

PRÁTICA 1

MODELE O ESTILO





**Esclareça os valores,
encontrando a
própria voz e
expressando os
valores comuns.**

**Dê o exemplo,
alinhando as ações
com os valores
comuns.**

Modele o Estilo

Para modelar o estilo de maneira eficaz, os líderes precisam ser claros sobre seus princípios de orientação e falar de forma clara e distinta sobre aquilo que acreditam. Eles também criam um acordo sobre uma série de princípios e ideias comuns que tornam a organização única e distinta.

No entanto, não basta fazer discursos eloquentes sobre valores pessoais. Os líderes defendem suas crenças. Eles vivem o que apregoam. Mostram, por meio do próprio exemplo, que vivem de acordo com os valores em que acreditam. Os líderes sabem que, embora sua posição lhes dê autoridade, é seu comportamento que conquista o respeito dos liderados. É a coerência de suas palavras e atos que dá origem à credibilidade de um líder.

OBJETIVOS DO MÓDULO

- Identificar os valores que nortearão suas decisões e ações como líder.
- Descrever exemplos de como alinhar seus valores com o comportamento de liderança.
- Determinar como levar sua equipe a um consenso sobre os valores compartilhados.



Meu feedback de Modele o Estilo



EU	MÉD DO OBSERVADOR	ITEM DO INVENTÁRIO DE PRÁTICAS DE LIDERANÇA (LPI)
<input type="text"/>	<input type="text"/>	1 . Dou um exemplo pessoal do que espero dos outros.
<input type="text"/>	<input type="text"/>	6 . Dedico tempo e energia para garantir que as pessoas com quem trabalho sigam os princípios e padrões adotados.
<input type="text"/>	<input type="text"/>	11 . Cumpro minhas promessas e compromissos.
<input type="text"/>	<input type="text"/>	16 . Peço feedback sobre como minhas ações afetam o desempenho dos outros.
<input type="text"/>	<input type="text"/>	21 . Construo consenso em torno de um conjunto comum de valores para a administração de nossa organização.
<input type="text"/>	<input type="text"/>	26 . Sou transparente sobre minha filosofia de liderança.

Reações iniciais:

.....

.....

.....

.....

.....

Ideias para ações a fim de melhorar nesta prática:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Características de um líder admirado

Porcentagem de entrevistados que selecionaram a característica como uma das sete qualidades que mais admiram em um líder

ESTE GRUPO NORMAS

Ambicioso
(arrojado, trabalhador, lutador)

Mente aberta
(cabeça aberta, flexível, receptivo, tolerante)

Interessado pela equipe
(apreciativo, compassivo, preocupado, amoroso, afetuoso)

Competente
(capaz, hábil, eficaz, competente, profissional)

Cooperativo
(colaborador, bom parceiro, sensível)

Corajoso
(ousado, valente, destemido)

Confiável
(consciosos, responsável)

Determinado
(dedicado, resolutivo, persistente, decidido)

Justo
(justo, não preconceituoso, objetivo, clemente, disposto a perdoar)

Proativo
(visionário, previdente, preocupado com o futuro, possui senso de direção)

ESTE GRUPO NORMAS

Honesto
(verdadeiro, íntegro, confiável, possui caráter, confiável)

Imaginativo
(criativo, inovador, curioso)

Independente
(autossustentável, autossuficiente, autoconfiante)

Inspirador
(edificante, entusiasta, vibrante, bem-humorado, alegre, positivo quanto ao futuro)

Inteligente
(brilhante, esperto, cuidadoso, intelectual, atento, lógico)

Leal
(fiel, zeloso, firme em sua dedicação, devotado)

Maduro
(experiente, sábio, profundo)

Autocontrolado (contido, autodisciplinado)

Franco
(direto, sincero)

Apoiador
(prestativo, oferece ajuda, reconforta)

O que os seguidores esperam dos líderes

A pesquisa mostrou que as pessoas selecionam constantemente quatro características para descrever os líderes que escolheriam seguir.

Quatro características de líderes admirados

.....

.....

.....

.....

As quatro características de líderes admirados corroboram o que os especialistas em comunicação chamam de **credibilidade da fonte**. Segundo esses especialistas, uma fonte de informação é considerada fidedigna quando possui as três seguintes características.

Componentes da credibilidade da fonte

.....

.....

.....



Impacto da credibilidade em uma organização



Quando as pessoas percebem que seus gerentes apresentam um alto grau de credibilidade, estão mais propensas a:

- Terem orgulho de falar que trabalham naquela organização.
- Terem um forte espírito de equipe.
- Acharem os próprios valores pessoais coerentes com os da organização.
- Sentirem-se ligadas e comprometidas com a organização.
- Sentirem a organização como sendo delas.



Quando as pessoas percebem que seus gestores apresentam um baixo grau de credibilidade, estão mais propensas a:

- Trabalharem somente quando são observadas de perto.
- Serem motivadas principalmente pelo dinheiro.
- Falarem bem da organização em público, mas criticá-la internamente.
- Procurarem outro emprego em tempos difíceis.
- Sentirem falta de apoio e de valorização.

Como os líderes conquistam credibilidade? O que é credibilidade do ponto de vista comportamental?

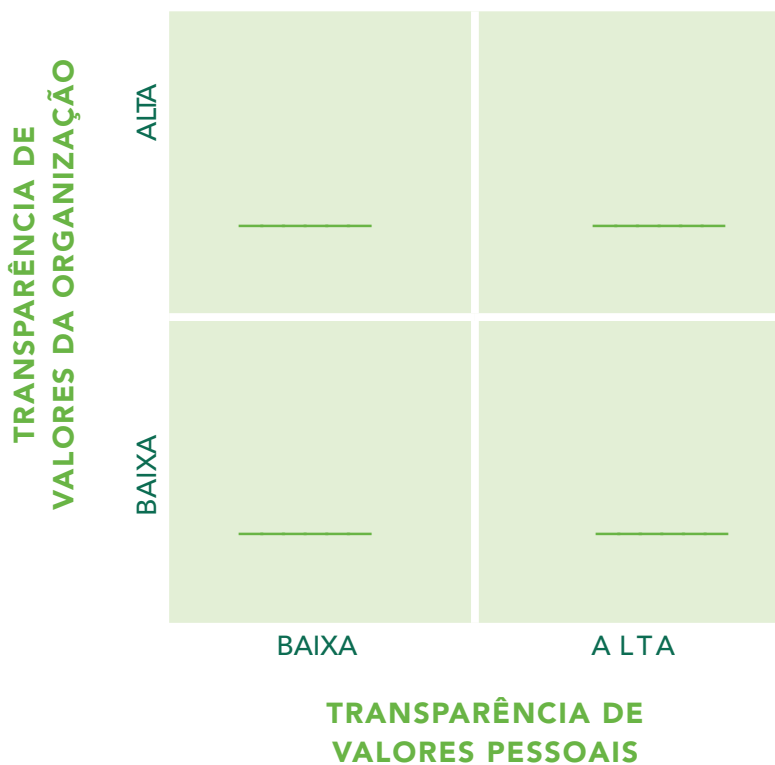
Esclareça os valores

Os valores são os julgamentos morais, respostas aos outros e compromissos com objetivos pessoais e organizacionais que:



- Ajudam a nossa decisão sobre o que fazer e o que não fazer.
- Influenciam cada aspecto de nossa vida.
- Definem parâmetros para as decisões que tomamos diariamente.

Impacto da transparência de valores no compromisso



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....





“ É preciso diminuir a distância entre o que se diz e o que se faz, até que, num dado momento, a tua fala seja a tua prática. ”

PAULO FREIRE,
EDUCADOR E FILÓSOFO

Classificação dos cartões de valores

O esclarecimento dos valores começa ao nos tornarmos mais conscientes. Esta é uma oportunidade para você classificar seus valores pessoais.

1. Divida os cartões em três pilhas:

- Valores extremamente importantes
- Valores moderadamente importantes
- Valores que não são importantes

2. Ao classificar os cartões, pense nos valores que são mais importantes para você. Tente colocar somente cinco valores na pilha mais importante. Escreva esses valores nos cinco quadros em branco da página a seguir.

3. Discuta com seu colega por que você escolheu esses cinco valores (por que eles são tão importantes).

Se você não entender bem os valores do seu colega, diga: "Não entendi bem esse valor e por que ele é importante para você. Fale mais sobre ele." Além disso, defina os valores que você escolheu. Descreva o que cada um significa para você.



Definindo seus valores

Nos espaços abaixo, registre os cinco valores mais importantes que selecionou quando classificou os Cartões de Valores. Descreva brevemente o que cada valor representa para você.

EXEMPLO

Criatividade: ser inventivo e original

MEU VALOR N°1

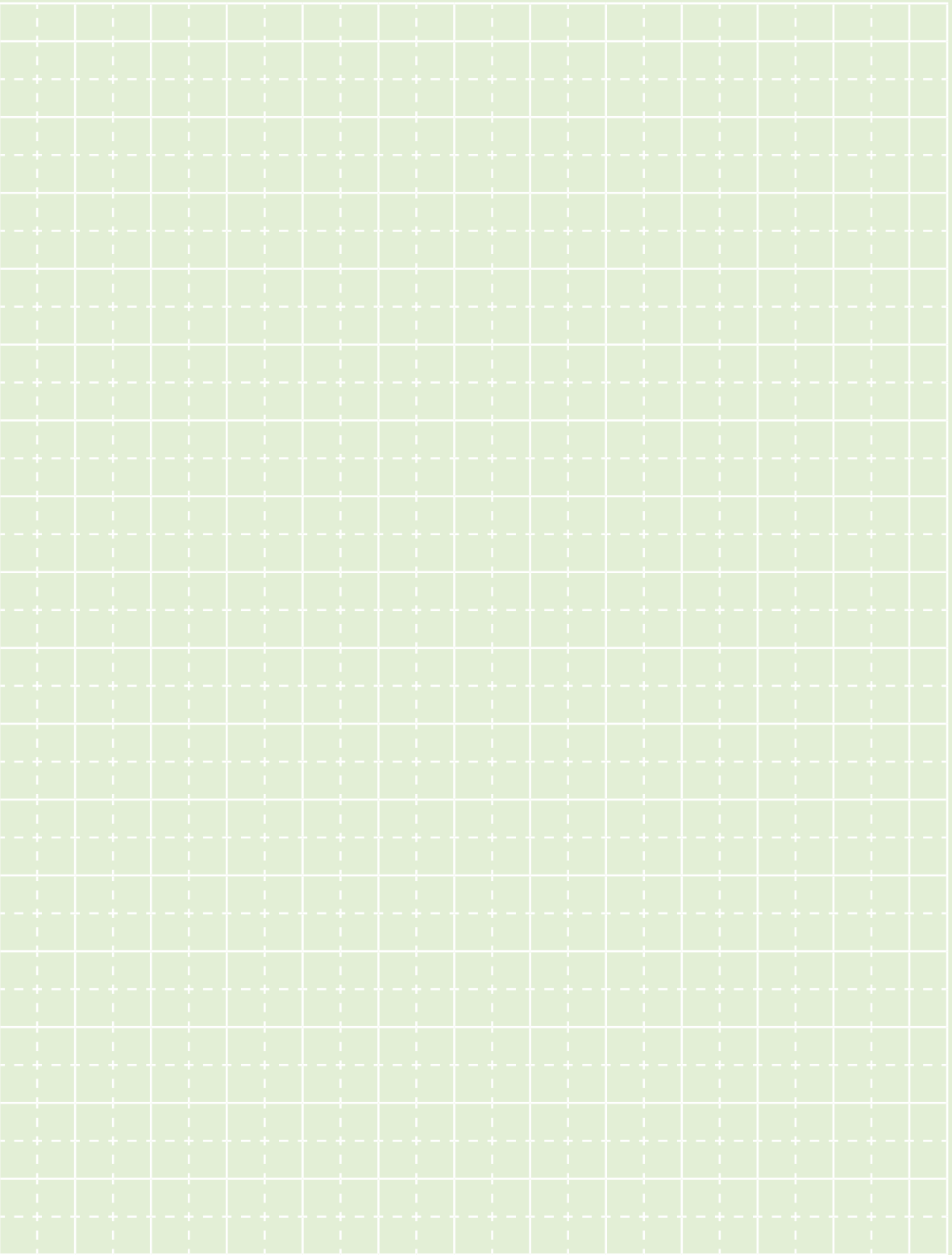
MEU VALOR N°2

MEU VALOR N°3

MEU VALOR N°4

MEU VALOR N°5





Valores comuns

O caminho para o compromisso começa com o esclarecimento dos valores pessoais. Contudo, as grandes conquistas só são possíveis quando o líder e seus seguidores compartilham valores comuns.

Os valores comuns fazem a diferença porque eles:

- Reforçam sentimentos e a eficácia pessoal.
- Promovem altos níveis de lealdade à empresa.
- Facilitam o consenso sobre os objetivos organizacionais entre os stakeholders.
- Favorecem o comportamento ético.
- Fomentam normas rígidas sobre o cuidado e a dedicação ao trabalho.
- Reduzem os níveis de estresse e tensão no trabalho.
- Estimulam o sentimento de orgulho pela empresa.
- Facilitam a compreensão sobre as expectativas do trabalho.
- Reforçam o espírito de equipe e a solidariedade em grupo.





“Compreender os meus valores me inspira a ser mais apaixonado pelo trabalho que executo e fornece um foco para os objetivos que toda a equipe deve procurar concretizar.”

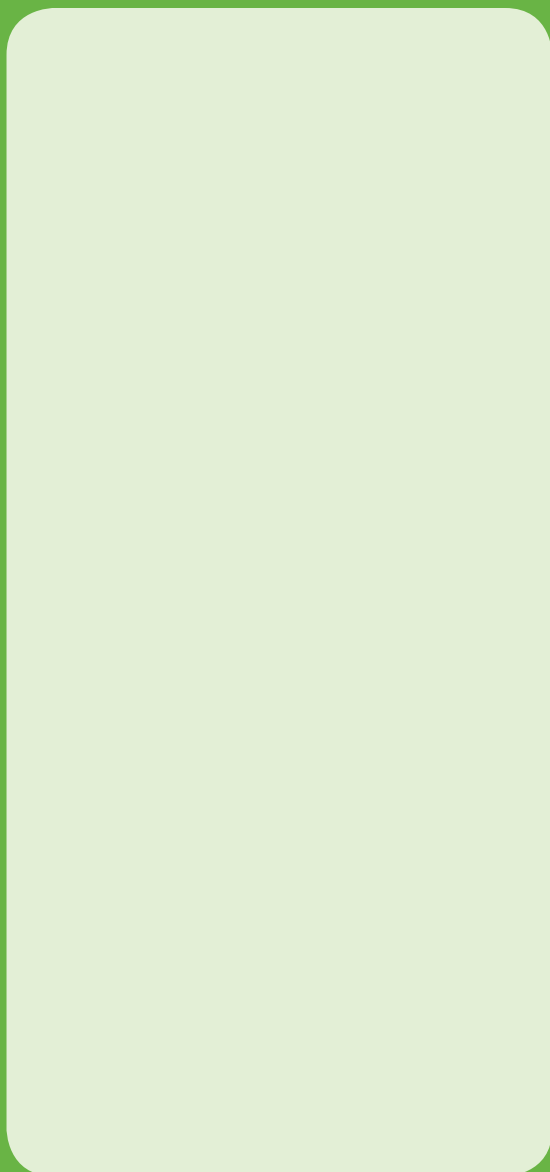
JUAN GONZALES,
GERENTE DE SOLUÇÕES INDUSTRIAIS NA IBM

Como um líder modela o estilo

O que esse líder fez e disse para dar o exemplo?

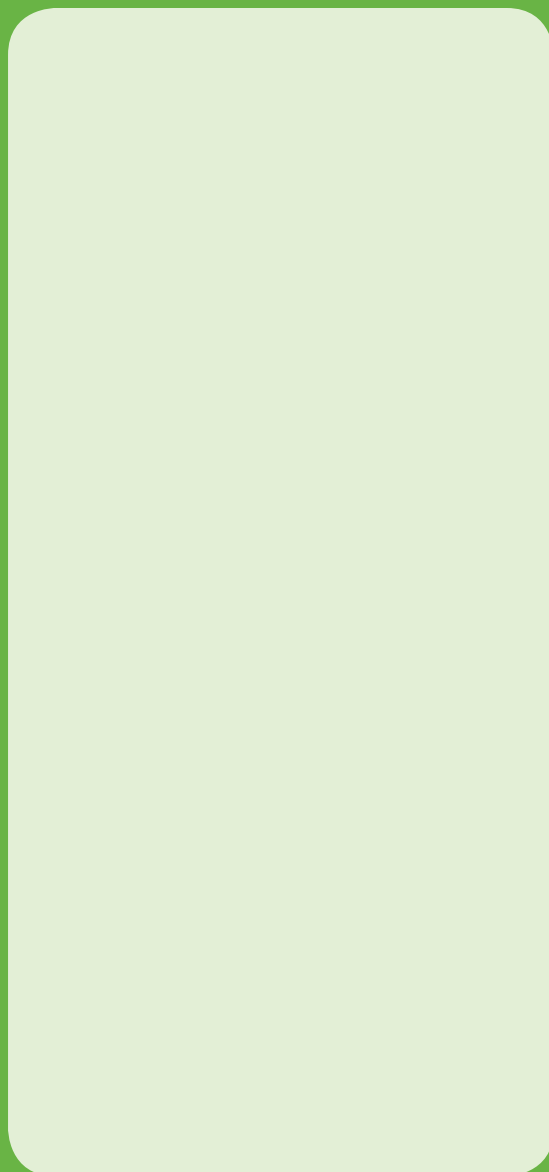
VALORES/PADRÕES

O que o líder
DIZ que é importante



AÇÕES

O que o líder
realmente FAZ





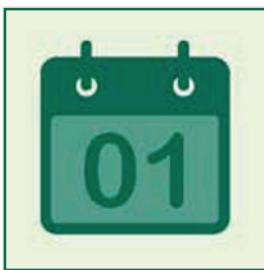
““ Minha iniciativa de buscar e escutar feedback incentiva a minha equipe a manter uma comunicação aberta com outros grupos, valorizando seu feedback e compreendendo o impacto que podem produzir para que trabalhem mais eficazmente.””

SEANG WEE,
CISCO SYSTEMS



Faça suas ações corresponderem aos valores

Vejam agora alguns modos empregados pelos líderes para demonstrar seus valores:



AGENDA

O uso que faz do seu tempo é o indicador mais evidente do que é importante para você. Se você diz que algo é importante, é melhor indicá-lo em sua agenda, nas pautas das reuniões, nos locais que visita e para as pessoas com quem se encontra.



INCIDENTES CRÍTICOS

Ocorrências acidentais e intrusões inesperadas, que acontecem frequentemente em períodos de estresse ou mudança e destacam fortemente questões relacionadas aos valores. Os incidentes críticos oferecem ótimas oportunidades de ensinar lições importantes sobre as normas adequadas de comportamento.



HISTÓRIAS

As histórias são um dos modos mais importantes de passarmos lições de pessoa a pessoa, grupo a grupo, geração a geração. Quando alguém diz que “a moral da história é. . .”, você sabe que ele ou ela está prestes a transmitir um ponto importante. Os líderes recorrem a histórias para mostrar como os valores adquirem vida na organização. Elas podem servir de mapa mental para ajudar as pessoas a saber o que é importante e “como as coisas são feitas aqui”.



LINGUAGEM

Os líderes usam as palavras com cuidado para garantir que as pessoas entendam o recado. Eles usam metáforas, figuras de linguagem em que uma palavra ou frase que denota uma ideia é usada em lugar de outra, e analogias, palavras que sugerem uma semelhança entre duas coisas distintas. Ambas são instrumentos usados para melhorar a comunicação. Além disso, eles fazem perguntas para colocar os problemas em perspectiva e definir a ordem do dia.



AVALIAÇÕES

A avaliação e o feedback são essenciais para melhorar nosso desempenho, de modo que os resultados e as ações medidos sejam aqueles em que as pessoas se concentrarão. O LPI também é uma ferramenta de avaliação que ajuda você a se concentrar nos comportamentos críticos de um líder.



RECOMPENSAS

Os comportamentos recompensados, o reconhecimento demonstrado e as realizações celebradas enviam uma mensagem sobre o que é importante para você. Se você disser que um valor é importante, reconheça de modo tangível e intangível os desempenhos que demonstrem esse valor.

Exemplo de ficha de trabalho dos valores em ação

VALOR FUNDAMENTAL: SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE

IDEIAS PARA AÇÕES

Agenda

- Atenda ligações do serviço de atendimento ao cliente uma manhã por mês.
- Visite instalações de clientes uma vez por semana.

Incidentes

- Da próxima vez que houver uma interrupção inesperada dos serviços normais, assuma uma tarefa na linha de frente para mostrar que o cliente está em primeiro lugar.
- Atribua papéis específicos aos membros da equipe durante essa interrupção e faça com que os funcionários pratiquem estes papéis.

Histórias

- Comece as reuniões da equipe com histórias de sucesso que apresentem oportunidades de aprendizado envolvendo clientes.

Linguagem

- Comece a chamar os membros da equipe de “colaboradores”, em vez de funcionários.
- Elimine a palavra “funcionário” do seu vocabulário. Elimine os termos “nós/eles” das conversas entre departamentos.

Avaliações

- Realize uma pesquisa de satisfação do cliente.
- Determine os principais indicadores do seu sucesso e transforme-os nas avaliações mais importantes para o futuro.

Recompensas

- Ofereça um bônus a toda a empresa pelo aumento dos níveis de satisfação do cliente.
- Crie um quadro com PINs em todos os locais.

Ficha de trabalho dos valores em ação

VALOR FUNDAMENTAL: _____

IDEIAS PARA AÇÕES

.....

Agenda

-
-
-

.....

Incidentes

-
-
-

.....

Histórias

-
-
-

.....

Linguagem

-
-
-

.....

Avaliações

-
-
-


.....

Recompensas

- -
 -
-



Lista de tarefas do compromisso com os valores

- 
- Organize ações para modelar seus valores durante a semana.

- Reserve um tempo em reuniões para reconhecer as pessoas que estão demonstrando um valor.

- Solicite feedback. Seus comportamentos são coerentes com suas palavras?

- Semanalmente ou mensalmente, faça uma rápida avaliação de desempenho dos valores ao final das reuniões relativas à situação financeira da organização e ao desempenho da equipe.

Modele o Estilo

Resumo do módulo

Em que ponto você se encontra na jornada para se tornar um líder melhor?



Esclareça os valores, encontrando a própria voz e expressando os valores comuns.

Dê o exemplo, alinhando as ações com os valores comuns.

.....

.....

.....

.....

.....

Quais são as três coisas mais importantes que você aprendeu sobre a prática Modele o Estilo?

1.
2.
3.



É evidente para você o modo como os valores e os princípios de orientação governam suas decisões e ações no contexto deste desafio? Em que medida os outros compartilham esses valores e princípios?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Como melhorar na prática Modelos o Estilo ajudará você a responder ao desafio de liderança que trouxe para este workshop?

Ao responder a esse desafio, que coisas você pode fazer para estabelecer a correspondência entre suas ações e seus valores para ter mais credibilidade?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Pense nessas perguntas.

Quais valores essenciais poderão ser “postos à prova” conforme você trabalha esse desafio? Que apoio será necessário para assegurar que não haverá concessões que comprometam os valores?

.....

.....

.....

.....

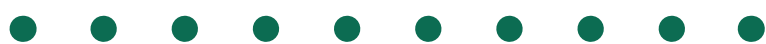




Ideias

em

ação



“Nunca pedi a ninguém
que fizesse algo que eu
mesma não pudesse
fazer.”

MARY GODWIN,
RADIUS



“Todo líder deve ser visionário, precisa saber para onde está indo. A visão do líder sugere senso de direção, clareza de propósito e responsabilidade com o futuro.”

IVAN CORDEIRO,
ADMINISTRADOR, TEÓLOGO E MBA EM
LIDERANÇA PELA FACULDADE TEOLÓGICA
SUL-AMERICANA – LONDRINA/PR