

# A Nova Liderança Municipal

© 2021. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae.

Todos os direitos reservados

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610).

SEBRAE NACIONAL	SEBRAE/PR
<p><b>Presidente do Conselho Deliberativo</b></p> <p>Nacional José Roberto Tadros</p> <p><b>Diretor-Presidente</b></p> <p>Carlos Carmo Andrade Melles</p> <p><b>Diretor-Técnico</b></p> <p>Bruno Quick</p> <p><b>Diretor de Administração e Finanças</b></p> <p>Eduardo Diogo</p> <p><b>Unidade de Desenvolvimento Territorial Gerência</b></p> <p>Derly Cunha Fialho</p> <p><b>Coordenação Nacional</b></p> <p>Rejane Botelho Parente Risuenho</p>	<p><b>Diretoria executiva do Sebrae/PR</b></p> <p>Vitor Roberto Tioqueta</p> <p>Julio César Agostini</p> <p>José Gava Neto</p> <p><b>Unidade de Ambiente de Negócios Gerência</b></p> <p>Luiz Antonio Rolim de Moura</p> <p><b>Coordenação do Polo de Liderança SEBRAE</b></p> <p>Rosângela Maria Angonese</p> <p><b>Consultora conteudista</b></p> <p>Indiara Soares Ferro Bender da Silva – Bender Inteligência Empresarial LTDA</p>

# Sumário

Embarque nesta leitura .....	05
Afinal, o que é liderança? .....	09
O que é ser competente?.....	12
Como está seu autoconhecimento? .....	17
Liderança e inteligência emocional: grandes aliados .....	22
Como construir elos de confiança?.....	26
Líder ou gestor(a)? Eis a questão!.....	29
O que são valores para você? .....	34
E ética na liderança?.....	34
Nem todo processo de mudança precisa ser doloroso .....	36
Quais são os tipos de liderança? .....	38
Você se comunica bem? .....	43
Nem tudo são flores... Os obstáculos da liderança. ....	47
Como você lida com os conflitos? .....	54
Você pensa no futuro?.....	56
Algumas estratégias de liderança .....	59

A importância do <i>feedback</i> e <i>feedforward</i> .....	60
Estamos terminando com algumas dicas.....	68
Agora é com você, prefeito(a)!.....	70
Anexos .....	74
Avaliação da Inteligência Emocional .....	75
Roda da liderança .....	81
Referências bibliográficas.....	84

# Embarque nesta leitura

**Olá, prefeito(a)! Preparado(a) para uma imersão de muito conhecimento?**

Neste e-book, você conhecerá as principais competências que transformam pessoas comuns em líderes de sucesso, bem como as recomendações sobre a liderança eficaz para um(a) prefeito(a) líder. Não é tarefa fácil liderar uma equipe, não é verdade? Principalmente quando estamos falando em liderar uma prefeitura com objetivos reais de trazer bons resultados para o povo e a cidade governada. Ser prefeito(a) envolve muitas habilidades para liderar sua equipe, que serão mostradas neste e-book.

Procure um local confortável, porque a leitura vai ser boa! O primeiro grande desafio será aprender a envolver todos! Cada secretaria, com seus devidos líderes secretários(as), diretores(as), coordenadores(as), entre outros – ora estando em suas posições por meio de aprovação em concurso, ora por indicação – tem que estar imbuídos do mesmo propósito: o envolvimento de cada servidor, com base nas suas habilidades, visando a resultados concretos para a população, apesar da máquina “engessada”, muitas vezes repleta de vícios. Contar com uma força de trabalho alinhada e comprometida com os objetivos estratégicos

da prefeitura é fator crítico de sucesso e contribui para o alcance de melhores resultados. Lidar com pessoas não tem manual de instruções, infelizmente.

Mas você, prefeito(a), será capaz de lidar com tudo isso. A gestão de pessoas é um desafio que exige muita dedicação! Um bom gestor(a) de pessoas deve se preocupar em conhecer seus servidores e suas competências, alinhando os objetivos dos servidores com a estratégia de gestão. Além disso, os gestores devem estar preparados para orientar os servidores em relação à política, planos táticos e ações que facilitem a conclusão de objetivos traçados. O alinhamento das estratégias com as ações práticas no cotidiano causa um impacto positivo dentro da prefeitura, pois dá consistência aos planos e credibilidade diante dos servidores.

Eu disse que o desafio de ser prefeito(a) seria grande. Mas não impossível quando se busca desenvolver competências para atingir tais resultados e se cerca de pessoas eficientes visando os mesmos objetivos. As pessoas possuem valores pessoais, objetivos, características e personalidades diferentes, por isso uma equipe nunca é como a outra. Entretanto, qualquer que seja sua equipe, há um ponto em comum para se tornar um líder eficaz: é preciso conhecer as competências fundamentais para o bom exercício da liderança.

Opa, esta leitura promete! A partir do conhecimento dessas competências, faz-se necessário olhar para dentro de si e questionar-se: em que estágio me encontro e qual competência preciso desenvolver?

E é por meio dessa reflexão e da disposição para o desenvolvimento pessoal que você será reconhecido e legitimado pela equipe como um líder. Mas lembre-se: esse é um processo de desenvolvimento contínuo, pois a excelência sempre estará um pouco mais à frente.

Prefeito(a), para exercer sua função com eficiência e gerar eficácia, precisa ser um(a) excelente LÍDER! Com o intuito de auxiliá-lo neste percurso, vamos abordar alguns conceitos e orientações: liderança; competências; autoconhecimento; inteligência emocional; valores e ética; construção de elos de confiança; processos de mudança; tipos de liderança; comunicação; obstáculos da liderança; gestão de conflitos; planejamento; estratégias básicas de liderança; desenvolvimento de equipe e atributos da liderança. Esses assuntos o levarão à reflexão sobre quais passos serão necessários para a nova liderança municipal.

**Preparado(a) para mergulhar nesse mundo de conhecimento?**

## **Quem leva adiante a estratégia organizacional?**

*A estratégia não deve estar somente na cabeça dos dirigentes da organização. Ela precisa estar também na cabeça e no coração de todas as pessoas. São as pessoas que as executam, realizam e provocam resultados. Para se executar e atingir os fins a que se propõe, ela deve ser compreendida por todos os membros da organização, de modo que todos saibam o sentido de seu esforço e de sua contribuição pessoal. Aqui reside um dos maiores desafios da Gestão de Pessoas. Existem estratégias implícitas que estão apenas na cabeça dos dirigentes e que, por não serem conhecidas por todas as pessoas, as tornam incapazes de mobilizar e dinamizar seus talentos e competências, e passam a ser um fator de dispersão de energia, e não um elemento de integração, foco e sinergia. A estratégia deve estar nas mentes e nos corações das pessoas para que seja transformada em ação e em resultados concretos.*

*Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações, p. 64, 2014.*

# Afinal, o que é liderança?

Prefeito(a), reflita sobre o conceito de cada palavra descrita abaixo. Assim, estará correndo no seu sangue tudo que é preciso para ser um grande líder.

Liderança é a condução de um grupo de pessoas, transformando-o em uma equipe que gere resultados.

É a habilidade de motivar, influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam, voluntariamente, com entusiasmo para alcançarem os objetivos da equipe e da organização.

Você, prefeito(a), que está refletindo: será que eu possuo todas essas habilidades? Não se preocupe! Você pode desenvolver e/ou aprimorar a competência que desejar!



## Você acha que a pessoa pode se tornar líder?

A liderança implica a aquisição de uma série de competências específicas: relacionamento interpessoal; comunicação; capacidade de influenciar pessoas; imparcialidade e justiça. Algumas pessoas trazem dentro de si uma capacidade inata de desenvolver essas competências mais rapidamente que as outras e acabam se destacando como líderes sem nunca terem feito qualquer capacitação. Essas transformações irão exigir das lideranças um esforço de adaptação às novas realidades que se sucedem e impactam as organizações de maneira cada vez mais rápida. Portanto, mesmo as pessoas que “já nascem líderes”, como se costuma dizer, necessitam adquirir outros conhecimentos e técnicas para manter a eficácia de sua competência inata.

De outro lado, temos aqueles que irão precisar de mais tempo e mais esforço para desenvolver essas habilidades. Tanto um quanto o outro terão plenas condições de se tornarem excelentes líderes.

## Ranking das habilidades no top 10

Observe que, em um cenário em constante mutação, líderes precisam rapidamente desenvolver suas habilidades de liderança e estar em evolução permanente.

Em 2020	Em 2015
Solução de problemas complexos	Solução de problemas complexos
Pensamento crítico	Relacionamento interpessoal
Criatividade	Gestão de pessoas
Gestão de pessoas	Pensamento crítico
Relacionamento interpessoal	Negociação
Inteligência emocional	Controle de qualidade
Julgamento e tomada de decisão	Orientação de serviço
Orientação de serviço	Julgamento e tomada de decisão
Negociação	Escuta ativa
Flexibilidade cognitiva	Criatividade

Fonte: 6º Simpósio de Gestão de Pessoas, Liderança e Inovação

# O que é ser competente?

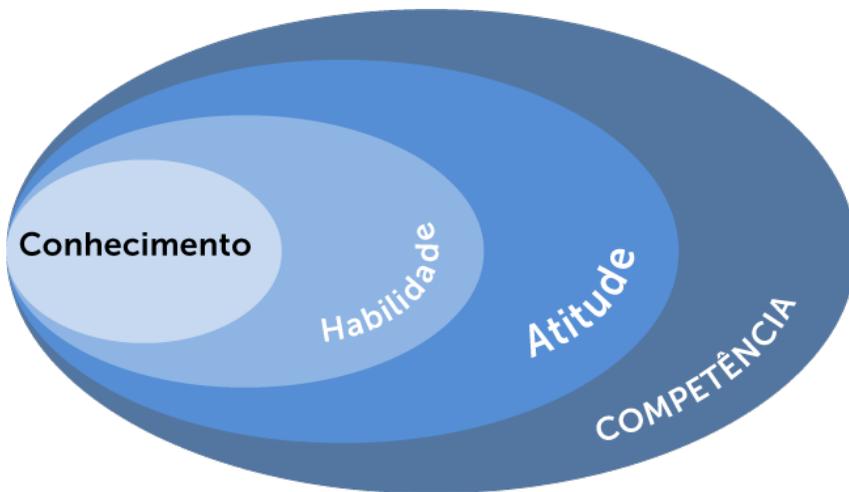
Competente é quem tem competência; mas não só quem tem capacidade para realizar, resolver as coisas. Também é competente quem reúne um conjunto de conhecimentos, habilidades, comportamentos e aptidões que possibilitam maior probabilidade de obtenção de sucesso na execução de determinadas atividades. Para existir, a competência precisa ser reconhecida em ações tanto do indivíduo quanto da instituição. Ela é o reflexo das ações dos indivíduos dentro da organização.

“Saber agir de maneira responsável (...) implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”

*Maria Tereza Fleury*

Competência é o conjunto de conhecimento, habilidade e atitude.

Vamos explicar cada uma das partes:



Fonte: LEME, Rogério. *Aplicação prática de gestão de pessoas por competências*, 2005.

- **Conhecimento:** é o saber, é o que se aprende nas escolas, no trabalho, na vida, sendo o conjunto de informações, conhecimentos e experiências resultantes de aprender e aumentar continuamente o conhecimento.
- **Habilidade:** é o saber fazer, é o que utilizamos do nosso conhecimento no dia a dia. Utilizar e aplicar o conhecimento para resolver problemas ou situações ou criar e inovar.
- **Atitude:** é o que nos leva a exercitar nossa habilidade de um determinado conhecimento. É o querer fazer, o que permite alcançar e superar metas, assumir riscos, atuar como agente de mudanças, agregar valor, obter excelência e focar em resultados, transformar habilidade em atitude, alcançar metas e objetivos.

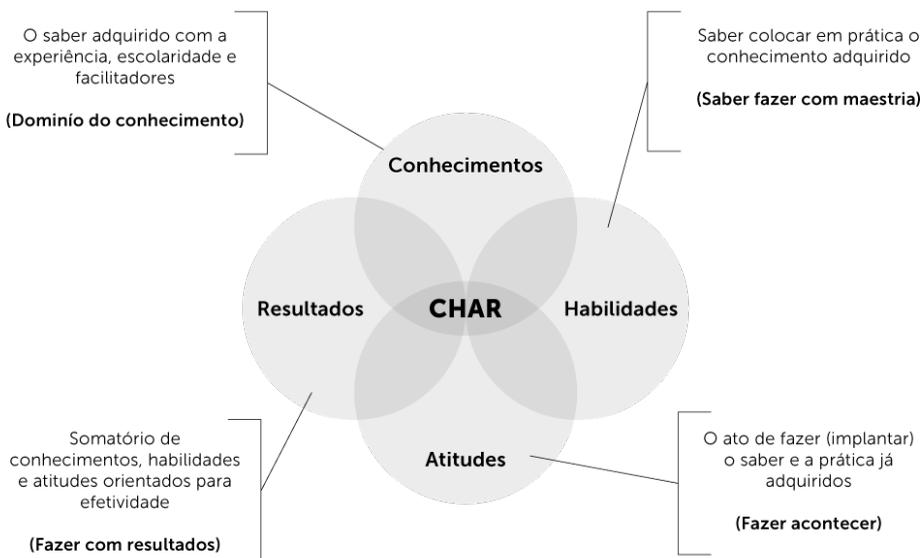
Para mostrar determinada competência, levando em consideração o conhecimento e a habilidade, a atitude deve ser guiada pelo julgamento, que implica em analisar a situação e o contexto, obtendo dados e informações, julgar os fatos, ponderar com equilíbrio e definir prioridades.

O Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT) identificou a competência denominada integração, ou seja: “interagir com pessoas, unidades e organizações, somando contribuições para atingir interesses comuns.” (BRASIL, 2015, p. 24). Essa competência está bastante associada ao senso de pensamento sistêmico e à decorrente capacidade de pensar das pessoas e da instituição em seu contexto mais amplo de interações.

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mecanismo legais de apoio à formação de parcerias;</li><li>• Técnicas de integração e trabalho em equipe.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Agir em prol do interesse público;</li><li>• Incentivar a participação dos integrantes da equipe;</li><li>• Gerir conflitos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Compartilha ideias e objetivos;</li><li>• É aberto a mudanças;</li><li>• Valoriza a contribuição dos demais.</li></ul>

*Componentes da competência “integração”. Fonte: Brasil (2015).*

Mas não basta somente ter conhecimento para desenvolver habilidade e ter atitude para praticar tudo isso. Esse conjunto de ações precisa gerar resultados. O fato de adquirir uma competência pode ainda não ser suficiente se não houver um esforço para a obtenção de resultados. Por isso, foi acrescentada mais uma letra ao famoso e tradicional CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude). Foi necessário incluir o “R” de Resultados para garantir que todo CHAR seja orientado para o êxito pessoal de quem se desenvolve, da organização e da sociedade. Pessoas competentes e orientadas ao resultado.



**Figura: Evolução do CHA para CHAR.**

**Fonte: Roberto Madruga – livro *Treinamento e Desenvolvimento com Foco em Educação Corporativa* (Ed. Saraiva).**

A missão de um prefeito(a) é desafiadora: precisa saber desenvolver as pessoas ao seu redor e o seu município. Por isso, é fundamental ter conhecimento. Necessita também colocar em prática todo o conhecimento. É importante ter consciência de que tem muito assunto pela frente para ser conhecido e colocado em prática. E por fim, atitude! Não é à toa que você está aqui, lendo este e-book. Mas precisa de efetividade em todo conhecimento, habilidades e atitudes, para trazer resultados para a equipe e para o município.

# Como está seu autoconhecimento?

“O que é necessário para mudar uma pessoa é mudar sua consciência de si mesma.”

*Abraham H. Maslow*

De acordo com a psicologia, autoconhecimento é o conhecimento que um indivíduo possui sobre si mesmo, acreditando-se que sua prática conduz a pessoa a um melhor controle sobre suas emoções, sejam elas positivas ou não. Quando a pessoa se conhece, ela passa a identificar com mais precisão seus aspectos positivos e não se frustra nem tem sentimentos de baixa autoestima diante de suas próprias deficiências. Pelo contrário, essa descoberta provoca o ímpeto de modificá-las favoravelmente.

## Prefeito(a), como gerencia suas emoções? Tem controle sobre elas?

O processo de autoconhecimento é indispensável ao desenvolvimento pessoal e reflete de maneira positiva no papel de líder. Para liderar uma equipe, é preciso aprender a liderar a si próprio(a), ser dono(a) de suas emoções e pensamentos, compreender o que se passa interiormente. Esse processo torna os líderes mais assertivos e autoconfiantes. Tudo isso está profundamente conectado com o que externamos por meio de nossas palavras, atitudes e ações, e impacta os relacionamentos pessoais com os membros da equipe.

Por meio do autoconhecimento, é possível fazer escolhas mais acertadas, optando sempre por aquelas que se



identificam consigo sem se deixar influenciar por outras pessoas ou por ideais contrários aos seus princípios. Desse modo, gerimos melhor nossos próprios conflitos, aprendemos a nos respeitar e passamos também a respeitar e a entender melhor as outras pessoas.

O autoconhecimento permite que você, prefeito(a), tenha controle de suas emoções para agir e tomar decisões de forma justa, em prol do bem maior da população e da instituição.



## Passos que auxiliam o autoconhecimento:

### Primeiro passo

Pergunte a si próprio(a): quais são as crenças e os valores em que eu acredito?

Descobrir as crenças e os valores possibilitará descobrir os fatores inconscientes que vêm embasando as suas ações no decorrer da vida. Se o(a) líder acreditar que ele é sempre melhor que qualquer outra pessoa para realizar certo tipo de trabalho, dificilmente terá confiança nos membros da equipe e delegará pouco.

Se acreditar que é uma pessoa azarada, irá creditar ao azar os erros cometidos no planejamento e na gestão de sua instituição. Colecionamos, no decorrer da vida, um grande número de crenças e valores que tanto podem nos limitar como ser um estímulo para a evolução pessoal.

### **Segundo passo**

Tenha humildade para aceitar que temos pontos fortes e fracos, assumimos atitudes e tomamos decisões corretas, mas já falhamos em muitas ocasiões. Tenha coragem para reformular suas crenças e seus valores a partir de uma autocrítica sincera. Dessa forma, criaremos a base para nossa evolução pessoal que fará surgir em nosso íntimo o desejo de mudar, aprimorar, desenvolver e evoluir. Mas não adianta apenas ter o desejo. Se não o transformarmos logo em “querer”, será algo passageiro e voltaremos ao nosso estado inicial, invalidando o processo de autoconhecimento.

### **Terceiro passo**

Examine seus desejos com atenção e maturidade para se transformarem em vontades e estas, por sua vez, se tornarem atitudes concretas. Dessa maneira, o que efetivamente nos fará evoluir é o impulso para a realização, que é alimentado pelo pensamento lógico e sustentado pela racionalidade.

Realizar os desejos de evoluir com base no que realmente queremos se tornará algo permanente e consolidará nosso desenvolvimento pessoal.

Nossas crenças e valores precisam ser conhecidos, questionados, avaliados e revistos, se quisermos nos tornar líderes autênticos. Nas equipes, cada pessoa possui crenças e valores, e somente o(a) líder que se conhece será capaz de compreendê-los. Essa compreensão tornará o(a) líder mais atento(a) às necessidades das pessoas e mais disposto(a) a auxiliá-las em seu desenvolvimento pessoal e profissional.

*O(a) líder nunca conseguirá controlar tudo o que se passa no mundo exterior, mas tem plena capacidade de transformar tudo o que está dentro dele.*

Refleta sobre sua experiência em liderança até hoje. Destaque abaixo os sentimentos que teve quando lidou com situações de extrema explosão. Em seguida, pense: você poderia ter tomado outra atitude? Qual seria? Que resultados você poderia ter obtido?

---

---

---

---

---

# Liderança e inteligência emocional: grandes aliados

Inteligência emocional é um termo utilizado para designar a inteligência que envolve as habilidades de controlar as pequenas e grandes adversidades que a vida impõe, compreendendo, aceitando, percebendo e redirecionando suas emoções para obter melhores resultados e mais qualidade nos relacionamentos.

Conhecer as emoções torna as pessoas mais compreensivas consigo mesmas e com os outros e, conseqüentemente, as torna mais felizes e capazes de contribuir com a felicidade das pessoas a seu redor.



Para o(a) prefeito(a) líder, a inteligência emocional é um fator crucial para melhorar seu desempenho. Os sentimentos que temos são uma poderosa fonte de informações para nosso crescimento pessoal. Compreender as próprias emoções possibilita melhor compreensão das emoções das outras pessoas, facilitando a interação e proporcionando um sentimento empático com elas. É uma fonte de poder pessoal maior que o poder de posição que ocupa. Além disso, o que motiva as pessoas encontra-se dentro delas. Quando o(a) líder adquire a habilidade de compreender as emoções das pessoas de sua equipe, identificando o que as motiva intrinsecamente, a confiança aumenta e os resultados melhoram.

O psicólogo Daniel Goleman, criador desse conceito, sustenta que qualquer líder deve usar a inteligência emocional para impulsionar mudanças e realizações.

### **Anote essa dica importantíssima!**

Controlar e dominar os impulsos negativos emocionais como ansiedade, frustração, raiva e tristeza faz com que as pessoas tenham foco para incorporar o autoconhecimento, a autoconsciência e a empatia, gerando grandes benefícios para a qualidade de sua vida pessoal e impulsionando sua produtividade.

Goleman também fala sobre *soft skills*: “habilidades como resiliência, empatia, colaboração e comunicação são todas competências baseadas na inteligência emocional e que distinguem líderes incríveis da média”.

**Exemplos de *soft skills* em alta:**

**Colaboração**: saber trabalhar bem em grupo.

**Flexibilidade**: saber se adaptar às mudanças.

**Trabalhar sob pressão**: gerenciar estresse sem perder o foco.

**Comunicação eficaz**: ouvir atentamente e se comunicar de maneira clara.

**Orientação para resultados**: atingir o resultado final da maneira mais eficaz possível.

**Liderança de equipe**: saber como motivar e engajar grupos.

Dicas para desenvolver ou fortalecer as *soft skills* necessárias atualmente:

## 1. Aprenda a se autoconhecer

“Se você aprender a administrar suas emoções, vai se recuperar rapidamente do estresse. Isso significa que, quando você sentir uma forte emoção surgir, pode se tornar consciente dela, nomeá-la e deixá-la passar sem reagir instantaneamente.”

Isso trará foco e manterá o corpo relaxado – em alerta, porém sem estresse.

## 2. Aprenda a gerenciar seu tempo e se comunicar

Comunique sua decisão com boa vontade e de maneira educada: líderes – e pessoas com *soft skills* – sabem se comunicar gentilmente. Não importa o cargo que você ocupa atualmente, lembre-se sempre de que a comunicação é uma grande aliada para engajar a equipe.

## 3. Crie uma cultura de feedback

O(A) prefeito(a) precisa incentivar seus liderados a estimularem suas equipes a darem *feedbacks*. Essa é uma adaptação claramente possível e necessária para uma boa gestão municipal.

No final deste e-book, você encontrará uma avaliação da sua inteligência emocional para preencher. Seja honesto ao responder as questões. Lembre-se de responder como você é hoje e não como gostaria de ser.

Após a finalização da pontuação, avalie a resposta e veja quais são seus pontos fortes e quais os pontos de melhoria para sua inteligência emocional.



## Como construir elos de confiança?

Nada tem mais poder nos relacionamentos de qualquer natureza do que a confiança. Construir e manter confiança é a base para alcançar resultados compartilhados com benefícios para todas as partes. A confiança é o requisito fundamental e indispensável a qualquer pessoa e muito mais para os líderes. Ninguém segue uma pessoa em que não confia. Se a confiança for colocada em dúvida, todos os demais aspectos do relacionamento estarão comprometidos.

De acordo com Stephen Covey, autor do best-seller administrativo "Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes", o principal reflexo da credibilidade é a velocidade das ações das pessoas que o cercam. Quanto maior a confiança no(a) líder, mais veloz será a resposta da equipe.

O planejamento será executado com mais rapidez, mais precisão, menos retrabalho e, conseqüentemente, menor custo. Por outro lado, se a confiança é baixa, a velocidade da equipe é menor e o custo costuma ser mais elevado para a instituição.

Para construir sólidas relações de confiança com a equipe, alguns comportamentos são indispensáveis ao(a) líder. Não se esqueça:

- ✓ Seja franco(a) ao falar e demonstre sempre respeito pelos outros. Fale de modo claro e transparente. Faça todos compreenderem quais são suas expectativas.
- ✓ Seja leal às pessoas. Promessas devem ser sempre cumpridas.
- ✓ É sua função corrigir os erros. Menos erros, melhores resultados.
- ✓ Nunca perca o foco nos resultados.

- ✓ Aperfeiçoe-se sempre.
- ✓ Enfrente sem medo as situações difíceis. Compartilhe também as más notícias. Se você se esquivar dessas situações, parecerá desonesto(a).
- ✓ Pratique a responsabilidade.
- ✓ Sempre escute primeiro, sem defesas, sem justificativas, sem impor seu próprio pensamento. Se quiser que as pessoas confiem em você, confie nelas primeiro.

# Líder ou gestor(a)? Eis a questão!

Gestor é apenas um solucionador de problemas imediatos, enquanto um líder compreende a missão da instituição e tem visão de futuro. O(a) líder motiva seus seguidores a desenvolverem suas ideias em busca de uma real transformação.

Prefeito(a), anote mais competências importantes para exercer uma boa liderança:



*Um líder lidera  
pelo exemplo,  
não pela força.*

*Sun Tzu*

**Comunicação:** possuir habilidade para se comunicar de forma clara e concisa, tanto na forma oral quanto na escrita, sabendo, para tanto, ouvir.

Ouvir é importante porque valoriza o outro, tanto como pessoa quanto como servidor. A partir disso, é possível extrair informações importantes e relevantes que podem ajudar organizações a alcançarem seus objetivos. Liderança comunicativa envolve habilidade para articular ideias, visão e inspiração, além de fornecer *feedback* e fomentar filosofias práticas e valores, necessidades inerentes ao processo para alcançar o bem-estar subjetivo social.

**Integridade:** ações – não somente palavras – que espelham honestidade, confiança, imparcialidade, ética e altos valores morais, demonstrativos vitais de um bom líder. É importante ter em mente que as pessoas estão sempre observando: os verdadeiros líderes fazem as coisas certas, na hora certa e de maneira correta.

**Interesse genuíno nos outros:** um interesse sincero no outro, como pessoa e cidadão, bem como no seu bem-estar, crescimento pessoal, necessidades físico-emocionais e no valor de sua contribuição ao mundo, certamente é um grande e importante fator na liderança. Um(a) bom(boa) líder cuida do próximo e o valoriza, zelando por sua comunidade.

**Reconhecer e recompensar o desempenho:** o(a) líder deve demonstrar que é um(a) verdadeiro(a) admirador(a) do talento, reconhecendo as pessoas talentosas. Essa característica inclui a importância e a prática da delegação.

**Monitoramento da equipe:** um(a) verdadeiro(a) líder seleciona indivíduos em função de suas habilidades, encadeando seus talentos. Um time é formado a partir da premissa de que os jogadores aumentem e complementem-se uns aos outros. O(a) líder é o(a) “treinador(a)” que facilita, assiste, ensina e motiva.

**Tomada de decisão e responsabilidade:** poucos líderes se sentem confortáveis em tomar decisões de grande escala, assumindo responsabilidade por essas decisões. Um(a) líder deve ser capaz de tomar decisões difíceis, assumindo responsabilidade por elas, mesmo se não estiver pessoalmente envolvido em sua execução. Tomada de decisão é a combinação de conhecimento, atitude, avaliação de risco para todos os envolvidos e escuta ativa da equipe. Para ser inovador(a) e visionário(a), um(a) líder deve tomar decisões que frequentemente ninguém toma. Responsabilidade é a segunda metade da tomada de decisão. Ser responsável por todas as decisões no contexto da liderança é o que legitima sua posição.

“Um homem que quer liderar com eficácia a orquestra, deve, sim, ouvir a voz da multidão. Porém, deve ter certeza das consequências que as decisões tomadas trarão sobre seu povo.”

*James Crook*

Então, prefeito(a), você deve refletir sobre um conjunto de características próprias de um(a) líder: tomar decisões, criar comprometimento dos membros de sua equipe e gerar resultados ao munícipe para quem está gerindo e liderando. É desafiador, mas possível!

Refleta: quais competências você tem atualmente na sua liderança? Quais competências você gostaria de desenvolver?



# O que são valores para você? E ética na liderança?

## Valores:

- convicções e atributos que acreditamos serem importantes;
- têm relação com as nossas crenças, princípios, aprendizados, heranças emocionais e a cultura na qual estamos inseridos;
- estabelecem prioridades que pautam nosso comportamento e regem a nossa conduta.

## Ética no exercício da liderança

A liderança ética é a demonstração de um modo de agir apropriado, tanto na realização de suas atribuições quanto nos relacionamentos com as pessoas. Um modo de agir apropriado pressupõe um comportamento pautado na honestidade, na confiança, na valorização do outro e na compreensão de que a função de liderança só se consolida por meio da percepção dos outros.

O desenvolvimento das relações interpessoais entre o(a) líder, sua equipe e todo o município está associado ao comportamento ético do(a) líder. Os valores éticos de um(a) líder são diariamente observados pelos servidores e refletem de modo intenso no comportamento da equipe. Nessas equipes, os conflitos tendem a ser produtivos, há maior colaboração, a comunicação é mais assertiva e o ambiente é livre de boatos ou fofocas, pois o(a) líder fornece informações verdadeiras à equipe. Apesar de o(a) prefeito(a) e sua equipe estarem inseridos em meio político, o comportamento ético no exercício da liderança legitima o voto de confiança da população.

## A base da liderança é o caráter

Nesse sentido, falhas retiram a sustentação de qualquer líder. Por outro lado, valores bem definidos e uma base ética exemplar sustentam um(a) líder mesmo em condições adversas durante o exercício da sua liderança. O(a) líder só pode se considerar líder se for legitimado(a) pela equipe e por quem o(a) elegeu naquela posição.

“A ética é o que marca a fronteira da nossa convivência... É aquela perspectiva para olharmos os nossos princípios e os nossos valores para existirmos juntos.”

*Mário Sérgio Cortella*

# Nem todo processo de mudança precisa ser doloroso

Os líderes devem se tornar exemplo vivo do tipo de mudança que desejam realizar.

“Nada compromete um programa de comunicação mais rapidamente do que as ações inconsistentes da liderança.”

Kotter

Segundo John Kotter, guru da mudança e da liderança em Harvard Business School, fica evidente que os principais elementos para liderar um processo de mudança são:

- ter uma visão muito clara de onde se deseja chegar;
- envolver todos os servidores no esforço de mudança por meio de um processo de comunicação intenso e claro, para que se comprometam com os resultados;
- capacitar as pessoas;

- ser um verdadeiro exemplo para os liderados. O(a) líder eficaz consolida os valores organizacionais de forma explícita e permanente e suas ações sustentam suas palavras. Os membros da equipe sempre irão se espelhar em seu (sua) líder.

Todo processo de mudança gera desconforto para os envolvidos. Muitas vezes, é um período doloroso e proporciona momentos de insegurança e descredibilidade. Mas agora você, prefeito(a) líder, pode tornar a mudança leve e precisa, mesmo com tantas barreiras vindas da máquina engessada e viciada de longas datas.



# Quais são os tipos de liderança?

Existem várias nomenclaturas para estilos de liderança pública: liderança populista; carismática; liberal; democrática; autocrática; aristocrática; opositora etc. Citamos, a seguir, dois tipos de liderança presentes em setores públicos, onde se viram resultados muito positivos na sua condução.

O importante é lembrar que, para ser um(a) grande líder, o(a) prefeito(a) precisa reavaliar qual estilo de liderança deve nortear sua gestão. Em essência, é necessária uma mudança de paradigma para lidar com o “*mundo VUCA*”: sigla emprestada do inglês para descrever quatro características marcantes do momento em que estamos vivendo: Volatilidade (*volatility*), Incerteza (*uncertainty*), Complexidade (*complexity*) e Ambiguidade (*ambiguity*). Em um cenário em constante mutação, líderes precisam rapidamente aprimorar seu estilo de liderança.

## A liderança situacional

A liderança situacional é um conceito desenvolvido pelos autores Paul Hersey e Kenneth Blanchard, os quais identificaram que o(a) líder de alta *performance* adota diferentes formas de liderar.

### A liderança situacional baseia-se na relação entre:

- a intensidade de orientação e a direção que o(a) líder precisa fornecer ao servidor. Essa relação é chamada de comportamento de tarefa;
- a intensidade de apoio socioemocional que o(a) líder precisa oferecer ao servidor. Essa relação é chamada de comportamento de relacionamento;
- o nível de maturidade dos liderados na realização de uma atribuição.

## Entendendo as variáveis da liderança situacional:

<b>Comportamento de tarefa</b>	<p>É quando o(a) líder precisa comandar e orientar detalhadamente as pessoas sobre todas as fases de execução de uma atividade, orientando-as quanto ao objetivo, à forma e aos resultados a serem alcançados, definindo os papéis de cada um com clareza.</p>
<b>Comportamento de relacionamento</b>	<p>É quando o(a) líder precisa estar próximo(a) das pessoas, empenhando-se em dar apoio, estimular e encorajar seus liderados por meio de uma comunicação bilateral, além de escutar ativamente e apoiar seus esforços.</p>
<b>Maturidade dos liderados</b>	<p>É a capacidade, a vontade e a disposição das pessoas para realizar as suas atribuições e gerir o próprio comportamento. Uma pessoa não é totalmente madura nem imatura, pois a maturidade pode variar de acordo com a tarefa que está realizando.</p>

## Liderança transformacional

O estilo de liderança transformacional, como o próprio nome diz, está relacionado com a iniciativa de mudanças e transformação dentro das organizações e grupos. Líderes que seguem a linha transformacional são conhecidos por motivar os membros da equipe a fazer mais do que é determinado e, inclusive, ir além do que julgam possível. Grupos liderados dentro desse estilo costumam lidar com expectativas mais altas e desafiadoras e, geralmente, conseguem entregar ao(a) líder um maior desempenho, devido ao comprometimento e à satisfação na realização das tarefas.

Entre os vários tipos de liderança, o estilo de líder transformacional é conhecido por capacitar e inspirar sua equipe a inovar, sempre na busca pela melhoria e transformação.

## Qual é o melhor estilo de liderança?

Não há um estilo que seja mais eficiente do que outro. A eficiência está na aplicação adequada do estilo de liderança. É o acerto na aplicação de um estilo de liderança que o torna mais eficiente. O estilo adequado do(a) líder é um grande impulsionador da motivação da equipe e da credibilidade dos munícipes, pois aumenta sua capacidade de influenciar positivamente seus liderados e contribui para que eles desenvolvam seus talentos e suas potencialidades, gerando resultados para o município.

O desafio está em saber como aplicar cada estilo, com quais pessoas e em quais circunstâncias. Ninguém nasce líder completo. Por isso, é fundamental o desenvolvimento dos conhecimentos sobre liderança, que se transformarão em habilidades que o(a) tornarão capaz de analisar cada situação, cada pessoa, cada objetivo e, assim, discernir qual estilo utilizar.

# Você se comunica bem?

A palavra comunicação significa "tornar comum", trocar informações e compartilhar ideias. Comunicação é a transferência e a compreensão de significados e ocorre por meio de palavras, gestos, tom de voz, olhares, imagens, símbolos etc. Comunicar tem o sentido de estabelecer com o outro um estímulo e provocar uma resposta, em uma troca dinâmica e interativa.



70 a 80% dos problemas nas organizações são causados por falhas na comunicação!

A comunicação é o veículo por onde transitam as informações sobre planos, programas, projetos, metas, objetivos, decisões, instruções sobre a execução de um trabalho, enfim, tudo o que leva uma equipe a alcançar os resultados desejados. Hoje se sabe que a maioria dos problemas e conflitos internos nas organizações, causadores de enormes prejuízos às instituições, têm sua origem nas falhas dos processos de comunicação interna. Ou ela não existiu, ou foi omitida, ou a transmissão da informação foi realizada de modo ineficaz e não foi entendida pelos interlocutores.

Líderes precisam entender de pessoas para saber a melhor forma de se comunicar. É preciso analisar o perfil cognitivo do interlocutor para saber o melhor jeito de fazer a mensagem chegar a ele. Ora esse interlocutor pode utilizar preferencialmente o canal auditivo, ora visual, ora cinestésico, enfim, cabe ao líder saber qual a forma mais eficaz de se comunicar.

## Dicas para ser um ótimo comunicador:

- ✓ seja sempre você mesmo, não é preciso inventar histórias para convencer seus servidores;
- ✓ procure se autoconhecer. Saiba quais são seus valores e identificar o que realmente o(a) motiva;
- ✓ se você não possui uma boa habilidade para se comunicar, busque ajuda para desenvolvê-la;
- ✓ seja empático(a) com seus servidores;
- ✓ assegure-se das informações que irá comunicar;
- ✓ confie nas pessoas e se torne confiável para elas;
- ✓ mostre que você está presente, aberto(a) e disposto(a) a compartilhar, receber críticas e sugestões;
- ✓ saiba ouvir.



“OUVIR É UMA DAS  
HABILIDADES MAIS  
IMPORTANTES QUE  
UM LÍDER PODE  
ESCOLHER PARA  
DESENVOLVER.”

O MONGE E O EXECUTIVO

A comunicação é uma via de mão dupla na qual transitam emissor e receptor. Qualquer problema futuro decorrente de um processo de comunicação mal feito, será responsabilidade de ambos.

Em relação à comunicação de assuntos mais importantes ou complexos, procure registrar essa comunicação por escrito ou utilizando mecanismos de áudio, vídeo, fotografia ou qualquer outro, que permita resgatar a mensagem quando necessário. Esse cuidado será fundamental para evitar que, após algum tempo, ambos esqueçam o que já foi comunicado anteriormente.

# Nem tudo são flores. Os obstáculos da liderança

“Obstáculos são aquelas coisas assustadoras que você vê quando desvia os olhos da meta.”

*Henry Ford*

Alguns obstáculos precisam ser ultrapassados e vencidos para as equipes se manterem motivadas e produtivas. Não há outro caminho para o(a) líder senão manter-se preparado(a) para identificar as barreiras e saber como se posicionar diante de cada uma delas. Manter-se preparado(a) significa aprimorar suas competências pessoais e profissionais para o exercício de seu papel.

**Saiba como vencer obstáculos ao exercício da liderança:**

## 1. Você pode ser o(a) seu(sua) maior inimigo(a)

A principal causa do insucesso do(a) líder pode ser descrita em uma pequena palavra: ego. Se você está centrado(a) em si próprio(a), em seu *status* e focado(a) em seu poder, sua liderança perde o principal sentido: as pessoas. O fato de estar em uma posição de liderança não o(a) torna mais inteligente ou mais importante que os outros. A competência do(a) líder é medida pelo sucesso da equipe e pela satisfação da população. Faça todos se sentirem proprietários dos bons resultados. Quem legitima o(a) líder é a equipe, e não a imagem que ele(ela) tem de si.

Hoje, você é prefeito(a) pelo fato de o povo e de sua equipe confiarem em você! Suas secretarias sendo bem lideradas refletem resultados positivos para a sua gestão.

## 2. A palavra move, o exemplo arrasta

Essa frase é conhecida desde a antiguidade e continua muito atual. Tudo o que você fala ou recomenda às pessoas pode causar alguma transformação nelas. Entretanto, você colocará tudo a perder se suas atitudes não forem coerentes com suas palavras. Somente o seu exemplo é capaz de motivar as pessoas. Na liderança, comece a praticar e talvez nem seja preciso falar. As equipes tendem a seguir o(a) líder.

### 3. Desenvolva sua equipe: dê o exemplo

Conhecimentos e habilidades podem ser adquiridos por meio de treinamentos ou ser o resultado de experiências anteriores. É papel do(a) líder, desenvolver as pessoas de sua equipe dando o exemplo. Além disso, o(a) líder deve estar atento(a) às atitudes das pessoas com relação ao trabalho e ao relacionamento com os outros. Construa relações sólidas de confiança e tenha foco no crescimento das pessoas e do município.

### 4. Sem o alinhamento de valores, não há objetivos comuns

A principal característica de uma equipe é o trabalho em conjunto em torno de um objetivo comum. As pessoas se engajam nos objetivos quando percebem que os valores da instituição, implícitos nas atividades que realizam, são compatíveis com seus valores pessoais. É papel do(a) líder fazer os liderados compreenderem o significado da atividade que realizam e avaliarem a compatibilidade dela com os seus próprios valores. Um membro da equipe que não consiga conciliar seus valores pessoais com os da instituição pode comprometer o resultado de toda a equipe.

## 5. Visão imediatista

As competências das pessoas de uma equipe que hoje produz excelentes resultados não garantem a continuidade desses resultados para sempre. A instituição está sujeita a impactos externos que podem causar muitas mudanças em seu planejamento para o futuro. É preciso estar atento(a) ao hoje, mas, ao mesmo tempo, capacitar as pessoas para um cenário futuro, conforme o planejamento estratégico do governo. As competências de hoje podem não ser adequadas para o amanhã.

## 6. Sem planejar e organizar não sabe aonde quer chegar

Planejar e organizar adequadamente as atividades da instituição é uma atribuição indelegável do(a) prefeito líder. É ele(a) quem deve assumir o controle e se responsabilizar pelos resultados da equipe. Se o(a) líder não planeja e organiza a distribuição das atividades e não negocia claramente as expectativas de cada um, haverá sempre o risco de cada um fazer do modo que acha melhor. Pessoas que trabalham juntas sem um objetivo comum, sem planejamento e sem orientação comprometem seriamente os resultados da gestão.

## **7. Não há pessoas prontas para fazer parte de sua equipe**

Não se angustie quando perceber que ninguém é 100% competente. Todas as pessoas, incluindo o(a) líder, possuem algo a ser desenvolvido. A excelência é um objetivo inalcançável, mas é o que impulsiona o crescimento das pessoas. Faça um acompanhamento permanente do desempenho de cada um e invista em seu desenvolvimento. Essa ação garante resultados assertivos.

## **8. Não basta apenas desenvolver competências**

Nada frustra tanto uma pessoa quanto a impossibilidade de aplicar seus conhecimentos e suas habilidades no trabalho. Se uma das principais atribuições do(a) líder é desenvolver pessoas, a atribuição seguinte é alocá-las na atividade correta, na qual poderão aplicar suas competências. Se isso não ocorre, a instituição perde os recursos investidos na capacitação, compromete sua produtividade e é obrigada a conviver com a insatisfação e a desmotivação das pessoas, tão prejudiciais aos resultados que se deseja alcançar.

## 9. Esqueça a roupa de super-herói(super-heroína)

Esse é outro aspecto em que o(a) líder perde para ele(a) mesmo. Se você é o(a) líder de uma equipe, ainda mais de um município, saiba que definitivamente não terá tempo para gerenciar, adequadamente, se decidir executar todas as atividades, porque não confia no trabalho das pessoas de sua equipe. Invista no aprimoramento das competências de cada um, acompanhe, certifique-se de que a pessoa está apta a executar a atividade e delegue. Ser um super-herói(super-heroína) o tempo todo vai causar estresse e comprometer até mesmo a sua vida pessoal.

## 10. Não tenha medo de ser líder

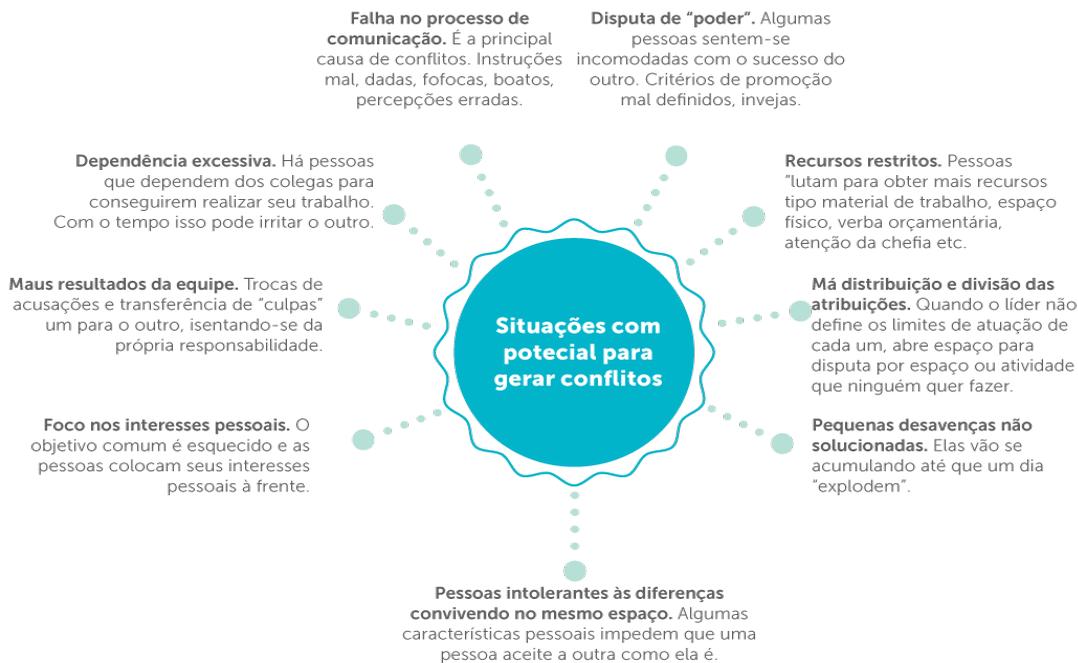
Você tem um papel a desempenhar e sua equipe vai tê-lo(a) como referência. Nunca negligencie esse papel. Planeje, estabeleça as metas, organize, oriente, acompanhe, faça cobranças e correções, estimule, capacite, desenvolva, comemore os resultados. As pessoas esperam que você dê a elas uma direção, que esteja plenamente interessado(a) no crescimento delas, que avalie os resultados e as oriente quando necessário.

Esperam que você seja um exemplo de caráter, confiável, imparcial e justo(a) e buscam alguém que possam reconhecer como líder.

Prefeito(a), não foi à toa que está nessa posição. Seja o exemplo e não permita que você seja seu próprio sabotador. Seja a bússola, a visão, dê a direção e será reconhecido(a) como líder. Você é capaz de ser a mudança que seu município precisa!

# Como você lida com os conflitos?

A história nos revela que, desde o início da humanidade, os conflitos exercem importante papel na evolução das sociedades e no desenvolvimento dos sistemas familiar, social e político e dentro das organizações. Dependendo da forma como são administrados, podem se tornar prejudiciais ao bom relacionamento entre as pessoas. Por outro lado, podem ser fontes geradoras de ideias novas, mediante a exploração de outros pontos de vista. Na visão positiva, o conflito é um processo no qual as partes envolvidas se dispõem a considerar a visão do outro, reconsiderar os próprios posicionamentos e ambas procuram adotar uma ação adequada e produtiva, buscando a melhor solução para o conflito. Para que o(a) prefeito(a) líder realize uma gestão positiva dos conflitos, é preciso compreender como a maioria dos conflitos surge no ambiente de trabalho.



O(A) prefeito(a) líder é o(a) protagonista na organização das tarefas, na delegação das funções e no monitoramento de sua execução para evitar e/ou gerir os conflitos. Não fuja dos conflitos! Eles podem ser excelentes oportunidades de melhorias.

# Você pensa no futuro?



Há muitas formas de planejar para se alcançar um objetivo e apenas uma para não o alcançar: não planejar.

Planejar é formular um plano para alcançar determinado objetivo.

É estabelecer com antecedência o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem deve fazer, ou seja, é um trabalho de preparação e organização para se chegar ao objetivo pretendido. É como traçar o caminho que a instituição deverá trilhar entre o ponto em que está e o ponto aonde se deseja chegar. Afinal, são quatro anos para execução do planejamento, podendo ser estendido se for conduzido de forma eficiente e trazendo bons resultados para o município.

O planejamento combate a cultura do improviso presente em tantos governos. Por meio do planejamento, o(a) prefeito(a) líder obtém uma clara direção sobre o que fazer e como fazer, estabelecendo prazos e sistemas de acompanhamento, a fim de que as ações organizacionais sejam voltadas para a eficácia e a busca de resultados desejados. A prática do planejamento promove a administração dos resultados e não apenas dos problemas.

## **Gestão de tarefas**

Outro ponto importante para uma administração eficaz é a divisão, distribuição e entrega das tarefas. Algumas ferramentas auxiliam no melhor desenvolvimento das atividades, atendendo aos prazos de entrega e mostrando ao membro do time cada etapa do processo que ele precisa percorrer.

A falta de controle sobre essa questão pode interferir em toda a estrutura da instituição, dificultando as entregas e gerando um estresse desnecessário, que acaba atingindo todos os servidores.

Você se lembra daquele processo emperrado na mesa de alguma secretaria? Ele pode se tornar mais ágil em suas deliberações se a gestão de tarefas for executada de forma correta, como descrito anteriormente.



# Algumas estratégias de liderança

## Obter resultados excelentes

- Habilidade de estruturar ações;
- Execução correta do plano;
- Capacitação e motivação;
- Vontade e predisposição de todos os integrantes, não só do líder.

## Grupo predisposto à ação

- Objetivos mensuráveis e claramente definidos;
- Resultados avaliados pela equipe com frequência;
- Equipe informada dos resultados imediatamente.

Estamos quase chegando ao final de nossas reflexões. Foram muitos conhecimentos expostos até aqui, todos importantes e necessários para um(a) prefeito(a) líder que busca a excelência.

Mas ainda não acabou! A todo momento falamos da importância em desenvolver a equipe e mostramos como fazer isso ao longo da leitura. Agora, apresentaremos duas ferramentas fundamentais.

# A importância do *feedback* e *feedforward*

O alto desempenho de uma equipe está condicionado não só às competências de seus membros. Várias pessoas competentes trabalhando juntas não formam uma equipe. O(a) líder é o(a) responsável por fazer as competências individuais se complementarem e se unirem em torno de um objetivo único, com comprometimento, motivação e entusiasmo de cada um. O(a) líder deve entender que desenvolver pessoas é o mais importante papel entre todas as atribuições da liderança.

A tarefa do(a) prefeito(a) como líder de uma prefeitura inteira é desafiador. É preciso contar com uma equipe forte e com competências ideais para seguir o que foi planejado no plano de governo.

Uma das ferramentas mais importantes no desenvolvimento da equipe é o *feedback* e *feedforward*. *Feedback* é o princípio, enquanto o *feedforward* é o fim.



O *feedback* pontua uma ação, identifica as necessidades e reorienta a ação para o resultado. Por sua vez, o *feedforward* direciona o caminho para o futuro do desenvolvimento. Consiste em “olhar para a frente”, buscando otimizar os potenciais de cada profissional e, dessa forma, monitorando o processo de desenvolvimento para o futuro.

“Podemos mudar o futuro, não o passado.” E “pensar” o futuro é construir um caminho de soluções.

Definimos *feedback* como “reorientação” que se configura como uma ação do(a) líder no monitoramento de sua equipe em busca do melhor resultado.

E esse é um ponto fundamental, pois conhecer seu posicionamento atual (*feedback*) é princípio básico do autoconhecimento e da referência.

Partimos da necessidade identificada, por exemplo, no processo de Avaliação de Desempenho, formalizada pela devolutiva no *feedback*. Assim o(a) líder pontua junto ao servidor qual a percepção que ele projeta perante a instituição. Esse passo vai posicioná-lo frente às necessidades e dar sinais da realidade circunstante. Com base nisso, é possível olhar para o futuro com a metodologia do *feedforward*, da seguinte forma: que comportamento posso orientá-lo a escolher para focar o processo de desenvolvimento (o que deve mudar, otimizar ou melhorar)?

## Foco é importantíssimo.



### O que faço bem?

Frequentemente focamos as ações de desenvolvimento apenas nos pontos negativos, mas dificilmente seremos excelentes nesses pontos negativos. Posso e devo melhorá-los, mas não focar apenas nisso.

“É preciso muito mais esforço para melhorar uma área de baixa competência do que evoluir da competência para a excelência”. Este é o foco do *feedforward*: o nosso potencial para desenvolvimento!

Dessa forma, vou concentrar meus esforços nas oportunidades e nas soluções. A relação chefia subordinado se reforça com a melhoria do relacionamento por meio da sinergia e da cooperação. O monitoramento da chefia sobre o desenvolvimento do subordinado adquire características de coaching, tendo em vista que a intervenção de orientação e sugestões se fazem presentes de maneira consistente. A aceitação para mudanças é facilitada, reduzindo o “você é assim” e reforçando o “você pode ou deverá ser...”.

A ação do(a) líder aproxima-se mais da colaboração e da orientação do que da crítica. Pode passar a ser vista como algo positivo. Ficamos mais distantes do “juízo” e nos aproximamos da “orientação” e do coaching (treinadores) no nosso papel de líder. É o encontro com a missão da liderança.

*Fonte: Administradores o portal da administração. Feedback é o princípio, mas feedforward é o fim. Publicado em 21/03/2013 por Bernardo Leite. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/feedback-e-o-principio-mas-feedforward-e-o-fim/53405/>. Acessado em 28/07/2011.*

## 10 características para aplicação do *feedforward*

1. O *feedforward* serve para auxiliar o indivíduo a visualizar e a se concentrar apenas em um futuro promissor. Olhar sempre para frente, sem medo de cometer novos erros. Isso, contudo, não significa que tudo será realizado de forma impensada, pelo contrário. Sugestões e troca de ideias são valorizadas durante o processo.

2. Esse processo pode ser adotado pela liderança, inclusive no processo de avaliação de desempenho e em contextos fora da análise formal da *performance* do talento.

3. Algumas pessoas acreditam que o *feedback* sempre será influenciado pelo lado pessoal de quem o aplica, mesmo que a liderança tenha sido preparada para conduzir esse processo. Como tudo está direcionado no futuro, as chances de pensar que a ferramenta será induzida por fatos que ocorrem entre os profissionais passam a ser descartadas. Vale lembrar novamente que o passado, perde espaço para o futuro – foco do *feedforward*.

4. Costuma ser diferenciado do *feedback* porque toma como base o que pode ser realizado no futuro e não aquilo que foi feito. Isso ajuda as pessoas a receberem com mais serenidade uma devolutiva sobre suas *performances*.

5. Como o *feedforward* se concentra nas soluções e tem sempre visão para o futuro, estimula os talentos a enfrentarem os novos desafios e a não se pautarem nas falhas cometidas anteriormente. Por isso, a receptividade costuma ser muito positiva.

6. Reforça a possibilidade de mudança no profissional que precisa trabalhar determinadas competências essenciais ao cargo que exerce e ao que poderá chegar a pleitear no futuro, com base em um plano de desenvolvimento de carreira.



## **FEEDFORWARD** *O olhar adiante*

7. É visto como uma ótima ferramenta que fortalece e estimula as ideias e, conseqüentemente, o potencial criativo das pessoas que querem alcançar o sucesso e superar obstáculos. Quando o profissional recebe esse suporte da liderança, tende a potencializar as tarefas dentro da instituição.

8. Estimula, ainda, os indivíduos a fazerem questionamentos sobre o próprio potencial que possuem e que, em alguns casos, encontra-se apenas “adormecido”. É comum que surjam indagações do tipo: “o que poderei fazer para melhorar minha *performance* a partir de agora?”; “sou capaz de adotar novos comportamentos que impactem positivamente na minha vida?”; “quais comportamentos devo somar ao meu dia a dia e que até hoje não valorizei como deveria?”.

9. É uma nova oportunidade para que todos da equipe adquiram o compromisso com o futuro. Isso auxilia as pessoas a considerarem as mudanças como um processo natural de evolução e que pode ser galgado por todos que adquirem a consciência de que o passado não pode ser “deletado”, mas que uma nova história está para ser escrita.

10. O *feedforward* não significa um julgamento dado por superior, mas um caminho para a troca de ideias que pode fazer a diferença para o futuro tanto do profissional quanto da instituição. A comunicação costuma fluir com facilidade, pois a imagem de que o profissional receberá uma avaliação negativa é descartada.

Fonte: RH.Com.br. 10 Características do Feedforward. Publicado em 03/09/2013, por Patrícia Bispo em <http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Dicas/8769/10-caracteristicas-do-feedforward.html>.

Acessado em 28/07/2014.

Prefeito(a), não fique achando que é impossível realizar sozinho tantas atribuições de um grande líder. Lembre-se de que estará cercado(a) de pessoas com excelentes habilidades na sua equipe para conduzir todos os processos de forma eficiente.

# Estamos terminando com algumas dicas

## Atributos da liderança:

**Ter visão tangível** – o(a) líder deve ter visão tangível, palpável, prática e razoável. E, principalmente, não pode estar obsoleta.

**Ser veloz** – ter agilidade para se antecipar e reagir às mudanças é essencial.

**Cercar-se de pessoas excelentes** – um(a) líder busca se cercar de gente melhor que ele(a) próprio(a). Não adianta ter as melhores e mais inovadoras ideias, se não houver pessoas preparadas para colocá-las em prática. O(a) líder precisa estar cercado(a) de pessoas que saibam traduzir sua visão.

**Ter mente aberta** – estar aberto(a) às mudanças, compreender os opostos e abrir-se para o novo.

**Ser colaborativo(a)** – o(a) líder deve incentivar e praticar a colaboração, entre os servidores, entre si e a instituição.

**Ter disciplina** – para buscar os objetivos da instituição. Em uma época de muitas oportunidades, o foco e a disciplina são essenciais.

<p><b>Ser um(a) bom(boa) comunicador(a)</b> – especialmente da visão e dos objetivos e metas da instituição para seus servidores e para o município.</p>
<p><b>Ter relevância nas informações</b> – capacidade de selecionar o que é relevante para dentro e para fora da instituição.</p>
<p><b>Compartilhar o conhecimento</b> – construindo uma organização de aprendizagem, para que todos possam crescer, trocando informações e conhecimento. Deixar um legado.</p>
<p><b>Ser líder pelo exemplo</b> – muito mais do que falar, é preciso bons exemplos. A liderança pelo exemplo é a única que vale para líderes reais.</p>
<p><b>Ser inspiração</b> – o(a) líder precisa ser inspiração para quem o(a) cerca. É preciso assumir esse papel, multiplicando essa competência.</p>
<p><b>Estar conectado(a)</b> – acontecimentos do outro lado do mundo podem impactar em estratégias locais. O(a) líder precisa saber a importância dos acontecimentos e identificar o impacto das decisões.</p>

*Fonte: Ram Charan, HSM Expomanagement 2016.*

# Agora é com você, prefeito(a)!

Chegamos ao fim de tantas reflexões e conhecimentos. O texto a seguir, escrito pelo teólogo João Libânio em seu livro “Introdução à vida intelectual” é válido para concluirmos nossa reflexão.

*“Não há um corte rígido entre profissão e vocação. Elas podem alimentar-se mutuamente. A vocação pede adestramento, conhecimentos objetivos e técnicos, eficiência e produtividade. Mas vai além com o espírito que a informa. A profissão ganha muito quando consegue despertar no profissional o sabor da vocação. É o barco a remo que içava uma vela e navega impulsionado pelo vento. A vocação é a vela insuflada e a profissão é o remo manejado. Há horas em que o vento arrefece, então o remo vem em auxílio. Há outras horas em que o remo pesa, então a vela, batida pelo vento, alivia a navegação.”*

A metáfora do barco criada por João Libânio citada anteriormente equivale às equipes que estamos liderando. Prefeito(a), suas equipes são suas secretarias.

O vento é o ambiente externo, a vela significa as habilidades inatas, aquelas que impulsionam o barco enquanto há vento, e o remo traduz o esforço para continuar navegando na ausência do vento. Enquanto o vento está favorável, o barco vai em frente. Entretanto, as condições climáticas podem mudar de uma hora para outra e o vento cessa. Neste momento, mesmo aqueles que já nasceram com o dom da liderança precisarão utilizar o remo dos conhecimentos e das habilidades desenvolvidas para continuar conduzindo o barco ao seu destino. Quanto mais competências são adquiridas sobre como navegar, menos peso terão os remos que manterão seu barco navegando.

A liderança envolve a aquisição de uma série de competências já citadas anteriormente e lembradas aqui: relacionamento interpessoal; comunicação; capacidade de influenciar pessoas; imparcialidade; justiça; fazer o certo; ser exemplo; conduzir um município.

Contar com uma força de trabalho alinhada e comprometida com os objetivos estratégicos da instituição é fator crítico de sucesso e contribui para o alcance de melhores resultados do governo, além de propiciar um ambiente de trabalho mais profissional e sintonizado.

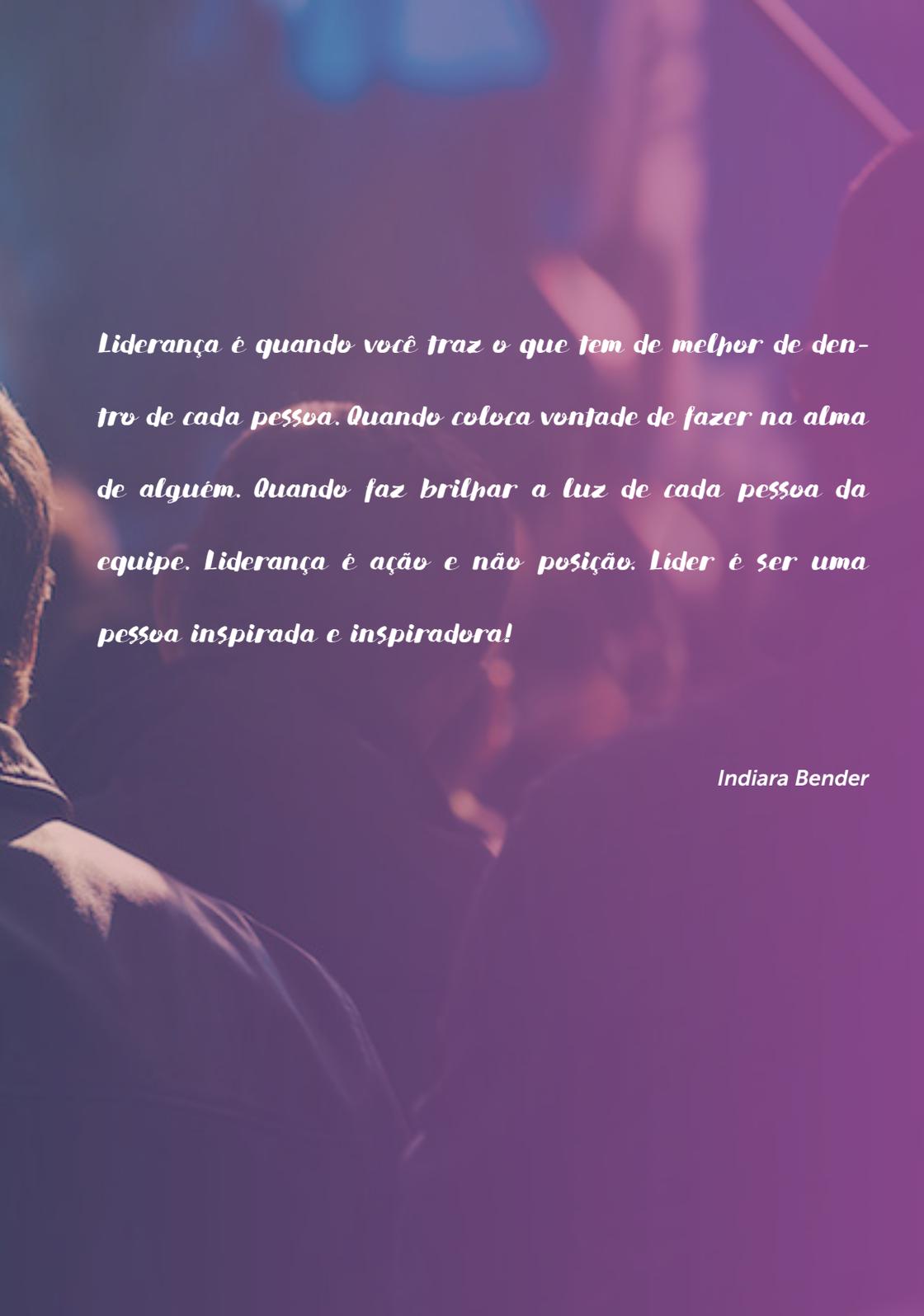
Adotar uma visão sistêmica, enxergar as particularidades de cada secretaria, envolver os servidores e transformar o plano de governo em ações tangíveis para o município são atitudes esperadas de um(a) prefeito(a) líder.

O grande segredo da gestão do prefeito(a) líder é poder deixar seu legado de transformação nos servidores que permanecerão na máquina que é a prefeitura, podendo fazer as engrenagens rodarem de forma mais leve e ajustada. Uma equipe coesa e unida, que entenda o propósito do seu trabalho não é abalada por nada.

A caminhada é longa, mas pode ser muito proveitosa para todos os envolvidos se entendida a lição de qual estilo de liderança seguir. É necessário aprender sempre, pois a excelência está um passo à frente.

Prefeito(a) líder, faça jus à escolha das pessoas que confiaram em você para essa posição. Mostre o(a) líder espetacular que está dentro de você! Todos temos algo de bom para mostrar e você é capaz de fazer a diferença!

**Agora é com você!**



*Liderança é quando você traz o que tem de melhor de dentro de cada pessoa. Quando coloca vontade de fazer na alma de alguém. Quando faz brilhar a luz de cada pessoa da equipe. Liderança é ação e não posição. Líder é ser uma pessoa inspirada e inspiradora!*

*Indiara Bender*

# ANEXOS



# Avaliação da Inteligência Emocional

Sou uma pessoa...

	Sempre	Quase sempre	Às vezes	Raramente	Jamais
...que persiste quando está frente a um novo desafio, não desistindo nas primeiras dificuldades.					
...que consegue manifestar suas emoções de acordo com as pessoas, as situações e o momento oportuno.					

<p>...que tem uma visão realista de si mesmo, com adequada percepção de suas potencialidades e limitações.</p>					
<p>...que, quando tem alguma dificuldade com outra pessoa, procura conversar diretamente com ela, evitando fofocas e mal-entendidos.</p>					
<p>...que consegue expressar suas opiniões de forma clara e percebe que é ouvida com atenção.</p>					

<p>...que procura se colocar no lugar do outro, sendo compreensiva em relação aos momentos difíceis das outras pessoas.</p>					
<p>...que consegue controlar suas emoções, mantendo a calma nos momentos difíceis.</p>					
<p>...que consegue superar seus sentimentos de frustração quando alguma coisa não dá certo, procurando aprender com as experiências negativas.</p>					

<p>...que é muito difícil perder a paciência com as pessoas de que gosto. Se perco, logo recupero e me arrependo de ter perdido.</p>					
<p>...que se sente segura diante das outras pessoas.</p>					

Conte o número de marcações					
Multiplique por	5	4	3	2	1
Total					
Pontuação total					

## Resultado

**41 a 50 pontos** – Sua INTELIGÊNCIA EMOCIONAL é bastante alta. Geralmente, você não tem dificuldades para fazer amigos, nem de se relacionar com os outros de forma harmoniosa e produtiva.

**31 a 40 pontos** – Sua INTELIGÊNCIA EMOCIONAL é bastante desenvolvida, mas, se você aprender a observar atentamente as pessoas, poderá desenvolvê-la ainda mais.

**21 a 30 pontos** – Sua INTELIGÊNCIA EMOCIONAL precisa “deslanchar”. Converse um pouco mais consigo mesmo, ouça o que os outros dizem com sinceridade de você. Treine seus sentimentos de empatia e aprenda a observar com mais respeito os defeitos de outras pessoas.

**11 a 29 pontos** – Seu grau de empatia e relacionamentos não é bom. Procure ouvir mais e falar menos. Saiba gostar até mesmo de particularidades que outras pessoas apresentam e que você critica.

**10 pontos ou menos** – Sua INTELIGÊNCIA EMOCIONAL é muito baixa. Procure compartilhar mais seus sentimentos e ideias.

Acredite que melhorar seus relacionamentos não é difícil, mas exige trabalho persistente e muita disponibilidade para o outro. Procure aprender com todas as experiências, mesmo que sejam negativas, evitando repetir situações que promovam frustrações.

*Autoria: Denize Dutra – Consultora do Instituto MVC.*

*Disponível em: <http://www.guiarh.com.br/z84.htm>*

*Acesso em 02/02/2016*

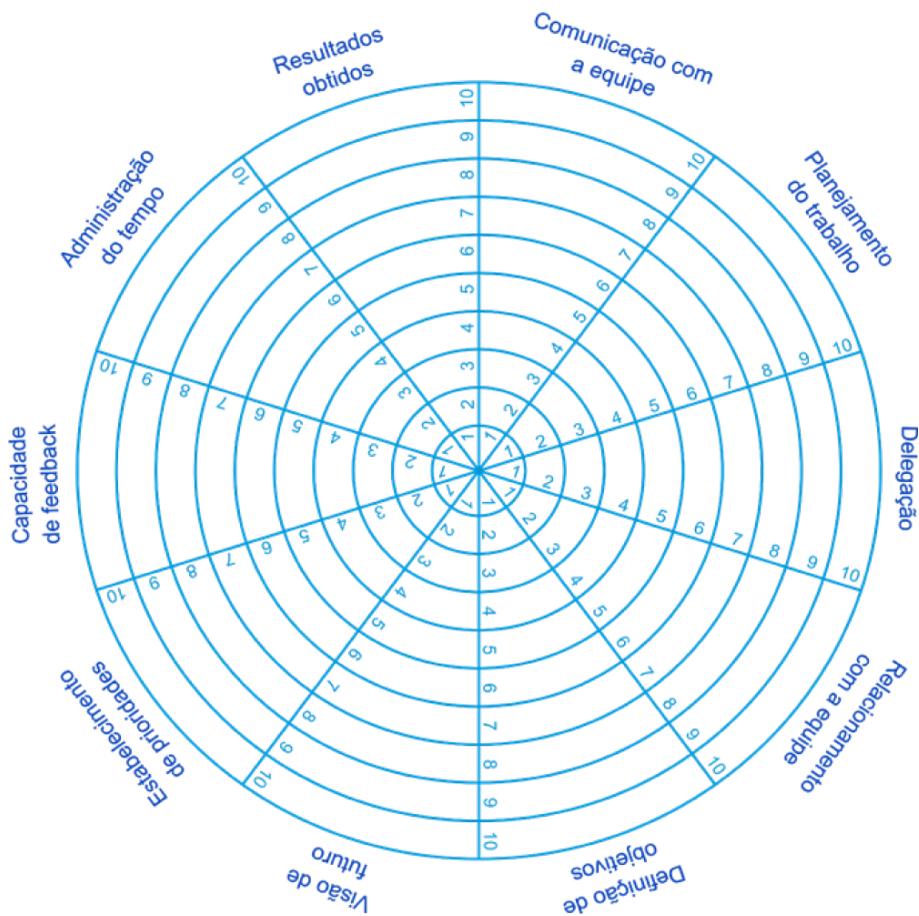
# Roda da liderança

A Roda da Liderança é uma ferramenta de avaliação do seu desempenho, atualmente, em relação às suas capacidades de liderança. A finalidade desta ferramenta é que você possa olhar para cada um dos aspectos como líder e avaliar sua atuação. Pode ser utilizada em todos os processos que envolvam desenvolvimento de liderança.

Para preencher faça o seguinte: dê uma nota de 0 a 10 para cada competência na sua forma de liderar hoje em dia, sendo 10 muito satisfeito. Pinte cada área até o número correspondente. Faça isso quando tiver tranquilo, para poder refletir sobre o que anda acontecendo em sua caminhada como líder.

Quando você terminar, irá olhar para todas as áreas que pintou e verá o resultado: perceba as notas mais baixas e preencha a tabela com ações práticas de melhorias para cada competência para iniciar as mudanças.

Essa ferramenta também pode ser aplicada à sua equipe, ajudando cada um dos seus liderados a identificar os pontos a serem trabalhados.



ÁREAS	AÇÕES PRÁTICAS DE MELHORIAS
Comunicação com a equipe	
Planejamento do trabalho	
Delegação	
Relacionamento com a equipe	
Definição de objetivos	
Visão de futuro	
Estabelecimento de prioridades	
Capacidade de <i>feedback</i>	
Administração do tempo	
Resultados obtidos até hoje	

# Referências bibliográficas

BATITUCCI, Márcio D. *Equipes 100%: O novo modelo do trabalho cooperativo no 3º. Milênio*. São Paulo: Makron Books, 2001.

BERGAMINI, Cecília W. *O(a) líder eficaz*. São Paulo: Atlas, 2002.

BRASIL. Ministério Público do Distrito Federal e Territórios. *Gestão por competências no MPDFT: conceitos, metodologias e experiências nos ramos do MPU*. Brasília: MPTDF, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. 2ª. ed. São Paulo: Campus, 2005.

\_\_\_\_\_. *Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal*. São Paulo: LTR, 2008.

\_\_\_\_\_. *Recursos Humanos – O capital humano das organizações*. 9ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

\_\_\_\_\_. *Gerenciando com as Pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4ª ed. São Paulo: Manole, 2014.

DUTRA, Joel de Souza e servidores. *Gestão por Competências*. 11ª ed. São Paulo: Gente, 2001.

COVEY, Stephen R. *A velocidade da confiança: o elemento que faz toda a diferença*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, Peter. *Desafios Gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Cengage Learning, 1999

GOLEMAN, D. *Inteligência Emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

HUNTER, J.C. *O monge e o executivo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KOTTER, J.P. *Liderando mudanças*. Elsevier: São Paulo. 2ª. Ed. 2013

LUCENA, Maria D. S. *Planejamento Estratégico e gestão do desempenho para resultados*. São Paulo: Atlas, 2009.

MARSTON, William M. *As emoções das pessoas normais*. São Paulo: Success for you Editora, 2014.

PARKER, Glenn M. *Team Players & Teamwork: a equipe e seus Integrantes – A nova estratégia competitiva*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1994. p.28.

RABAGLIO, Maria O. *Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SEBRAE. *Gestão de Pessoas e Equipe Na Medida*. Brasília, 2012

SEBRAE-MG. *Programa de Desenvolvimento de Habilidades Gerenciais Módulos 1 e 2*. Belo Horizonte, 2010

SILVA, Mateus de Oliveira. *Gestão de Pessoas Através do Sistema de Competências: estratégias, processos, desempenho e remuneração: fundamentos e aplicação*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

\_\_\_\_\_. *Sistemas Modernos de Remuneração*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SPECTOR, E. Paul. *Psicologia nas Organizações*. São Paulo: Saraiva, 2003.

TULGAN, Bruce. *Não tenha medo de ser chefe*. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.

WOLK, Leonardo. *Coaching: a arte de soprar brasas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

**POL**  
DELIDERANÇASEBRAE

---

**SEBRAE**

