

# Joacir Martinelli

Especialista em gestão de pessoas

# *PRÁTICAS* *DA LIDERANÇA* *CONTEMPORÂNEA*



ALTA BOOKS

GRUPO EDITORIAL  
Rio de Janeiro, 2024



## SUMÁRIO

### **PREFÁCIO — COMO UM GUARDA-CHUVA TRANSFORMOU UM LÍDER? . .1**

### **CAPÍTULO 1 — COMO O PAPEL DOS LÍDERES NA EMPRESA FOI DEFINIDO HISTORICAMENTE**

Seguimos scripts .....3

### **CAPÍTULO 2 — POR QUE É TÃO DIFÍCIL SER GESTOR?**

A dor de cabeça de ser um gestor .....7

### **CAPÍTULO 3 — AS CRENÇAS DESATUALIZADAS SOBRE O PAPEL DA LIDERANÇA**

Por que os líderes são como são? .....11

### **CAPÍTULO 4 — CONTEXTO ATUAL DA HIERARQUIA**

Mas não funcionou até agora? .....17

### **CAPÍTULO 5 — OBSTRUÇÃO DO PIPELINE DE LIDERANÇA: UM MAL ANTIGO E AINDA NÃO RESOLVIDO**

Empresas cheias de músculos, mas com pouco cérebro .....23

### **CAPÍTULO 6 — A IMPORTÂNCIA DO PROTAGONISMO DO COLABORADOR**

Onde um não quer (ou não sabe), dois não dançam .....29

**CAPÍTULO 7 — LIDERANÇA AMBIDESTRA E A APLICAÇÃO DO CONCEITO ANTIFRÁGIL**

Olhando o futuro para liderar no presente ..... 33

**CAPÍTULO 8 — AUTOLIDERANÇA E AUTODESENVOLVIMENTO**

Vieses inconscientes, inteligência emocional, empatia  
y otras cositas más.....37

**CAPÍTULO 9 — GESTÃO DAS EMOÇÕES**

Desafiando as crenças que impactam o que você sente..... 43

**CAPÍTULO 10 — ACREDITANDO EM SI E NOS DEMAIS**

Você enxerga o copo meio cheio ou meio vazio?..... 51

**CAPÍTULO 11 — LÓCUS DE CONTROLE: A POTÊNCIA DENTRO E FORA DE NÓS**

Somos protagonistas ou apenas vítimas do meio? ..... 61

**CAPÍTULO 12 — O IMPACTO DAS BASES DE PODER NA LIDERANÇA**

Você utiliza todas as ferramentas da sua caixa?..... 69

**CAPÍTULO 13 — O CONTRATO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO**

todos estão cientes de que atitudes se espera deles? ..... 83

**CAPÍTULO 14 — GESTÃO DA MUDANÇA SOB O PONTO DE VISTA HUMANO**

A resistência esperada frente ao desconhecido ..... 89

**CAPÍTULO 15 — COMUNICAÇÃO SIGNIFICATIVA**

Como "tocar" o coração das pessoas ..... 93

## **CAPÍTULO 16 — NÍVEL DE MATURIDADE DA EQUIPE**

Colaboradores: onde estão e para onde precisam ir?..... 99

## **CAPÍTULO 17 — DELEGANDO CORRETAMENTE E ACELERANDO A CURVA DE APRENDIZAGEM (PARTE 1)**

O conceito 70/20/10: planejando e delegando ..... 111

## **CAPÍTULO 18 — DELEGANDO CORRETAMENTE E ACELERANDO A CURVA DE APRENDIZAGEM (PARTE 2)**

Gerenciando cada nível de maturidade; a técnica I do/We do/You do e perguntas empoderadoras..... 123

## **CAPÍTULO 19 — GESTÃO DO DESEMPENHO**

Papéis, vieses e como tratar a baixa e a alta performance ..... 133

## **CAPÍTULO 20 — FEEDBACK**

Uma conversa produtiva que pode transformar o colaborador ..... 143

## **CAPÍTULO 21 — AINDA NÃO FOI O SUFICIENTE PARA OBTER A PERFORMANCE NECESSÁRIA?**

Análise sobre a ótica dos 4 CS da baixa performance ..... 151

## **CAPÍTULO 22 — CONVERSAS SOBRE CARREIRA E A REDUÇÃO DO *TURNOVER***

Papéis, rapport, empatia e a técnica MA<sup>3</sup> ..... 155

**CONCLUSÃO**..... 171

**AGRADECIMENTOS** ..... 173

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS** ..... 175

**ÍNDICE** ..... 177



## PREFÁCIO

# COMO UM GUARDA-CHUVA TRANSFORMOU UM LÍDER?

ESTAMOS EM um momento de transição entre os antigos paradigmas de liderança, que se mostraram efetivos durante gerações empresariais, e as formas atuais da consciência organizacional, ampliadas pelas novas necessidades dos profissionais. As pessoas buscam relações mais saudáveis e humanizadas no ambiente de trabalho e os líderes muitas vezes não sabem como fazer essa transformação de *mindset* funcionar de verdade.

Dentro desse contexto, muitas vezes os gestores não sabem como conciliar suas habilidades técnicas com as responsabilidades de estar à frente de uma equipe. As *soft skills* necessárias não foram desenvolvidas como deveriam e o profissional acumula funções e tarefas, sobrecarregando-se.

De forma clara e precisa, neste livro, Joacir Martinelli fala sobre o papel da liderança, os caminhos para fortalecer as competências necessárias para fazer uma gestão efetiva, e, por fim, mostra técnicas indispensáveis na contribuição de uma liderança profissional e estratégica.

Agora vem um *spoiler!* A primeira parte traz um contexto histórico sobre o papel do líder, como foi construído e as evoluções necessárias de cada época até chegarmos ao modelo atual, com os estigmas e pré-conceitos que acompanham o profissional em sua trajetória. Já no segundo momento, Martinelli nos convida a um exercício prático com uma autoanálise sobre o desempenho de cada um em suas funções e de que maneira é possível evoluir nessa nova mentalidade.

O livro propõe uma reflexão acerca do papel dos gestores tanto no desenvolvimento individual dos colaboradores quanto na evolução coletiva da equipe. Por que os líderes são como são? De quem é a culpa das práticas sistemáticas utilizadas na liderança? E como fazer uma transformação real desse *modus operandi*? Essas e outras provocações sobre técnicas, metodologias e a construção de um novo olhar para a estrutura emocional e profissional dos gestores são questões muito bem abordadas pelo autor.

Com seus mais de trinta anos de experiência no desenvolvimento de líderes em renomadas empresas, Martinelli nos presenteia com toda sua lucidez pragmática, explorando uma visão semântica sobre as dores e os desafios, mas também as oportunidades que os líderes e gestores têm frente aos novos tempos.

Porém, não é só com estudos acadêmicos e experiências profissionais que se faz um bom gestor. É também com sua formação como pessoa atrelada, obviamente, ao caráter de seus valores e propósitos de vida. No caso de Martinelli, essas criações vieram logo de berço, embaladas pela simplicidade e pelo caráter de sua família. É imprescindível destacar que um de seus grandes aprendizados sobre como gerir pessoas vem do presente que ganhou de seus pais quando se formou na faculdade, com a seguinte mensagem: “Este é um presente útil e necessário para que você se cuide.” E foi assim que o guarda-chuva tanto cuidou e tanto zelou por Martinelli, e seu significado, que ficou em seu coração, trouxe a segurança para que percorresse um caminho de sabedoria em sua transformação como um renomado profissional, reconhecido pelos grandes feitos no mercado de consultoria no Brasil.

Muito mais do que um livro, trata-se de uma literatura de cabeceira, essencial para aqueles que buscam aprender, se reciclar e agir de forma coerente em suas atuações, ou seja, para aqueles que acreditam que devem assumir o protagonismo como líderes e gestores.

Boa leitura!

**VANESSA TÓFANO E PAULA FERZIN**  
**GESTORAS E LÍDERES DA RELATIONOW**



CAPÍTULO 1

# COMO O PAPEL DOS LÍDERES NA EMPRESA FOI DEFINIDO HISTORICAMENTE

SEGUIMOS SCRIPTS



VIVEMOS PAPÉIS. Muitos! No mesmo dia, desempenhamos papéis variados e, às vezes, concomitantes: profissional, mãe, pai, filho, irmão, cidadão, conselheiro, mulher, homem, amigo, amante, esposa, condômino, colaborador, gestor, provedor, mestre, aprendiz...

E o que nos faz bons “atores” nesses papéis? Nas artes cênicas, um bom ator é aquele que parece desaparecer na sua individualidade e incorporar o papel. Na sociedade, essa expectativa também existe, embora raramente discutamos sobre ela: “Isso sim é homem”, “Ele é um filho exemplar”, “Ela realmente entende o que é ser professora”. Quando estamos em um restaurante e uma criança corre e grita sem parar, dizemos: “Mas essa criança não tem pai?” Ou seja, assim como no teatro, existem “scripts” a serem seguidos.

No teatro, quem escreve os scripts é o dramaturgo. Mas quem os estabelece para os papéis na sociedade? Ao longo das gerações, define-se o que se espera de cada papel, o que é certo e o que é errado. A cultura vai se encarregando de passar a mensagem de como cada um deve performar. No teatro, um diretor se responsabiliza por fazer com que os papéis sejam cumpridos. Na “vida real”, temos um diretor poderoso: a própria sociedade, que usa de inúmeros mecanismos para difundir os papéis, reconhecer quem os cumpre bem e gerar consequências a quem ousar questionar.

Raramente temos clareza de que os papéis foram construídos historicamente. Parece ser mais “conveniente” que todos pensem que não se trata de um script, e sim do que é o “certo” a ser feito. Tomemos como exemplo o papel da mulher, já que este é um dos que mais tem sido, finalmente, discutido. Mesmo depois de tantos anos falando sobre empoderamento feminino, em média, os avanços foram modestos na representatividade das mulheres em cargos de gestão nas empresas. Em muitos países, as mulheres continuam ganhando menos em relação aos homens que ocupam a mesma função. E a violência física e psicológica contra a mulher continua sendo realidade. Note o quanto as próprias mulheres têm dificuldade de sair de um papel considerado de menos valia, ou de atribuições culturalmente destinadas a elas: cuidadora dos filhos, faxineira da casa, quem anota as reuniões e providencia o café. Por quê? Não menospreze o poder dos scripts construídos historicamente. É impossível que mensagens transmitidas de geração em geração não penetrem em nossa cabeça.



Bem, voltando aos papéis que são construídos sócio-historicamente, pergunto: você acha que, ao longo dos milhares de anos de história, a sociedade estimulou para que todas as pessoas se sentissem igualmente com a mesma capacidade, com os mesmos direitos e obrigações? É só estudar como as sociedades mais complexas foram se organizando e verá que, nitidamente, o que foi estimulado foi uma “hierarquia”: homens têm mais capacidade que mulheres; brancos têm mais capacidade que negros; os bem-abastados têm mais capacidade que os servos, escravos e pobres. Em algumas sociedades, os mais velhos não são contrariados pelos mais novos. Estou falando de generalizações, de crenças que podem nos levar a acreditar que SEMPRE uma pessoa naquela condição tem mais “capacidade de” que outra.

O império babilônico foi muito poderoso, por isso, sua forma de pensar acabou influenciando muitas outras sociedades. Durante o governo do imperador Hamurábi, por volta de 1.772 a.C., organizou-se um sistema de leis que visava definir como todos do imenso império deveriam se comportar e resolver as coisas cotidianas. Além de esse sistema ter sido escrito na pedra, o que provavelmente significava “leis imutáveis”, foi gravada, no mesmo monólito, a imagem do deus sumeriano Samas (Sol). Ou seja, atribuía-se ao “divino” aquelas orientações; logo, não poderiam ser questionadas.

Oficializando por escrito o que já era passado culturalmente, o Código de Hamurabi definia que a sociedade era organizada em três classes: homens livres (proprietários de terras), a camada intermediária (geralmente funcionários do governo) e os escravos. A distinção de poder também ficava explícita entre homens e mulheres.

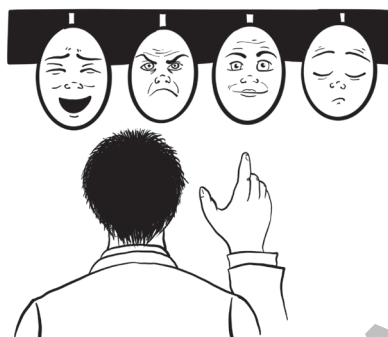
Podemos identificar esse mesmo pensamento de hierarquias em diversas outras sociedades e épocas. Utilizando o Código de Hamurabi como referência, estamos falando de uma mensagem, de “scripts” repetidos há mais de 3.700 anos! O que acontece com uma mensagem, uma ideia repetida por tanto tempo? Passamos a julgar aquela forma de pensar como algo natural. É assim porque tem de ser assim, e não algo inventado pelo ser humano, conforme crenças e interesses de alguns.

Quando as pessoas acreditam que elas têm mais responsabilidade, mais capacidade de fazer algo, estamos também fazendo outras acreditarem

E o que nos faz bons “atores” nesses papéis? Nas artes cênicas, um bom ator é aquele que parece desaparecer na sua individualidade e incorporar o papel. Na sociedade, essa expectativa também existe, embora raramente discutamos sobre ela: “Isso sim é homem”, “Ele é um filho exemplar”, “Ela realmente entende o que é ser professora”. Quando estamos em um restaurante e uma criança corre e grita sem parar, dizemos: “Mas essa criança não tem pai?” Ou seja, assim como no teatro, existem “scripts” a serem seguidos.

No teatro, quem escreve os scripts é o dramaturgo. Mas quem os estabelece para os papéis na sociedade? Ao longo das gerações, define-se o que se espera de cada papel, o que é certo e o que é errado. A cultura vai se encarregando de passar a mensagem de como cada um deve performar. No teatro, um diretor se responsabiliza por fazer com que os papéis sejam cumpridos. Na “vida real”, temos um diretor poderoso: a própria sociedade, que usa de inúmeros mecanismos para difundir os papéis, reconhecer quem os cumpre bem e gerar consequências a quem ousar questionar.

Raramente temos clareza de que os papéis foram construídos historicamente. Parece ser mais “conveniente” que todos pensem que não se trata de um script, e sim do que é o “certo” a ser feito. Tomemos como exemplo o papel da mulher, já que este é um dos que mais tem sido, finalmente, discutido. Mesmo depois de tantos anos falando sobre empoderamento feminino, em média, os avanços foram modestos na representatividade das mulheres em cargos de gestão nas empresas. Em muitos países, as mulheres continuam ganhando menos em relação aos homens que ocupam a mesma função. E a violência física e psicológica contra a mulher continua sendo realidade. Note o quanto as próprias mulheres têm dificuldade de sair de um papel considerado de menos valia, ou de atribuições culturalmente destinadas a elas: cuidadora dos filhos, faxineira da casa, quem anota as reuniões e providencia o café. Por quê? Não menospreze o poder dos scripts construídos historicamente. É impossível que mensagens transmitidas de geração em geração não penetrem em nossa cabeça.



Ainda não está convencido desse poder? Vamos a só mais um exemplo, embora pudéssemos falar de inúmeros: no Brasil, cuja metade da população é afrodescendente, existe um ditado popular horrível: “Aqui não existe racismo, porque o negro sabe seu lugar.” (Às vezes dá vergonha de fazer parte da raça humana). Recentemente vi um estudo muito interessante: pesquisadores mostravam vários vídeos de pessoas brancas fazendo diferentes atividades e perguntavam aos entrevistados o que achavam que estava acontecendo em cada cena e quem eram aquelas pessoas. As respostas foram mais ou menos estas: para a cena de um homem correndo: “Parece que ele está se exercitando.” Para a de uma mulher fazendo tarefas domésticas em uma linda casa: “A moradora está ajeitando sua casa.” E para um homem de terno preto, concluíram ser um executivo de uma multinacional. Depois, mostraram as mesmas cenas, agora com pessoas pretas fazendo exatamente as mesmas coisas. As respostas: “Acho que é alguém fugindo”; “Ela deve ser a empregada doméstica da casa”; “Ele é segurança de um shopping”. O mais triste é que, provavelmente, essas mesmas respostas seriam dadas também por algumas pessoas pretas. É o racismo estrutural decorrente do sistema ideológico eurocentrista.

As expectativas criadas ao longo da história e repetidas sistematicamente influenciam fortemente como nos vemos, como enxergamos os outros e como percebemos o mundo. E induzem drasticamente a forma como desempenhamos nossos papéis. Para quase todos nós, aquilo é assim, é a verdade, e não uma história inventada e repetida anos a fio. Nem precisamos pensar muito para atuarmos em nossos papéis, pois

inconscientemente sabemos o que temos que fazer. E quanto mais fazemos, mais se torna automático, é o poder do hábito.

Calma! Embora poderosos, os papéis sociais podem e devem ser atualizados. Este livro se propõe a falar do papel da gestão e da liderança nas empresas, e esta introdução ajudará a entender por que muitos gestores exercem sua liderança de forma equivocada, baseada em scripts definidos em um mundo completamente diferente daquele em que vivemos hoje. Além dessa atualização do “software mental”, espero poder mostrar os caminhos para o exercício de uma liderança mais funcional e sustentável.

AMOSTRA

CAPÍTULO 2

# POR QUE É TÃO DIFÍCIL SER GESTOR?

A DOR DE CABEÇA DE SER UM GESTOR



ALÉM DE EXERCER o papel de gestor desde meus 23 anos de idade (não tenho muito orgulho de como fazia isso nessa época), trabalho com o desenvolvimento da liderança desde 1995. Atuei inicialmente com pequenos empresários e depois com gestores de grandes empresas

privadas e públicas, familiares e profissionalizadas. Embora sempre no Brasil, convivi com culturas gerenciais bem distintas, como as de origem latino-americana, japonesa, sueca, francesa, inglesa, italiana, nórdica e norte-americana. Acredito que consegui captar diferenças significativas e semelhanças surpreendentes na concepção do papel da liderança nos mais variados contextos.

Nos últimos anos, tenho feito com frequência a seguinte pergunta quando estou com um grupo de gestores: “O que o gestor tem de diferente ou a mais do que um colaborador individual? O que você, leitor, leitora, responderia de bate-pronto? Em um desabafo, muitos respondem sorrindo nervosamente: “Dor de cabeça.” Mas a resposta mais comum é “responsabilidade”. Você daria uma resposta mais ou menos nesse sentido? Esse pensamento parece sintetizar a crença mais vigente, independente da “escola” ou da cultura em que esses gestores foram doutrinados.

E, de fato, responsabilidade é uma das características mais marcantes da grande maioria dos milhares de gestores que conheci. Pessoas que levam muito a sério seu papel, muitíssimas empenhadas em fazer as coisas acontecerem. São admiráveis, pois fazem um sacrifício enorme para dar conta do papel. Isso explica o porquê de alguns responderem que têm mais “dor de cabeça” que os demais. Esses profissionais têm o meu mais profundo respeito e admiração. Merecem muita empatia, pois carregam uma responsabilidade descomunal. Precisam dar conta de expectativas pesadas e, às vezes, irrealistas vindas de seus superiores hierárquicos, dos pares e de suas equipes.

Merecem também ajuda, já que boa parte desse “sofrimento” pode ser resolvida. A primeira solução está relacionada com a compreensão correta do papel. Abordei na introdução o poder que as definições histórico-sociais exercem na forma como desempenhamos os papéis. Praticamente todo gestor carrega concepções equivocadas, ou melhor, desatualizadas, em relação ao seu papel. E esse entendimento desatualizado está enraizado também na cabeça dos profissionais de recursos humanos (RH), das diretorias e dos colaboradores em geral.

Ter essa boa compreensão é o primeiro passo, mas não é o suficiente. A segunda grande causa da vida “sofrível” dos gestores é o pouco desenvolvimento de habilidades comportamentais, as chamadas *soft skills*, para

o cumprimento da função. Embora essas duas razões se misturem, neste livro falarei primeiro sobre o papel e, mais adiante, traçarei caminhos para o desenvolvimento das habilidades essenciais de liderança: aquelas que são universais, que independem da cultura, do segmento de mercado ou do nível hierárquico. Quando estivermos lá, abordarei também técnicas preciosas que contribuem muito para uma liderança mais profissional.

Minha sugestão é a de que você não pule essa parte introdutória. É compreensível querer chegar logo na parte mais “ferramental” do livro, mas não é uma boa ideia aprender o “fazer” antes de aprender a “ser”. Qual seria a consequência se uma pessoa aprendesse a usar um bisturi, mas não fosse antes preparada para atuar como médico?

AMOSTRA