Trillo

Guia para as **PRIMEIRAS LIDERANÇAS**

COMO FORMAR GRANDES LÍDERES E GERAR MAIS RESULTADOS PARA O NEGÓCIO

Para gestores, RH e futuras lideranças

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 3

Para quem se destina este Guia! 5
Objetivos: 5
Neste Guia falaremos sobre... 5

1. A TRANSIÇÃO DO(A) COLABORADOR(A) PARA LÍDER E AS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS 6

2. MAIORES DESAFIOS DA PRIMEIRA LIDERANÇA 8

Autonomia, confiança e microgerenciamento 8
Lidar com pessoas diferentes 9
Formal x informal 9
Ser a ponte entre a empresa e seu time 9
Solidão 9

3. COMO POTENCIALIZAR AS PESSOAS E RETER TALENTOS 10

4. RESPEITO, DIVERSIDADE E HUMANIZAÇÃO 11

5. DEFININDO METAS E COBRANDO RESULTADOS 13

6. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL 14

Mas quais são as principais competências do Quoeficiente Emocional? 15
E por que isso importa? 15
Mas como refletir sobre cada um desses itens? 16

7. O(A) LÍDER DO FUTURO 17

QUER PREPARAR AS LIDERANÇAS DE SUA EMPRESA? 21

OUTROS CAMINHOS PARA DESENVOLVER LIDERANÇAS 22

INTRODUÇÃO

Quase 70% das pessoas já deixaram seus empregos por conta de más lideranças e o turnover nas empresas vem aumentando a níveis alarmantes: quase 40% de crescimento nos últimos três anos, de acordo com pesquisa da consultoria Robert Half.

O fenômeno vem causando grande atraso no andamento de projetos e impactando na competitividade dos negócios. E na sua empresa, como está a qualificação dos gestores ou futuros gestores, desde as primeiras camadas de liderança?

Em um mundo pós-pandêmico, com as gerações Y e Z dominando o mercado, e na era dos movimentos globais do Great Resignation (ou Big Quit) - no qual mais pessoas têm pedido demissão por não terem um ambiente de trabalho que consideram propício, ou ainda do Quiet Quitting - no qual o empregado diminui fortemente sua produtividade buscando a demissão -, nunca se fez tão importante estabelecer uma boa liderança. O líder é um dos fatores que mais influencia na motivação e no desempenho das pessoas, do time e consequentemente da empresa.

No entanto, a maioria dos profissionais ainda é colocado em cargos de liderança em razão de suas habilidades técnicas, mas sem o devido preparo em Soft e Human Skills.

Neste material, gestores e RHs encontrarão orientações e ferramentas que vão potencializar a jornada das primeiras lideranças e seus times rumo ao desenvolvimento e uma performance melhor nas organizações.

Para quem se destina este Guia!

Líderes recentes e/ou pessoas em preparação para liderança, pessoas enfrentando dúvidas e dificuldades com liderados, lideranças que precisam aprimorar essa competência, além de RHs e profissionais de Treinamento & Desenvolvimento que precisam orientar melhor jovens ou futuros gestores das empresas.

Objetivos:

- **Orientar sobre as atribuições da liderança e seus desafios.**
- **Oferecer caminhos para potencializar pessoas.**

Neste Guia falaremos sobre...

1. A transição do(a) colaborador(a) para líder e as competências essenciais
2. Maiores desafios da liderança
3. Como potencializar as pessoas e reter talentos
4. Respeito, cultura, diversidade e humanização
5. Definindo metas e cobrando resultados
6. Inteligência emocional
7. O(A) líder do futuro

1. A TRANSIÇÃO DO(A) COLABORADOR(A) PARA LÍDER E AS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS

Ser líder não é o mesmo que ser chefe ou gestor(a). A liderança é muito mais uma atitude do que necessariamente um cargo. Segundo Ken Blanchard, a “liderança é a capacidade de influenciar os outros, liberando seu poder e potencial para impactar o bem maior”. E é por isso que é tão importante.

No mundo ideal, antes de se tornarem líderes, todas as pessoas deveriam passar por um bom preparo com orientações envolvendo sua nova função, capacitação em determinadas competências e ainda ter o suporte próximo do RH e de seus gestores principalmente no início.

Mas na prática, o cenário é bem diferente. Profissionais com capacidade técnica (Hard Skills) e boa performance são promovidos a líder, mas não recebem preparação, em especial de Soft Skills. E sabemos que lidar com pessoas não é uma tarefa nada fácil.

O resultado do despreparo, muitas vezes, é um ambiente com muitos desentendimentos com e entre liderados, processos mal alinhados e descontentamento de todas as partes.

A transição de colaboradores para líderes deve ser cuidadosa. O(A) novo(a) gestor(a) deve entender que agora sua responsabilidade aumenta substancialmente, já que, além de cuidar de seu trabalho e de ser líder de si mesmo(a), também deve orientar e apoiar a performance de seu time como um todo; entender e auxiliar na solução de dúvidas e de desentendimentos; saber quando e como cobrar; e estar à disposição de sua equipe para ajudar quando necessário, deixando claro quais as metas e objetivos de cada um. Tudo isso somado a oferecer um bom ambiente de trabalho e no qual o respeito e a ética devem ser colocados como valores básicos.

Parece fácil? Bom, ainda tem o alinhamento de expectativas. Aquela turma de amigos que antes batiam papo sobre diversos assuntos agora é subordinada a um desses colegas. E isso pode não ser uma situação tão confortável para todas as pessoas.

Então, para liderar bem, qualquer pessoa deve começar entendendo que também precisa liderar bem a si, com autogestão, senso de responsabilidade pelas suas atitudes, bom relacionamento interpessoal e comprometimento.

Quando lidera outras pessoas, todas essas competências devem permanecer, somadas às novas. O(A) líder de outros é quem joga junto e busca desenvolver a potência das pessoas.

Agora o(a) novo(a) líder precisa ter habilidades de planejamento, gerenciamento, produtividade, aconselhamento e avaliação. Precisa ajudar sua equipe a ter um bom desempenho, delegar orientando e disponibilizar tempo para os outros. Tudo isso além, é claro, de analisar os resultados; cobrar, quando necessário; e valorizar, motivando o time.

2. MAIORES DESAFIOS DA PRIMEIRA LIDERANÇA

Autonomia, confiança e microgerenciamento

Até então, aquele(a) profissional só precisava alcançar seus próprios resultados para apresentar à empresa. Ou seja, basicamente seu trabalho dependia mais dele(a) mesmo(a). Agora como liderança, essas pessoas também dependem da performance de todo seu time. E para isso, é necessário dar as condições para que o time faça bem seu trabalho, estabelecer objetivos e metas e construir confiança, cobrando resultados. Ocorre que, muitas vezes, por insegurança, a pessoa acaba não dando a autonomia devida e acaba microgerenciando as tarefas, o que gera ansiedade e frustração nas pessoas, quebrando o vínculo. Além disso, fica procurando culpados para os problemas, e não soluções.

Mas esse tipo de profissional é cada vez menos aceito, pois não inspira e não é seguido por seus liderados. Sobretudo na Nova Economia e com a geração Z que começa a tomar o mercado.

Lidar com pessoas diferentes

Se já é complexo ter de lidar com colegas de diferentes perfis, liderar tipos múltiplos de pessoas é mais difícil ainda. Principalmente se também são muito diferentes do(a) próprio(a) líder. Muitos tendem a tratar as pessoas como se elas tivessem os mesmos valores, história e experiências de vida. Mas sabemos que é justamente a diversidade de pontos de vista que faz um ambiente ficar mais rico de ideias e criativo. É preciso tentar entender cada um, seu jeito, e assim buscar suas potencialidades.

Formal x informal

A formalidade dependerá, obviamente, de cada ambiente de trabalho. Um escritório de advocacia será naturalmente mais formal do que um ginásio de esportes. Mas, ainda sim, quando se torna líder, algumas das palavras, expressões e jeitos de falar com os colegas podem precisar sofrer um ajuste. De outro lado, uma formalidade exagerada também diminui o “rapport”, ou seja, a criação de uma relação, um vínculo que pode facilitar muito a vida no trabalho e deixar tudo mais leve.

Ser a ponte entre a empresa e seu time

Até ontem, um(a) colaborador(a) pode ter sido quem participava das rodinhas que criticavam a empresa. Agora essa pessoa virou a liderança que precisa equilibrar os interesses da companhia e o do seu time. Aqui a dica é ser transparente o máximo que for possível, ouvir, filtrar e buscar levar para a direção da empresa as pautas realmente importantes com melhorias que podem ser feitas para tornar a vida dos(as) funcionários(as) melhor. E de outro, explicar o porquê algumas regras e restrições não podem (ou pudem) ser mudadas.

Solidão

A liderança pode parecer solitária. Para alguns, quem ocupa esse posto não pode mais participar de grupos que antes integrava com os colegas. De pedra, vira vidraça. Ao mesmo tempo, quando tem problemas, não quer se expor perante liderados(as) e chefes com medo de julgamentos. Ser vulnerável em determinadas situações pode ser importante para que as pessoas se identifiquem e criem empatia. Além disso, quem lidera pode sim permanecer próximo das pessoas do time, tomando o cuidado para tratar todos bem e não favorecer ninguém, além de se conectar a outros(as) líderes para compartilhar os principais desafios e dores encontradas em sua jornada.

3. COMO POTENCIALIZAR AS PESSOAS E RETER TALENTOS

Simon Sinek, autor do livro “Comece pelo porquê”, fez a seguinte definição: “Se suas ações inspiram outras pessoas a sonhar mais, aprender mais, fazer mais e ser mais, então você é um líder”.

A nova liderança torna-se uma espécie de mentor(a) de liderados(as). Aprende a ouvir e compreender o outro, respeita seus pontos de vista, orienta sem julgar.

Esse profissional passa conhecimento, aconselha, parabeniza em público e chama a atenção com tranquilidade individualmente.

Também é papel da liderança apoiar no entendimento sobre os problemas e formas de resolvê-los. E também procurar ensinar coisas novas, passar seu conhecimento, mas também aprendendo, entendendo e mostrando que não sabe de tudo.

O(A) líder desafia, investe nos pontos fortes das pessoas e busca levá-las para frente. Mostra-se parceiro(a) no crescimento delas e na quebra de barreiras ao seu redor para o crescimento de profissionais e da empresa.

Ainda acreditar no propósito e levar essa vontade ao time, mostrando com garra que esforço vale mais do que o talento natural, é mais um dos papéis que a liderança exerce.

4. RESPEITO, DIVERSIDADE E HUMANIZAÇÃO

A base para todo relacionamento é o respeito. Em todas as áreas, partes e momentos. Isso inclui respeitar pontos de vista, momentos de fala, regras e muito mais.

E aí é que vem também a questão da diversidade e da inclusão. Cada vez mais as empresas estão se dando conta sobre a necessidade de ter times diversos e nos quais todas as pessoas possam estar. Trata-se de criar um ambiente que reproduza a própria sociedade, com pessoas de várias raças, gêneros, classes sociais, crenças, orientações sexuais, idades, deficiências e outros. Quanto mais diverso, mais pontos de vista se tem e mais criativo se torna o time. Claro que também traz divergências de olhares, mas cabe à liderança saber contornar essas diferenças e buscar um clima pacífico e seguro.

Segurança psicológica quer dizer criar um ambiente colaborativo, inclusivo, receptivo e que permita que as pessoas sejam elas mesmas, colocando suas ideias e opiniões sem medo de retaliações ou rejeições, sentindo-se seguras. Isso traz mais senso de pertencimento, mais interação, expressão e aprendizado.

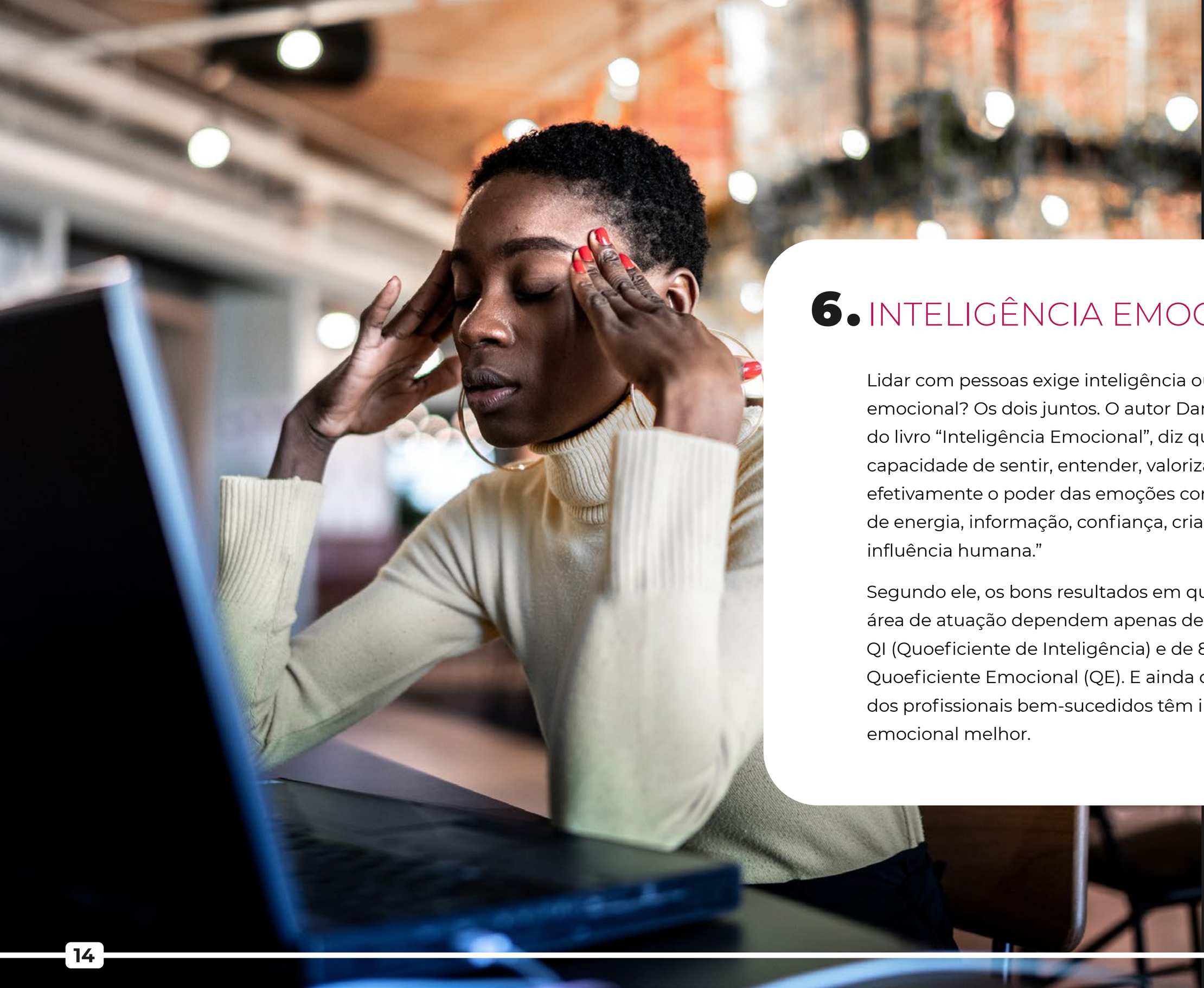
Um estudo do Google chamado “Projeto Aristóteles” relacionou os principais elementos que influenciam o desempenho das empresas. E a segurança psicológica foi um dos mais relevantes. Além desse, confiabilidade; estrutura; clareza, significado do trabalho; e impacto foram outros itens considerados essenciais. Trata-se de deixar o ambiente de trabalho mais humano, reconhecendo que o mais importante são as pessoas. Isso quer dizer tratá-las com respeito, valorizando as diferenças, ouvindo e mostrando que aquele é um ambiente seguro.

5. DEFININDO METAS E COBRANDO RESULTADOS

Promover um ambiente com segurança psicológica, humanização e respeito não quer dizer que não haverá cobrança de resultados. Ao contrário. Claro que é fundamental ter metas alcançáveis e que não “esmaguem” ninguém, mas elas devem existir até para que todos saibam onde devem chegar.

Uma das formas de se fazer isso é com a metodologia dos OKR (Objectives and Key Results, ou Objetivos e Resultados-Chave), na qual os objetivos principais da organização (ou da área) são relacionados e ao lado quais as metas numéricas que definirão se os resultados foram devidamente alcançados. Depois o(a) líder pode desdobrar tais métricas para metas individuais, deixando claro o que é esperado de cada um.

Outra ferramenta interessante e complementar é o PDI (Plano de Desenvolvimento Individual), com metas para cada um, percepções sobre o que é necessário melhorar e sugestões de resultados a alcançar e competências a desenvolver. Para acompanhar, reuniões individuais (as conhecidas “one on one” ou 1:1), pelo menos uma vez ao mês, são indicadas.



6. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Lidar com pessoas exige inteligência ou controle emocional? Os dois juntos. O autor Daniel Goleman, do livro “Inteligência Emocional”, diz que “é a capacidade de sentir, entender, valorizar e aplicar efetivamente o poder das emoções como fonte de energia, informação, confiança, criatividade e influência humana.”

Segundo ele, os bons resultados em qualquer área de atuação dependem apenas de 20% do QI (Quoeficiente de Inteligência) e de 80% do Quoeficiente Emocional (QE). E ainda que 80 a 90% dos profissionais bem-sucedidos têm inteligência emocional melhor.

Mas quais são as principais competências do Quoeficiente Emocional?

1. **Autoconhecimento/ Autoconsciência:** Conhecer as próprias emoções
2. **Autocontrole/Autorregulação:** Controlar/lidar com as próprias emoções
3. **Automotivação:** Capacidade de se motivar (força que te move)
4. **Empatia:** Colocar-se no lugar do outro
5. **Relacionamentos interpessoais/ habilidades sociais:** cordialidade com propósito

E por que isso importa?

Para estabelecer bons relacionamentos, é preciso se conhecer e conhecer o outro. E saber fazer a gestão de tudo isso.

De acordo com o livro “Inteligências Múltiplas”, de Howard Gardner, o ser humano possui nove tipos de inteligências. Para falar de inteligência emocional, pode-se focar em duas: intrapessoal (eficácia na autogestão) e interpessoal (gestão dos relacionamentos).

A correlação dessas duas inteligências com as competências pode ser vista neste diagrama:

	COMPETÊNCIA PESSOAL	COMPETÊNCIA RELACIONAL
Conhecimento	**Autoconsciência**	**Consciência do outro**
Gestão	**Autocontrole**	**Construção de relacionamentos**

Mas como refletir sobre cada um desses itens?

Autoconsciência: significa conhecer a si mesmo, inclusive pontos fortes e fracos.

- Qual a diferença da minha visão sobre mim e da visão dos outros?
- Confio nas minhas competências e habilidades? Em quais tenho dúvidas?

Autocontrole: é fazer o gerenciamento das próprias emoções, ações e reações de maneira produtiva e saudável.

- Como fazer a gestão do meu estresse?
- Como meus valores influenciam minhas palavras e ações?

Consciência do outro: significa saber reconhecer no outro as emoções, pontos fortes e fracos, necessidades e valores.

- Sabe interpretar e prever as emoções, sentimentos e preocupações dos outros?
- Como valorizar ideias e experiências diferentes?

Construção de relacionamentos: é usar a consciência sobre o outro para maximizar seu potencial e nossos relacionamentos.

- Consigo ajudar as pessoas a explorar seu potencial?
- Sei tornar ou manter os conflitos saudáveis?
- Como ajudar as pessoas a encarar as mudanças?
- Sei inspirar os outros com meu entusiasmo e visão?

É a habilidade de usar bem essas competências que formará um(a) líder com consciência de si e excelentes relações interpessoais com liderados(as).

7. O(A) LÍDER DO FUTURO

O executivo e autor de vários livros, Jack Welch, disse que “um líder não é alguém a quem foi dada uma coroa, mas a quem foi dada a responsabilidade de fazer sobressair o melhor que há nos outros”. Mover, inspirar, potencializar. Mas como fazer isso nos dias atuais, diante da Nova Economia e novas gerações?

Muitas novas competências foram adicionadas para a construção de uma liderança inovadora. Aí vão algumas delas.

Transparência e confiança

Poucas coisas são piores em um relacionamento interpessoal do que sentir que estão mentindo para você. Transparência hoje é mandatória nas empresas. Segundo o CEO da Netflix, Reed Hastings, após adotar retornos transparentes e frequentes com sua equipe, ele percebeu uma grande melhora no desempenho de todos, inclusive no próprio, já que também recebia constante feedback sobre si. Falar a verdade traz um mundo de possibilidades de melhorias. E principalmente: gera confiança.

Quando não souber ou algo não puder ser falado, não há problema: é só dizer que não sabe ou que não pode dizer sobre aquilo naquele momento.

Acessibilidade e escuta ativa

Uma das mensagens mais relevantes que se pode dar ao time é que eles(as) são a prioridade. Afinal, é o trabalho deles(as) junto à liderança que produzirá os resultados. E para isso, é importante ser acessível, atender seus telefonemas, responder suas mensagens e parar sempre que for possível para ouvi-los(as) de verdade. Isso quer dizer, inclusive, parar de mexer no WhatsApp ou responder e-mail enquanto conversa com as pessoas. Quer dizer olhar no olho, repetir para ver se compreendeu, dizer que está junto para solucionar aquele problema. E depois voltar com o retorno sobre suas reivindicações, se for o caso.

Colaboração

Ter um ambiente de trabalho bom também significa que se pode contar com as pessoas. Uma cultura centralizadora desmotiva e tira o prazer das pessoas de construir junto. Isso é colaborar, é incentivar que cada um faça uma parte e que o resultado traga a sensação de conquista para todos.

Comprometimento com o propósito

Toda organização precisa de um propósito que se conecte com o propósito das pessoas. No famoso Golden Circle, de Simon Sinek, é o “porquê”. No caso da liderança, esse propósito precisa estar muito claro e esse profissional precisa acreditar, mostrando esse comprometimento com a equipe.

Otimismo contagiante

Líderes precisam inspirar, motivar, levar as pessoas para frente. Portanto, é preciso que sejam otimistas. Isso está longe de ter a "positividade tóxica" e não realista de não ver problemas em nada. Ao contrário. É encarar os desafios, com a clareza de que vai buscar resolvê-los e que se está caminhando para um lugar melhor.

Autenticidade e vulnerabilidade

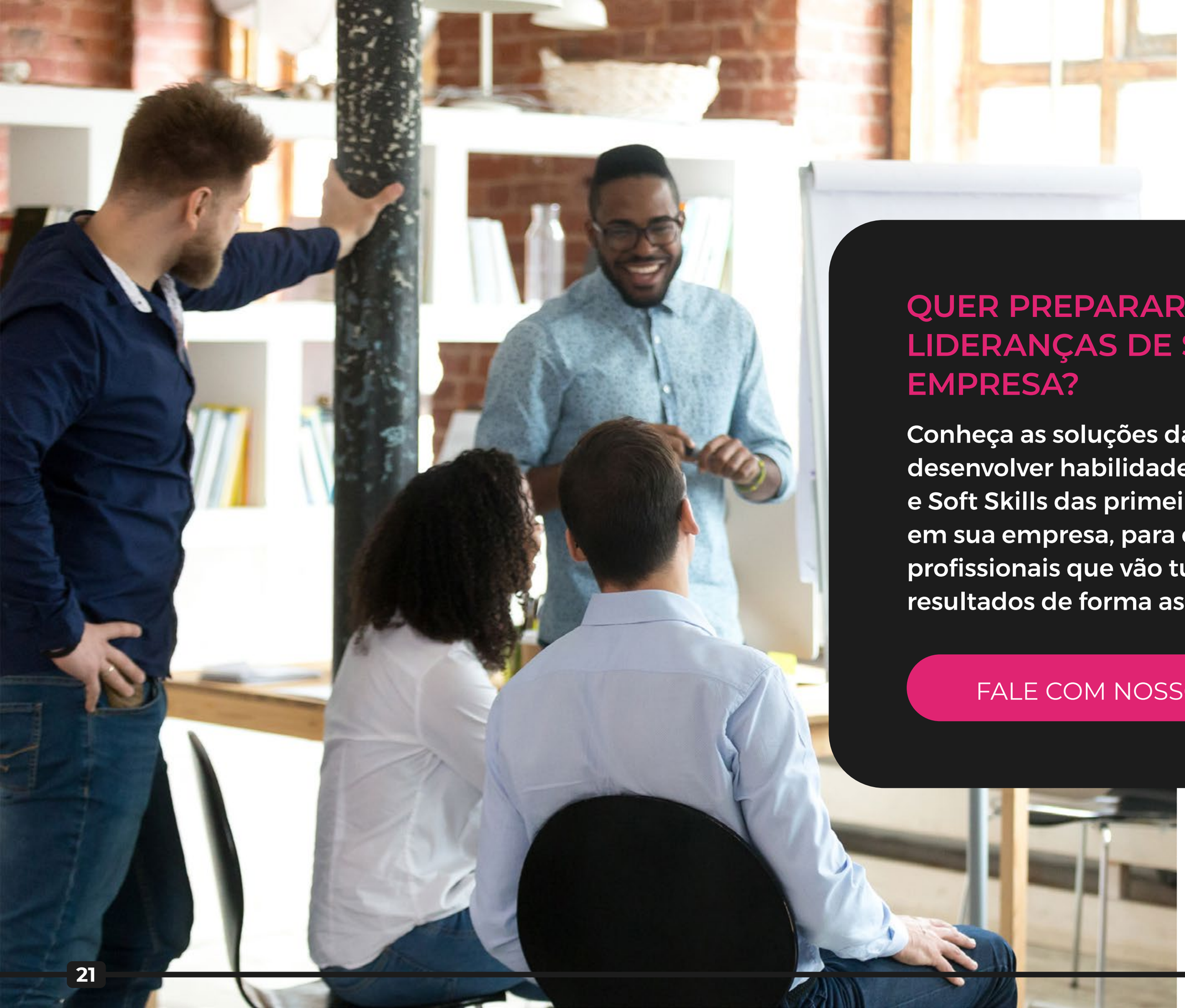
Pessoas são diferentes de robôs e cada vez mais as especificidades são valorizadas. Uma liderança autêntica também incentiva as pessoas a serem elas mesmas. Da mesma forma que vulnerabilidade causa empatia. Isso quer dizer abraçar os medos e limites e ter coragem de enfrentá-los, mas sabendo que não há garantias. Os resultados costumam impressionar. A pesquisadora Brené Brown diz no livro "Coragem para Liderar" que "nossa capacidade de ser líderes ousados nunca será maior do que nossa capacidade para a vulnerabilidade".

Flexibilidade e adaptabilidade

Com possíveis raras exceções, tudo no mundo é mutável. Inclusive processos e pessoas. O que era certo um ano atrás pode não ser mais hoje. E o ponto de vista das outras pessoas pode contar muito para desenvolver algo maior e melhor. Quando um(a) colaborador(a) sente que sua liderança é inflexível, isso pode estar destruindo grandes ideias ou minando a motivação de talentos. Por isso, vale sempre ouvir; adaptar, quando necessário; e flexibilizar, quando possível.

Capacidade de aprender

O futurista Tiago Mattos explica que uma das características mais importantes para líderes é aprender a desaprender e aprender a aprender. Ficou confuso(a)? Basicamente é ter a capacidade de abrir mão de conceitos antigos, por vezes, ultrapassados e estar aberto(a) ao novo, buscando aprendizado constante.



QUER PREPARAR AS LIDERANÇAS DE SUA EMPRESA?

Conheça as soluções da Trillio para desenvolver habilidades de Business e Soft Skills das primeiras lideranças em sua empresa, para contar com profissionais que vão turbinar os resultados de forma assertiva.

FALE COM NOSSO TIME

OUTROS CAMINHOS PARA DESENVOLVER LIDERANÇAS

Você sabia que aqui na Trillio contamos com diversas soluções gratuitas para ajudar você e o seu time a ter melhores resultados?

Conheça algumas delas:

Newsletter da Trillio: saiba quando serão eventos, materiais e conteúdos selecionados para ajudar no desenvolvimento de lideranças.

INSCREVA-SE JÁ

Blog da Trillio: quer se aprofundar em carreira e gestão de equipes? Em nosso blog, contamos com artigos para ajudar líderes a resolverem os principais desafios.

ACESSE O BLOG

Redes sociais da Trillio: siga a Trillio nas redes sociais e acompanhe dados, dicas e conteúdos objetivos para ser uma liderança ainda mais completa.

https://www.linkedin.com/company/trillioacademy

https://www.instagram.com/trillioacademy/

https://www.youtube.com/channel/

Trillio