

A
TRÍADE DA
COMPETÊNCIA

CAP. DE AMOSTRA

INTRODUÇÃO: DESENVOLVENDO COMPETÊNCIAS

O primeiro ponto a se abordar neste início é a consciência de que você não nasce com competências e habilidades já desenvolvidas. Esse desenvolvimento será um longo processo durante sua vida. Começamos a estudar e aprender bem no início de nossas vidas. Crescemos um pouco mais e continuamos aprofundando nas escolas em que passamos; ensino fundamental, médio e assim por diante. E junto a esses “estudos” vêm as provas práticas do dia a dia, as avaliações e dificuldades que nem sempre temos habilidade e experiência adquirida de tirar notas boas, e principalmente de tirarmos as lições dos erros. As competências e habilidades são resultantes de contínuo esforço, que irão a cada dia nos deixar mais desenvolvidos e *fortes*.

1.1: DEFINIÇÃO DO QUE É SER FORTE

No dicionário da língua portuguesa, a palavra “forte” tem o significado de “que tem grande força física e/ou orgânica; cujos músculos são bem desenvolvidos; robusto, vigoroso”. É uma definição que passa imponência, poder dominador. Mas o forte que você vai entender e assimilar aqui tem um valor muito mais completo no sentido de direcioná-lo para uma construção positiva e consistente de suas habilidades pessoais e profissionais. E falando de consistência, ela tem um impacto maior e superior a qualquer outro comportamento. É a consistência de seu aprendizado que viabiliza a construção da força, levando você mais longe do que a inteligência e o talento.

A consistência que vai te levar a ser cada vez mais forte (isso mesmo, cada vez mais) não é uma característica naturalmente abundante nas pessoas. A maior parte de nós tem dificuldade de continuar se desafiando em ser cada vez mais forte e desiste frente a um fracasso ou se acomoda com a conquista de algum sucesso, tirando o foco em continuar se desafiando, pois se acomodar com o primeiro sucesso também não deixa de ser um fracasso. A capacidade de se programar para continuar se desenvolvendo e aperfeiçoando sua performance, em qualquer área de sua vida, é o que vai te levar a consistência, e esse sim é o verdadeiro sentido de *ser forte*.

1.2: SER FORTE É TER FORTALEZAS E ESTAS DEVEM SER DESENVOLVIDAS

O grande ponto aqui é entender que *ser forte* não é uma característica e um estado imponente e nato no ser humano que se mantém todo o tempo e o protege e o impulsiona para suas conquistas. Pelo contrário, o estado de ser forte deve ser desdobrado em “fortalezas”, que podemos dizer, competências, que devem ser continuamente desenvolvidas. A autora Carol Dweck, conhecida especialista sobre desenvolvimento pessoal e personalidade, em seu livro “*Mindset*”, defende que somos capazes de cultivar qualidades e competências, programando nosso esforço para aprender cada vez mais, independentemente do grau de inteligência. A autora aborda em sua obra, que embora as pessoas possam diferir umas das outras de muitas maneiras, seja em talentos, aptidões iniciais, interesses ou temperamento, cada um de nós é capaz de se modificar e desenvolver por meio do esforço e da experiência.

Quando as pessoas colocam foco em crescimento, terão a crença de que é possível desenvolver continuamente as qualidades desejadas, estabelecendo uma paixão involuntária pelo aprendizado, o que as condicionam a se aperfeiçoarem cada vez mais. Já quem tem o *mindset* fixo, acredita que aptidões e inteligência são pouco flexíveis, como se nossas limitações fossem definidas quando nascemos, e despende grande energia defendendo aquela “posição” de pessoa inteligente e certa dona da razão, desperdiçando muitas oportunidades de ter novos aprendizados.

1.3: SER FORTE É SE MANTER EM CRESCIMENTO CONSTANTE

O grande foco deste livro é dar uma abordagem de como trabalhar as principais características, competências no seu dia a dia para se tornar uma pessoa, um líder mais forte e com um *mindset* de crescimento constante. Para isso é importante desdobrar as principais competências de uma forma que se possa trabalhar melhor cada uma delas, pensando no crescimento da sua curva de autoconhecimento e de performance, que te levará a consistência de performance. Mas não é fácil falar sobre crescimento e autoconhecimento de uma forma simples e resumida.

Por isso para facilitar a abordagem e o entendimento de cada interface e características, vou usar a figura do triângulo, que passa uma visão de equilíbrio e regularidade se “os lados” estiverem em harmonia. É a tríade da competência que deve se desenvolver continuamente, e cada um desses lados do triângulo do conhecimento deve ser trabalhado para o equilíbrio e consistência do seu crescimento, com cada um desses “lados” desdobrados em características essenciais, que serão abordadas nos capítulos seguintes.

Seu autodesenvolvimento para se tornar um ser humano melhor e feliz na vida pessoal e profissional, deve buscar constantemente o equilíbrio desse triângulo das competências. Quando se observa bem a figura 1, não é difícil lembrar alguns “personagens” que passam por nós:

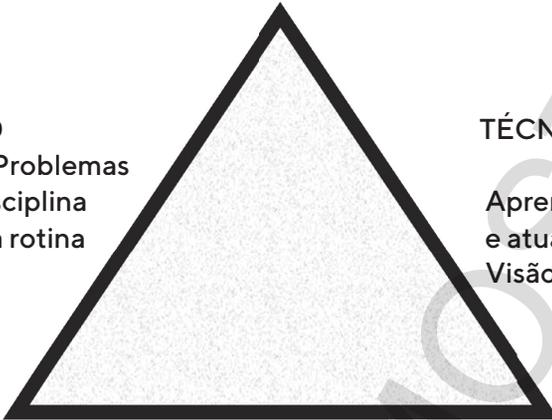
Figura 1: Tríade da competência

MÉTODO

Resolver Problemas
Foco e disciplina
Gestão da rotina

TÉCNICO

Aprendizagem contínua
e atualização tecnológica
Visão sistêmica



LIDERANÇA

Resiliência
Humildade
Empatia e feedback
Comunicação transparente

- ▶ **O personagem 1:** é aquele com conhecimento técnico admirável, muito inteligente, com muita atitude no que faz, não desiste facilmente de seus objetivos, mas parece “patinar” em alguns pontos tendo dificuldade de planejamento e, conseqüentemente, na priorização de seus atos. Esse personagem tem uma carência *no lado esquerdo do triângulo* de competências, faltando conhecimento de método para organizar e ordenar melhor suas atitudes, potencializando seu conhecimento técnico, e canalizar mais seus esforços para o resultado desejado.
- ▶ **O personagem 2:** esse tem boa liderança, empatia, boa capacidade de envolver pessoas e tem conhecimento satisfatório em estratégia e método dando condição a ele de fazer

um planejamento com boa chance de resultado. Porém, para determinada missão, falta conhecimento de causa do tema, ou não está atualizado sobre o assunto em questão, dificultando-o em ser assertivo em algumas decisões, aumentando o risco de não ter sucesso no resultado desejado. *O lado direito do triângulo* deve ser fortalecido, dando mais base de conhecimento técnico para gerar mais consistência em seus projetos e coerência na execução.

- ▶ **O personagem 3:** finalmente esse personagem, que tem ótimo conhecimento técnico, bom domínio estratégico, mas tem lacunas em seu relacionamento com pessoas, baixa assertividade em alguns momentos podendo até soar como arrogância e para piorar sua comunicação deficiente, gera falta de transparência e confiança na equipe. A base do seu triângulo de competências deve ser trabalhada com o objetivo de fortalecer seu lado emocional e de inter-relações.

Fazendo uma rápida reflexão, com certeza você já se deparou com esses personagens, ou já se viu desempenhando o papel desses personagens em alguns momentos de sua trajetória, afinal ninguém é perfeito. E até mesmo de acordo com a situação enfrentada, você tem um determinado lado que necessita ser desenvolvido e fortalecido. Muitas vezes, apenas uma dessas características de um desses lados, quando muito enfraquecida, pode desequilibrar completamente o “seu triângulo”, pois aqui vale o equilíbrio e não compensar mais um lado ou outro. Esse equilíbrio é o que vamos trabalhar nos capítulos seguintes.

P A R T E I

LIDERANÇA E SUAS CARACTERÍSTICAS



CAP. DE AMOSTRA

C A P Í T U L O 2

O ATO DE LIDERAR E AS NECESSIDADES DO SER HUMANO

Ter um entendimento do que é ser um bom líder pode ser algo muito subjetivo, deixando difícil de traçar um perfil claro a ser seguido como referência se primeiro não se entender claramente o que é de fato **o ato** de liderar. Pois, antes de definir qualquer personagem, deve-se entender qual o “ato” desse personagem, qual o significado e necessidade da existência do líder para os indivíduos e a sociedade, pois um perfil não existe sem um propósito claro de existência. Pode-se iniciar essa discussão, dizendo que o propósito do ato de liderar está em direcionar um determinado grupo com foco em um objetivo comum de resultado, influenciando esse time, de forma positiva, para que atuem espontaneamente e com entusiasmo.

Com a evolução da administração moderna, hoje em dia quando se fala de líder é impossível não pensar na palavra propósito como grande alavanca do ato de liderar. Ter um propósito coletivo capaz de conectar ambições individuais em um grande grupo é uma das grandes construções do líder e chave de seu sucesso. Os propósitos individuais de uma equipe podem ser muito diferentes, como perspectiva de crescimento, visão de contribuição à sociedade e equilíbrio com qualidade de vida, sinalizando cada vez mais que a remuneração por si só não basta.

Muitas pesquisas recentes citam que o tempo que um indivíduo permanece numa organização é determinado pela relação que ela tem com seu líder imediato, ou seja, a máxima que cada vez mais as pessoas não pedem demissão da empresa, mas sim do “chefe”. E esse desfecho é, sem dúvida, por deficiências no relacionamento construído ao longo do tempo. Será dada a abordagem aqui que os grandes líderes não constroem apenas indicadores de resultados satisfatórios, mas eles principalmente criam culturas de grande propósito que serão o caminho para o resultado. E tudo começa aprendendo a como dar o direcionamento para as pessoas saberem lidar com seus pontos fortes e de oportunidades. Os líderes extraordinários transformam vidas, pois ajudam os outros a descobrirem o que eles naturalmente fazem de melhor e os ensinam a desenvolverem seus talentos. A arte de liderar é fazer com que o outro sempre descubra, sempre aprenda e desenvolva seu autoconhecimento. É isso que o líder deve proporcionar o tempo todo no contexto de liderança.

Outro ponto importante é a seguinte questão: o ato de liderar pode e deve ser desenvolvido ou é uma característica nata do indivíduo? O que se observa na realidade é que o desenvolvimen-

to do *ato* de liderar não é diretamente proporcional ao esforço do indivíduo, mas sim de uma combinação de perfil e desenvolvimento de competências-chaves. Ou seja: nem todos os que se esforçam vão atingir o pleno desenvolvimento da liderança, mas existem habilidades que podem ser aprendidas, mas antes do aprendizado, é necessário entender o seu significado e propósito de porque são importantes na construção de um perfil de liderança eficaz e perene.

2.1: LIDERANÇA, MOTIVAÇÃO E A PIRÂMIDE DE MASLOW

Quando afirmo que o líder deve atingir propósitos coletivos e individuais ao mesmo tempo, estou remetendo a um ponto bem complexo do ser humano. Gerar propósito em um indivíduo requer conhecer muito a natureza humana e suas necessidades. Nesse ponto, a teoria sustentada pela “Pirâmide de Maslow” é uma base importante para se fundamentar as características necessárias para o ato de liderar, que será abordado mais à frente.

O psicólogo norte-americano Abraham Harold Maslow (1908–1970) foi um importante pesquisador que muito se dedicou aos estudos sobre as necessidades humanas. Ele descreveu como cada necessidade do ser humano interfere na sua motivação e como desencadeia outras demandas. O estudo de Maslow ainda é atual e é um dos mais significativos para a psicologia organizacional. Desse estudo surgiu a Pirâmide de Maslow. Foram definidas cinco categorias de necessidades humanas: fisiológicas, segurança, afeto, estima e as de autorrealização. De acordo com o estudo, os seres humanos têm diferentes necessidades conectadas que obedecem

à determinada hierarquia. Quando se tem uma necessidade básica, a necessidade seguinte só aparece após a antecessora ter sido suprida. Na figura 2 é apresentada a Pirâmide de Maslow, que é composta por cinco camadas de necessidades.

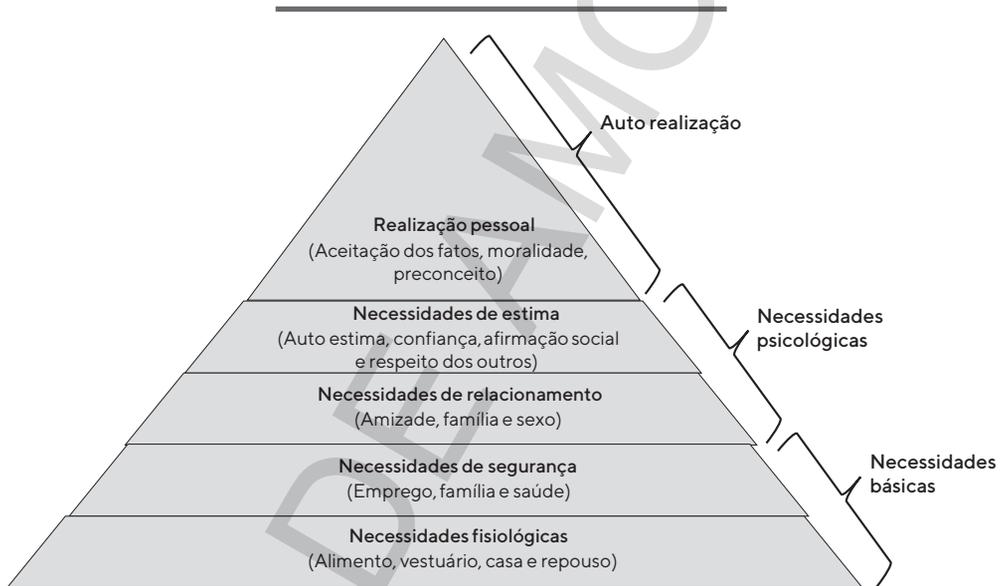
- ▶ **Fisiológicas:** Aquelas necessárias para sua sobrevivência básica, como alimento, água e moradia;
- ▶ **Segurança:** Os itens que permitem o indivíduo se sentir com segurança para poder construir uma estabilidade emocional básica. Os principais seriam a segurança do emprego, do corpo, da família, da propriedade etc.;
- ▶ **Amor/Relacionamento Social:** São as necessidades de manter a harmonia, ser aceito por um grupo, necessidade de afeto;
- ▶ **Autoestima:** Refere-se ao indivíduo ser reconhecido pela sua capacidade de realização. Em geral é a necessidade de se sentir digno, respeitado por si e pelos outros, com prestígio e reconhecimento, poder e orgulho;
- ▶ **Realização pessoal:** Diz respeito à valorização e ter liberdade de fazer o que quiser, aproveitar seu potencial, isento de preconceitos ou restrições. Aqui também devem ser citados a independência e o autocontrole.

Se pensarmos no indivíduo dentro de uma organização (trabalho, emprego) podemos tentar traduzir as necessidades que este teria em cada uma dessas camadas, conforme tabela 1.

É evidente que devemos considerar, como em toda teoria, que ela não pode ser aplicada num contexto totalmente generalista. Os críticos dessa teoria afirmam que nem todas as pessoas são iguais

e, por isso, um aspecto que se mostra como uma necessidade para uma pessoa, pode não ser para outra. Mas pode ser considerado um ponto de partida muito importante para determinar os pontos de ignição para motivar continuamente o indivíduo, e pontuar uma base inicial de características que um grande líder deveria ter como recurso para atender essas necessidades nos níveis coletivos e individuais.

Figura 2: A Pirâmide de Maslow



O estudo de Maslow aborda um ponto importante, que diz respeito à hierarquia de necessidades. Por exemplo, para alguém que está tentando primeiro sobreviver, não faz sentido falar de realização pessoal e motivação. Mas, passada essa fase de apenas pensar na sobrevivência, o indivíduo vai gradualmente buscando novas motivações, além de apenas moradia e comida. A partir

desse ponto a pessoa precisa de estímulos diferentes para continuar seu desenvolvimento em busca da realização pessoal.

O líder e as organizações devem cada vez mais desenvolver essa percepção de hierarquia de necessidades, conectando a realização do colaborador com o propósito da empresa. Com certeza será um diferencial na motivação do funcionário.

Tabela 1: As necessidades do profissional em uma organização

| Necessidades da Pirâmide de Maslow | Necessidades do profissional/indivíduo em uma organização |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fisiológicas | Horários flexíveis, condição básica de trabalho, intervalos de jornada etc. |
| Segurança | Estabilidade, salários, benefícios, visibilidade de ascensão de carreira. |
| Relacionamento/Social | Conquistar amizades, manter boas relações, ter superiores gentis etc. |
| Estima | Responsabilidade pelos resultados, reconhecimento por todos, promoções ao longo da carreira, feedback etc. |
| Realização Pessoal | Desafios no trabalho, necessidade de influenciar nas decisões, autonomia etc. |

Nos capítulos seguintes serão abordadas as características mais importantes da liderança, conforme foram desdobradas no triângulo das competências na figura 1. A liderança foi colocada na base do triângulo, numa visão de que dá a sustentação emocional para os outros dois lados poderem evoluir em equilíbrio.