

Felipe Asensi



**KEEP
CALM
AND**

Lidere!



Asensi Books



KEEP CALM AND... LIDERE!

FELIPE ASENSI

Todos os direitos reservados a Felipe Asensi
contato@felipeasensi.com.br | www.felipeasensi.com.br

Obra licenciada em Creative Commons - Atribuição-NãoComercial-Sem-Derivados

Impresso no Brasil

Fechamento da 1ª edição: setembro de 2013

1ª reimpressão: março de 2015

Capa: Felipe Horbe

Copidesque e revisão de texto: Thaís Teixeira Mesquita

Crédito das imagens: morgueFile

Projeto gráfico: Felipe Horbe

Projeto editorial: Thaís Teixeira Mesquita

Catálogo na Publicação (CIP)
Ficha Catalográfica elaborada pelo autor

A816k

Asensi, Felipe / 2014

Keep calm and... Lidere! / Felipe Asensi. Rio de Janeiro: Asensi Books, 2014.

60 p.

ISBN: 978-85-915883-1-2

1. Administração. 2. Liderança. I. Título.

CDD - 650 | CDU - 331

Aos grandes líderes com os quais tive a honra de aprender e aos que pude humildemente ensinar!

AGRADECIMENTOS

À família, aos amigos da vida, dos estudos, das aulas, das palestras, dos trabalhos e a todos que, em alguma medida, me inspiraram a refletir sobre como deve ser o verdadeiro líder e como a liderança depende diretamente de ética, coerência, motivação e honestidade.

Se lhe pedirem para ser varredor de ruas, varra as ruas como Michelangelo pintava, como Beethoven compunha ou como Shakespeare escrevia.

Martin Luther King

Sumário

INTRODUÇÃO	13
1) LIDERANÇA E RELACIONAMENTO ENÉRGICO	17
1.1. Por que a liderança depende do relacionamento enérgico?	18
1.2. O que não é liderança em 10 “patologias”	22
1.3. A importância do <i>keep calm</i>	26
2) LIDERANÇA “KEEP CALM” EM 3D	35
2.1. Dimensão atitudinal	35
2.1.1. Criatividade	36
2.1.2. Coerência	38
2.1.3. Autoestima	39
2.2. Dimensão relacional	41
2.2.1. Motivação	42
2.2.2. Saber delegar	43
2.2.3. Estimular talentos	45

2.3. Dimensão organizacional	46
2.3.1. Transparência colaborativa	46
2.3.2. Propor soluções	47
2.3.3. Timing das decisões	49
2.3.4. Conduzir mudanças	50
CONSIDERAÇÕES FINAIS: KEEP CALM AND.... LIDERE!	53
O AUTOR	57



INTRODUÇÃO



Muito se fala sobre liderança, já perdi a conta de quantas vezes li artigos, livros e textos a respeito de como se tornar um grande líder e ser reconhecido como tal. Não faltam conselhos para isso!

Na verdade, em meio a tantos gurus, receitas e teorias, fica bastante difícil obter orientações claras, didáticas e precisas sobre como efetivamente ser um líder e desenvolver atitudes de liderança no dia a dia. Com tantas ferramentas e formas à disposição, é comum que o leitor fique preocupado, confuso e indeciso sobre qual caminho seguir. Estas várias ideias e abstrações podem deixar de lado a reflexão sobre o que realmente funciona ou não para a liderança na prática.

De fato, assim como se observa uma grande explosão de discussões sobre liderança, também é corriqueiro observar a multiplicidade de adjetivos que este termo vem acompanhado: liderança motivadora, liderança instigante, liderança estratégica, liderança de resultados, liderança afluyente, liderança inteligente, liderança situacional e, até



mesmo, liderança afetiva!

Obviamente, o efeito prático disso é a tendência de os diversos autores se preocuparem muito mais em dizer o que é liderança do que algo ainda mais importante, qual seja: como, em termos práticos, é possível ser um verdadeiro líder? O boom de teorias e receitas milagrosas nos deixa aflitos, duvidosos e inquietos sobre como se pode fazer a liderança na prática.

Com o propósito de acabar com esta aflição e deixá-lo mais calmo ou calma, nada melhor do que a paráfrase do título do livro: *Keep calm and... Lidere!* Não é por acaso que, longe de oferecer uma teoria ampliada e doutoral sobre liderança, este livro se destina às pessoas do dia a dia, as quais querem de forma didática conhecer melhor os elementos essenciais da liderança, sem perder o foco na qualidade e densidade do conteúdo.

De modo algum este livro se destina a ser um passo a passo, assim como estou longe de ser um guru – em verdade, nem quero ser. Trata-se de um produto de minhas reflexões ao longo de todos esses anos em que estive à frente de projetos e instituições no Brasil e no exterior. Decidi fazer este livro e divulgá-lo sem qualquer custo, com o objetivo claro de contribuir para o dia a dia de diversos líderes no mundo.

Ao final deste livro, se eu conseguir que você tenha compreendido melhor o papel da liderança e como você pode se aperfeiçoar como líder, a minha missão estará cumprida. Lembre-se que a essência da liderança está na



sua capacidade de ser reconhecido como líder também, então o primeiro passo é uma abertura radical e incondicional à democracia.

Desejo a você uma excelente trajetória neste livro, que pode ser lido diversas vezes e por diversas pessoas. Ele tem utilidade para um CEO de uma multinacional, tanto quanto para o capitão de uma equipe de futebol do colégio. Os líderes estão por toda parte, e este livro tem a grande vocação de alcançar e se dirigir a estes diversos perfis no tempo e no espaço.

Na primeira parte, discuto a relação entre liderança e relacionamento energético. O meu pressuposto é que um depende do outro, e que o sucesso do líder depende tanto de atributos individuais quanto da sua capacidade de promover a energia no relacionamento com a equipe, interlocutores, clientes, etc.

Na segunda parte, busco apresentar as três dimensões da liderança - atitudinal, relacional e organizacional -, que devem estar presentes no cotidiano de qualquer líder. O propósito consiste em discutir, de maneira útil, como estas dimensões podem, em conjunto, potencializar substancialmente as suas práticas de liderança e podem contribuir para o relacionamento energético.

Ao final do livro, quero lhe dar um **conselho**, compartilhar um **pedido** e fazer um **convite**. Desde já peço que só os leia quando tiver efetivamente terminado todo o livro. Como diz o título, *keep calm!*

Boa leitura!





Liderança e Relacionamento Enérgico



Liderança e relacionamento enérgico são duas faces de uma mesma moeda. Uma não existe sem a outra. Uma é razão de existência da outra, e vice-versa. Como partes que se complementam, a liderança depende da constituição e desenvolvimento de sinergias no dia a dia do líder com a equipe, interlocutores, etc. Da mesma forma, para a constituição destas sinergias, é fundamental que o líder seja reconhecido como tal pelas pessoas à sua volta e desenvolva uma boa prática de liderança. Somente assim para ter calma no cotidiano das organizações!

Não é incomum observar pessoas que se voltam para si e, por mais que tenham grandes atributos pessoais, não conseguem fazer a liderança acontecer. Também se observam casos em que, por mais que se construa um ambiente democrático bastante propício à liderança, a equipe envolvida apresenta resistências, vícios e costumes arraigados que impedem a liderança real.



Aquele que se propõe a ser líder e almeja realmente seguir a sua vida com esta postura tem que estar atento a isso. Seja em um clube, condomínio, empresa, ministério ou time de basquete, a prática da liderança está fortemente relacionada à existência do relacionamento enérgico entre todos os envolvidos.

Caso negativo, ninguém seguiria Napoleão em tantos países, a despeito do frio, das intempéries e dos problemas que toda guerra traz. O mesmo aconteceu com Mahatma Gandhi ou Nelson Mandela, que conseguiram promover e estimular o relacionamento enérgico com milhares de pessoas. E isso não fica distante de Sócrates, Henry Ford, Martin Luther King, Madre Teresa de Calcutá, Bill Gates e Steve Jobs. A seu modo e em sua época, todos se destacaram como líderes que souberam fomentar com inteligência o relacionamento enérgico, sendo reconhecidos por muita gente como pessoas de grande valor.

1.1. Por que a liderança depende do relacionamento enérgico?

Até o momento, escrevi de maneira bastante genérica sobre a relação entre a liderança e o relacionamento enérgico. Basicamente, o meu pressuposto foi de que um depende do outro e que o sucesso da liderança depende diretamente do fortalecimento desta relação.

Porém, seria muito superficial encerrar por aqui o meu argumento. É igualmente importante responder de



forma minuciosa à pergunta deste subtítulo e evidenciar concretamente como ocorre esta relação. Portanto, em primeiro lugar, vou discutir a importância do relacionamento enérgico para a liderança e, em segundo lugar, vou refletir sobre o caminho inverso, isto é, a importância da liderança para o relacionamento enérgico. Vamos ao primeiro aspecto (RE→L), ou seja, o relacionamento enérgico pode:

✓ **Conferir a base de apoio:** ninguém faz nada sozinho, e certamente o sucesso da liderança depende desta sinergia positiva dos envolvidos;

✓ **Propiciar um ambiente colaborativo para o alcance de metas:** a colaboração entre as pessoas depende desta relação de confiança e de um planejamento em que os envolvidos vejam um impacto positivo em sua rotina de trabalho e em sua vida, o que favorece o alcance de metas;

✓ **Servir como feedback privilegiado para o líder:** com uma equipe motivada e envolvida, os desafios, equívocos e conquistas do líder podem ser identificados de forma positiva ou negativa pelos demais em uma chave colaborativa, sendo esta equipe um verdadeiro termômetro da liderança.

No que concerne ao segundo aspecto (L→RE), a



liderança pode:

- ✓ **Oferecer metas, objetivos e estratégias:** o líder pode ser um grande referencial para a pactuação em conjunto destes elementos, em especial porque será alguém concebido como merecedor de ser ouvido e considerado;
- ✓ **Servir como exemplo de como se deve agir:** seja em ações e caminhos de sucesso ou aqueles em que houve fracasso, o líder certamente cumpre este papel pedagógico de servir como exemplo para as pessoas;
- ✓ **Motivar pessoas a arriscarem, se desenvolverem e ousarem:** muitas pessoas adotam uma postura conformista diante do mundo, e a liderança pode ser a mola propulsora da mudança, um elemento importantíssimo para que as pessoas desenvolvam uma postura pró-ativa.

De fato, não é possível pensar a liderança sem uma discussão mais aprofundada sobre relacionamento energético. Não há trabalho sem liderança ou, ao menos, não há trabalho duradouro, de qualidade e motivado sem liderança. A liderança não pressupõe apenas uma atitude mais horizontal, aberta a críticas e motivadora dos indivíduos; ela traz a necessidade de que os outros lhe vejam e reconheçam como um verdadeiro líder.

Indo além, não podemos desconsiderar a empatia como atributo fundamental no cotidiano da liderança. A empatia pode se traduzir na capacidade do líder de ser concebido como alguém especial, como um exemplo e que merece ser seguido.



Por sua vez, o relacionamento enérgico pode ser alcançado a partir de uma relação constante, dialógica e fortemente motivacional entre as pessoas, que buscam, a partir de processos criativos e organizados, estabelecer mudanças e atitudes positivas para melhorar o seu cotidiano. Manter o relacionamento enérgico no trabalho, na família, no condomínio e nos diversos espaços - além de ser uma boa estratégia de manutenção do vínculo entre as pessoas - ainda pode servir para incrementar a força da liderança.

A construção da confiabilidade do líder encontra-se na razão direta da capacidade dele energizar a relação com e entre as diversas pessoas a seu redor em diversas situações sociais, especialmente em tempos de crise. Esta relação não somente é importante, mas também é fundamental para a vida em sociedade e para o ambiente de trabalho.



1.2. O que não é liderança em 10 “patologias”

Uma boa estratégia para escrever sobre liderança consiste em começar falando o que ela não é ou não pode ser. Certamente, eu já ofereci algumas pistas nas linhas anteriores, mas de modo algum posso fazer uma análise construtiva do que a liderança deve ser sem lhe apresentar o que ela não deve ser.

A seguir, apresento dez características que revelam uma atitude pouco coerente com o que se entende por liderança, seja porque desmotivam as pessoas, seja porque não favorecem o ambiente de trabalho positivo. Quanto mais longe você estiver destas “patologias”, melhor!

Vejamos cada uma:

- 1) ***O líder não pode ser arrogante:*** o arrogante perde a oportunidade de aprender mais e esquece que o sucesso depende sempre de todos. Enclausurado em seu falso e parcial conhecimento, o arrogante deixa de lado algo fundamental para qualquer líder: o aprendizado coletivo.
- 2) ***O líder não pode desconsiderar as experiências que viveu no passado:*** o esquecido é aquele que não valoriza a sua trajetória de vida, ensinamentos, desafios e superações para tomar as suas atitudes no presente. Esta per-



cepção de experiências passadas pode ajudar muito no *feeling* para a tomada de decisões difíceis, por exemplo.

- 3) ***O líder não pode tentar fazer ditadura: o ditador*** é aquele que busca tomar decisões e impô-las sobre as demais pessoas sem qualquer diálogo. Com frequência, tais decisões vêm acompanhadas de um forte grau de injustiça e intolerância, afastando-se radicalmente de características mais democráticas.
- 4) ***O líder não pode adotar a postura de chefe:*** há pessoas que, por terem escrito o nome **chefe** no crachá, acham que não precisam de modo algum agir de forma colaborativa, democrática e com liderança. A liderança depende de atitude, e não de cargos. Certamente o seu crachá não lhe fará líder e você não precisa de um título pomposo para agir como tal.
- 5) ***O líder não pode mudar ou reorganizar políticas e diretrizes e lançá-las inesperadamente sobre as pessoas:*** não se pode ser **imprevisível**. Se for para promover transformações repentinas, que seja somente para trazer mudanças positivas para todos os envolvidos. Caso contrário, se as decisões não



são construídas coletivamente ou causam um ambiente de incerteza e medo nas pessoas, você está na contramão da liderança.

- 6) ***O líder não pode ser um disseminador -apontador de culpados:*** aquele que não assume responsabilidade por erros, equívocos e fracassos é certamente um **irresponsável**. Ninguém quer trabalhar ou se relacionar com pessoas que não assumem seus problemas e vivem apontando culpados e defeitos nos outros.

- 7) ***O líder não pode fazer injustiças:*** aquele que é **injusto** tende a não ser considerado pelas pessoas como um exemplo. Isto prejudica muito a imagem de alguém confiável e respeitável. Além disso, certamente comprometerá a possibilidade das pessoas lhe reconhecerem como líder e lhe seguirem.

- 8) ***O líder não deve pensar somente na decisão em si, mas nas consequências das decisões:*** com frequência, as decisões e ideias podem ser interessantes e eficazes na lua, mas não necessariamente na Terra. Aquele que é **inconsequente** deixa de lado o raciocínio inteligente e prospectivo sobre os possíveis efeitos



daquilo que ele defende, pensa ou faz. Vale ressaltar que o inconsequente pode não ver efeitos positivos ou negativos.

- 9) ***O líder não pode somente dizer o que as pessoas devem fazer, mas também inspirá-las a fazer sem que ele diga:*** o líder não pode ser um **prescritor** de tarefas, metas e diretrizes que devem ser seguidos por todos devido a uma ordem emanada por ele. A motivação é a mola propulsora da postura pró-ativa, que é fundamental em qualquer ambiente inovador.
- 10) ***O líder não pode deixar de aprender com erros:*** os erros e fracassos fazem parte da vida e todos estamos suscetíveis a eles. Porém, alguns possuem uma **autoestima cega**, que faz com que eles se sintam muito superiores para mudarem e acabam repetindo indefinidamente os mesmos erros. Há aqueles que até deixam de cometer os mesmos erros, mas isso não quer dizer que buscaram aprender alguma coisa com eles. Não podemos ignorar as lições aprendidas!

A este ponto, não quero deixá-lo inquieto. Com tantos “não faça”, de modo algum quero abandoná-lo sem um rumo ou sem orientações práticas. Sei que as



“patologias” acima descritas estão presentes, em maior ou menor grau, em muitas pessoas que se dizem líderes. Sei também que, em boa parte dos casos, as pessoas não estão dispostas a corrigirem seus vícios ou a melhorarem a sua liderança.

Mas este livro não é para estes dinossauros que se recusam a pensar diferente! *Keep calm!* Se você chegou a esta página e manteve a sua atenção e interesse, certamente você já tem um grande diferencial em relação a muita gente por aí.

1.3. A importância do *keep calm*

O que significa, de fato, ser calmo? Qual a importância disso para a liderança na prática e para o relacionamento enérgico? Como compatibilizar calma com energia? Até para sermos calmos temos que pensar com inteligência. Esta atitude pode contribuir para a construção de ambientes fortemente colaborativos, além de também fortalecer o relacionamento enérgico nos diversos espaços e formas de liderança.

Chegou o momento de explicar melhor a alusão que faço com o título deste livro. A frase *keep calm and carry on* encontrou recentemente uma notoriedade enorme e acredito que pode ajudar muito o desenvolvimento de práticas bem-sucedidas de liderança. Mesmo assim, ela não é tão nova.

Esta frase foi escrita em um cartaz motivacional, de criador ainda desconhecido, que foi divulgado



pelo governo do Reino Unido durante a Segunda Guerra Mundial. Mais precisamente, no início da guerra, em 1939, o cartaz foi confeccionado para caso a Alemanha conseguisse efetivamente invadir a Inglaterra. É interessante observar que este cartaz teve uma distribuição muito pequena e limitada, o que fez com que não ficasse tão conhecido na época.





Não é difícil observar que este cartaz teve o objetivo de consolar e reforçar o moral dos ingleses, caso ocorresse a invasão. Para tal, o cartaz teve mais dois irmãos-gêmeos, ou seja, foram feitos outros dois, que diziam, respectivamente, o seguinte: “Your Courage, Your Cheerfulness, Your Resolution Will Bring Us Victory” (“Sua coragem, sua alegria, sua determinação nos trarão vitória”) e “Freedom is in Peril, defend it with all your might” (“A liberdade está em perigo, defenda-a com toda sua força”). O primeiro teve cerca de 800.000 impressões e o segundo teve 400.000.

O governo britânico planejou utilizar os cartazes com maior volume de impressão nas primeiras semanas justamente para fortalecer a motivação dos cidadãos. Com uma identidade visual relativamente semelhante e com uma forte mensagem da Coroa ao povo, os cartazes foram divulgados pouco tempo antes da guerra.

O cartaz “*Your Courage*” foi o mais badalado durante a guerra, até porque foi o primeiro a ser distribuído. Os demais foram recebendo uma menor visibilidade, sendo que o “*Keep Calm*” quase não foi distribuído.

Dezenas de décadas depois, um exemplar deste cartaz foi redescoberto na Inglaterra. Com o passar dos anos, a frase e o cartaz entraram em domínio público e têm recebido destaque em todo o mundo. Apesar da força da frase e da sua importância histórica, o seu criador jamais foi conhecido. Hoje em dia, pessoas como eu têm buscado pensar a sua contribuição para assuntos funda-



mentais de qualquer relação humana, tais como liderança, motivação e trabalho em equipe. Sempre com calma...

Voltando ao assunto deste livro: em que, então, a calma pode efetivamente ajudar a liderança? Podemos dizer que em pelo menos quatro aspectos:

✓ ***Tomar decisões:*** o processo de tomada de decisões não pode ser afobado ou sem uma reflexão densa e séria sobre as opções e implicações concretas dos diversos caminhos possíveis, de modo que uma postura calma pode realmente ajudar na identificação de detalhes e variáveis importantes;

✓ ***Evitar precipitações e julgamentos equivocados:*** em regra, as pessoas em situação de conflito ou situação difícil podem ficar mais abertas e suscetíveis a fazerem conclusões precipitadas ou julgamentos equivocados sobre uma pessoa ou situação, então a calma pode oferecer uma visão mais apurada das coisas à sua volta;

✓ ***Promover a distância necessária para enxergar melhor os problemas:*** seja para identificar os nossos problemas e defeitos ou os dos outros, é preciso realmente ter calma para que você analise a pertinência de suas conclusões e também duvide de algumas concepções que formulou;

✓ ***Saber lidar com o fracasso de maneira natural***



e não-traumática: o fracasso faz parte sempre, e as pessoas tendem a se impressionar com o fracasso, de modo a não saberem reagir a ele na maioria das vezes, o que dá relevo à calma como atitude importante de crescimento e estabelecimento de saídas, estratégias e caminhos de superação.

Calma! Não quero dizer que você deve ter posturas brandas como estas acima sem lhe apresentar dois caminhos importantes para o desenvolvimento da calma nas práticas de liderança. Mais propriamente, você pode exercitar a sua capacidade de ser calmo e aprender com o tempo a não se impressionar e se comover tanto com as situações e desafios que surgem pela vida.



O primeiro caminho consiste no exercício da alteridade, isto é, de se colocar no lugar do outro. A alteridade permite que você reflita melhor sobre as dinâmicas sociais, econômicas, políticas, psicológicas e culturais de uma determinada situação, pois você privilegia uma verdadeira aproximação destas dinâmicas como se fosse o seu próprio interlocutor ou equipe. Basicamente, é muito fácil estabelecer metas de produção de hambúrgueres, mas

o difícil é se colocar no lugar de quem efetivamente “põe a mão na massa”. A alteridade lhe permite um controle melhor dos pontos fortes e fracos e orienta a sua visão para o que realmente você deve se preocupar, o que contribui para a calma.

O segundo caminho consiste na sensibilidade. O mercado e o ambiente corporativo têm a vocação da mudança constante, e poucas pessoas estão atentas a isso. É preciso estar atento a tais mudanças e, se possível, antecipar-se a elas de maneira inteligente. Você só consegue fazer isso se desenvolver uma boa dose de sensibilidade às pessoas, situações, contextos e desafios. Quem fica estagnado provendo produtos e serviços jurássicos que não são sensíveis às transformações do mercado está fadado ao fracasso e, aí sim, terá motivos para perder a calma.

A este ponto, vale uma ressalva: a calma não pode se confundir com inércia ou passividade. Se você acha que a vida é tão fácil a ponto de você não precisar se preocupar com as coisas, com o futuro, com metas e com o seu trabalho, está na hora de mudar. Para ter calma e usufruir dos benefícios desta postura é preciso, de outro lado, ter uma verdadeira atitude pró-ativa diante do mundo e, com inteligência e inovação, potencializar as práticas de liderança. Não confunda “calma” com “deixar a vida te levar”. Caso contrário, pode perder oportunidades, não ser reconhecido como um grande líder e, ainda, ter bons motivos para se preocupar.

Bom, se a calma requer toda esta pró-atividade, o



que o líder deve desenvolver para ser reconhecido como tal e, além disso, estimular de forma bem-sucedida o relacionamento enérgico? Existem três grandes dimensões da liderança. Com um bom ingrediente de calma, estas dimensões devem ser pensadas em 3D:

LIDERANÇA E RELACIONAMENTO ENÉRGICO



Como se pode observar, a base da Liderança em 3D são as três dimensões descritas abaixo:

- **Atitudinal**, isto é, o conjunto de atitudes e comportamentos que devem ser privilegiados para o seu aperfeiçoamento como líder (criatividade, coerência e autoestima);
- **Relacional**, isto é, o modo como as pessoas estabelecem relações de confiança, com foco no trabalho em equipe e no aprimoramento da colaboração (motivação,



saber delegar e estimular talentos);

- **Organizacional**, isto é, as condutas e estratégias para transitar no interior de organizações e promover transformações positivas para todos os envolvidos (transparência colaborativa, propor soluções, timing das decisões e conduzir mudanças).

No capítulo seguinte, vamos discutir cada uma dessas dimensões e pensar a sua contribuição para a liderança e o relacionamento enérgico. Obviamente, como você pode imaginar, isto será feito com calma!





Liderança "Keep Calm" em 3D



Este carácter tridimensional da liderança é fundamental para a constituição do relacionamento enérgico nas diversas organizações, e vice-versa. O que se observa é que, para ter calma no exercício da liderança, as dimensões atitudinal, relacional e organizacional devem ser desenvolvidas com excelência. Portanto, devem ser levadas a sério!

2.1. Dimensão atitudinal

Como visto, esta dimensão versa sobre o conjunto de atitudes e comportamentos que devem ser privilegiados para o seu aperfeiçoamento como líder. Para ser um líder, o primeiro passo consiste em olhar para si próprio e refletir criticamente sobre seus pontos fortes, problemas, limites e desafios.

Ao ter maior consciência e controle destes aspec-



tos, você poderá desenvolver com mais propriedade e solidez o líder que há em você, isto é, poderá estabelecer melhor as estratégias de criatividade, compreender melhor como tomar ações coerentes e, além disso, trabalhar bastante a autoestima.

2.1.1. Criatividade

A criatividade envolve uma visão abstrata que poucas pessoas conseguem ou querem desenvolver. Esta habilidade de perceber de forma distinta e, com isto, poder propor soluções criativas e efetivas agrega valor à competência de pessoas e contribui significativamente para o relacionamento enérgico.

As grandes ideias são geralmente criadas por pessoas que não estão diretamente ligadas à situação, à organização ou a determinado pensamento fixo, devido



às suas maiores possibilidades de enxergar as coisas de forma diferente e inovadora.

Estas pessoas conseguem identificar com mais clareza novas ne-

cessidades e delimitar novas formas de ver o mundo de maneira criativa.

As relações humanas podem ser aprimoradas decisivamente pela capacidade de inovação, sobretudo no ambiente de trabalho. Muitas pessoas adotam uma pos-



tura conformista e apática, o que reduz muito a sua capacidade de inovação e de fazer a diferença.

O exercício da liderança, se for feito com seriedade e estratégia, pode contribuir para que as pessoas se motivem e se dediquem a inovar. Para tal, é fundamental que você e as pessoas à sua volta não sejam reprodutoras, mas sim construtoras de conhecimento. O mundo está repleto de seguidores: é mais fácil, menos trabalhoso e exige menos esforço. Para ter sucesso neste mundo, é preciso desenvolver uma liderança inovadora.

O líder deve reunir as seguintes características: em primeiro lugar, é preciso servir de inspiração para que os seguidores se sintam sempre motivados, afinal ninguém faz nada sozinho. Em segundo lugar, é preciso reconhecer o valor das pessoas e a sua contribuição para o desenvolvimento de projetos, ideias e produtos. Em terceiro lugar, é preciso servir de exemplo, pois ninguém está disposto a seguir aquele que não tem coerência. Em quarto lugar, é preciso ser um verdadeiro guia e encorajar os seguidores a adotar posicionamentos e seguir caminhos. E, em quinto lugar, é preciso sempre buscar a excelência máxima em tudo que se faz.

Observe, então, que este tipo de liderança guarda pouquíssima relação com os elementos tradicionais de chefia, que se baseiam na hierarquia e na verticalidade dos projetos e decisões. Em um contexto tão dialógico de liderança, o relacionamento enérgico só se aprimora com uma forte dose de criatividade.



2.1.2. Coerência

Se não nos mantemos fiéis a nós mesmos e desenvolvemos ações coerentes, certamente não seremos líderes motivadores. Observe-se que o ato de manter-se fiel a si mesmo é uma questão de coerência, e isto é importantíssimo em qualquer relação humana. Ninguém quer lidar com pessoas insensíveis, inconstantes ou que não tenham uma linha minimamente previsível de ação. Com frequência, por mais que as pessoas sejam competentes e alcancem bons resultados, a coerência de suas ações não necessariamente é preservada. No curto prazo, isso pode até não ter um efeito negativo, mas no longo prazo certamente o indivíduo será visto de maneira duvidosa pelas pessoas a sua volta, e a sua credibilidade será abalada.

Neste sentido, a fidelidade a nós mesmos não somente é uma questão fundamental como também imprescindível para qualquer tipo de relacionamento. Isto garante que a nossa imagem de líder tenha previsibilidade, respeitabilidade e confiabilidade. Com isso, o caminho natural será que as pessoas lhe procurem mais e lhe concebam como alguém coerente e que merece ser seguido. Sendo coerente, as pessoas conseguem com maior facilidade identificar seus propósitos, seus planos e se sentirem motivadas e encorajadas.

A esta altura você deve estar se perguntando como fica a questão da mudança. Permanecer fiel a mim mesmo significa que eu não posso mudar? A mudança pode sempre ocorrer, mas sempre busque demonstrar às pes-

soas ao redor que as mudanças ocorreram por algum motivo que é valorizado e aceito por essas pessoas. Para ser reconhecido como alguém coerente, a justificativa da mudança tem que ser igualmente coerente, mesmo que o resultado da mudança aponte para caminhos diversos ou inicialmente imprevisíveis. Para mudar sem prejudicar o relacionamento enérgico, é preciso compreender muito claramente como a mudança pode afetar a nossa vida, nossos valores e as pessoas ao nosso redor.

A questão da coerência é realmente muito importante. Com tantas formas físicas e virtuais de divulgação de pensamentos, ações e estratégias, cada vez mais é exigida das pessoas a fidelidade a elas próprias. Mais importante do que “parecer ser” é “ser” efetivamente.

2.1.3. Autoestima

Com os erros nós devemos aprender, e o fato deles acontecerem ao longo de toda a nossa vida traz desafios de aprendizado diversos. Não há pessoa que não erre, e a grande questão é o que você faz com o erro que você cometeu no curto, médio e longo prazo.

Não é difícil observar diversas situações e exemplos em que aprendemos mais com os erros do que com os acertos. O fato da pessoa não aprender com o seu próprio erro e persistir errando pode ser visto como sinal de burrice por muita gente. Em minha modesta opinião, talvez não seria exatamente burrice, mas relutância, teimosia e



cegueira.

De todo modo, é inegável que o erro pode ser um grande aprendizado se for bem compreendido e utilizado. Para aproveitá-los com inteligência, devemos extrair as lições a fim de que os nossos erros não ocorram novamente e que eles sejam uma oportunidade de engrandecimento pessoal e profissional. Até para errar temos que ser inteligentes, pois alguns erros podem ser irreversíveis. Acima disso tudo, é preciso aprender com o erro e não cometê-lo novamente.

Certamente os líderes podem errar, e erram. Porém, o mais importante é refletir e discutir em equipe sobre o que erraram e estabelecer estratégias claras para não cometerem os mesmos erros. Se as estratégias são pactuadas e adotadas coletivamente, o erro deve ser atribuído a todos que participaram da sua definição, construção e implementação. Isto será certamente positivo para a identificação de falhas e para o estabelecimento de uma “pedagogia coletiva” que evite que o mesmo erro ocorra no futuro.

Uma equipe efetivamente motivada e enérgica não irá se abalar com o erro, especialmente porque terá a dedicação, engajamento, entreaajuda e cumplicidade necessárias para seguir em frente. Isto quer dizer que até para errar é preciso autoestima, especialmente porque o erro não necessariamente é sinônimo de fracasso e pode ser bastante constru-



tivo.

Esta autoestima torna-se cada vez mais importante. O primeiro passo para superar a si próprio consiste no desenvolvimento de um relativo otimismo. A autoestima torna-se útil, porque sempre permite que você extraia o melhor das coisas. O fato de “extrair o melhor das coisas” pode contribuir, por exemplo, para o desenvolvimento da autoestima, de um lado, e para o estabelecimento de melhorias e aperfeiçoamentos dos defeitos ou insuficiências, de outro.

2.2. Dimensão relacional

Como visto, esta dimensão versa sobre o modo como as pessoas estabelecem relações de confiança, especialmente no que concerne ao trabalho em equipe. Compreende-se que esta forma colaborativa de trabalho pode ser um ambiente sólido e importante para a liderança e relacionamento enérgico.

Ao investir de forma mais cotidiana nestes aspectos, você poderá estimular a motivação das pessoas à sua volta para que se dediquem mais, o que deve ser acompanhado por uma alta capacidade de delegação, de um lado, e pelo fomento ao desenvolvimento de talentos, de outro.



2.2.1. Motivação

Ninguém vai lhe reconhecer como líder e lhe seguir sem motivação. A motivação é um dos grandes impulsionadores do relacionamento enérgico e contribui muito para a liderança em qualquer contexto organizacional.

De fato, é perfeitamente possível estabelecer estratégias concretas de motivação para aqueles com os quais interagimos no nosso dia a dia. Dedicar-se àqueles que estão no cotidiano profissional pode reforçar o sentimento de engajamento e pertencimento que são constitutivos de qualquer relacionamento enérgico. Um dos diversos resultados possíveis disto é a ampliação de sinergias, rotinas de trabalho e iniciativas que fazem com que o serviço prestado tenha uma qualidade e inovação ainda maior.

Durante um bom período, as estratégias de motivação foram pouco consideradas. Com o tempo, principalmente com a introdução de práticas de liderança e de gestão de processos de trabalho no interior das empresas, surgiu a necessidade de se pensar em estratégias reais de engajamento e envolvimento das pessoas.

Neste sentido, é sempre desejável compreender e descobrir o que motiva ou desmotiva as pessoas a fazerem algo com eficiência e produtividade. Cada vez mais recebe destaque a necessidade de identificação de variáveis que interferem na motivação. Vale ressaltar que não necessariamente o sucesso de algumas empresas e estratégias está



relacionado a uma boa rotina de trabalho, mas certamente uma convivência ruim pode impedir o alcance de objetivos.

Infelizmente, muitos que se dizem líderes não agem assim. Na verdade, quem não age desta forma sequer pode ser chamado de líder. As pessoas com frequência deixam de dar parabéns e reconhecer o valor das outras para a empresa, o projeto ou o negócio. Estamos aqui falando de reconhecimento, que é o principal “alimento” da motivação.

Com o reconhecimento, teremos maior motivação e, com a motivação, fortaleceremos a cultura organizacional. Quanto mais você entende a lógica de funcionamento da cultura organizacional da sua instituição, maior a chance de ter sucesso e maior será a motivação das pessoas a seu redor.

2.2.2. Saber delegar

Sem uma relação fortemente dialógica e horizontal em qualquer ambiente profissional ou pessoal, a possibilidade de exercer a liderança e estimular o relacionamento enérgico fica dificultada. É possível dizer que toda liderança pressupõe um alto grau de democracia, e esta, por sua vez,





depende justamente da constituição de um verdadeiro relacionamento enérgico. Não há dúvidas de que a ideia de democracia é fundamental para o estabelecimento de uma liderança bem sucedida, especialmente porque faz com que as pessoas colaborem e trabalhem de forma horizontal e dialógica.

Há líderes que se comportam como chefes e, de uma maneira unilateral, autoritária e pouco aberta adotam as decisões. Atualmente, seja no setor público ou privado, tem sido bastante consensual que a figura do chefe não ajuda muito no processo de trabalho e pode até mesmo prejudicar. As organizações e empresas que valorizam a liderança na prática têm recebido um destaque maior, o que tem influenciado positivamente nas metas e resultados alcançados.

O primeiro passo consiste na liberdade de utilização da palavra, que pode contribuir para um ambiente em que os indivíduos não tenham medo de criticar ou de se expressarem. Como decorrência, não se pode defender a liberdade de expressão apenas “para constar”. Não adianta fazer belas atas de reuniões ou excelentes relatórios de ações e metas “construídas” coletivamente. Democracia se faz efetivamente na prática, e isso é algo que tem que estar no dia a dia das pessoas, especialmente no ambiente de trabalho. Precisamos reconhecer que dependemos uns dos outros para tudo em nossa vida!



2.2.3. Estimular talentos

As oportunidades vão e vêm todo dia em nossas vidas e não necessariamente as notamos e aproveitamos. Especialmente quando vivemos de certezas absolutas deixamos de lado o imponderável da vida e perdemos muitas oportunidades e chances que a mudariam para melhor. Isso serve tanto para nós quanto para aqueles com os quais nos relacionamos.

Para o líder, é fundamental desenvolver e estimular o talento que as pessoas à sua volta possuem. Aquele que não tem o talento para exercer uma determinada função ou é colocado em algum cargo sem o seu perfil pode ter dificuldades sérias de ambientação e cumprimento de tarefas.

De fato, fazer o que gosta não é suficiente; é preciso realmente ter talento. Por mais que uma pessoa goste de algo, isto não quer dizer que ela tenha talento naquilo ou que ela esteja creditada para fazer este algo. Neste mundo competitivo, é uma grande vantagem ser reconhecido como alguém competente, que cumpre as tarefas e estratégias muito bem. O talento ajuda muito neste assunto.

A habilidade de trabalhar e estimular o talento das pessoas ao redor é própria dos grandes líderes e não há dúvidas de que contribui para o relacionamento enérgico. No interior de uma instituição pública ou privada, é fundamental este reconhecimento para o cotidiano do



trabalho e para quem quer “dar voos mais altos”. Palavras de congratulações, incentivos, bonificações e honrarias públicas são excelentes ferramentas de valorização do trabalhador.

2.3. Dimensão organizacional

Como visto, esta dimensão diz respeito às condutas e estratégias para transitar no interior de organizações e, com isso, promover transformações importantes e positivas para todos que dela fazem parte ou com ela se relacionam. Esta dimensão organizativa da liderança contribui decisivamente para o relacionamento enérgico.

Ao manter uma atenção cotidiana à questão organizacional, você poderá trabalhar com transparência colaborativa as diversas decisões que devem ser tomadas, além de também propor soluções com sensibilidade ao timing que elas demandam. Não bastando, torna-se fundamental saber conduzir as mudanças necessárias respeitando todos os aspectos desta dimensão organizacional.

2.3.1. Transparência colaborativa

Um bom líder constrói a relação com a equipe baseado na transparência. O universo corporativo é competitivo e pode inspirar uma situação de instabilidade e incerteza nas pessoas. As pessoas ao seu redor precisam

de informação e, mais ainda, de informação compreensível.

Ademais, toda pessoa almeja a transparência não somente para ficar bem informado, mas também porque isso lhe traz conforto e reduz a inquietude. Ao fornecer à equipe um repertório de informações a respeito da organização, serviços e produtos, o líder cria uma sinergia colaborativa que será fundamental para o enfrentamento de eventuais percalços e obstáculos no alcance de objetivos.

Enquanto líder, convide os funcionários a participar das principais decisões da organização, pois será uma boa estratégia para fazê-los parte do cotidiano do serviço. O estabelecimento de uma rotina de atendimento e fornecimento de informações pró-ativa pode ser uma excelente estratégia para a sua confiabilidade.

Quanto mais energética for esta relação, maior será o fortalecimento da sua imagem de líder e, portanto, maior será a sua capilaridade de receber adesão das pessoas à sua volta. A construção da confiabilidade encontra-se na razão direta da capacidade do líder de energizar a relação com os funcionários ao longo do tempo, e a transparência se torna um “tempero especial” para isso.

2.3.2. Propor soluções

Não há dúvidas de que apontar defeitos e fazer críticas não tem necessariamente um caráter construtivo.



Ninguém quer se relacionar com alguém que só reclama e ninguém vai lhe contratar ou lhe elogiar porque você é um excelente “reclamão”. Para ter destaque, é preciso adotar uma postura crítica que seja acompanhada de propostas claras de melhoria e solução. Como é tão fácil achar defeitos e qualquer um pode fazer, isto não será um grande diferencial se você só sabe fazer isso.

Certamente, há muitas ideias, argumentos e problemas, afinal a imperfeição é um dado de qualquer relação humana. Para estes casos, é preciso ser um bom crítico sim, mas é igualmente importante propor soluções com inteligência, criatividade e sensibilidade. Esta capacidade de resolver problemas, desafios e impasses agrega muito valor às pessoas. Com isso, você se afasta da postura de “reclamão” e passa a ser reconhecido pelos demais como



alguém que merece ser ouvido e considerado.

Indo além, também é importante que as soluções tenham uma forte dose de eficiência e inovação. Com frequência, as pessoas utilizam boas práticas, casos e exemplos pretéritos para resolver problemas atuais, mas isso não pode ser feito de maneira ingênua, literal e descuidada. Estes referenciais são contextualizados no tempo e no espaço e não há qualquer garantia de que serão bem-sucedidos uma vez mais, apesar de fortes indicativos de



que eventualmente o serão. Esta capacidade de adaptação do que o passado ensina também é fundamental para os líderes atuais, o que faz com que eles sejam efetivamente reconhecidos como tais e tenham sucesso.

2.3.3. Timing das decisões

Tudo na vida depende de algum tipo de amadurecimento. Com as ideias, planos e estratégias isso não é diferente. Há pessoas que buscam implementar rapidamente tudo que pensam, sem refletir de forma mais detida sobre efeitos, problemas ou desafios que podem surgir no caminho. Outras pessoas são excessivamente planejadoras ou dependem de muitas variáveis para fazerem alguma coisa, então frequentemente perdem o timing que certas ações requerem. Esta observância do timing é um atributo fundamental para qualquer um que almeje ser um líder de verdade.

De fato, algumas decisões têm que ser rápidas e não temos o tempo suficientemente necessário para tomá-las ou amadurecê-las. Para decisões deste tipo, a variável do amadurecimento temporal é irrelevante, e não há como ser diferente. Para as demais, é preciso pensar muito bem para tomar decisões e agir de maneira bem-sucedida.

A necessidade de decidir de forma rápida tem sido cada vez mais frequente, então tem sido mais delicado e com-





plexo o processo decisório. Para manter o relacionamento enérgico em qualquer equipe, é fundamental olhar para frente e ter visão de futuro em que todos se sintam contemplados. Isto implica estar atento às mudanças e estimular a construção coletiva de decisões.

As boas decisões, neste contexto cada vez mais exigente, devem considerar três aspectos. Em primeiro lugar, é preciso planejar muito bem o modo de implementação das decisões e estar preparado para consequências não previstas. Em segundo lugar, é preciso executar muito bem o que for planejado para que não haja desvios de rota. Em terceiro lugar, é preciso controlar muito bem a execução do planejado para que se possa adequar o planejamento aos desafios e obstáculos que surjam pelo caminho. Por vezes, as pessoas se dedicam ao planejamento, mas se esquecem da execução ou do controle e, por vezes, as pessoas se dedicam somente aos dois primeiros. Há ainda aqueles que não consideram nenhum dos três.

2.3.4. Conduzir mudanças

Todo mundo muda com o tempo, mas o ideal é que toda mudança venha acompanhada de melhorias substantivas. Em linhas gerais, é possível dizer que a mudança significa reunir esforços, habilidades e estratégias para que, com inteligência e organização, se alcance outra situação futura, que seja almejada, conveniente e melhor.

Assim, uma coisa é você sofrer mudanças, outra



coisa é você promovê-las. Para promover mudanças é fundamental o desenvolvimento de uma postura ativa diante do mundo, dos projetos e do que você quer efetivamente alcançar. Com raríssimas exceções, as pessoas que realmente recebem destaque são aquelas que “correm atrás” e buscam ao máximo promover as suas próprias transformações.

Há pessoas que preferem não ter esta postura pró-ativa. Há pessoas que têm medo do desconhecido. Outras pessoas ainda preferem não alterar a sua maneira de trabalhar e acabam executando da mesma forma uma determinada tarefa durante anos. Há ainda aqueles que se recusam a se adequarem às novas demandas ou exigências da organização ou do mercado.

Obviamente, sempre pode ocorrer a sorte ou o acaso e a pessoa pode alcançar o sucesso sem muitos esforços, mas isto é excepcional. Em regra, quem não planeja bem o que quer se tornar e não executa este planejamento com maestria e determinação reduz muito a possibilidade de alcançar o que deseja.

A mudança é um processo fortemente dinâmico e deve ser muito bem planejada, organizada e implementada com cuidado, zelo e atenção para que se alcancem os resultados definidos a curto, médio e longo prazos. Tão importante quanto





o objetivo que se quer alcançar é o estabelecimento de uma metodologia clara e eficiente para que a transformação ocorra com qualidade.

Quanto maior for a sua capacidade de identificar mudanças e se antecipar a elas, maior é a probabilidade de você estabelecer de maneira eficiente a adequação à nova realidade social, política, econômica, etc. Quem fica estagnado no conformismo provendo serviços e produtos que não são sensíveis às transformações está fadado ao fracasso.



CONSIDERAÇÕES FINAIS: KEEP CALM AND... LIDERE!



Estamos caminhando para o final do livro, mas espero que seja apenas o início de sua transformação como líder. De modo algum se buscou apresentar passos infalíveis ou teorias perfeitas sobre como se tornar o melhor líder do mundo, mas sim de oferecer caminhos, desafios e estratégias que podem contribuir diretamente para que você se torne um líder ainda melhor.

A metáfora da calma ajuda muito para aquele que almeja ser reconhecido como líder. Isto certamente não ocorre da noite para o dia e demora muito tempo. Requer, então, amadurecimento, disciplina e humanidade, que são os atributos definidores e semeadores da liderança. A calma se opõe ao nervosismo, e espero tê-lo convencido que este deve ser evitado em todo momento.

A calma não pode ser confundida com o desleixo, a preguiça, o otimismo cego ou a desatenção. Todas essas são posturas que só atrapalham a liderança e contribuem



pouco para o seu crescimento pessoal e profissional. Além disso, essas posturas têm pouco a contribuir para o fortalecimento do relacionamento enérgico. Sim, é possível que a calma e a energia estejam presentes em uma mesma equipe e em um mesmo líder.

As três dimensões da liderança – atitudinal, relacional e organizacional -, quando aperfeiçoadas e aprimoradas ao máximo, potencializam significativamente o sucesso do líder. Lembre-se que a liderança não depende de um crachá, mas sim da articulação inteligente desta tripla dimensão.

Como você sabe, este livro é destinado à distribuição gratuita. Não quero vendê-lo ou impedir que seja amplamente divulgado em qualquer lugar do mundo. O motivo é que, com este livro, se inicie uma grande onda de discussões sobre liderança nos dias de hoje. Espero que ele provoque reflexões naqueles que se compreendem como líderes e uma transformação concreta naqueles que estão longe de serem líderes ou são chefes convictos.

Como eu havia dito na introdução do livro, quero lhe dar um conselho, compartilhar um pedido e fazer um convite.

Vamos ao conselho: é interessante observar que os elementos aqui trabalhados, tais como motivação, autoestima e transparência, podem ser aplicados em qualquer relacionamento interpessoal. Isto ocorre porque você não deve deixar de ser líder quando sai da empresa ou quando está em outros espaços. O verdadeiro líder é um líder múltiplo.



tipto, que revela a sua capacidade de congregar e motivar pessoas em qualquer situação cotidiana. Seja, então, um líder múltiplo no seu trabalho, na sua família, na sua comunidade, etc. Esta habilidade de reunir as pessoas por um propósito comum deve ser desenvolvida cotidianamente.

O pedido é bastante simples: aproveite que o livro é gratuito e que você tem autorização para poder divulgar aos amigos, familiares e colegas de trabalho. O livro tem o objetivo de provocar reflexões, quebrar paradigmas e contribuir para o aprimoramento das pessoas. Com poucos cliques você pode enviar esta publicação e discutir com as pessoas a sua utilidade e em que medida pode contribuir para a mudança delas.

Por fim, o convite é algo que me daria muito orgulho se você aceitasse. Quero fazer com que este livro não seja nosso único momento de contato. Quero que nos encontremos outras vezes e possamos discutir em conjunto essas e outras ideias. Seria muito interessante se você pudesse me dizer como foi a leitura do livro, em que sentido ele lhe ajudou e quais foram as grandes transformações que ocorreram. Pretendo construir uma verdadeira rede de líderes que, com este livro, encontraram elementos para se aprimorarem como pessoas e profissionais. Não deixe de enviar um email para contato@felipeasensi.com.br, assim podemos dialogar ainda mais e construir juntos esta Rede de Liderança Compartilhada.

No mais, desejo a você todo o sucesso do mundo



nesta empreitada. Lembre-se que a liderança não é algo fácil de fazer, mas é importantíssima para a nossa vida. Até breve...



O AUTOR



Felipe Asensi é palestrante, escritor e professor. Durante sua trajetória acadêmica e profissional, graduou-se em **Direito** e em **Ciências Sociais**, tendo se dedicado também ao estudo da **Administração** e do **Marketing**. Fez mestrado e doutorado em **Sociologia** e tem grande experiência em comportamento humano. Sempre ocupou cargos de **liderança**, de grande responsabilidade, e lidou com os desafios de motivar as pessoas, trabalhar em equipe e atingir **resultados de impacto**. Atualmente, em meio a palestras, aulas e workshops, tem discutido sobre os caminhos e estratégias para a liderança no Brasil e no exterior.

Para conhecer mais **Felipe Asensi**, seus **livros** e **palestras**, acesse o site www.felipeasensi.com.br e o acompanhe nas redes sociais.





Este livro foi composto com as letras
Adobe Garamond Pro e Sansation Light,
impresso na gráfica Trio Studio,
em papel offset 90g,
no ano de 2015.



**KEEP
CALM
AND**
Lidere!

“Muito se fala sobre liderança, já perdi a conta de quantas vezes li artigos, livros e textos a respeito de como se tornar um grande líder e ser reconhecido como tal. Na verdade, em meio a tantos gurus, receitas e teorias, fica bastante difícil obter orientações claras, didáticas e precisas sobre como efetivamente ser um líder e desenvolver atitudes de liderança no dia a dia. Com o propósito de acabar com esta aflição e deixá-lo mais calmo ou calma, nada melhor do que a paráfrase do título do livro: Keep calm and... Lidere! Longe de oferecer uma teoria ampliada e doutoral, este livro se destina às pessoas do dia a dia, que querem de forma didática conhecer melhor os elementos essenciais da liderança, sem perder o foco na qualidade e densidade do conteúdo”

www.felipeasensi.com.br

