de crescimento e evolução alimenta-se destes *inputs* de como está sendo percebido.

Como vimos, neste breve artigo, feedback é uma ferramenta de alto impacto e, quando corretamente utilizada, possui a potencialidade de maximizar resultados positivos e reverter resultados negativos.

Saber fornecer e receber feedbacks é uma arte que diferencia em larga escala aqueles que a aprimoram.

Jamais nos esquecemos de alguém que nos forneça um feedback que nos ajude a crescer!



10 DICAS SOBRE COMO NEGOCIAR COM QUEM SÓ QUER LEVAR VANTAGEM

JOSÉ AUGUSTO WANDERLEY

10 ENSINAMENTOS PARA SER UM LÍDER DE ALTA PERFORMANCE

10 DICAS SOBRE COMO NEGOCIAR COM QUEM SÓ QUER LEVAR VANTAGEM

Uma pessoa só pode se considerar um negociador de alto nível se for capaz de identificar e se sair bem diante das táticas e artimanhas empregadas por quem só quer levar vantagem. Assim, é básico conhecer todos os artifícios utilizados e ter consciência de que quem só quer levar vantagem adota dois princípios básicos. O primeiro é uma frase de Ashleigh Brilliant, “Eu sempre ganho, você sempre perde. Não há nada mais justo do que isto”. O segundo é a 1ª. Lei de Roger que é: “jamais pecar contra o décimo primeiro mandamento, que é não ser pego”. Isto significa que quando alguém que só quer levar vantagem diz que uma negociação foi ganha/ganha é porque ganhou em dobro. Portanto, em termos práticos, é preciso ter cuidado com o que é denominado como “falso ganha/ganha”, em que uma pessoa perdeu, mas saiu acreditando que o acordo foi um verdadeiro ganha/ganha. É por isto que, nos meus cursos de negociação, eu só falo de ganha/ganha depois de ter apresentado as duas categorias básicas de táticas utilizadas por quem só quer levar vantagem, que são as falcatruas e as táticas de fragilização do estado mental e emocional.

Vamos apresentar dez destas táticas, alertando que o repertório que pode ser utilizado é bastante extenso.

O FALSO ACORDO

Em 1938, Neville de Chamberlain, então primeiro ministro do Reino Unido, chegou a Londres, voltando de Munique, exibindo um acordo que havia feito com Hitler, sobre a questão dos Sudetos da Tchecoslováquia. Este acordo concedia à Alemanha a região dos Sudetos, que Hitler alegava ser um território que havia sido tomado da Alemanha. Em troca, Hitler garantia que não tinha nenhuma outra pretensão territorial e que, portanto, a paz na Europa, que Chamberlain tanto almejava, estava garantida. Mas o que aconteceu é que, menos de um ano depois, a Alemanha invadiu a Polônia. Portanto, o acordo que Hitler assinou, e que Chamberlain mostrou como sendo um êxito da sua negociação, não valia nada.

O que é inacreditável, nesta negociação, foi o número de erros cometidos por Chamberlain em todas as etapas do processo de negociação, a começar pela péssima preparação. Mas, o pior de todos, foi não ter levando em conta que a negociação não acaba quando o acordo é firmado, mas sim quando é cumprido, e que se o transgressor não puder ser punido, o acordo não vale nada. De qualquer forma, é sempre bom lembrar que é assim que se compra gato por lebre.

SURPRESA FINAL

Uma equipe de vendedores brasileiros estava negociando com compradores estrangeiros que falavam um idioma bastante difícil. Depois de vários dias de negociação, os compradores informaram que aceitavam as condições a que se havia chegado e que, portanto, os termos do acordo estavam definidos. Assim sendo, marcaram uma reunião tão somente para formalizar o que havia sido acordado. Quando os vendedores chegaram para a reunião, veio a surpresa. Os compradores alegaram que haviam estudado melhor a questão e que só fechariam a compra caso os vendedores concedessem um desconto de mais trinta por cento.

A FALSA NEGOCIAÇÃO

Um executivo foi procurado por um headhunter, com uma proposta irrecusável, para ocupar um alto cargo em outra empresa. Na reunião de negociação, para definir as condições de admissão, notou que eram feitas muitas perguntas que não tinham nada a ver com as suas competências e os termos do contrato, mas com estratégias e procedimentos da empresa em que trabalhava. O que aconteceu depois é que não foi chamado para ocupar o cargo e o pretenso headhunter sumiu. Esta foi tão somente uma tática usada por um concorrente para obter informações sobre estratégias e procedimentos da atual empresa do executivo.

AMEAÇA E INTIMIDAÇÃO

Um vendedor ia participar de uma licitação, para informatização hospitalar, com uma proposta extremamente competitiva. Antes da reunião para apresentação das propostas, recebeu uma ligação telefônica em que a pessoa mostrava conhecer inúmeras informações sobre sua vida pessoal, como a escola de seus filhos e o local de trabalho da esposa. A intimidação foi: ou você se retira do processo de licitação ou você não sabe o que vai acontecer com seus familiares.

MOCINHO E BANDIDO

É uma tática bastante conhecida, mas ainda empregada e, por incrível que possa parecer, com sucesso. Na realidade, são dois bandidos, mas só que um se apresenta sob a capa de bom moço. Uma variante de mocinho/bandido é a do sócio invisível. Quem negocia é uma ótima pessoa, mas ela tem um sócio que é intransigente. E este sócio intransigente é inacessível. Às vezes, este sócio intransigente é uma norma ou um procedimento que não pode ser mudado.

O MENOSPREZO

O objetivo do menosprezo é atingir o ego e a autoimagem da outra pessoa e colocá-la num estado mental e emocional fraco de recursos. Um brasileiro foi negociar na Inglaterra e a primeira coisa que o negociador inglês disse foi: “Como é, ainda estão matando muito índio no Brasil?”. A mensagem que estava embutida na pergunta era: você é de um país inferior, logo você é inferior. Existem muitas formas de menosprezo. Uma delas é jogar iscas com palavras difíceis que a pessoa provavelmente não saiba o significado. E quando se pergunta pelo significado daquela palavra, vem o menosprezo: “Como você não sabe o que xyz significa? Qualquer idiota sabe o que xyz quer dizer”.

COITADINHO

É uma tática para gerar sentimento de culpa no outro. Ela aparece sob a forma de expressões como: “você está querendo arruinar a mim e minha empresa. Pense no número de pessoas que vão ficar desempregadas e nas famílias que não vão ter dinheiro para comprar alimento”. Havia até uma empresa que tinha um especialista em chorar. Sempre que preciso o que diziam era: chama o chorão que ele resolve. É por isto que há quem diga que quem tem pena do coitado fica no lugar dele.

CRIAÇÃO DE DEPENDÊNCIA

É lançada uma isca, como por exemplo, um preço muito baixo para se adquirir alguma coisa. Mas depois fica-se dependente da manutenção e de outras coisas como peças de reposição e sobressalentes e é aí que vêm a exploração. A isca para a dependência é sempre alguma coisa extremamente atraente e é baseada na tomada de decisão com uma visão de curto prazo, sem que se vejam as consequências negativas da decisão a médio e longo prazo.

SITUAÇÃO ESTRESSANTE

Consiste em criar uma situação para deixar o outro em estado mental e emocional fraco de recursos. Existem inúmeras formas de ser feita, entre elas, deixar o outro esperando por horas e horas, fazer reuniões desgastantes que não acabam nunca, colocar a temperatura da sala num nível extremamente desagradável - ou muito quente ou extremamente fria. O fato é que não existem limites para o número destas táticas, a não ser o da imaginação de quem quer utilizá-las.

A FALSA CONFIANÇA

Uma pessoa, ou uma empresa, cria condições para que se acredite que seja extremamente confiável. E, uma vez feito isto, vem o golpe. A questão da confiança é bastante delicada pois, quem não confia de forma alguma, acaba não negociando. Existem muitas táticas que são adotadas, sendo uma delas um golpe chamado de "pato da arara". Um cliente novo, que não era conhecido, negocia um pedido bastante bom, em condições que parecem bastante favoráveis. Verifica-se o CGC e as empresas com quem opera. Checam-se as referências e constata-se que não há títulos protestados. Só há pontos positivos. Melhor impossível. Entretanto, na hora de receber o pagamento, quando do vencimento da fatura, nada acontece. A empresa sumiu. Para dar este golpe uma quadrilha compra uma empresa inativa, com folha limpa na praça, e aluga um escritório e um galpão para servirem de fachada. A partir daí, faz muitas encomendas. As araras costumam bater asas entre 30 e 45 dias. Em geral, este golpe pega quem não faz uma análise aprofundada das informações e não toma os cuidados necessários para o caso de novos clientes, sobretudo aqueles que fazem pedidos muito generosos. Ou seja, quando a esmola é muita, o santo desconfia.

O QUE FAZER DIANTE DE QUEM SÓ QUER LEVAR VANTAGEM?

Assim sendo, é fundamental que você conheça muito bem o repertório de táticas e as variantes que são usadas por quem só quer levar vantagem. É preciso saber analisar com profundidade toda a situação para saber se estamos diante de uma ameaça ou se, apesar de tudo, estamos diante de uma grande oportunidade. E, acima de tudo, não perder a cabeça, pois isto pode fazer parte do jogo da outra pessoa, como fez o italiano Materazzi com o francês Zidane, na Copa do Mundo de Futebol de 2006.

10 ENSINAMENTOS PARA SER UM LÍDER DE ALTA PERFORMANCE

10 DICAS SOBRE COMO NEGOCIAR COM QUEM SÓ QUER LEVAR VANTAGEM

Tenha um procedimento baseado em três perguntas essenciais: 1) Nesta situação existe uma oportunidade de atendimento dos meus interesses, necessidades e expectativas? Se a resposta for não, retire-se da negociação. Se a resposta for sim, prossiga; 2) Posso aproveitar? Se a resposta for não, retire-se. Se a resposta for sim, prossiga; 3) Como posso aproveitar? Se você encontrar um procedimento adequado e seguro, prossiga. Caso contrário, retire-se.

De qualquer forma, tenha presente que os bons negociadores estão preparados para o que der e vier e têm como um princípio importante o que já dizia Benjamin Franklin por volta de 1750: “Quem não leva a sério a preparação de algo, está se preparando para o fracasso”. Portanto, é preciso saber que a preparação é fundamental, mas só isto não basta, pois, acima de tudo, é preciso saber muito bem como se preparar para se chegar à excelência numa negociação. Foi para isto que criei várias tecnologias como a Matriz de Preparação, um instrumento conceitual simples e poderoso, que mostra como se faz uma análise de risco numa negociação e o MIN - Modelo Integrado de Negociação, que dá uma visão global de todos os fatores que contribuem para o sucesso de uma negociação. Tenha presente que uma das piores coisas que pode acontecer é quando estamos negociando com uma pessoa extremamente competente e desonesta. Assim sendo, esteja preparado para o que der e vier e considere que mar tranquilo não faz bom marinheiro. Mais ainda: quem só sabe navegar em mar de almirante, está fora do jogo.

COMO LÍ-
DERES PO-
DEM UTI-
LIZAR A
INTUIÇÃO
AO SEU
FAVOR

FÁBIO BANDEIRA DE MELLO

10 ENSINAMENTOS PARA SER UM LÍDER DE ALTA PERFORMANCE

COMO LÍDERES PODEM UTILIZAR A INTUIÇÃO AO SEU FAVOR

Sexto sentido, *insight*, voz interior, *feeling*, toque divino, faro profissional, intuição. Os nomes utilizados para a capacidade mental de avaliar situações sem uma análise completa dos fatos são muitos. Mas você sabe o que é e de onde vem a intuição?

Fiz esse questionamento para uma dezena de pessoas e, pode acreditar, as respostas foram as mais variadas. Alguns falaram que ela funciona como se alguém soprasse em nossos ouvidos o melhor caminho a seguir. Outros, no entanto, acreditam que a intuição é criada de nosso próprio conhecimento, mas que está no subconsciente. Tiveram ainda os que consideraram ser um simples desejo pessoal de fazermos algo à nossa maneira.

Independente da variedade de respostas, em um contexto geral, houve um consenso sobre o seu significado. A maioria das pessoas apontou que a intuição é um pressentimento que não sai de nossa cabeça tão facilmente e impulsiona a frase: “alguma coisa me diz para fazermos dessa forma”.

Esse pressentimento, inclusive, apesar de não ser encontrado facilmente nos livros de Administração (e muitas vezes ser ignorado), na prática, faz parte da vida de milhares de profissionais e empreendedores.

Akio Morita da Sony, Mark Zuckerberg do Facebook e Ray Kroc do McDonalds são alguns empresários conhecidos por construírem seus pilares comerciais fundamentados em suas intuições e instintos. Em 1991, após a explosão do *walkman*, Akio Morita chegou a dizer que “a criatividade depende do pensamento humano, da intuição espontânea e de um bocado de coragem”. Ignorando as recomendações de conselheiros, Ray Kroc comprou a marca McDonalds dos irmãos McDonald: “eu não era um jogador e não tinha esse tipo de dinheiro, mas meu instinto me impulsionou”.

E não é preciso ser vidente ou um mega empreendedor de sucesso para utilizar a intuição. De alguma forma, todos nós já experimentamos os efeitos dela e convivemos com as consequências dessas escolhas.

10 ENSINAMENTOS PARA SER UM LÍDER DE ALTA PERFORMANCE

COMO LÍDERES PODEM UTILIZAR
A INTUIÇÃO AO SEU FAVOR

Se você já teve que tomar uma decisão antes de reunir todas as informações importantes por viver uma situação de tensão, ou teve a certeza de que uma ideia daria certo embora não tivesse todos os dados para assegurar seu potencial, ou até já pensou “parece tudo adequado, mas estou com um mau pressentimento”, parabéns! A intuição também tem exercido um papel influente em suas escolhas.

INTRIGA-ME MUITO

Esse tema sempre intrigou pensadores e estudiosos. Platão, filósofo grego que viveu entre 428 e 347 a.C., já dava indícios de tentar compreender essa temática em sua chamada Teoria do Conhecimento. O fundador da psicologia analítica, Carl Jung, relatava a capacidade inconsciente do ser humano de perceber possibilidades. A cultura popular chinesa considera há séculos a existência das forças mentais Ying e Yang que, entre um de seus significados, simbolizam a “vanguarda intelectual da mente” (Yang) e a “retaguarda intuitiva da mente” (Ying).

Nos últimos anos, a ciência tem dado passos significativos para entender o que é, como funciona e, melhor, como utilizar a intuição a nosso favor. Uma das principais descobertas foi a comprovação de que a espécie humana desenvolveu dois sistemas de pensamento que funcionam como se possuíssemos duas mentes: a analítica (fundamento dos processos racionais) e a intuitiva (responsável pelos sentimentos e comportamentos).

Uma boa definição para entender as duas mentes é do professor Eugene Sadler-Smith, um dos principais pesquisadores sobre psicologia da intuição na atualidade e autor do livro *Mente intuitiva*. “A mente analítica nos permite avaliar e resolver problemas.

10 ENSINAMENTOS PARA SER UM LÍDER DE ALTA PERFORMANCE

COMO LÍDERES PODEM UTILIZAR A INTUIÇÃO AO SEU FAVOR

São os processos de educação e capacitação que trabalham basicamente com dados objetivos. Já a mente intuitiva funciona como um avançado programa de simulação que orienta na hora de decidirmos o que deve ou não ser feito, em quem devemos ou não confiar, e como tomar decisões importantes", afirma.

Os gestores que apostam tudo na mente intuitiva costumam ser muito bons em ter ideias, mas sem a ajuda de alguém para implementá-las, suas mentes perdem o uso prático. Já os gestores que utilizam apenas a mente analítica costumam ser muito bons na realização de tarefas, porém, sem as ideias, suas mentes não possuem tanta utilidade. Por isso, nessa hora, ter a sabedoria em aliar as duas pode ser um bom caminho. Para Eugene Sadler-Smith, "é preciso unir e desenvolver um modo complementar de pensar, estimulando a consciência e a confiança nas nossas ilimitadas reservas de intuição ou capacidade de análise".

O QUE UMA MULHER PRECISA SABER PARA CHEGAR AO TOPO

GISELE METER

10 ENSINAMENTOS PARA SER UM LÍDER DE ALTA PERFORMANCE

O QUE UMA MULHER PRECISA SABER PARA CHEGAR AO TOPO

Quando comecei a pensar em sucesso, imaginava, assim como muitas pessoas, que chegar ao ápice era conseguir tudo o que eu queria profissionalmente e assim parti rumo ao que acreditava ser o topo, agarrando todas as oportunidades que apareciam e trabalhando enlouquecidamente para chegar a esse lugar que acreditava ser restrito somente a poucas merecedoras. Mas, para minha surpresa, eu estava enganada.

Muitas mulheres têm a ambição de chegar ao topo, mas será que realmente sabem o que é o topo? Ou melhor dizendo: você já fez uma análise realista sobre o que seria esse tal topo de que todo mundo fala?

Tenho um grande amigo que certa vez me disse: “Cuidado com o que você deseja, pois pode virar realidade”. E ele estava certo!

Quando se busca algo que nem você sabe direito o que é, pode acabar desejando e conseguindo coisas que depois se transformam em grandes problemas ou obrigações, transformando-se em fardos e te deixando infeliz.

Os conselhos a seguir não foram tirados de livros, mas da experiência de reuniões, negociações e contato com pessoas. É provável que você já tenha passado por alguma situação semelhante em sua vida. Por isso é preciso estar atenta. Muitas vezes procuramos algo fora, quando na verdade podemos encontrar dentro de nós tudo aquilo de que precisamos, inclusive sua verdadeira realização profissional.

Sua medida é você quem faz. Jamais permita que alguém delimite o tamanho do seu sucesso.

DEFINA O QUE É SUCESSO (TOPO) PARA VOCÊ

Nem sempre o que dizem por aí é verdade. Construa a sua própria definição de sucesso e não deixe que outras verdades te influenciem. Cada um sabe de si, cada pessoa tem o seu caminho a seguir, portanto não seria justo consigo mesma querer trilhar uma estrada que não é sua.

SAIBA DIZER "NÃO", MAS, ACIMA DE TUDO, APRENDA A IDENTIFICAR O TIPO DE "NÃO" QUE A SITUAÇÃO NECESSITA

Você provavelmente já deve ter ouvido um milhão de vezes que é preciso saber dizer "não", mas será que você já ouviu falar em "tipos de não?". Existem basicamente três tipos de "não": o não que o mundo te dá, seja ele em forma de oportunidade ou pessoas, o não que você dá ao mundo, seja para pessoas ou oportunidades, e, por fim e talvez o mais enigmático, o não que você dá a si mesma.

Com o não que o mundo nos dá estamos acostumadas e sabemos exatamente a sensação de recebê-lo e, como você sabe, a sensação normalmente não é boa, mas, neste caso, cabe aceitar o não e isso não significa se resignar, mas seguir em frente com uma nova estratégia, mudando a rota e ajustando o GPS se for preciso.

O não que damos ao mundo, pode ser um pouco mais complicado pois tendemos a agradar e mostrar nosso valor, temos este espírito de competitividade por isso em muitas situações dizemos sim, quando na verdade queremos dizer não.

Já o não dado a si mesma implica em uma questão mais complexa. Dizemos não a nós mesmas em muitos casos: é aquele doce que deixamos de comer, aquele prazer do qual insistimos em nos privar e tantas outras situações nas quais não nos permitimos desfrutar mais do que nos faz bem.

No entanto, existe um outro lado desse “não” que está relacionado ao ego e é justamente esse outro lado que faz com que o “não” nem sempre seja aceito. Essa busca desenfreada em produzir, fazer e até, às vezes, comprar compulsivamente é regida pelo ego. E quando não sabemos dizer não para este ego, não permitimos que a essência se fortaleça. É por ego que produzimos sem nos importarmos com a saúde, é por ego que competimos e fazemos coisas que vão contra a essência daquilo que somos. Lembre-se: ego é vitrine para os outros, essência é aquilo que você realmente é, por isso, estar em paz consigo mesma é fazer valer a essência e não o ego.

APRENDA A DIFERENCIAR FRANQUEZA DE SINCERIDADE

Você pode ser uma pessoa sincera sem ser franca. Franqueza significa abrir-se demais, baixar a guarda e contar coisas suas que possam te comprometer futuramente, ao passo que sinceridade é contar a verdade, por isso é importante ter cuidado ao ser franco com qualquer pessoa pois aquele a quem você confidencia os seus segredos torna-se senhor do seu destino. Seja verdadeira, mas não saia contando sua vida para qualquer pessoa. Guarde seu tesouro para quem realmente merece.

TENHA UMA ESTRATÉGIA BEM DEFINIDA

Estratégia é uma maneira de pensar e decidir o futuro, com base em processos estruturados conquistando os resultados que você deseja, mas para que isso aconteça é preciso que você entenda que não existe fórmula para o sucesso e sim estrutura. Mas, qual seria a diferença?

Quando falamos em fórmula, pensamos em algo pronto, tal como uma receita de bolo, algo como um passo a passo para chegar em um resultado. Já a estrutura é algo construído com conhecimento e criatividade, com base nos objetivos que você quer atingir. A qualidade dos seus resultados é proporcional ao seus esforços e se você seguir sempre uma fórmula, terá sempre o mesmo resultado.

É preciso saber que toda estratégia começa com um plano e logo em seguida uma estrutura. A estratégia militar, por exemplo, tem a sua estrutura que é de conquistar o terreno e mantê-lo, após conquistado, do mesmo jeito. Quando pensamos em estratégia, devemos tomar a estratégia militar como referência, onde ao traçarmos uma meta, ou desenvolvermos um plano para atingir determinado resultado, não se deve só pensar em "como chegar lá" mas, sim, em como manter este resultado para, então, avançar em busca de resultados ainda maiores.

ACREDITE EM VOCÊ

Para conseguir os resultados que deseja, o primeiro passo é acreditar em si mesma. Ninguém vai acreditar se você mesma não acreditar. Ninguém vai te escolher se você mesma não "se escolher" e ninguém vai acreditar em seus argumentos se você não acreditar. É preciso que, antes de qualquer pessoa, você acredite naquilo que fala e ame aquilo que defende.

Falar o que não acredita e fazer o que não ama é uma forma de se enfraquecer, ao passo que encontrar nas palavras também os seus valores é uma maneira de fortalecimento. Já dizia Frida Khalo: "Onde não puder amar, não te demo-

res". Acredite nas pessoas - Madeleine Albright disse um dia: "Existe um lugar especial no inferno para mulheres que não ajudam outras mulheres".

Acreditar em alguém não é algo feito somente em forma de palavras, mas também em atitudes, ensinando, mostrando o caminho, dando autonomia, ajudando. Saiba que a vida é um eco e que tudo o que faz pelos outros volta para você: quando você ajuda pessoas, outras pessoas também te ajudam.

TRABALHE COM PROCESSOS BEM DEFINIDOS

É importante que você trabalhe também com processos bem definidos, pois isto te dá a segurança para ousar. Quanto mais definidos são os seus processos, mais credibilidade terá o seu trabalho e isto também interfere diretamente em sua equipe, permitindo o crescimento e expansão profissional das pessoas envolvidas.

Estes processos, porém, devem ser simples e de fácil entendimento não somente para você, mas também para outras pessoas. Neste caso, vale lembrar que menos é mais. Definir bem seus procedimentos também é uma forma de afastar o medo pois, como seres humanos, também temos nossos medos profissionais. Medo de errar, medo de não ser boa o suficiente, medo de fracassar e nós, mulheres, temos ainda outros medos, como: o de ser valorizada pela aparência e não pela competência, de ser taxada como megera ou bruxa, ou ainda boazinha demais e, por fim, a tal síndrome da impostora, que é aquela sensação de que você não é tudo aquilo que dizem e uma hora vai ser descoberta.

10 ENSINAMENTOS PARA SER UM LÍDER DE ALTA PERFORMANCE

O QUE UMA MULHER PRECISA SABER
PARA CHEGAR AO TOPO

COMPORTE-SE COMO UMA VENCEDORA

O que você diz a si mesma e a maneira como se comporta são duas coisas fundamentais para o seu sucesso. Se você andar arqueada, com o tempo assumirá essa postura. Do mesmo jeito é o seu comportamento: se você se comporta como uma vencedora, também assumirá essa postura com o passar do tempo. Se comportar como uma vencedora não quer dizer que tudo sempre esteja às mil maravilhas, mas é olhar o mundo com otimismo realista de que você pode fazer algo a respeito com o que te acontece. Se comportar como uma vencedora é também saber que você tem escolha sobre como vai se sentir diante de uma situação e isto só depende de você e mais ninguém.

ESTEJA PREPARADA

Existe uma sutil diferença comportamental entre estar preparada e estar pronta. Apesar de as duas palavras gramaticalmente terem o mesmo significado, quando se fala em comportamento diferencio ambas da seguinte maneira: estar preparada é aquela vontade de fazer acontecer, de encarar os desafios, de buscar conhecimento para que as coisas fluam. Ao passo que estar pronta é uma cilada, pois te leva à falsa ilusão de que você sempre precisa de algo a mais para poder dar conta do desafio e então acaba perdendo oportunidades por acreditar não ter a competência necessária. Estar preparada tem a ver com coragem em aceitar desafios e estar pronta, neste caso, tem a ver com perfeccionismo e medo do futuro.

NÃO SAIA ANTES DE SAIR

Um conselho muito válido de Sheryl Sandberg em seu livro "Faça Acontecer" é: "Não saia antes de sair!", algo que acontece muito com as mulheres e tem muito a ver com ansiedade e medo do que os outros vão pensar. Se você não atinge determinado objetivo, sai antes de sair; se algo começa a não dar certo, sai antes de sair; se é preciso mudar a rota, você sai antes de sair. Não se pode antecipar o futuro – ainda não temos este poder a ponto de prever o que vai acontecer. "Sair antes de sair" te impede de seguir em frente e compromete sua estratégia, afetando consideravelmente sua liderança. Por isso, fique atenta.

NÃO EXISTE IDADE CERTA PARA SER UMA INSPIRAÇÃO

Na certa, você tem alguém em quem se inspira. O que nessa pessoa te encanta? É possível que aquilo que você vê nela também esteja em você, isto é o que chamamos de projeção. Então, por que não usar isso para também inspirar outras pessoas? Nunca pense que é cedo ou tarde demais para ser uma inspiração. Você faz a sua hora e também a sua história.

Talvez você também possa ter outros conselhos a dar. Neste momento é importante ter compaixão para com outras mulheres, por isso passe esta lição adiante, afinal, o mundo precisa de mulheres inspiradoras e por que não ser também uma delas?

12 DICAS INFALÍVEIS PARA SE TORNAR UMA PESSOA RESILIENTE

PABLO DE PAULA BRAVIN

10 ENSINAMENTOS PARA SER UM LÍDER DE ALTA PERFORMANCE

12 DICAS INFALÍVEIS PARA SE TORNAR UMA PESSOA RESILIENTE

Nossa emoção deve ser sempre sobrepujada pela nossa razão para que possamos ser criaturas maduras e ponderadas, realizando nossas atividades sem que percamos nosso autocontrole. A olhos desatentos, essa parece ser uma missão muito fácil de ser executada, contudo, raríssimas são as pessoas que conseguem suportar as pressões diárias sem sofrer algum tipo de eclosão. Sim, isso é um fato: a sociedade morre de ansiedade e insegurança o tempo todo e a sensação que temos é a de que o planeta inteiro poderá sofrer um infarto mundial em cadeia, que causará um efeito mortífero mais poderoso que a famigerada bomba atômica e fará as pessoas rolarem para dentro de seus túmulos imediatamente.

Inacreditavelmente, é fatídico que o homem moderno aceita ser descontrolado se isso lhe trouxer algum tipo de benefício (imediato ou não), de sorte que ele barganha sua saúde com alguns embrulhos bem enfeitados, em um fetiche masoquista de negociações endiabradas que o envenena de forma doce e sorrateiramente perversa. Pode parecer loucura, mas, infelizmente, essa é a visão que muitos possuem até encontrarem o final de suas forças mentais, ou melhor, o esgotamento total de suas serenidades interiores. E então, como uma criatura que nasce de novo, esse "nenezinho" passa a ter uma meta diferente, que é a de ter uma personalidade temperada, moderada e equacionada, objetivando com isso criar ações versadas e atitudes sabiamente medidas para que sua vida seja pacífica e harmônica diante de seus semelhantes.

Gerado então o desejo, é hora de buscar a prática: primeiramente, o indivíduo precisa compreender que a inteligência emocional não é um atributo gerado da noite para o dia, isto é, não é uma questão fácil de ser entendida e consequentemente obtida. Não acredita? Faça um teste na sua comunidade e veja quantas pessoas revidam a um ataque do mesmo modo que o receberam, ou perceba quantas não aceitam ser contrariadas em suas ideias, ou ainda, note quantas amizades são desfeitas simplesmente porque uma parte resolveu ser sincera e emitir uma opinião mais vigorosa.

Além de tudo isso, precisamos registrar também que as pessoas orgulhosas, egocêntricas e vaidosas jamais alcançarão a resiliência, pois elas são a antítese exata da virtude em foco. Ora, é uma conclusão óbvia: se você se importa em demasia com a ignorância alheia é simplesmente impossível criar escudos emocionais a sua volta e fazer com que sua barra de energia permaneça estática perante esses ataques anímicos, porquanto o segredo de qualquer criatura que ostenta o domínio próprio é resistir e aceitar ser questionado, desrespeitado e humilhado sempre, em inúmeras situações e circunstâncias que automaticamente farão com que esta gere uma casca poderosamente impenetrável diante dessas flechas inflamadas atiradas pelos sugadores de almas terrestres.

Em outras palavras o que quero dizer é que esse revestimento emocional é exclusivamente alcançado através de dias ininterruptos de treinamentos duros e puxados, como um tatame social, onde tal "lutador" é testado até o limite de sua força, sem poder reclamar, chorar, protestar e, principalmente, desanimar. Portanto, o livro desses seres humanos será borrado de eventos ruins e desconfortos inimagináveis e somente aqueles que não forem nocauteados na arena é que poderão ser verdadeiros gladiadores da vida, contemplando o coliseu inteiro ovacionando-os e reverenciando-os pelo peso incomparável de suas espadas transversais.

Concluindo, há um grande paradoxo: as pessoas querem ostentar essa qualidade, porém não querem ter que pagar um valor específico para obtê-la, ou seja, são semelhantes a crianças mimadas e birrentas que querem que seus pais comprem-lhes pirulitos e balas sem terem a obrigação clássica de entregar-lhes a lição de casa primeiro. Certamente, todas as conquistas e êxitos humanos exigem suor, labor, sangue e muita tolerância de nossa parte. Logicamente, quem não inferir isto, passará toda a existência vagando por mundos imaginários e por universos fantasiosos, sendo enganado pela sociedade e sofrendo nas mãos de sórdidos manipuladores. Logo, existem duas estradas e você precisa trilhar seu caminho: uma será a da paciência, a outra será a da intolerância. A primeira o fará sofrer muito a curto prazo e somente trará frutos a longo prazo, já a segunda não trará infortúnio algum, porém não trará nenhuma recompensa vindoura, pois ninguém pode colher tesouros sem ter plantado suas sementes.

10 ENSINAMENTOS PARA SER UM LÍDER DE ALTA PERFORMANCE

12 DICAS INFALÍVEIS PARA SE TORNAR UMA PESSOA RESILIENTE

Seguindo a concatenação dos parágrafos acima e buscando ajudar meus companheiros na criação de hábitos emocionalmente inteligentes, elaborei 12 maneiras de sermos criaturas mais equilibradas. Veja:

1 APRENDA A TER OS OLHOS DA ESPERANÇA

Se você tiver entusiasmo e alegria em suas ações, com toda a certeza seu dia será mais longo, produtivo e feliz. Lamentavelmente, muitas pessoas são negativas e vivem rodeadas de pensamentos pessimistas e hábitos obscuros, que fazem com que elas colham espinhos e pedras constantemente. Assim, seja como as borboletas: prontas para voar alegremente mesmo com ventos contrários e sopros enfurecidos pelo caminho.

2 APRENDA A NÃO SE PREOCUPAR COM OBJETOS MINÚSCULOS

Um homem emocionalmente forte não perde espaço com eventos pequenos: como uma palavra hostil proferida pelo oponente, ou uma crítica veemente vinda de alguém próximo, ou uma injustiça perpetrada pelos entes da própria família, ou uma ação prejudicial executada por um adversário implacável, ou uma sucessiva e persistente espetada do inimigo, enfim, nada concernente a essas esferas infantis. Além disso, o nível de resistência de tal ser é ilimitado, tendo em vista que ele se preocupa apenas com sua meta principal e faz todo o resto ser meros grãos de palha e um ajuntamento indizível de ideias tolas. Pode parecer algo invasivo e pouco convencional, mas medite nessa inquestionável verdade: apenas néscios, hipócritas e imbecis perdem seu tempo somatizando e valorizando pensamentos que brotam de mentes pouco instruídas, porque convenhamos: dar poder a um universo estúpido é como fazer parte do coral dos lerdaços, ou seja, é trocar um oceano inteiro por uma piscininha no fundo do quintal (dessas que se rasgam facilmente com o sopro das formigas).

3 APRENDA A USAR AS CRÍTICAS A SEU FAVOR

Muitos julgamentos que chegam até você são meras ilusões e não raramente foram ditos de maneira insincera por quem os propagou. Além disso, a maior parte dessas espetadas são incoerentes e quase sempre são usadas sem nenhum tipo de critério que justifique tais negatividades. Portanto, devemos olvidar tais ideias e compreendermos ainda que algumas delas podem até ser usadas por nós se tiverem a força de nos mostrar algumas falhas que são imperceptíveis aos nossos olhos, como uma espécie de sexto sentido alheio, que nos avisará quando cometemos uma gafe ou exercemos determinados equívocos. Com essa postura, além de não filtrar essas coisas ruins, ainda teremos a astúcia de fazer com que os nossos inimigos nos entreguem um terceiro olho, que vigiará nossos erros e nos propiciará corrigi-los antecipadamente.

4 APRENDA A ADMINISTRAR SITUAÇÕES DESCONFORTÁVEIS

Saiba preservar a integridade de sua galáxia (conjunto de suas emoções) perante os ataques recebidos: uma situação constrangedora, ou uma retaliação sofrida em uma reunião, ou pressões sofridas por um gerente castrador, ou ofensas dirigidas por alguém bem próximo, ou agressões verbais dirigidas por um dinossauro antissocial, ou ataques psicológicos sucessivos praticados ininterruptamente (*bullying*), em suma, tenha ampla resistência frente a esses cenários caóticos. Vale mencionar anexadamente que somente aqueles que não são preocupados com os pensamentos dos outros são genuinamente livres, pois entenderam que cada pessoa é um santuário perfeito de tesouros intraduzíveis e completamente inigualáveis.

5 APRENDA A SE ESQUIVAR DE ALGUMAS SITUAÇÕES

É importante ser prudente em determinadas circunstâncias, buscando uma autodefesa até que nossa mente esteja preparada para enfrentar os problemas mais refratários. Por exemplo: se você tem dificuldades de falar em público, você não irá palestrar para um auditório lotado. Obviamente, você terá que iniciar suas apresentações para um público menor, até que sua âncora esteja forte o suficiente para que gradualmente você possa encarar um número maior de pessoas, sem que haja experiências traumáticas e catastróficas. Além do mais, não fique realizando atividades que lhe trazem desconfortos, pelo contrário, as exclua de sua agenda, pois atmosferas entediantes e enfadonhas são um combustível constante para ficarmos mal humorados e emburrecidos com a vida.

6 APRENDA A NÃO NEGOCIAR SUAS CONVICÇÕES

Muitas pessoas deixam as outras viverem por elas, ou seja, elas venderam suas almas por temerem a rejeição e a repulsa alheia, de modo que quanto mais interagem com o próximo, mais desalmadas e alienadas elas se tornam. Assim, elas viram criaturas tristes, melancólicas, depressivas e totalmente infelizes, pois ser escravo das próprias escolhas é uma toxina ímpar para qualquer coração. Ponha uma ideia em sua mente: você é o escultor de sua vida e sua moldura deve ter apenas traços seus para que no final de todas as coisas você seja um genuíno artista e não uma cópia fajuta dos espantalhos fracassados. Isto posto, ouse tudo: permita se machucar de vez em quando, crie cicatrizes, tenha marcas para se lembrar, tenha arranhões pelo corpo e não tenha medo da morte e nem da vida, pois tudo pode aquele que vendera tudo em prol de seus objetivos e em troca de sua inoxidável coragem.

7 APRENDA A BLOQUEAR OS GATILHOS NEGATIVOS

Existem pontos específicos que aumentam seu sofrimento no dia a dia. Saiba identificar esses pontos para que posteriormente você possa criar meios de reduzi-los e/ou eliminá-los. Essa é uma resposta que somente você pode encontrar: trace um mapa entre seus momentos ruins e perceba o cerne desencadeador desses desconfortos. Após isso, desmembre-o em partes iguais para que o problema possa ser resolvido mais rapidamente e eficazmente. Por fim, elabore antíteses para eles e execute-as de maneira agradável e inteligente. Realize essas ações com extrema garra e em um curto espaço de tempo você perceberá que sua mente ficará mais leve e totalmente desprendida dessas eventualidades venenosas.

8 APRENDA A AUMENTAR SUA BARRA DE ENERGIA

É necessário que você confronte seus medos, de modo a crescer paulatinamente à medida em que eles vão sendo descobertos, desmembrados e posteriormente destronados. Felizmente, é somente através do confronto máximo com os nossos implacáveis pesadelos que conseguimos dimensionar o tamanho de nossas forças, de sorte que entramos em nossa galáxia oculta e enxergamos claramente os tesouros escondidos e as pérolas enterradas. Nessa viagem fabulosa, perceberemos que nossos maiores algozes nunca passaram de falsas percepções e que o maior atributo humano é a intrepidez, pois ela é a única qualidade capaz de produzir homens verdadeiramente virtuosos e sábios.

9 APRENDA A AMAR O PRÓXIMO

Se interesse pelas pessoas, se aproxime delas, dê atenção a elas, seja sincero e não tenha receio de ouvi-las. Em síntese, mostre para elas a sua história, abra seu diário, conte suas esperanças e frustrações, valorize os gestos e laços criados entre vocês, enfim, estabeleça uma conexão forte, mesmo se não houver tanta reciprocidade. Somente defendo essas atitudes porque sei que os maiores sugadores de energia existentes em nosso meio são o ódio, a antipatia, a insensibilidade, a aversão e a repulsa pela raça humana. Quando agimos dominados por esses sentimentos demoníacos nos tornamos criaturas frias e opacas, o que transforma as nossas vidas em um mausoléu de angústias e infinitas tristezas, destruindo nossos corações e dilacerando nossas almas.

10 APRENDA A NÃO CRIAR IMPÉRIOS PÓS-EQUÍVOCOS

Muitas pessoas supervalorizam seus erros e suas escolhas equivocadas, de forma que passam a aumentar desenfreadamente o tamanho de suas culpas. Essa postura esmaga demasiadamente a psique do homem e o torna refém de sua pessoal natureza. Pense comigo: se os pecados e desacertos são obras peculiares da condição inerente humana, logo, se preocupar neuroticamente com eles é andar eternamente na contramão das coisas naturais, o que acaba por gerar uma multidão de seres apaixonados em “dar murro em pontas de facas”, e alucinados por torturarem a própria aura. Portanto, se errou corrija. Aprenda com este erro e foque apenas na solução para o mesmo, sem inventar tabuleiros inúteis.

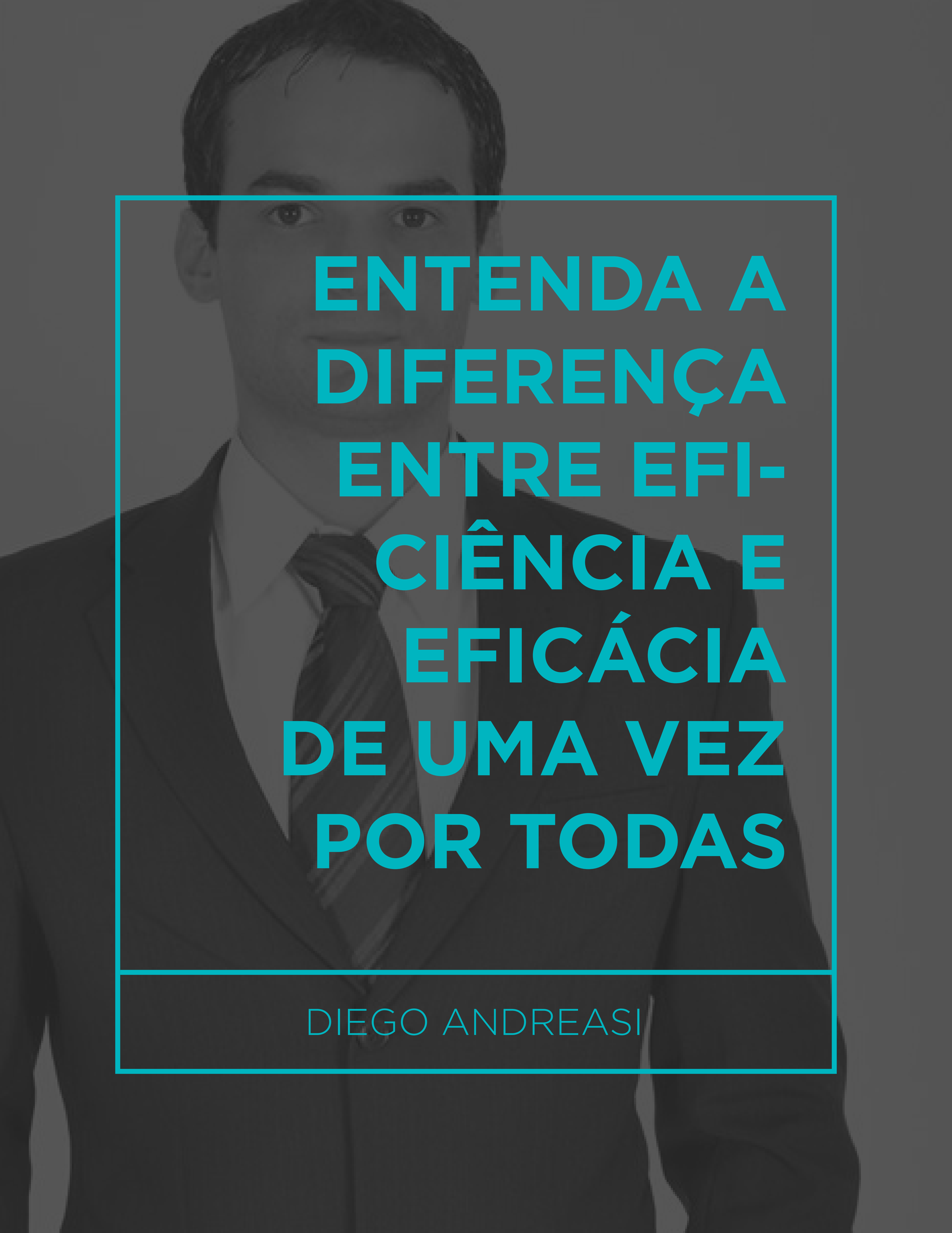
11 APRENDA A USAR SUA CRIATIVIDADE

Busque sempre ser uma figura estratégica, procurando se adequar às situações encontradas e buscando estabelecer um elo positivo com os fatos vislumbrados. Sob uma ótica diferente, o que você precisa fazer é identificar os eventos que lhe incomodam e prover ações criativas para transformá-los em cenários harmoniosos. Por exemplo: se você odeia assistir filmes com um companheiro falastrão, simplesmente assista seus filmes solitariamente, ou se você não suporta pessoas que falam alto no telefone, desencoste seu ouvido do aparelho ou reduza o volume do áudio, ou se você não aguenta ler textos longos e complexos, leia obras menores e mais simples até que sua mente esteja preparada para absorver escrituras mais pesadas, ou seja, você não precisa praticar ações que desagradem seu coração, pelo contrário, deve adaptar os acontecimentos de acordo com suas preferências e gostos pessoais.

12 APRENDA A REALIZAR SUA FELICIDADE EM ABUNDÂNCIA

Eu não troco os meus animes japoneses, minhas poesias preferidas e tampouco as panquecas que minha mãe faz por nada neste mundo, pois são três perfeições que, conectadas ou não, me fazem bem. Certamente, o ser humano precisa compreender que é fundamental criar hábitos regozijantes, entusiasmantes e confortantes para que ele possa usufruir da vida e dos valores aqui presentes. Portanto, busque se cuidar mais, se amar mais e sorrir mais, porque assim procedendo, você vai descobrir uma maneira simples e rápida de se encontrar.

A paciência é uma virtude terrivelmente difícil de ser construída. No entanto, aqueles que conseguem gerá-la passam a ostentar uma posição muito acima dos demais, tendo em conta que possuem a essência da sabedoria enraizada em seus corações. Obviamente, os problemas continuarão a existir, todavia seus impactos serão como barbantes desgastados, isto é, poderão ser facilmente destruídos com uma simples brisa matinal.



ENTENDA A DIFERENÇA ENTRE EFI-CIÊNCIA E EFICÁCIA DE UMA VEZ POR TODAS

DIEGO ANDREASI

10 ENSINAMENTOS PARA SER UM LÍDER DE ALTA PERFORMANCE

ENTENDA A DIFERENÇA ENTRE EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DE UMA VEZ POR TODAS

Que atire a primeira pedra quem nunca se confundiu com a definição e aplicação dessas duas simples palavras: **Eficiência** e **Eficácia**. Sem medo de afirmar, essa é uma das dúvidas mais frequentes da área de Negócios. Mas afinal, qual a diferença entre eficiência e eficácia? É possível ser eficiente, mas não eficaz?

Peter Drucker, o pai da Administração moderna, define os termos da seguinte forma:

"A **eficiência** consiste em **fazer certo as coisas**: geralmente está ligada ao nível **operacional**, como realizar as operações com menos recursos – menos tempo, menor orçamento, menos pessoas, menos matéria-prima etc..."

"Já a **eficácia** consiste em **fazer as coisas certas**: geralmente está relacionada ao nível gerencial".

Entendeu o porquê da confusão? As definições são muito parecidas! As palavras praticamente se repetem, apenas a ordem muda. Sendo assim, vamos aos exemplos para tentar desenrolar o caso:

Imagine um artesão antigo que faz sapatos, um sapateiro. Ele trabalha sob encomenda e sozinho. Sabe o que fazer. Tem que comprar couro, cola e cordões e depois fazer o sapato.

Qual é a sua preocupação?

Ele tem que ser eficiente, ou seja, deve fazer as coisas de forma certa com o menor uso de recursos e tempo possível, tem que dominar o processo, ser habilidoso e rápido. Isso é eficiência, fazer as coisas de forma certa. É diferente de eficácia, que significa fazer com que as coisas certas sejam feitas.

Porém, no caso do artesão, em virtude de trabalhar sozinho, eficiência e eficácia se sobrepõem. O conceito de eficácia surge quando há divisão de tarefas entre pessoas, quando aparece a possibilidade de se fazerem coisas que não sejam importantes, que não sejam as coisas certas. E essas podem ser feitas com muita eficiência.

Isso é muito comum nas empresas: um funcionário fazendo, com extrema eficiência, tarefas completamente inúteis, são os chamados “enxugadores de gelo”. E é exatamente aí onde o papel do gerente se torna fundamental.

Como assim? Eu explico, vamos ao segundo exemplo:

Imagine que haja um vazamento de água no escritório da diretoria. O primeiro funcionário, imediatamente, corre atrás de um pano, de um balde e de um rodo para retirar toda a água do ambiente. Ele foi eficiente, pois fez de maneira certa o que deveria ser feito. Poucos tempo depois, o vazamento volta a alagar a sala, e o nosso funcionário volta a correr atrás de um pano, de um balde e de um rodo para retirar toda a água. Essa é a típica descrição de um enxugador de gelo eficiente.

Por outro lado, o segundo funcionário procurou observar toda a sala e tentar encontrar a origem para o surgimento de tanta água, concluiu que vinha exclusivamente do banheiro instalado dentro da sala. Uma vez lá dentro, percebeu que a torneira estava aberta e simplesmente a desligou, eliminando todo o problema de vazamento. Este funcionário foi eficaz, pois fez o que era certo fazer para solucionar o caso. Ele pensou antes de executar.

No caso do sapateiro, a probabilidade de ele se empenhar em fazer as coisas que não são certas é mínima, pois seu universo de trabalho é muito simples; não há divisão de tarefas, ele faz tudo. Não há necessidade de gerência, que surge quando há separação ou distribuição de tarefas entre pessoas. Nesse caso, o objetivo final, o resultado a ser alcançado, pode não ficar bem nítido para todos.

Resumindo, a função do gerente, caso lhe perguntem, é levar as pessoas a fazer as coisas certas (eficácia), com a maior eficiência possível (menor uso de recursos, tempo etc...).

Ficou claro?

AUTORES

FLÁVIO AUGUSTO

Um dos principais ícones do empreendedorismo no Brasil. Fundou a Wise Up e, mais tarde, o Ometz Group, vendido em 2013 para a Abril Educação. No mesmo ano, adquiriu o Orlando City, clube da principal liga norte-americana de futebol. É também o idealizador do Geração de Valor, projeto focado em inspirar novos empreendedores.

JERÔNIMO MENDES

Administrador, Coach e Professor Universitário, apaixonado por Empreendedorismo. Mestre em Organizações e Desenvolvimento Local pela UNIFAE.

LEANDRO VIEIRA

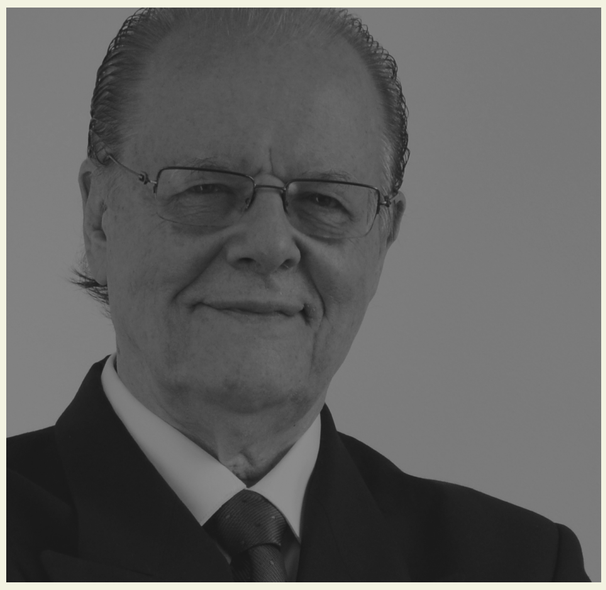
Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul e certificado em Empreendedorismo pela Harvard Business School. Tem MBA em Marketing, pelo Instituto Português de Administração e Marketing (IPAM). Administrador de empresas pela UFPB e bacharel em Direito pelo UNIPÊ. Foi professor da Escola de Administração da UFRGS. Fundador e CEO do Portal Administradores.com.

CHRISTIAN BARBOSA

Autor dos livros *A Tríade do Tempo* e *Você, Dona do Seu Tempo, Estou em reunião* e *Mais tempo mais dinheiro*.

CARLOS HILSDORF

Economista, Pós-Graduado em Marketing pela FGV, consultor de empresas e pesquisador do comportamento humano.



JOSÉ AUGUSTO WANDERLEY

Autor do livro *Negociação Total* – 23ª edição.
É *master practitioner* em Programação Neurolinguística, tem formação em Coaching Integrado Pessoal e Executivo e tem extensão em *Organizational Behavior and Development*.

FÁBIO BANDEIRA DE MELLO

Diretor de Assinaturas do Administradores. Mestrando em Jornalismo e especialista em Jornalismo Digital. Tem duas startups e está amplamente inserido no mundo do empreendedorismo. Foi editor da Revista Administradores durante cinco anos e conquistou várias premiações de Jornalismo no país.

GISELE METER

Empresária e psicóloga. Co-autora do livro "*Consultoria Empresarial – Métodos e Cases dos Campeões*" e do livro *A Arte da Guerra na Gestão*.

PABLO DE PAULA BRAVIN

É graduado em Administração de Empresas e estudante de Ciências Contábeis. Possui mais de 130 artigos publicados e atualmente trabalha em uma organização de grande porte onde é parte fundamental no planejamento, organização e controle dos processos internos.mental no planejamento, organização e controle dos processos internos.

DIEGO ANDREASI

Dissemina o conhecimento sobre Administração em seu site JovemAdministrador.com.br, onde já escreveu mais de 500 artigos. Autor do livro *O Manifesto de um Jovem Administrador*, uma coletânea que reúne 50 dos seus melhores textos já escritos.

CR Basso
Consultoria & Treinamento

administradores.com