



# AS COMPETÊNCIAS PARA UM LÍDER TRANSFORMADOR

---

III Congresso de Gestão de Pessoas do Maranhão

**EDUCAR PARA TRANSFORMAR INDIVÍDUOS, ORGANIZAÇÕES E  
SOCIEDADE**

Fontes de inspiração : Liderança Aberta de Charlene Li  
Denison Culture Model da Denison Consulting – Dan Denison.  
Action Learning – WIAL - Mike Marquardt.



## Cenário Atual no Mundo Organizacional

**Problemas críticos enfrentados pelas organizações nos dias de hoje:**

**Muito mais complexos e complicados que os problemas encontrados há dez ou mesmo cinco anos atrás.**

**Local de trabalho no século XXI:**

**Ambiguidades**

**Múltiplas tendências e mercados de mudança socioeconômica contínua**

**Inovação da noite para o dia da concorrência**

**Aquisições com culturas e organizações distintas**

**Novos canais de distribuições**

**Globalização dos negócios**



## Os desafios inerentes a esse momento

Solucionar problemas como fator crítico de sucesso

Exercer discricção

Assumir riscos calculados

Capitalizar em cima de restrições de tempo e recursos

Analisar a ambivalência do ambiente

Tomar decisões habilidosas

Agir de forma considerável



# Problemas

- Não são facilmente identificáveis à primeira vista.
- Na maioria das vezes são agrupados sob camadas que envolvem múltiplas questões.
- Líderes são chamados a suprir soluções, encontrar saídas de forma colaborativa.

Encontrar soluções de negócios exige:

1. Pensamento sistêmico
2. Visão complexa das relações.
3. Criatividade Brilhante
4. Inovação
5. Espírito empreendedor
6. Coragem
7. Autenticidade
8. Transparência



# O desafio do Líder

**Liderança Aberta:** abrir mão do controle para conseguirmos atingir o sucesso.

**Pergunta:** Nesse contexto de relacionamentos, quanto de controle nós detemos de fato?

**Uma resposta entre várias:** Para nos tornarmos abertos, é preciso abrir mão da “necessidade” de estar no controle.

**Novos Relacionamentos:** é preciso pensar em relacionamentos e liderança de uma nova maneira.

Do relacionamento *transacional ou de curto prazo* para *fidelidade, compromisso, responsabilidade, confiança.*



## O dilema do Líder

- Estruturas Organizacionais de estrutura clássica: comando e controle criadas na era industrial pós-guerra são opções até hoje.
- Os parâmetros de sucesso passaram a ser considerados não pelo controle do processo, mas pela inovação.
- Flexibilidade organizacional para se adaptar a situações que sofrem mudanças rápidas.
- Tendência atual das empresas oferecerem serviços em vez de produtos industrializados. Agregar valor.



## Liderança Aberta

***Ser confiante e humilde o suficiente para abrir mão da necessidade de estar no controle, ao mesmo tempo em que inspira em cada pessoa o compromisso de alcançar objetivos comuns.***



## Novas Regras da Liderança Aberta

1. Respeitar o fato de que seus clientes e colaboradores têm poder.
2. Compartilhar sempre para construir confiança.
3. Alimentar a curiosidade e a humildade.
4. Manter a Abertura Responsável.
5. Compreender os erros e definir alternativas de soluções criativas.



## Comprometimento do Líder com Alto Desempenho e a Cultura da Organização

- Cultura é o código, o “software da mente” que organiza o comportamento das pessoas.
- A Cultura reflete “as lições aprendidas que são suficientemente importantes para serem passadas para a próxima geração”.
- Cultura é o caminho pelo qual nós fazemos as coisas na organização.
- ***Cultura e Liderança estão intrinsicamente ligadas: o ponto essencial para líderes é que se eles não se tornarem conscientes das culturas nas quais estão imersos, aquelas culturas o controlarão. Entendimento da cultura é desejável para todos nós, mas é essencial para os líderes se eles quiserem liderar.*** Edgar Schein.



# O Que Conta...

## Adaptabilidade

*Padrão..Tendências..Mercado*

Traduzindo as exigências do ambiente de negócios em ação

"Estamos dando ouvidos ao mercado?"

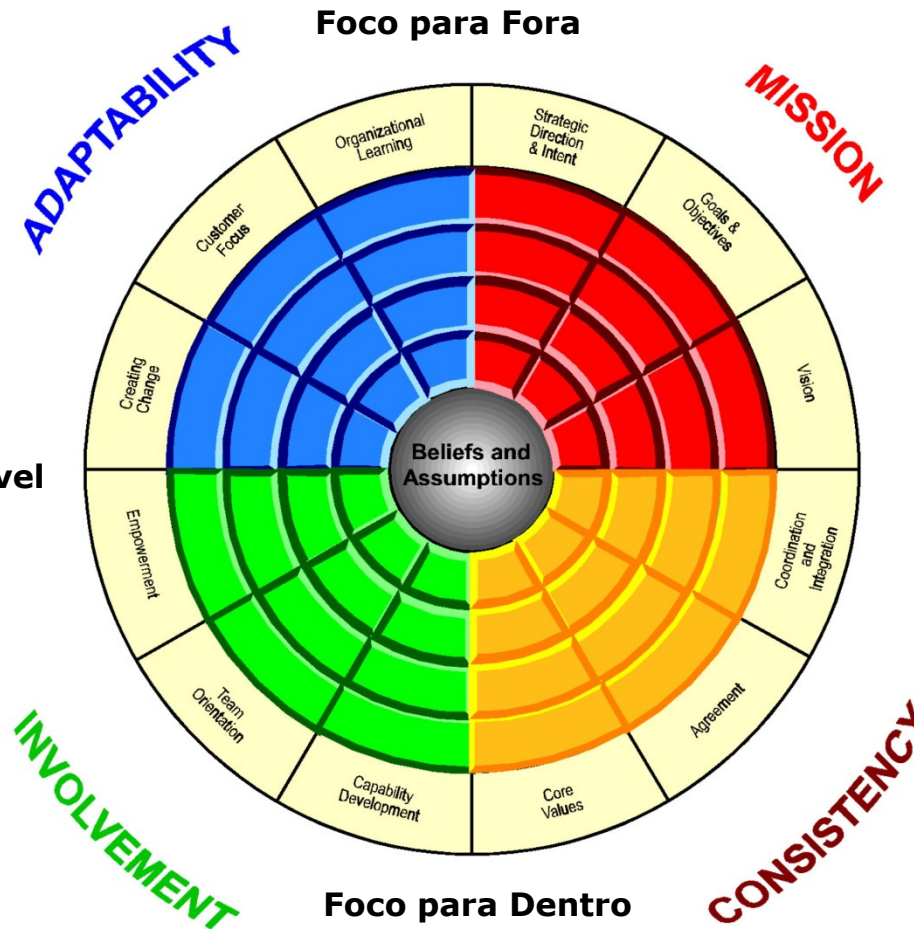
Flexível

## Envolvimento

*Compromisso..Propriedade  
Responsabilidade*

Construindo capacitação de pessoas, propriedade, e responsabilidade

"Nosso pessoal está alinhado e comprometido?"



## Missão

*Rumo..Objetivos..Diretrizes*

Definindo um rumo significativo para a organização a longo prazo

"Sabemos para onde estamos indo?"

Estável

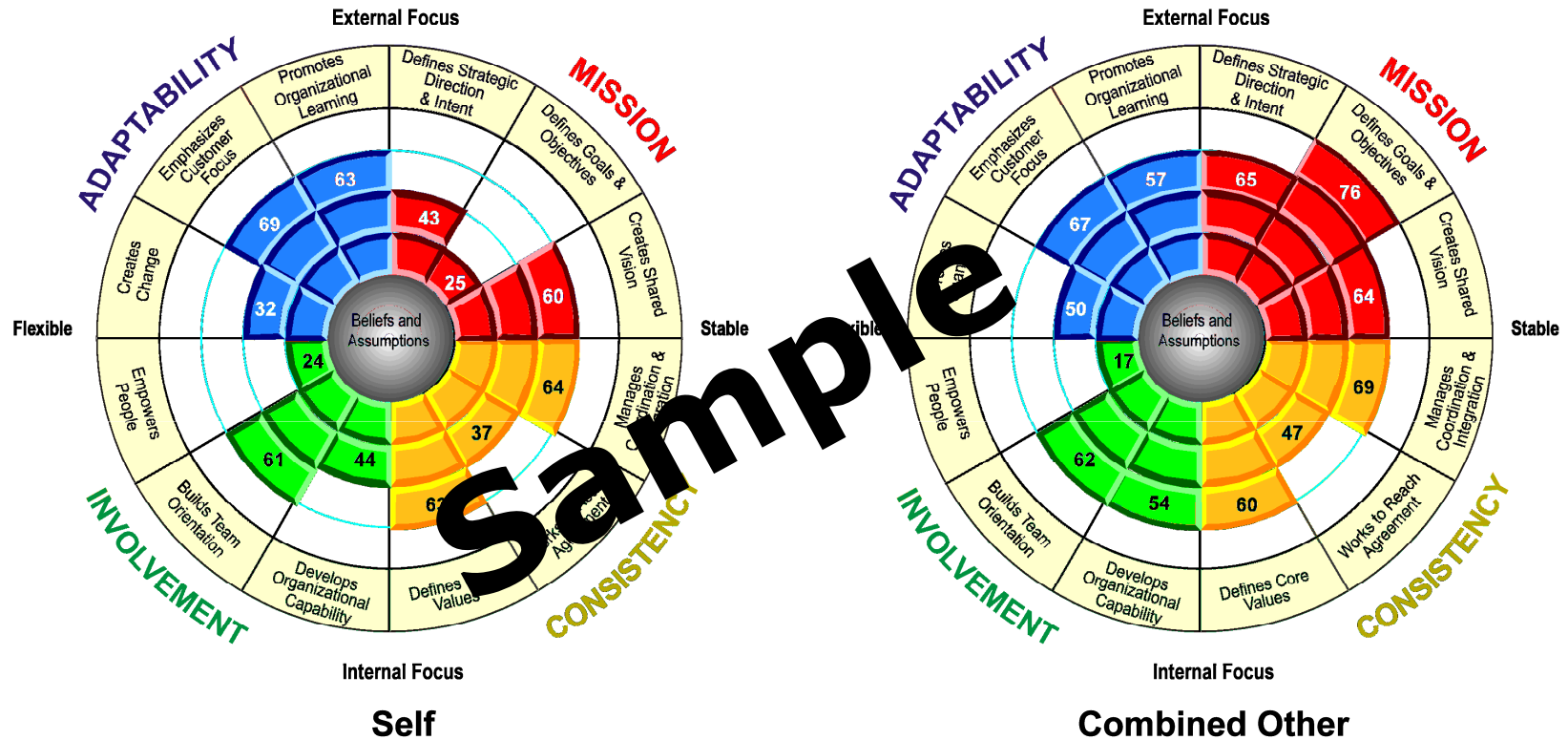
## Consistência

*Sistemas...Estruturas...  
Processos*

Definindo os valores e sistemas que são a base de uma cultura forte

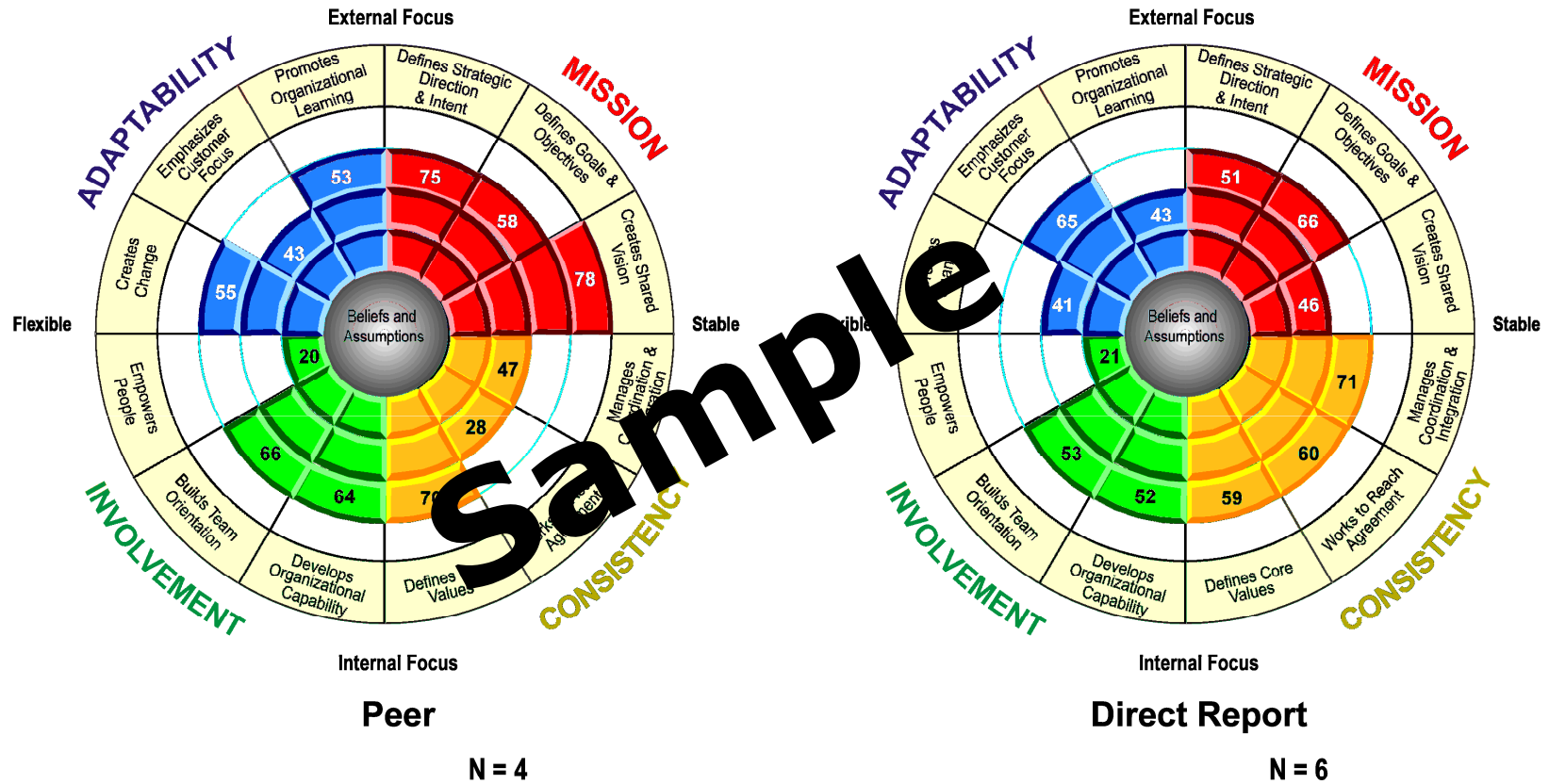
"Nosso sistema cria alavancagem?"

# Sample Participant

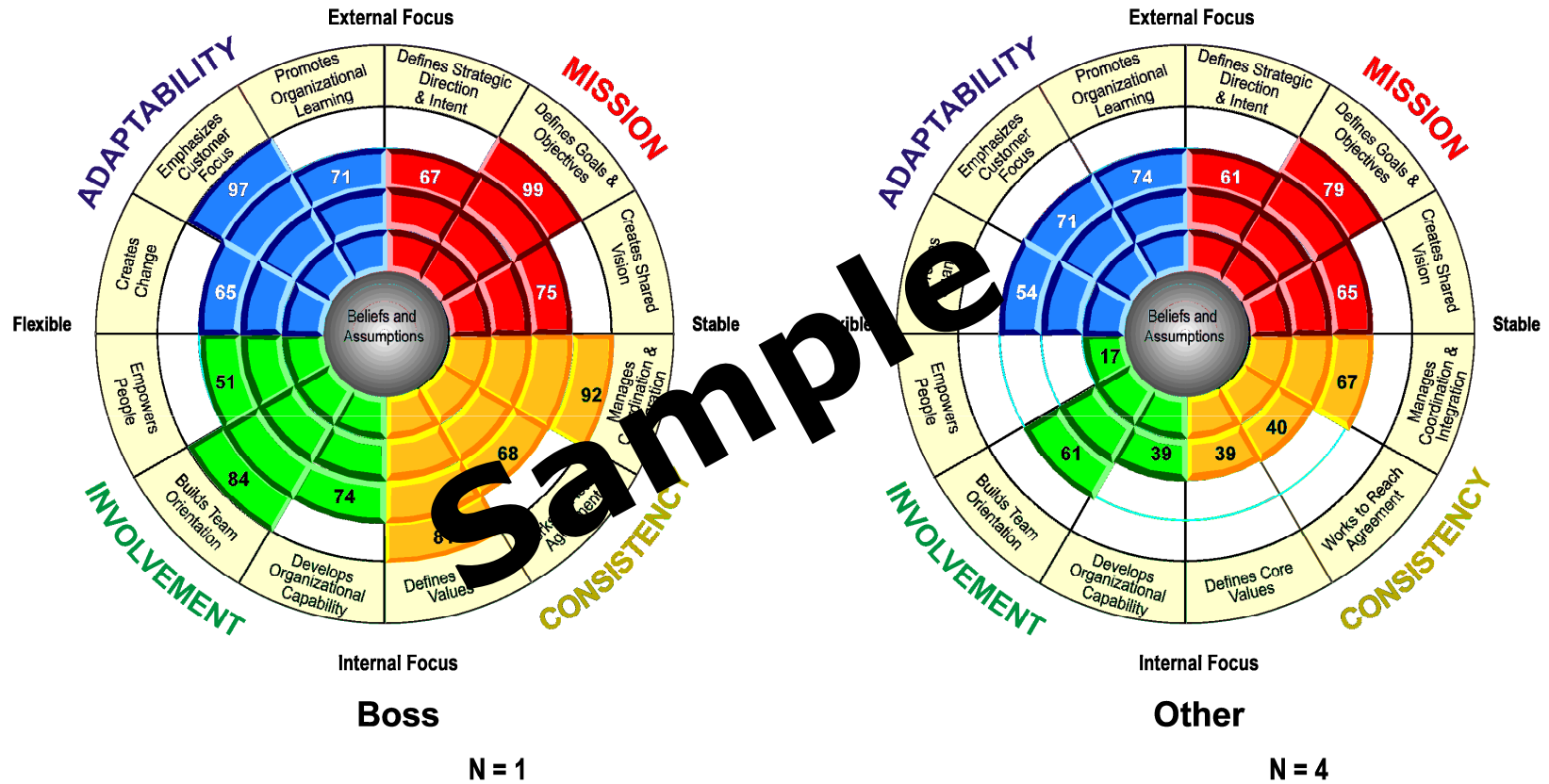


- 4 Peers
- 6 Direct Reports
- 1 Boss
- 4 Other

# Sample Participant



# Sample Participant





# Action Learning e Liderança

Action learning surgiu como uma das mais poderosas e eficazes ferramentas empregadas pelas organizações em todo o mundo para desenvolver e aprimorar seus líderes.

Empresas internacionais que se decidiram por usar o Action Learning para solucionar problemas complexos críticos bem como desenvolver as competências e atributos necessários a seus líderes para lograr êxito na atuação no século XXI.

Nosso século demanda novas habilidades dos líderes.

Estilos e Habilidades que levavam a uma atuação mais estável e preditiva serão inadequados nessa nova era de incertezas e mudanças rápidas, onde mal conseguimos definir o problema que precisamos resolver.



# Habilidades requeridas dos líderes no século XXI

- **Pensador sistêmico**: habilidade de ver conexões entre questões, asserções, fatos e dados.
- **Pensador complexo**: habilidade de ver conexões entre os relacionamentos.
- **Agente de Mudança**: habilidade de desenvolver um alto grau de competência em criar e gerenciar mudança para que a organização possa crescer.
- **Inovador e tomador de risco**: habilidade de desenvolver a criatividade na solução de problemas.
- **Servidor da Equipe**: estar disponível para ouvir e atento para a construção do conhecimento colaborativo.
- **Coordenador policrônico**: Habilidade de gerenciar e integrar muitas coisas ao mesmo tempo.
- **Professor, Mentor, Coach e Aprendiz**
- **Visionário e Construtor de Visão**



## A opção do Action Learning para Solução de Problemas e Desenvolvimento da Liderança

### **Duas possibilidades:**

1. Foco na Solução de Problemas
2. Ferramenta para desenvolvimento da Liderança

**Diferencial único:** tem seu foco no poder de fazer perguntas.

### **Cinco Passos em uma reunião de Action Learning:**

1. O dono do problema introduz o problema em 2-3 minutos.
2. Início das perguntas para clarificar o problema.
3. Desenvolvimento da Solução.
4. O dono do problema comprometido em agir.
5. A equipe reflete sobre a aprendizagem.



Obrigada por ouvir!

Cleo Wolff

[cleo@cleowolff.com.br](mailto:cleo@cleowolff.com.br)

[www.cleowolff.com.br](http://www.cleowolff.com.br)

(011) 8375 1919