



# Como se tornar um líder servidor. Os princípios de liderança de “O Monge e o Executivo”

**João Delbin**

Mestre em Engenharia Urbana pela UFSCar, Administrador.  
Professor do UNIPINHAL. Consultor de Empresas.  
E-mail: joaodelbin@superig.com.br

O autor James C. Hunter é Consultor Chefe da J.D. Associados, uma empresa de consultoria de relações de trabalho e treinamento. Com mais de 20 anos de experiência. No livro Como se Tornar um Líder Servidor ele apresenta aplicações práticas do conceito de liderança servidora, detalhada no livro O Monge e o Executivo.

Dados demonstram que três quartos das empresas americanas gastam anualmente um valor estimado em 15 bilhões de dólares em treinamento, desenvolvimento e consultoria para suas equipes de liderança. No entanto, mais de 90% do que é gasto acaba se revelando um enorme desperdício de tempo e dinheiro. É claro que os participantes ficam animados com o curso e interessados em aplicar o que aprendem. Mas pesquisas mostram que menos de 10% de fato mudam seu comportamento em consequência do treinamento.

Assim, chegamos a um grande impasse. Com a abundância de recursos orientados para o desenvolvimento de melhores lideranças, era de se esperar que houvesse uma grande quantidade de líderes e dos bons. Mas onde estão eles? É evidente que alguma coisa está faltando. E é algo muito importante.

## **Em busca da liderança eficaz.**

Após o lançamento do livro O monge e o executivo muitas pessoas estão interessadas em implementar os valores da liderança servidora. Muitas pessoas não precisam ser persuadidas da importância da liderança servidora, o que estão buscando é um plano, um guia com coordenadas exatas sobre como incorporar esses conceitos ao seu cotidiano. É como se elas dissessem: “Mostrem-me o caminho”! “Digam-me o que devo fazer”!

Todos anseiam por melhorar seu desempenho como pais, treinadores, cônjuges, professores, pastores ou gerentes todos querem se tornar os líderes de que as pessoas precisam e que merecem. Eles reconhecem que os antigos métodos de comando e controle, na base do grito e da

ameaça, são ineficientes quando se lida com uma força de trabalho diversificada, formada por gerações muito diferentes, que cresceram desconfiando de quem tem “o poder”.

## **A boa notícia**

Os princípios da liderança servidora podem ser aprendidos e aplicados por quem tem a vontade e a intenção de mudar, crescer e melhorar.

Possuímos os meios e não apenas o conhecimento intelectual “do pescoço para cima”, como se costuma dizer, para enfrentar os difíceis desafios com que se defrontam os líderes de hoje.

Há muitos anos que se fala e se escreve sobre a liderança baseada em relações e valores. Empresas no mundo inteiro estão mudando suas atitudes no que se refere à liderança, pessoas e relacionamentos.

---

## Agora, a má notícia

Não se torna um líder melhor somente com a leitura de um livro.

Claro que se pode obter informações sobre o assunto pela leitura de um livro, ouvindo uma fita, assistindo um vídeo ou pela participação em um curso, porém ninguém se torna um líder somente com isso, a aplicação e a prática são fundamentais.

O desenvolvimento da liderança servidora exige muita motivação, feedback e prática intensiva na vida cotidiana. O que vale é a motivação para mudar e crescer.

Deve-se estar disposto a explorar antigos comportamentos, identificando e mudando o que for necessário e começando a aprender novos hábitos quando for o caso.

Há poucas coisas mais difíceis na vida do que deixar para trás velhos costumes, e é por isso que poucos se beneficiam ao participar apenas de cursos ou seminários sobre liderança.

## Objetivo do livro

- Compilar os princípios da liderança servidora de uma maneira simples, concisa e clara.
- Proporcionar um guia que facilite a aplicação desses princípios em sua vida e no trabalho.

A busca da melhoria contínua aplica-se também à vida pessoal. A chave da melhoria é a mudança.

É fácil falar de mudança, mas tomar a iniciativa pede determinação, já que passamos do familiar e confortável para o desconhecido e desconfortável. O desenvolvimento da liderança e a construção do caráter são a mesma coisa, ambos exigem mudança.

## Você tem certeza de que está pronto para isso?

Responda a três perguntas fundamentais.

1. Você está realmente empenhado num processo de melhoria contínua e em se tornar

um líder mais eficiente? Se a resposta é positiva, então deve compreender e concordar que a mudança pessoal será necessária para alcançar esse objetivo.

2. Você é capaz de receber feedback até mesmo de seus subordinados, com críticas que podem causar angústia, a fim de identificar as diferenças entre o que você é como líder agora e o que precisa fazer para se tornar um líder melhor?

3. Você está disposto a assumir os riscos para eliminar a distância entre o que você é e o que precisa mudar para se tornar um líder mais eficaz.

Se a resposta é sim, a seguir serão apresentadas dicas extremamente valiosas para mudar o rumo de sua vida.

No primeiro capítulo é abordada a importância da **liderança** nos diversos tipos de organizações e na vida pessoal.

O maior indicador de saúde ou doença organizacional está na liderança ou em sua ausência. Existe uma semelhança entre empresas saudáveis e empresas doentes, casamentos saudáveis e casamentos doentes, igrejas saudáveis e igrejas doentes. E a semelhança está na liderança.

## Liderança em nossas instituições

Causa decepção ver gerentes preocupados em causar uma boa impressão ao chefe, em vez de se desempenharem em fazer a coisa certa para pessoas que lideram; a ver políticos oferecerem aos eleitores o que eles querem em vez de oferecerem o que precisam; ao ver pais tentando ser os “melhores amigos” dos filhos em vez de proporcionarem a liderança de que precisam, com limites, amor, feedback e disciplina; ao ver educadores mais interessados em cumprir o programa antes de que o semestre acabe de que em ajudar os estudantes a desenvolverem o caráter. Muitos líderes dizem apenas as coisas que as pessoas querem ouvir, em vez do que elas precisam ouvir, porque não têm coragem moral de contrariá-las.

Deixam de fazer a coisa certa, optando pelo caminho mais fácil, tentando evitar conflitos, Isso se

---

com o caráter.

### **Definição de liderança**

A habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força de caráter.

### **Liderança não é gerência**

Habilidades gerenciais são diferentes de liderança, iremos falar sobre liderança.

Planejamento, orçamento, organização, solução de problemas, controle, manutenção da ordem, desenvolvimento de estratégias e várias outras coisas, gerência é o que fazemos, liderança é quem somos.

Alguns treinamentos de liderança focam o lado operacional, ou seja: tem o objetivo de tornar as pessoas capazes de administrar coisas, não o de fazer com que liderem e inspirem as outras à ação.

As habilidades técnicas orientadas para o resultado que levaram muitos gerentes a posições de liderança não são exatamente as melhores ferramentas para inspirar os outros a fazerem um bom trabalho.

Liderar significa conquistar as pessoas, envolve-las de forma que coloquem seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência a serviço de um objetivo. É preciso fazer com que se empenhem ao máximo na missão, dando tudo pela equipe.

### **Liderança não é ser chefe**

Um executivo bem sucedido não é, necessariamente, um líder de sucesso.

A mídia adora idolatrar ou demonizar as estrelas do mundo executivo, eles são tratados como grandes visionários, estrategistas refinados, gurus organizacionais e gênios táticos. Estas são importantes habilidades gerenciais, mas têm pouca ou nenhuma relação com a arte de liderar e de influenciar pessoas para darem o melhor de si.

Não é preciso ter um cargo de chefia ou ser

hierarquicamente importante para ser um líder e influenciar outras pessoas a terem mais entusiasmo, mais empenho e mais disposição, enfim, para se tornarem o melhor que podem ser.

Liderança é a capacidade de influenciar os outros para o bem. Nas comunidades que surgem naturalmente todos são líderes, assumindo, cada um, a responsabilidade pessoal pelo sucesso da equipe. Todos deixam a sua marca na equipe, a única questão é o tipo de marca que cada um quer deixar.

Quando uma empresa faz sucesso, todos os seus membros assumem o compromisso de liderar. Eles sabem que todos são responsáveis pelo êxito da equipe e pelos resultados extraordinários.

### **Liderança é uma tremenda responsabilidade**

Ao longo da vida as pessoas assumem diferentes papéis de liderança: gerentes, cônjuge, pai, mãe, treinador, professor, pastor e muitos outros.

Quando nos propomos a sermos líder, assumimos uma grande responsabilidade. Afinal, seres humanos são confiados aos nossos cuidados e há muita coisa em jogo. Causa espanto a maneira indiferente e descuidada com que as pessoas lidam com seus papéis de liderança.

Ser líder é uma decisão pessoal e intransferível, a priori, ninguém nos coage a se casar, ser pai e mãe, ser chefe e outros papéis. Da mesma forma que entramos por livre e espontânea vontade, temos toda liberdade para sair. Em suma, nós nos colocamos à disposição de algo grandioso e muito importante.

Os líderes precisam refletir sobre o impacto que causam na vida de outras pessoas, no seu desenvolvimento, na sua carreira, na sua família, nos seus valores, na sua ética e mais, muito mais. Depree em seu livro Liderança é uma arte disse: “liderança é uma profunda interferência na vida de outras pessoas”.

### **Liderança é uma habilidade**

As pessoas nascem líderes ou se tornam

---

líderes? Esta é uma questão antiga.

Peter Drucker declara categoricamente que pode haver muitos “líderes natos”, mas são bem poucos para que possamos depender deles.

Warren Bennis acrescenta “o mito mais perigoso é o de que há um fator genético na liderança e que as pessoas simplesmente possuem ou não determinadas qualidades carismática. Na verdade, acontece o oposto. Os líderes são feitos, em vez de nascerem líderes”.

Se acreditarmos que a liderança é um conjunto de características com que nascemos ou deixamos de nascer, então não precisamos assumir a responsabilidade. Podemos simplesmente culpar nossos ancestrais. Mas, se aceitamos o fato de que a liderança pode ser desenvolvida, fica a pergunta: o que estamos fazendo para desenvolver ao máximo essa habilidade?

Após acompanhar o crescimento de centenas de gerentes e líderes eficazes, não há a menor dúvida que liderança é uma habilidade. Isto é, uma capacidade aprendida ou adquirida por meio da educação e da aplicação.

Todos podem melhorar sua habilidade em qualquer atividade, basta combinar o desejo, o instrumento e as ações apropriadas.

### **Falar não é fazer**

As evidências indicam claramente que a maioria das pessoas promovidas a posição de liderança recebe pouco ou nenhum treinamento sobre a maneira de conduzir o mais valioso recurso e patrimônio da organização: seus colaboradores

Promove-se o melhor vendedor a gerente de vendas, com isso, perde-se o melhor vendedor e se ganha um péssimo gerente de vendas!

A maioria dos executivos costuma dizer que os colaboradores são o patrimônio mais valioso de uma empresa. No entanto a maioria das empresas não se comportam dessa forma.

Contratam ou promovem pessoas para posições de liderança, enviam-nas para um seminário de um dia inteiro sobre “habilidades de à

supervisão” e depois deixam-nas à solta! Estudos recentes sugerem que o treinamento breve e intensivo pode até ter um impacto negativo no desempenho da liderança, se essas pessoas não tiverem o apoio e o acompanhamento necessário para que sejam bem sucedidas nessa tarefa de tanta responsabilidade.

### **Liderança é influenciar**

Liderar é um processo de influenciar pessoas. Liderar é fazer com as pessoas contribuam com entusiasmo, de preferência com o coração, a mente, a criatividade, a excelência e outros recursos. E se tornem as melhores que são capazes de serem.

Liderança não é sinônimo de gerência, mas de influência. Atualmente as grandes corporações estão contratando pelo caráter e treinando para a habilidade.

### **Liderança é uma questão de caráter**

São muitos os estímulos disparados diariamente em direção a cada um de nós. Conta, chefes, questões de saúde, filhos, esposa e outros. Mesmo assim, temos a capacidade de escolher nossa reação: paciente, impaciente, delicado, indelicado, arrogante, humilde, altruísta, egoísta...

Como vimos há um pequeno mundo de opções entre o estímulo que nos atinge e a reação que decidimos ter. É esse universo que devemos aprender se queremos ser líderes mais eficazes e seres humanos melhores.

A vida não é tanto o que nos acontece, mas a maneira como reagimos ao que nos acontece. Entre o estímulo e a reação existe o caráter, considerando que este reflita nosso empenho em fazer o que é certo, ignorando impulsos ou caprichos e independentemente dos custos pessoais.

Liderança é caráter em ação, assim como desenvolvimento de liderança e desenvolvimento de caráter são a mesma coisa.

### **O supremo teste**

O verdadeiro teste da eficiência do líder é, seus liderados, funcionários e filhos se tornarem líderes servidores.

---

O líder sempre deixa sua marca. A única dúvida é que tipo de marca será.

Você quando aposentar, com certeza, não se lembrará, do que fez em janeiro de 2000, mas certamente lembrará das pessoas que ajudou a ter uma carreira melhor por causa de seu interesse e de sua dedicação ao desenvolvimento delas.

Quando se sentir confuso sobre seu desempenho como líder, descubra como estão as pessoas que você liderou. Assim saberá a resposta.

### **A liderança servidora é para os fracos?**

Há muitos céticos sobre a eficácia da liderança servidora. As acusações variam do estilo vago ao tom piegas e passivo. Muitos acusam o líder servidor de inverter a pirâmide organizacional.

Entre as obrigações de uma liderança estão a definição de missão, das normas de comportamento e a indicação de responsabilidades. O líder servidor não encomenda pesquisa nem promove reuniões de comitê ou votações. Ao contrário as pessoas esperam que o líder ofereça essa orientação.

Em compensação, depois que a direção foi determinada, é tempo de vencer! A liderança passa a responder às pessoas que lidera, a identificar e atender suas necessidades legítimas para que possam se tornar mais eficazes na realização de sua missão.

O capítulo dois aborda **o poder e a autoridade**. A qualidade de vida, a liderança e o caráter são determinados pela qualidade de nossas opções cotidianas. Quando nos oferecemos para ser líder, fazemos a primeira opção. A segunda vem na seqüência: vamos liderar pelo poder ou pela autoridade?

### **Poder e autoridade. Qual a diferença?**

Max Weber: poder é a capacidade de obrigar, por causa de sua posição ou força, os outros a obedecerem à sua vontade, mesmo que eles preferissem não fazê-lo.

Autoridade é muito diferente de poder, já que envolve a habilidade de levar outros a fazerem, de bom grado, sua vontade.

Outra maneira de observar a diferença entre poder e autoridade é a seguinte. O poder pode ser comprado e vendido, dado e tirado. Ou seja, laços de parentesco e amizade realmente conseguem colocar uma pessoa numa posição de poder, mas isso já não acontece com a autoridade, ela é a essência da pessoa, está ligada ao seu caráter.

### **Poder e relacionamento**

Ninguém deve ser enganado: o poder funciona.

O poder funciona. Por um bom tempo é possível conseguir as coisas na base da imposição. Mas há um lado negativo nisso tudo e ele não é pequeno.

Quando usado de forma autoritária, o poder deteriora os relacionamentos. Se você impõe sua vontade, com o passar do tempo vai perceber o aparecimento de muitos sintomas desagradáveis.

### **Relacionamentos e empresas**

Qualquer que seja o produto ou serviço que sua empresa forneça, você opera no ramo de relacionamentos. Sem as pessoas não há mundo dos negócios.

A razão da existência da empresa é atender a uma necessidade humana. Quando ela deixa de satisfazer essa necessidade, ou a concorrência o faz de maneira mais vantajosa, ela deixa de existir.

O lucro é um componente essencial de uma empresa saudável, mas não é por isso que ela existe. Pode-se fazer uma analogia com a própria vida. Devemos ter oxigênio (lucro) para sobreviver, mas não é por isso que existimos.

As empresas saudáveis mantêm relacionamentos saudáveis entre clientes, funcionários e donos, assim como uma convivência respeitosa com fornecedores, comunidade, sindicatos e o governo. A recíproca é verdadeira: relações saudáveis, negócios lucrativos; relações ruins, negócios péssimos.

O estilo de gerência de poder e controle dá mesmo margem ao aparecimento de efeitos colaterais desfavoráveis, inclusive confrontações, s

---

favorecimentos, manobras políticas e várias outras atitudes nocivas que prejudicam os relacionamentos e, em conseqüência, afetam o crescimento da empresa.

No mundo atual, a cultura do poder será incapaz de competir com excelência, com a rapidez, a qualidade e a inovação necessárias, em suma, com um ambiente em que as pessoas participem voluntariamente e de bom grado.

A cultura do poder pode sugar o “espírito” da vida de uma empresa.

### **Velhos paradigmas**

A dificuldade não é estimular as pessoas pelas novas coisas, mas fazer com que larguem as antigas, ou seja, os paradigmas que norteiam suas vidas.

É preciso ter cuidado para não se deixar dominar por idéias e modelos antigos, que talvez tenham atendido a um propósito útil, mas que podem não ser um bom modelo de liderança num mundo novo e em constante transformação.

Após a segunda guerra as empresas adotaram a estrutura piramidal e a liderança baseada no poder. Numa cultura piramidal, a empresa, por inércia olha para cima. Sua única meta é manter o chefe feliz. Enquanto os funcionários tentam agradar ao chefe, ignoram as necessidades do cliente.

Nesse período as pessoas eram promovidas de acordo com sua competência técnica ou funcional.

Só porque uma pessoa é muito competente não significa que seja capaz de inspirar ou influenciar os outros a também fazerem bem o seu trabalho. É preciso desenvolver uma nova maneira de pensar e um novo conjunto de habilidades.

Os experts nas áreas técnica ou operacional, quando promovidos à posição de liderança, enfrentam uma barreira. Acostumados a se sentirem realizados quando deixavam o trabalho à noite, afinal, tinham feito milhares de coisas e apagado incontáveis incêndios, eles agora precisam lidar

com uma situação em que os resultados nem sempre são visíveis no final do dia.

Quando se está numa posição de liderança, a medida do sucesso muda. Os esforços para agir de forma certa, os depósitos em contas bancárias emocionais, o empenho em ensinar, treinar e estimular as pessoas, tudo isso pode demorar a dar frutos.

Essa é uma situação que pode ser muito frustrante para quem está acostumado a ter uma satisfação imediata, com direito a resultados quantificáveis no final do dia.

A liderança exige habilidades específicas, como a paciência e a confiança de que os frutos virão. É preciso estar preparado, inclusive, para a expectativa de não saber quando os frutos chegarão, ou mesmo se os frutos se tornarão evidentes em alguma pessoa.

### **OPS, o mundo mudou**

O foco é o cliente. Graças a conceitos inovadores de trabalho em equipe, além de iniciativas de qualidade e produtividade, como os métodos kaizan, kanban e outros programas, as empresas japonesas conseguiram mobilizar seus funcionários “do pescoço para cima”.

Muitas empresas já despertam para essa realidade, mas muitas ainda precisam fazê-lo.

### **O exercício do poder**

Existem ocasiões em que o líder deve exercer a poder.

Ter poder sobre pessoas é uma coisa. Ter autoridade com as pessoas é outra, muito diferente.

Por que algumas pessoas exercem autoridade sobre as outras? Porque servem. Porque ouvem, elogiam, estimulam, mostram interesse pelas necessidades, estão preocupadas em tornarem a vida dos outros melhores.

O capítulo três aborda o **desenvolvimento da autoridade**. A questão é: como os grandes líderes da história conseguiam fazer com que as pessoas aceitassem de bom grado sua vontade,

---

mesmo que isso pudesse levar à própria morte!

### **O maior líder de todos os tempos**

Se liderança é influenciar pessoas, deveríamos estudar Jesus, pois foi o ser humano que mais influenciou as pessoas na história. Um terço da população do planeta, identifica-se como cristão. Jesus Cristo fundou seu império baseado no Amor, milhões de pessoas morreriam por Ele.

### **A essência da liderança**

Jesus diz: qualquer um que deseje ser o líder deve primeiro servir. Se você quer liderar, deve servir, ou seja, sacrificar-se e procurar o bem maior de seus liderados. A influência deve ser adquirida, não há atalhos.

A influência e a liderança legítima são construídas com muito trabalho e sacrifício.

### **Não sou Madre Teresa**

Um dos perigos de dar exemplos históricos é que as pessoas podem chegar a conclusão de que nunca poderão aspirar a esse nível de grandeza.

Não precisamos morrer pela empresa, mas talvez possamos encontrar um pouco mais de tempo para ouvir as pessoas e tratá-las como se fossem importantes. Quando nos sacrificamos e servimos os outros, estamos desenvolvendo autoridade e, em consequência influência.

### **Qualquer um pode servir**

Servir e se sacrificar pelos outros é algo que pode ser realizado de muitas maneiras diferentes. Quando nos dedicamos a identificar e atender as necessidades legítimas dos outros, descobrimos que é preciso fazer alguns sacrifícios.

Quando servimos os outros, temos de perdoar, pedir desculpas e dar uma segunda chance, mesmo quando não sentimos vontade. Há risco de sermos rejeitados, mal interpretados e até usados em algumas ocasiões. Na verdade é fundamental abrir mão de qualquer coisa que interfira na maneira de fazer a coisa certa.

diferença na vida de outra pessoa, ainda mais se estiver em posição de liderança.

### **Idade emocional de uma criança de dois anos**

O caráter de uma criança de dois anos em ação pode ser resumido em duas palavras: “eu primeiro”.

Muitos executivos são verdadeiras crianças grandes, “eu primeiro, e você que se dane”.

Esse é um dos estranhos e belos paradoxos da vida. Quando rompemos com o “eu” e nos empenhamos em atender as legítimas necessidades dos outros, nossas carências também são satisfeitas. Se desejamos nos tornar líderes eficazes e seres humanos melhores, precisamos superar esse problema do “eu primeiro”. Precisamos amadurecer.

Se você é da turma do “eu primeiro” e está feliz, não tem problema. Só faça o favor de não se tornar candidato a líder, de preferência não tenha filhos, não se case e não tenha ninguém que dependa de você.

### **A alegria de servir**

Os grandes líderes, falam com frequência da grande alegria que experimentam em servir os outros.

O psiquiatra e escritor americano Karl Menninger, que viveu até quase cem anos, respondeu algo muito interessante quando lhe perguntaram o que recomendaria a uma pessoa prestes a ter um colapso nervoso: “tranque sua casa, vá para a parte mais pobre da cidade e faça alguma coisa para ajudar as pessoas necessitadas”.

Resumindo: saia do “eu” por algum tempo e o “eu” se comportará muito melhor.

O capítulo quatro discute a **relação entre liderança e amor**. Existe uma diferença entre amor de sentimento (emoção) e o amor da vontade (decisão).

O amor emocional, com sua paixão, romantismo e impulsos afetuosos, é a linguagem e a

---

expressão do amor, mas não é isso que é amor.

O amor devocional é a disposição de uma pessoa para ser atenciosa com as necessidades, os interesses e o bem-estar de outras, independentemente de como se sintam.

Quando falamos em amar, estamos falando do modo como nos comportamos todos os dias.

Estamos mesmo interessados em ajudar as pessoas a crescerem e se tornarem o melhor que podem ser? Nós nos colocamos a disposição dos outros mesmo quando não sentimos vontade? Procuramos o bem maior das pessoas que lideramos?

Utilizamos o termo amar como sendo: O ato de se pôr a disposição dos outros, identificando e atendendo suas reais necessidades sempre procurando o bem maior.

### **Não me diga...mostre**

O amor é paciente, o amor é gentil, não é pomposo ou arrogante, é humilde; não age de maneira inconveniente é respeitoso; não procura seu próprio interesse é altruísta; não se regozija na injustiça, mas na verdade é honesto; suporta todas as coisas, nunca falta é dedicado.

O mesmo acontece com a liderança. Qualquer pessoa pode se tornar cônjuge, pai, mãe, chefe e treinador, mas quando surge alguma crise é que se descobre quem é quem.

Essas qualidades representam a própria essência da liderança. Elas não apenas definem liderança, mas também representam o verdadeiro significado de caráter.

Afinal, amar uns aos outros, liderança é para quem faz a coisa certa.

### **A definição dos princípios**

#### **1. Liderança exige paciência**

Ter paciência e demonstrar autocontrole, ou melhor, controle de seus impulsos.

Para nos tornarmos líderes efetivos é

com os princípios morais. Paciência e autocontrole refletem atitudes consistentes previsíveis.

Isso não quer dizer que não podemos ser apaixonados pelo que fazemos ou que não devemos demonstrar nossas emoções. A paixão envolvida, é uma qualidade essencial de liderança. Podemos adorar o que fazemos, ao mesmo tempo em que somos pacientes e temos autocontrole.

A raiva é uma emoção natural e saudável, e a paixão é uma qualidade maravilhosa para se ter. Mas agir movido por raiva ou paixão, violando os direitos dos outros é impróprio e prejudica os relacionamentos. É essa parte que pode e deve ser controlada.

#### **2. Liderança exige gentileza**

Gentileza é um ato de amor, porque exige que nos interessemos pelos outros, até mesmo por quem não sentimos qualquer afeição. Pequenas manifestações de apreciação, de encorajamento, de cortesia e de atenção, além de conceder créditos e elogios pelos esforços realizados, ajudam os relacionamentos a se desenvolverem de forma adequada.

Os líderes efetivos pressionam e estimulam os outros a aumentarem seu nível de atuação. Seu papel é encorajar as pessoas a partilharem conhecimentos e experiência de forma a funcionarem como uma influência constante e positiva para quem está a seu redor. Lembre-se que você não precisa ser chefe para encorajar e influenciar os outros.

Pequenas amabilidades, como “bom dia”, “por favor”, “obrigado”, “desculpe”, “eu estava enganado”, são fundamentais nos relacionamentos humanos.

#### **3. Liderança exige humildade**

Humildade é a demonstração de ausência de orgulho, arrogância ou pretensão, comportamento autêntico.

Não se deve confundir humildade com



---

humildes não sofrem nenhum complexo de inferioridade. Eles sabem que não têm todas as respostas e aceitam isso com naturalidade. Quando atingidos em sua escala de valores, princípios morais e senso de justiça, podem ser tão destemidos quanto um leão.

Os líderes humildes não se iludem sabem o que eles realmente são. Eles sabem que vieram ao mundo sem nada e que partirão sem nada e, por isso mesmo, aprenderam a se controlar e a não ser egoísta.

Sua disposição para ouvir as opiniões dos outros, mesmo que sejam opiniões contrárias, mostra que esse tipo de liderança não procura crédito e adulação para si mesma, daí sua capacidade de rir de si mesma e do mundo.

Os líderes humildes consideram sua liderança uma enorme responsabilidade e levam muito a sério a posição de confiança e as pessoas a eles confiadas. Seu foco não está nos benefícios corporativos nem na politicagem interna, muito menos na corrida para ver quem vai ocupar a sala maior. Eles preferem se concentrar nas responsabilidades inerentes à liderança.

Seguro de suas forças e limitações, os líderes humildes estão conscientes de que o maior de todos os defeitos é acreditar que não cometem erro algum.

#### **4. Liderança exige respeito**

Tratar todas as pessoas com a devida importância.

Uma maneira eficaz dos líderes demonstrarem respeito pelas habilidades e capacidades da outra pessoa, e com isso construir uma relação de confiança, é delegar responsabilidades. É a única maneira das pessoas crescerem e se desenvolverem.

Delegar responsabilidades é um modo maravilhoso de demonstrar confiança, pois funciona como uma via de mão dupla. Para que as pessoas ajam com descrição e tenham uma opinião independente é preciso incentivar o exercício do livre-arbítrio.

Respeito não é algo que você ganha quando se torna líder, o respeito é conquistado quando você é líder. O líder concede respeito, ele opta por tratar todas as pessoas como importantes, mesmo quando se comportam mal ou fazem por merecer. Apriori todas as pessoas agregam valor a uma organização. E se não o fazem, de quem é a culpa por isso?

#### **5. Liderança exige altruísmo**

Altruísmo: atender as necessidades dos outros.

Quando você se candidata à líder, tem de fazer isso. A vontade de servir e de se sacrificar pelos outros, a disposição de abrir mão dos próprios anseios pelo bem maior, este é o verdadeiro altruísta e, em consequência, o verdadeiro líder.

A estrada para a liderança servidora não será percorrida na tentativa de mudar ou melhorar os outros, mas no empenho em mudar e melhorar a nós mesmos.

Tolstoi diz: “todos querem mudar o mundo, mas ninguém quer mudar a si mesmo”.

A única pessoa que você pode mudar é você mesmo. Se cada um de nós limpasse o lixo de sua própria calçada nos teríamos uma rua limpa.

#### **6. Liderança exige perdão**

Perdoar significa deixar para lá o ressentimento.

Saiba que as pessoas vão cometer erros quando você for o líder. Todo mundo vai meter os pés pelas mãos, fazer besteira e decepcioná-lo. As pessoas vão magoá-lo, não se esforçarão como você acha que deveriam e algumas não reagirão aos seus esforços e umas poucas tentarão se aproveitar de você.

Por isso, é essencial aceitar as limitações nos outros e ter uma enorme capacidade de tolerar a imperfeição. E nada de ficar ressentido com as coisas que nos machucam e nos desapontam. Lembre-se de que qualquer um pode liderar pessoas perfeitas, se é que elas existem.

Deixar para lá o ressentimento não significa

---

se tornar uma pessoa passiva, um capacho para o mundo. Muito menos aceitar a impunidade e nem fingir que qualquer tipo de comportamento é aceitável. Agir dessa forma não seria íntegro.

Em vez disso, perdoar significa comunicar de forma positiva como o comportamento das pessoas o afetou e lidar com o problema, e depois relevar todo e qualquer ressentimento existente.

Essa qualidade de caráter pode ser desenvolvida ao longo do tempo. É preciso ter maturidade, pois costumamos encontrar justificativas para não desculpar as pessoas quando nosso orgulho e sentimentos são atingidos.

Como Gandhi ressaltou. “Os fracos podem nunca perdoar, o perdão é o atributo dos fortes”.

## **7. Liderança exige honestidade**

Não tentar enganar ninguém.

Comportamentos leais: ajudar as pessoas a serem o melhor que puderem e evitar comportamento desleal e formação de panelinhas.

Desenvolver a confiança exige esforço e comunicação. A habilidade de comunicação ideal para os líderes eficazes é a do tipo afirmativo. De certa forma, ela pode ser considerada agressiva porque é franca, honesta e direta, e não hesita em dizer a verdade, quer seja uma boa ou má notícia. A diferença é que as afirmativas não violam os direitos das outras, mantêm um comportamento respeitoso.

## **8. Liderança exige compromisso**

Ser fiel a sua escolha. Os melhores líderes servidores são aqueles que cumprem os compromissos que assumem. Não seria possível pedir aos outros que sejam o melhor que possam, se eles próprios não assumem o compromisso de se tornarem os melhores.

Compromisso exige uma relação de lealdade com sua equipe, especialmente quando surgem falhas ou quando alguém precisa de sua ajuda. Mas veja bem: isso não significa uma fidelidade cega.

Compromisso é ter a coragem moral de fazer a coisa certa, independentemente de relações de amizade ou outras alianças, mesmo que seja impopular ou implique risco pessoal.

Devemos esquecer o que sentimos uns pelos outros, devemos nos concentrar no modo como nos comportamos uns com os outros, praticar os comportamentos do amor.

Não devemos perder tempo nos preocupando se amamos o próximo, simplesmente devemos agir como se os amássemos, quando nos comportamos como amássemos alguém, dali a pouco passaremos a amá-lo.

No capítulo cinco o autor aborda o tema gentileza e responsabilidade. As experiências de Hunter demonstram que a gentileza e a honestidade são as áreas em que os líderes mais perdem o equilíbrio.

E é engraçado, eles sabem se comportar, no entanto desenvolvem o hábito lamentável de serem grosseiros com as pessoas que não consideram importantes. E para um líder servidor todos são importantes

### **Você está escutando**

A maior oportunidade que temos todos os dias de sermos atenciosos com os outros é a maneira como decidimos escutá-los.

Se usarmos a escuta empática, conseguimos nos colocar no lugar dos outros e ver como vêem, sentir como eles sentem.

A boa notícia é que a escuta empática é uma habilidade que pode ser desenvolvida e não uma coisa com que nascemos.

Ouvir alguém não significa que concordamos com o que foi dito, mas que estamos interessados em compreender suas motivações. A escuta é a forma mais sincera de lisonja.

Esqueça a necessidade de ser interessante e procure se mostrar interessado. Funciona como uma poderosa arma de sedução.

### **Responsabilidade**

---

Não estamos sendo honestos quando não cobramos responsabilidades. Se não confiamos nas pessoas com quem trabalhamos, corremos o risco de nos tornarmos ao mesmo tempo ladrões e mentirosos. Quando fingimos que está tudo bem, estamos roubando daqueles que pagam nossos salários, pela simples razão de que somos contratados, entre outras coisas, para cobrarmos responsabilidades das pessoas. Além disso, estaríamos mentindo para quem está ao nosso redor. Quem é honesto não engana os outros.

Todos nós temos a necessidade de saber, desde pequenos, quais são os limites e expectativas, além de assumir a responsabilidade por nossas ações e comportamentos.

Não favorecemos ninguém, a não ser nós mesmos, quando não pressionamos as pessoas a darem o melhor de si. Só líderes egoístas privam as pessoas do que elas mais precisam, responsabilidades.

Há muitas coisas em jogo nas organizações. Portanto, pense nas mensagens desfavoráveis que enviamos a todos que observam nossa falta de compromisso com a excelência e nosso fracasso em fazer a coisa certa.

A disciplina é importante porque demonstra que nos importamos com as pessoas e queremos que sejam a melhor que podem ser, está é a nossa responsabilidade como líderes.

### **Disciplina significa ensinar**

Disciplina é uma palavra cuja raiz vem de discípulo, que é aquele que recebe ensinamentos ou treinamento. Para converter a pessoa em discípulas basta identificar as diferenças de desempenho entre padrões fixados e o resultado real e desenvolver um plano que elimine essas diferenças.

Lembre-se de que disciplina não é punir e humilhar as pessoas. O objetivo é levá-las para o caminho certo, ajudando-as a se tornarem melhores.

### **Abraço e palmadas**

Os líderes servidores mais eficazes possuem

a extraordinária capacidade de demonstrar ao mesmo tempo um rigor implacável e uma afeição sincera. Podem ser muito exigentes em sua busca da excelência, mas demonstram igual empenho em manifestar seu interesse e amor pelas pessoas. Elas conseguem abraçar quando estamos carente e dar umas palmadas quando precisamos ser repreendidos.

### **Você pode fazer as duas coisas**

Liderança servidora e cumprir metas não são coisas que se excluem mutuamente. O objetivo é realizar o trabalho, ao mesmo tempo em que desenvolvemos os relacionamentos. Os líderes eficazes são capazes de lidar com as ambigüidades inerentes à técnica do abraço e da palmada.

### **Liderança e Amor**

As pessoas devem acreditar no líder e confiar em sua palavra.

A liderança começa com uma opção, que é feita quando nos alistamos para líderes. Quando a liderança opta por fazer a coisa certa, dia-a-dia, hora a hora, isso acaba se tornando um hábito. Por fazer a coisa certa, entenda ser paciente, gentil, humilde, respeitoso, altruísta, honesto e dedicado. Estes princípios são auto explicativos, além de revelarem também as qualidades de amor, liderança e caráter.

O maior líder é o maior servidor, o mais dedicado a atender às necessidades dos outros.

O esforço exigido para ser um líder servidor é enorme, mas a realidade mostra que basta determinação para chegar lá.

O capítulo seis vai falar sobre a **natureza humana**. O mundo é um lugar bastante diversificado e várias culturas definem de forma peculiar o que é considerado certo ou errado. O mesmo se pode dizer das questões morais, pois elas envolvem os conceitos de certo e errado e estão ligadas a um conjunto muito variado de convicções e práticas religiosas ou culturais.

O que é considerado moral em uma sociedade pode muito bem ser considerado imoral em outra.

---

O conceito de moralidade varia até mesmo dentro da própria cultura. A ética, portanto, pode ser definida como o desenvolvimento ou comportamento de acordo com os padrões socialmente aceitos, tornando-se um sistema eficaz para a aplicação dos conceitos morais, valores e deveres.

### **Princípios**

Ao contrário dos valores, conceitos morais e éticos que variam bastante entre as culturas e ao longo do tempo, os princípios são leis abrangentes e inalteráveis. Temos os princípios que se aplicam às leis da natureza e as leis que se aplicam a natureza humana.

As leis da natureza humana se aplicam às leis da eficiência humana e ao comportamento adequado.

Como queremos ser tratados por nosso líder? Que tipo de líder nós buscamos? Um que seja gentil, humilde, respeitoso, altruísta, clemente, honesto, paciente e dedicado. Claro que queremos. Esta é a “Regra de Ouro” que se aplica a liderança: seja o líder que você deseja que seu líder seja.

### **Natureza humana**

O que diferencia os seres humanos dos animais são suas excepcionais habilidades, como a imaginação, o livre-arbítrio, a consciência e a auto-percepção.

Possuímos a capacidade única de refletir sobre a vida e até de efetuar mudanças no que é considerada nossa natureza humana. Pense na tremenda responsabilidade que é ter a liberdade de decidir o que fazer com a própria vida.

Falamos em amor e bondade, no entanto existe mais que somente amor e bondade no coração das pessoas, senão não veríamos tanto massacre, extermínio e ódio. Isso não deveria nos surpreender, já que existem deformidades e anomalias na própria natureza. O espantoso é a maneira como esses homens perversos conseguiram mobilizar milhares de pessoas para executar seus planos diabólicos.

O tipo de pessoas que nos tornamos depende

apenas de nossas decisões, não de nossas condições.

O potencial para o bem e o mal que existe em todos nós é muito bem expresso por uma antiga história zen-budista. Um samurai turbulento e arrogante desafiou um mestre zen a explicar a diferença entre o bem e o mal. O mestre respondeu, com evidente repulsa:

- Não perderei meu tempo com uma escória como você.

O samurai teve um acesso de raiva, desembainhou sua enorme espada e gritou;

- Cortarei sua cabeça pelo insulto!

Calmamente, o mestre zen declarou:

- Isso é o mal

O samurai acalmou-se, compreendendo a sabedoria do que dissera o mestre.

- Obrigado por sua percepção, meu bom mestre, - murmurou o samurai humilde.

Ao que o mestre zen arrematou:

- E isso é o bem.

### **Temos um senso moral?**

Hunter acredita que os seres humanos possuem um senso moral inato, do que é certo e errado. Mas daí a dizer que somos naturalmente bondosos é bem diferente.

O senso moral compete com outros desejos e tentações que são igualmente “naturais” para os seres humanos.

Infelizmente, nossa percepção de moralidade é forjada pelo resultado do conflito entre o que sabemos ser certo e a maneira como decidimos nos comportar.

Grande parte das pessoas tem uma noção de como deve reagir em determinada situação, elas conhecem o que é certo e errado. A dúvida é uma só: Queremos fazer a coisa certa ou a coisa errada?

Parecem existir pelo menos duas verdades

---

A primeira é que temos a capacidade de fazer opções morais a respeito dos estímulos que o mundo apresenta.

A segunda é que temos a capacidade para o bem e para o mal, embora a tendência para a maldade seja mais forte, exigindo um esforço de resistência especial. A vontade de fazer a coisa certa deve ser desenvolvida e acalentada com o maior cuidado, para que não nos tornemos um dos muitos seres humanos repulsivos que vagueiam pelo mundo.

A boa notícia é que há um conjunto de características psicológicas que proporcionam aos seres humanos a vontade, a coragem e a força para fazer a coisa certa.

Se desenvolvido e fortalecido ao longo do tempo, esse “músculo moral”, se preferirem a expressão, permite nos elevarmos acima do interesse pessoal e da satisfação imediata. Temos um nome para esse músculo moral. Ele se chama caráter.

No capítulo sete Hunter aborda **o caráter e a mudança humana**. A importância do temperamento em relação à liderança é, sem dúvida, um idéia polêmica, pois liderança não é uma questão de estilo, mas de substância.

Há quem sugira que o caráter pessoal não tem nada a ver com a liderança. Você concorda? Se a resposta é não, faça as seguintes perguntas a si mesmo: As pessoas de moral duvidosa têm influência sobre você e o inspiram à ação? Você mantém boas relações com esse tipo de pessoa?

### **Personalidade**

Personalidade é a máscara que usamos para o mundo não ver o que somos. Existem muitas técnicas de determinação do perfil da personalidade, além de outros instrumentos para medir os diferentes temperamentos e disposições.

A maioria das pessoas é uma complexa combinação de estilos. As personalidades variam do extrovertido ao introvertido, do sociável ao tímido, do agressivo ao passivo, do simpático ao chato, do desafiador ao negociador, e assim por

diante.

Há ainda uma imagem social superficial que a pessoa exibe: como charme, jovialidade e carisma. Mas o que você vê pode não ser a verdade. Todos nós conhecemos pessoas cujo caráter não é coerente com a personalidade.

### **Caráter**

A palavra caráter tem sua origem num verbo grego que significa “gravar”. A firmeza moral de uma pessoa, portanto, é o sinal visível de sua natureza interior. É o que somos por baixo de nossa personalidade (máscara)

O caráter desenvolve ao longo da vida. Na prática, sua importância é bem maior, já que uma pessoa não é responsabilizada por sua personalidade, mas por seu comportamento.

Caráter trata de nossa maturidade moral que é a disposição para fazer a coisa certa, mesmo quando o preço para fazê-lo é superior ao que estamos dispostos a pagar. Desenvolver firmeza moral significa ganhar essa batalha até que a vitória se torne um hábito.

Caráter é nossa força moral e ética, aquilo que guia nosso comportamento de acordo com os valores e princípios adequados, o que explica por que a liderança pode ser definida como “caráter em ação”.

Os líderes procuram fazer a coisa certa.

### **Natureza e criação**

Os bons e os maus hábitos que formam nosso caráter são fortemente influenciados tanto pela hereditariedade quanto pelo ambiente. Influenciados sim, determinados não.

Todos nós temos predisposições e desvantagens que podem se tornar obstáculos para nosso desenvolvimento. Há alguns que optam por superar as dificuldades, enquanto outros preferem não fazê-lo. O que somos, a pessoa que nos tornamos, é em grande parte o resultado de nossas opções, passadas e presentes, mas isso não indica o que seremos no futuro. Nosso caráter será determinado pelas opções que fizemos hoje e

---

amanhã.

A boa notícia é que podemos optar por ser uma pessoa diferente a partir de hoje.

### **Caráter e hábito**

Basicamente, caráter é a soma total dos nossos hábitos, virtudes e vícios. É conhecer o bem, fazer o bem e amar o bem, os hábitos da mente, da vontade e do coração. Nós nos tornamos justo ao praticarmos a justiça, controlados ao praticarmos atos de autocontrole, corajosos ao praticarmos atos de bravura.

Somos criaturas de hábitos e nossas opções são incorporadas a esse ser que chamamos de “eu”. Há um ditado popular que retrata bem essa situação “Pensamentos tornam-se ações, ações tornam-se hábitos, hábitos tornam-se nosso caráter e o caráter torna-se nosso destino”. Ou seja, nosso caráter é determinado por nossas opções.

### **Desenvolvimento do caráter**

Atualmente enaltecemos o talento e o recompensamos muito bem. No entanto a excelência de caráter deve ser muito mais reconhecida e louvada do que o talento. Porque todos nós somos moldados através do trabalho árduo, diário, que exige coragem, compromisso e opções certas, mesmo que sejam difíceis ou impopulares.

As opções que fazemos no dia-a-dia não apenas determinam quem somos hoje como também quem seremos amanhã. O escritor C. S. Lewis comentou: “É por isso que as decisões que você e eu tomamos todos os dias têm uma enorme importância. Um pequeno ato de bondade feito hoje representa a conquista de um ponto estratégico, de onde você poderá, mais tarde, obter vitórias com que nunca sonhou. Já uma indulgência aparentemente trivial que satisfaça desejos ou raivas pode significar a perda de uma posição crucial, de onde o inimigo pode desfechar um ataque que de outra forma seria impossível”.

### **Como as pessoas mudam**

É sabido que só se progride quando há

mudança, mas não se pode esquecer que nem toda mudança significa progresso, embora todo progresso exija mudança.

Pois mais difícil e desagradável que possa ser a mudança, os seres humanos podem, e o fazem com frequência, crescer e mudar para melhorar.

### **Passos para a mudança e o crescimento**

Com base na experiência com líderes servidores, ajudando-os no processo de crescimento e mudança. Hunter constatou os seguintes estágios: sofrimento, percepção, vontade e mudança.

### **Sufrimento - Conflito**

A maioria das pessoas precisa algum atrito ou desconforto para sair da chamada zona de conforto. Desejada ou não, a dor é uma poderosa motivação para a mudança.

É claro que há pessoas que não precisam de uma boa dose de conflito para sair da inércia e promover uma mudança.

À medida que esse desconforto (sofrimento) se aplica a liderança, surge uma série de sintomas que podem levar as pessoas a desenvolverem melhor suas habilidades nessa área. O conflito pode vir de muitas fontes diferentes.

Inversamente há ocasiões em que um líder autêntico cria conflitos ao insistir na melhoria contínua pessoal e organizacional.

### **Percepção e Educação**

Por educação entenda estar atento para a maneira como seus comportamentos e hábitos podem ser prejudiciais a seus relacionamentos. Essa compreensão envolve a concordância intelectual de que a mudança é possível, além da disposição para mudar e crescer a ainda a compreensão de que a mudança é difícil.

Sobre a percepção, é preciso considerar a grande liberdade de que desfrutamos como seres humanos, de refletir sobre a nossa condição de explorar alternativas e decidir mudar, Não podemos esquecer de incluir a palavra esperança. É dela que deriva a compreensão e a crença de que a mudança

acontece.

### **Vontade = Intenção + Ações**

Para mudar, basta que se esteja comprometido de forma absoluta. Isso significa ter a intenção de mudar e a disposição de aceitar os esforços necessários para alcançar o objetivo com ações concretas. E estar determinado a se comportar de uma maneira diferente muitas e muitas vezes, até que os novos hábitos estejam consolidados.

Mudar exige muito mais do que boas intenções de declarações impressionantes, exige a decisão e a ação.

### **Mudança**

Quando os compromissos são praticados de uma forma sistemática ao longo do tempo, mudanças reais e permanentes podem ocorrer. É importante ter consciência dos sobressaltos e paradas, avanços e retrocessos que virão. Isso desanima muitas pessoas, porque nossa cultura de gratificação imediata no impele a querer tudo a tempo e hora. A realidade é que a mudança duradoura ocorre aos poucos.

### **A anatomia de um hábito**

Para compreender melhor as forças que entram em ação quando uma pessoa está realmente determinada a mudar é importante compreender a dinâmica envolvida em romper os hábitos que controlam nossa vida.

Os hábitos passam por quatro estágios antes de serem incorporados a nosso comportamento.

No capítulo oito o autor vai falar sobre inteligência emocional e liderança. O que aproveitamos do treinamento?

Os estudos demonstram que nos treinamentos sobre liderança apenas 10% da teoria se torna realidade. Pergunto: Por que as pessoas não aplicam o que aprendem? Por que não mudam? Por que não implementam os princípios que aceitam?

### **Momento decisivo**

O dia-a-dia absorve tanto as pessoas que elas têm dificuldades de colocar os novos conceitos em prática, em mudar o comportamento.

<b>Estágio</b>	<b>Comportamento</b>
<b>Inconsciente e sem hábito</b>	Não temos conhecimento e estamos alheios à habilidade ou comportamento. Está-se inconsciente ou desinteressado em determinado comportamento e, por isso não possui habilidade.
<b>Consciente e sem habilidade</b>	É o momento em que nos tornamos consciente de um novo comportamento, mas ainda não desenvolvemos as habilidades e hábitos necessários para um bom desempenho. É a fase do constrangimento. Para o líder, essa sensação de embaraço pode ocorrer quando ele começa a considerar seus funcionários responsáveis, para avaliá-los por seus esforços e a tratá-los com respeito, da mesma maneira que age com seus superiores. Pode ser constrangedor, desconfortável, até mesmo intimidativo, mas é preciso não ceder a estes sentimentos e seguir em frente.
<b>Consciente e com habilidades</b>	Adquirimos mais e mais habilidades e nos sentimos confortáveis com o novo comportamento que passa a ser uma habilidade e um hábito. Contudo, ainda temos que pensar um pouco a respeito, pressionar para entrar em ação, continuar a praticar, mas está se tornando mais natural.
<b>Inconsciente e com Habilidade</b>	É quando não precisamos mais pensar a respeito, porque o comportamento se tornou “segunda natureza”. Nesta etapa o líder não precisa mais tentar ser um bom líder, ele já se tornou um bom líder. Assim como os hábitos, bons e maus, levam tempo para se desenvolver, eles também levam tempo para serem rompidos.

---

É no mínimo preciso criar um ambiente para que as pessoas conversem sobre o que foi ensinado, assim como é necessário oferecer apoio e estímulo para que elas pudessem se desenvolver como líderes, sem esquecer a aplicação de doses regulares de “conflito” e de “pressão” para acelerar a busca pela melhoria contínua.

Mas o que é fundamental mesmo é fazer com que a cúpula da empresa compre de fato o conceito, passando inclusive a praticar seus princípios, para que todos vejam.

### **Inteligência emocional**

Inteligência emocional é um termo amplo que abrange habilidades interpessoais, motivação, trânsito social, empatia e autopercepção. Há uma palavra antiga para o conjunto de habilidades que a inteligência emocional representa caráter.

Os estudos da neurociência estão demonstrando que não se aprende a ter inteligência emocional, ou desenvolver habilidades de liderança ou mesmo o caráter, da mesma forma como se faz com as habilidades técnicas ou analíticas. Liderança não é uma coisa que você aprenda através da inteligência.

Uma pessoa não se torna um líder melhor por dizer que concorda com os princípios da liderança servidora. A mera aceitação intelectual pouco significa. É necessário muito mais.

As habilidades de inteligência emocional são desenvolvidas numa região do cérebro chamada sistema líbico, que controla os impulsos, motivações e instintos. Já as habilidades técnicas e analíticas são aprendidas no neocórtex, que é a parte do cérebro capaz de aprender a lógica e os conceitos.

As habilidades de liderança são desenvolvidas pela combinação do conhecimento com as ações necessárias para se tornarem eficientes. Ninguém aprende a dirigir lendo um livro.

Você até pode aprender sobre liderança por meio da leitura de um livro, participando de um seminário ou assistindo a um vídeo. Mas nunca se

tornará um líder melhor por fazer essas coisas.

Poucos consideram a liderança como uma habilidade que precisa ser aprendida, desenvolvida e refinada ao longo do tempo. A boa notícia sobre o desenvolvimento da inteligência emocional (caráter) dos seres humanos é que ela não é fixada genericamente como o QI, que muda pouco depois da adolescência. A má notícia é que precisamos fazer um grande esforço para romper hábitos antigos e substituí-los por novos.

### **Nasce um novo processo**

Juntando as experiência e compreensão sobre a formação do caráter Hunter desenvolveu um processo simples para ajudar as pessoas a melhorarem suas habilidades de liderança. São três etapas: definição das especificações, identificação dos desvios dessas especificações e eliminação dos desvios. O modelo se mostrou eficiente em fabricar produtos de qualidade quanto em ajudar a formar líderes de qualidade.

Para implementar esse processo não é necessário que a empresa mantenha um programa formal. Qualquer indivíduo ou grupo pode aplicar esses princípios por conta própria. O fundamental é incorporar cada um dos conceitos citados a seguir, a fim de garantir a mudança de comportamento a longo prazo. São estes os três conceitos: Fundamentos, Feedback e Fricção.

#### **1. Fundamentos determinação do padrão**

As pessoas em posição de liderança precisam identificar o comportamento a ser adotado de acordo com sua visão de excelência nas diversas situações que surgem diariamente.

A melhoria contínua é um comportamento indispensável para quem quer assumir o privilégio e a tremenda responsabilidade de estar no comando.

O processo exige treinamento eficaz para que as pessoas adquiram um sólido conhecimento de como deve ser a boa liderança servidora e qual o rumo que devem seguir como líderes. É preciso aprender a identificar o padrão ( fundamento) e a



---

implementação do processo.

## **2. Feedback identificação das deficiências**

O segundo passo exige que os participantes comparem suas habilidades como líderes e as exigidas pela liderança servidora bem-sucedida, ou seja, identificar as deficiências entre o padrões fixados e o desempenho atual.

## **3. Atrito eliminação das deficiências e medição dos resultados**

Após a identificação dos comportamentos e hábitos negativos que se tornaram obstáculos para serem líderes mais eficazes, inicia-se o processo de eliminação dos hábitos desfavoráveis, substituindo-os por outros mais saudáveis.

Essas mudanças devem ser praticadas dia após dia até que o novo comportamento (habilidade) se torne inconsciente.

### **Benefícios adicionais do processo**

Quando qualidades de caráter são incentivadas no local de trabalho e as pessoas têm a oportunidade de colocá-las em prática, os efeitos espalham-se por toda a sociedade. As verdadeiras transformações no caráter tornam-se evidentes em todos os aspectos da vida das pessoas.

Esse processo exige um alto grau de comprometimento pessoal, além do empenho da cúpula da empresa, pois é preciso dar o exemplo.

### **Tenho que ser perfeito**

O objetivo não é ser uma pessoa perfeita, porém o que todos podem, e devem, é serem o melhor que for capaz.

Devemos compreender que durante o processo de mudança acontecerão sobressaltos, hesitações, calmarias e é provável que ocorra até algum retrocesso.

É fundamental permanecer empenhado e confiante, mesmo sabendo que nunca “vai chegar lá”, pois o objetivo é se manter em movimento. Portanto, esqueça a noção de perfeição. Nossa

sociedade é exigente com os líderes, mas é da natureza humana cometer erros, causar decepções, mostrar excelência por algum tempo e depois recuar para, de repente, avançar novamente. Tudo isso pode acontecer é da natureza humana.

O capítulo nove vai abordar **a motivação e outras coisas fundamentais**. A maioria das pessoas concorda que a motivação é uma componente importante da liderança.

### **A verdadeira motivação**

Não podemos falar de forma objetiva sobre motivação enquanto não compreendermos que a verdadeira motivação consiste em manter a pessoa entusiasmada, querendo agir e dar o melhor de si à equipe. Motivar é influenciar e inspirar a ação, não podemos mudar ninguém, e sim influenciar suas futuras escolhas.

### **Gratificadores X Motivadores**

Herzberg classificou como:

**Gratificadores:** incentivos dados pelas empresas para que as pessoas trabalhem satisfeitas, chamados de fatores de manutenção: salários, benefícios, condições de trabalho e outros elementos básicos de segurança e higiene.

**Motivadores:** estímulos que incentivam as pessoas a colocarem mais energia, esforço e entusiasmo em seu trabalho, estão incluídos conceitos como: reconhecimento, elogio, apreciação, oportunidade de crescimento, desafio e satisfação no emprego.

### **Mais evidências**

Estudos recentes mostram um nítido contraste entre o que os gerentes percebem como sendo mais importante para os funcionários e o que de fato é mais valioso para eles.

Mesmo que empiricamente o reconhecimento profissional, ou seja, o elogio construtivo específico ou até mesmo público tem se mostrado um elemento de motivação.

### **Só com dinheiro na frente**

---

O dinheiro é importante. A remuneração do funcionário deve ser justa, não se precisa pagar os maiores salários de mercado, mas também não deve pagar os menores. Depois que a remuneração é percebida como justa, e a necessidade básica é satisfeita, seu valor motivacional diminui bastante. Enquanto que os relacionamentos permanecem.

### **O que motiva os voluntários**

Se você está convencido de que é o dinheiro que motiva as pessoas, responda a pergunta: Como as organizações de voluntários fazem para mobilizar e persuadir as pessoas há empenhar seu tempo e talento e outros recursos em uma causa, sem receber qualquer dinheiro em troca? São valorizados, respeitados e se sentem necessários.

As empresas mais bem sucedidas compreendem e se esforçam para satisfazer as necessidades mais profundas que todos os seres humanos partilham. Entre eles:

- A necessidade de uma grande liderança;
- A necessidade de significado e propósito;
- A necessidade de ser apreciado, reconhecido e respeitado;
- A necessidade de fazer parte de alguma coisa especial;
- A necessidade de integrar uma entidade assistencial.

### **Desenvolver grandes líderes**

Se você toma decisões estratégicas em sua empresa e concorda que liderança é identificar e satisfazer as necessidades de seu pessoal, qual é a maior necessidade de sua equipe! Eles precisam da melhor liderança e dos melhores técnicos para atender às suas necessidades. As grandes empresas compreendem este princípio. Lembre-se de que não há equipes fracas, apenas líderes fracos.

A pessoa mais importante para manter um relacionamento cordial e positivo com os funcionários é o supervisor que está na linha de

frente. A realidade para as pessoas mais simples é o supervisor direto. Se tiverem um péssimo chefe, então eles têm um péssimo emprego.

Lembre-se de que dois terços dos funcionários não deixam a empresa, deixam o chefe.

### **Crie significado e propósito**

Os seres humanos têm um profundo anseio por significado e propósito em sua vida e retribuição a quem os ajudar a atender a esta necessidade. Eles querem acreditar que o que estão fazendo é importante, que serve a um desígnio e que agrega valor ao mundo.

No fundo, as pessoas anseiam por uma vida significativa e satisfatória e, por isso, procuram por alguma coisa especial que faça aflorar o que elas têm de melhor. De preferência, elas buscam uma harmonia entre seus valores pessoais e os valores de sua organização.

O líder precisa assumir esse lado “missionário” e mostrar os valores da empresa, o que ela presa, o que tenta realizar e a quem serve. De certa forma, o líder indica a conduta e o comportamento que a equipe em de assumir, sem esquecer o que cada pessoa tem de especial e o que é especial no trabalho que realizam.

Mesmo os funcionários que realizam as tarefas mais simples devem dizer sem hesitar por que é importante o que sua empresa faz e como isso melhora a condição humana.

Se você se comportar com paixão, vai contagiar seu pessoal. É vital articular de modo convincente como sua empresa torna o mundo um lugar melhor. Uma empresa com princípios que todos compreendem e nos quais acreditam vai além do objetivo de curto prazo.

### **Respeite as pessoas**

Respeite o seu pessoal, faça um elogio sincero e específico sempre que for merecido, reconheça suas realizações e recompense a excelência. Com isso, você vai demonstrar que está sinceramente interessado neles como pessoas, não apenas no que podem fazer por você ou pela

---

empresa. Não há maior prova de respeito do que ajudá-los a desenvolver o caráter e a querer sempre o melhor.

Seja o primeiro a falar quando passar por alguém no corredor e encontre alguma coisa positiva e animadora para dizer às pessoas. Uma das necessidades mais profundas do ser humano é a de ser ouvido.

Mantenha a disciplina até que esse comportamento torne um hábito e você não precisará mais tentar se tornar um líder, você já terá se tornado um bom líder.

### **Exija excelência**

Estabeleça expectativas cotidianas elevadas. Muitos gerentes têm medo de exigir excelência porque acham que isso afastará as pessoas. O que eles não sabem é que a excelência afasta os medíocres, assim como a mediocridade afasta os competentes.

Quando as pessoas começam a alcançar objetivos e obter resultados, seu nível de confiança sobe. Elas passam a fixar objetivos ainda maiores, para si mesmas e para a empresa. Esse comportamento torna-se “contagioso”, o que é um ingrediente essencial para ser o melhor

Os líderes eficazes estão sempre procurando melhorar. Sua determinação em serem os melhores inspira as pessoas ao redor a se elevarem a níveis nunca antes sonhados.

### **Construção da comunidade**

A construção de uma comunidade consiste na criação de um ambiente saudável, em que as pessoas podem viver e trabalhar sem barreiras e distrações desnecessárias. As barreiras sugam a energia positiva das pessoas e da empresa.

Obviamente, uma comunidade não é um lugar sem conflitos. Afinal, quando duas ou mais pessoas se reúnem para um propósito, uma coisa é certa: haverá conflito. O interessante é transformar a comunidade num local onde os conflitos são solucionados e os participantes aprendam a não evitar as divergências, mas a ter respeito, a escutar, a

ser assertivo uns com os outros, a ser aberto a novos desafios, a valorizar a diversidade que existe em qualquer equipe saudável.

No entanto, as comunidades não se desenvolvem por acaso, se desenvolvem a partir de relações saudáveis e dos princípios que foram anteriormente analisados.

Quando grupos aprendem a remover as barreiras que se erguem no caminho das relações saudáveis e da viabilidade da equipe, é absolutamente impressionante a maneira como crescem e se tornam equipes eficazes, capazes de alcançar resultados concretos.

### **O que dizer dos jovens**

Minha opinião é a de que esses jovens não são melhores nem piores do que a minha geração ou as gerações anteriores. Diferentes? Sim. Melhores ou piores, não.

Eles possuem um “faro” para a falsidade. Se você não passa no “teste do cheiro”, eles simplesmente o descartam. Nada é mais decepcionante que um chefe que fala uma coisa e tem um comportamento ao contrário. Eles tendem a ter impaciência e querem tudo para agora! A primeira vista parecem desrespeitosos porque dizem o que pensam, sem rodeios, e respeitam as realizações, não os mais velhos ou os títulos. São impulsionados pela força das imagens, como é comprovado pelas tatuagens e os piercings, e, acima de tudo, são céticos em relação às instituições, pois cresceram numa época em que os escândalos as abalaram, da política ao mundo dos negócios, da igreja às forças armadas.

Por outro lado, são autoconfiantes, adaptáveis, inovadores, entendem de eletrônica e computador, são eficientes em várias tarefas, flexíveis, tolerantes, aceitam a diversidade. O melhor de tudo é que podem ser dedicados e leais, quase fanáticos por pessoas ou instituições que atendem às suas necessidades de significado e propósito, ou seja, pelos líderes que jogam limpo, que são autênticos.

### **Para encerrar**

- 
- Lições importantes:
- Nunca se esqueça de que liderar é servir;
  - Seja muito exigente com as pessoas que contrata;
  - Comemore a aceitação de um novo contratado em sua equipe e oriente-o de maneira apropriada;
  - Defina o propósito e o significado do trabalho que está fazendo e não deixe de apregoá-lo sempre que puder;
  - Encontre meios de fazer com que o trabalho das pessoas seja mais desafiador, interessante e satisfatório;
  - Remunere as pessoas de uma forma justa;
  - Respeite todas as pessoas;
  - Identifique, desenvolva e invista em seus líderes;
  - Exija excelência e responsabilidade, especialmente de seus líderes;
- Insista na melhoria pessoal contínua;
  - Reconheça e recompense as realizações espontaneamente;
  - Promova a comunidade;
  - Procure as melhores práticas e implemente-as;
  - Leve a tomada de decisão até o nível hierárquico mais baixo;
  - Treine bem sua equipe e ajude-a a desenvolver novas habilidades;
  - Confie em seu pessoal para fazer a coisa certa;
  - Seja honesto e exija honestidade total, nas boas e nas más notícias;
  - Respeite o equilíbrio entre trabalho e vida particular;
  - Faça as pequenas coisas que transformam uma casa num lar.