



os Sete Pecados Capitais de um líder e como revertê-los com Ganhos Positivos a favor da Equipe

por Paulo César Silveira (falecom@paulosilveira.com.br)

Há pelo menos 15 anos eu e minha equipe trabalhamos na formação de líderes e equipes de alto desempenho. Pude assistir a muitos e muitos exemplos de atitudes positivas, mas também a inúmeros exemplos de hábitos e vícios ruins e negativos em nossos treinamentos e palestras.

Trabalhamos em parceria com diversas empresas e entidades como Mc Donald's, Laboratório Sanofi- Aventis, Laboratório Medley, Petrobrás, Grupo Telefônica, Whirlpool, Nivea no Brasil, Nestlé, Unilever, Monsanto, Grupo Algar, Grupo Votorantin, Xerox do Brasil, ADVB (Associação dos Dirigentes de Vendas do Brasil), Sociedade Brasileira de Ciência Neurolinguística, APARH (Associação Paulista de Administração de Recursos Humanos), ABRH (Associação Brasileira de Recursos Humanos), FIESP, CIESP, FGV, FIA e FEA/USP, FACISC entre outros, me possibilitaram oportunidades de convivência e aprendizado com as melhores lideranças e *cases* de sucesso na indústria, varejo e área de serviços.

Parcerias com Alshop (Associação dos Lojistas de Shopping do Brasil), através dos Programas TreinaShop e Aero-shop Excelência permitiram a capacitação de muitas pessoas e a realização de consultoria em todos os estados brasileiros e América Latina, programas estes voltados principalmente aos estabelecimentos localizados em aeroportos.

Todas estas experiências nos permitiram aprender e compartilhar uns com os outros temas como: trabalho em equipe, comunicação eficaz, liderança, relações humanas, apresentações estratégicas de alto impacto, vendas, administração de tempo e planejamento estratégico. Momentos que nos fizeram perceber o quanto é importante saber vender ideias e praticarmos liderança de forma constante.

Desde então o enfoque da nossa empresa tem sido desenvolver programas de vendas, liderança, *marketing*¹ e gestão como prioridades. Refletimos o quanto esses temas são fundamentais para a vida pessoal e profissional das pessoas e que o aprendizado de cada indivíduo é diferente. Por isso incluímos jogos corporativos e dinâmicas em nossos trabalhos e a Andragogia - arte e a ciência de orientar o

adulto a aprender de forma mais eficaz e para uso imediato os conceitos aprendidos de ordem pessoal, cultural, profissional, social, etc., como o grande catalisador para obtenção dos resultados desejados.

A Andragogia é pesquisada e aplicada diariamente, pilar essencial na filosofia de nossa organização. Não é apenas o professor/instrutor o único responsável pelo ensino, mas também um ambiente favorável, que permita a criação, inovação, experiência do novo ou da mudança que possibilitam um efetivo aprendizado. A didática de hoje se baseia na capacidade de transmitir as emoções e sonhos para o cérebro, e do cérebro para as palavras, linguagem corporal, tom de voz, vestimenta, postura, ou seja, todas as formas de comunicação utilizadas pelo ser humano. Quem recebe a mensagem deve conseguir transmiti-la de forma clara, para que outros entendam e possam usá-la de forma produtiva. Sabemos que não estamos mais na era da informação, mas sim na era do como comunicar e compartilhar a informação de forma inteligente.

Mas apenas a comunicação não "resolve" a vida das pessoas. Outra habilidade fundamental para o sucesso é a capacidade de liderança. Mas é o que é liderança? Liderar nada mais é do que trabalhar em equipe, comunicar, administrar o tempo (o seu e dos outros) e ter a consciência de que todas as atitudes, as decisões do líder têm que estar coerentes com a missão da empresa, sua visão, seus objetivos, suas metas, seus valores e seus fatores-chave de sucesso (estes últimos, puro Planejamento Estratégico).

Exemplos de lideranças temos os mais diversos. Tanto no meio empresarial, como da educação, política, na religião, e mesmo as informais, como lideranças de bairro, líderes de classe estudantil, entre outros. Alguns destes exemplos nos surpreendem, outros decepcionam ou desesperam. Alguns compreensíveis e outros incompreensíveis.

Cada um com seus pontos fortes e fracos, experiências

¹Marketing: é o conjunto de estratégias e ações que provêm o desenvolvimento, o lançamento e a sustentação de um produto ou serviço no mercado consumidor.

de sucesso e metas não alcançadas, mas com muitas práticas, técnicas, e conhecimentos que um líder deve possuir, mesmo que nem tudo saia perfeito sempre. E neste cenário da “imperfeição” vem o perigo: profissionais insatisfeitos, não compreendendo muitas vezes o comportamento do líder e da empresa, problemas na comunicação, onde falta transparência, clareza, *feedback*², e no fim a perda de grandes talentos.

Diante destas experiências vividas, observações, estudos e análises ao longo dos anos, desenvolvi uma teoria de competências básicas de um líder, uma espécie de cartilha da Liderança. Minha forma, além das palestras e treinamentos, de compartilhar este conhecimento tão necessário, seja para novos líderes como os atuantes, que também precisam se reciclar a cada dia.

Sete são os requisitos básicos para uma eficaz liderança. Contraposto a estas sete competências, observei que cada uma delas possui uma relação direta com um dos sete pecados capitais. Um líder que não consegue desenvolver e aplicar uma competência básica estará cometendo um pecado capital na Liderança, um comportamento mortal que dificultará sua atuação eficaz como líder.

Veja adiante algumas conclusões desta pesquisa e continue crescendo com prosperidade e liderança.

Quais são estes comportamentos mortais, seus sintomas e efeitos e suas possíveis razões? Quais são as técnicas e/ou conhecimentos que o líder não está sabendo aplicar e que, conseqüentemente, devem ser aprimorados por ele? Conheça os comportamentos abaixo, se identifique, use e evolua diariamente.

1ª Competência Básica: a Democratização do Conhecimento



Pecado Capital relacionado: Luxúria.

A luxúria, a vontade de ter tudo para si, evidencia um líder que não democratiza a maior riqueza de uma empresa e de seus funcionários: o conhecimento.

- **Comportamento típico** - O líder detentor do poder da informação.
- **Sintoma** - O líder faz de tudo para deter o conhecimento e as informações da empresa e do mercado. É típico, por exemplo, no líder que recebe os informativos e não repassa para a equipe ou que faz assinaturas de revistas para o departamento, mas somente ele as lê. Normalmente este tipo de líder não apura e não tem capacidade e competência técnica preocupando-se somente em fazer que outros membros não tenham acesso ao conheci-

mento o que, na sua cabeça, colocaria em risco a sua posição.

- **Efeito** - A equipe nota rapidamente esse comportamento detentor do líder, o que faz com que ele perca rapidamente a confiança da equipe. Nos fracassos, a equipe tende a culpar o líder por não fornecer as informações e conhecimentos importantes e necessários.
- **Possíveis razões do comportamento** - Medo de perder o “poder” e o “controle” da situação. Medo de ver algum membro de sua equipe com capacidade e competência maior do que a sua.
- **Antídotos** (técnicas a aprimorar) - Gestão do Conhecimento. Técnicas de trabalho em equipe, *brainstorming*³, jogos lúdicos de integração e trocas de informação em um dia da semana ou no final do expediente.

2ª Competência Básica: a Confiança



Pecado Capital relacionado: Gula.

Um dos maiores pecados é a gula pelo poder da decisão, evidenciando um líder centralizador, que não confia ou não quer confiar em sua equipe.

- **Comportamento típico** - O líder detentor do poder da decisão.
- **Sintoma** - Todas as decisões têm que partir do líder. Ele precisa estar ciente de todas as informações que saem do setor (precisa ter as cópias de todos os e-mails). Os documentos banais têm de ter sua assinatura ou visto.
- **Efeitos** - A equipe passa a não decidir e fazer questão de não decidir nada. Todos os trabalhos são incompletos, pois o líder ainda dará a opinião final. Então, é inútil concluí-los.
- **Possíveis razões do comportamento** - Insegurança e desprezo pela capacidade alheia.
- **Antídotos** (técnicas a aprimorar) - Liderança situacional, administração do tempo, *coaching*⁴ e trabalho em equipe.

²*Feedback: do inglês, significa retroalimentação, retorno da informação. É o procedimento que consiste no fornecimento de informação à uma pessoa sobre o desempenho, conduta, eventualidade ou ação executada por esta, objetivando orientar, reorientar e/ou estimular uma ou mais ações de melhoria, sobre as ações futuras ou executadas anteriormente.*

³*Brainstorming: do inglês, significa tempestade cerebral ou tempestade de ideias. Mais que uma técnica de dinâmica de grupo, é uma atividade desenvolvida para explorar a potencialidade criativa de um indivíduo ou de um grupo colocando-a a serviço de objetivos pré-determinados.*

⁴*Coaching: do inglês coacher que significa treinador, tutor particular. É um processo com início, meio e fim, definido em comum acordo entre o coach (profissional) e o coachee (cliente) de acordo com a meta desejada pelo cliente, onde o coach apoia o cliente na busca de realizar metas de curto, médio e longo prazo, através da identificação e uso das próprias competências desenvolvidas, como também do reconhecimento e superação de suas fragilidades.*

3ª Competência Básica: a Comunicação.



Pecado Capital relacionado:
Avareza.

Um líder “avaro” em relação a comunicação torna seu trabalho pouco orientativo, sem detalhes importantes, sem assertividade e sem ordenação lógica.

- **Comportamento típico** - O líder introvertido.
- **Sintoma** - O líder não consegue comunicar-se com a equipe. Tem dificuldades de se expressar e organizar a exposição das idéias. Em situações de conflito ele tende a se calar e perder o controle da situação.
- **Efeitos** - A equipe não compreende claramente as idéias e instruções, provocando deturpações e conflitos nas tarefas do dia-a-dia e entre os membros. A equipe tende a perder a confiança nas decisões e atitudes do líder.
- **Possíveis razões do comportamento** - Medo de se expressar em público. Falta de domínio em conflitos e medo do possível julgamento por pessoas que são mais relacionais que ele e possivelmente mais formadoras de opinião.
- **Antídotos (técnicas a aprimorar)** - Comunicação eficaz, domínio do falar em público, programas de apresentação de alto impacto na comunicação, programação neurolinguística (PNL), jogos lúdicos e empíricos entre outras.

4ª Competência Básica: a Utilização de Metodologias



Pecado Capital relacionado:
Preguiça.

A preguiça de planejar, de ordenar as idéias, de se preparar e pensar no futuro evidencia um líder que não utiliza metodologias no trabalho.

- **Comportamento típico** - O líder confuso.
- **Sintoma** - O líder muda constantemente as decisões e os planos para o departamento ou para a equipe. O líder não consegue precisar quais as missões, objetivos e metas do departamento e dos membros da equipe.
- **Efeitos** - A equipe passa a trabalhar “sem confiança” e em “marcha-lenta”, pois sabe que aquele pedido que o líder solicitou irá mudar em breve. A equipe não consegue relacionar os planos, objetivos e projetos do departamento com o planejamento estratégico e objetivos organizacionais.
- **Possíveis razões do comportamento** - Falta de conhecimento da metodologia de planejamento estratégico e administração de projetos. Má administração do tempo, pois as prioridades mal definidas provocam mudanças constantes nos planos. Pouca delegação para possíveis

facilitadores, o que faria seu trabalho render mais e por consequência ser mais eficaz.

- **Antídotos (técnicas a aprimorar)** - Planejamento estratégico, administração de projetos, administração do tempo.

5ª Competência Básica: o Reconhecimento



Pecado Capital relacionado:
Cobiça

A cobiça (ou soberba) pelo seu destaque dentro da empresa faz que o líder despreze as idéias e decisões da equipe não reconhecendo a capacidade desta.

- **Comportamento típico** - O líder repartidor de derrotas ou carinhosamente conhecido como anestesista (em vez de dar entusiasmo à equipe, divide os seus erros e fracassos e mata a auto-estima de todos, fazendo assim que parem de produzir).
- **Sintoma** - O líder toma as decisões, muitas vezes sozinho, e na hora de reconhecer o fracasso diz que a decisão foi em equipe. No sucesso ele diz que a “sua” idéia foi muito boa. Típico de líderes que, no momento de decidir com a equipe, utilizam métodos como “Temos a opção X e a opção Y. Eu prefiro a X. Alguém tem alguma coisa que desabone a opção X?”. No momento de reconhecer a má escolha ele diz que a decisão foi em equipe, já que ninguém falou nada contra a opção X, mesmo que a equipe tenha recomendado a opção Y. Quer ter sempre o destaque nas boas idéias e nos grandes projetos.
- **Efeitos** - A equipe passa a não participar de decisões, sabendo que são “votos vencidos”. As chacotas tendem a crescer em relação a este comportamento e a liderança cai no ridículo. A equipe passa a ter uma postura defensiva, preocupando-se não com as decisões, mas em não absorver culpas.
- **Possíveis razões do comportamento** - Necessidade de autoafirmação. Não aceitação da inteligência alheia.
Antídotos (técnicas a aprimorar) - Técnicas de negociação, *coaching* e trabalho em equipe.

6ª Competência Básica: o Trabalho em Equipe



Pecado Capital relacionado:
Inveja.

A inveja é um dos maiores entraves na vida de um profissional. Um líder invejoso não consegue perceber o espírito de um trabalho em equipe que leva todos aos objetivos comuns.

- **Comportamento típico** - O líder plagiador de idéias.
- **Sintoma** - O líder escuta a idéia de um membro da

equipe, faz de conta que não escutou ou a subestima. Depois surge com a “sua” grande idéia que nada mais é do que a idéia do outro maquiada. Em estágios mais graves este tipo de líder é capaz de, na “cara-de-pau”, escutar a idéia e lançá-la como sua apenas alguns minutos depois.

- *Efeitos* - A equipe fica indignada com atitude tão baixa e passa a não desenvolver mais idéias, prejudicando o seu lado criativo e inovador. Causa grande desmotivação ao membro da equipe quando ele vê a sua idéia com o nome de outro autor. Quando isto se torna público e constante, o líder tende a cair no ridículo perante toda a equipe.
- *Possíveis razões do comportamento* - Falta de criatividade e espírito inovador. Inveja. Medo de perder o “poder” das grandes idéias, conseqüentemente perdendo o destaque no departamento ou na empresa. Pode ser que tenha chegado à liderança sem mérito (famoso QI - quem indica) e com o passar do tempo mata a equipe.
- *Antídotos* (técnicas a aprimorar) - Desenvolvimento da criatividade e poder de inovação, trabalho em equipe.

7ª Competência Básica: o Equilíbrio Emocional



Pecado Capital relacionado:
Ira.

- A ira é o maior exemplo de sentimentos expostos pelos líderes sem equilíbrio emocional.
- *Comportamento típico* - O líder apelativo. A síndrome de baixo-astral.
- *Sintoma* - É aquele líder que apela para técnicas pouco usuais e pouco eficazes, como mexer com o lado emocional. É do tipo que, quando você vai reclamar sobre o seu aumento salarial, ele diz que você é um ingrato e que você não imagina como foi difícil convencer a diretoria a lhe dar o último aumento. Ou quando ele não concorda com algo que você fez, ameaça o seu emprego, às vezes com frases sutis como “- O mercado de trabalho está difícil, não acha?” Ou ainda, quando você debate empolgado com ele sobre sua

brilhante carreira, ele diz algo como “- Você tem ainda muito que aprender...”

- *Efeitos* - A equipe tende a não discutir os problemas com o líder, pois sabe que ele irá utilizar algum artifício emocional para “escorregar” no assunto. Estes líderes aplicam o 171 (Código Penal), levam vantagem em tudo (Lei de Gerson), mentem para se beneficiar, prometem e não cumprem, ou seja, são desonestos e sem ética. A somatória destas atitudes burras que durante muito tempo fizeram parte do cotidiano das “equipes”, somente gerou desrespeito para com as verdadeiras equipes profissionais.
- *Possíveis razões do comportamento* - Dificuldades para argumentar fatos. Falta de transparência. Medo de falar a verdade ou simplesmente gosto em levar vantagem em tudo.
- *Antídotos* (técnicas a aprimorar) - Comunicação eficaz, domínio de falar em público, programas de apresentação de alto impacto na comunicação, programação neurolinguística (PNL), jogos lúdicos e empíricos, técnicas de negociação, técnicas de comunicação (*feedback*), inteligência emocional.

Tenham um fabuloso dia hoje e sempre... pois o MERCADO é do TAMANHO de sua IMAGINAÇÃO.

Se você tiver algum comentário, sugestão ou dúvida entre em contato pelo e-mail falecom@paulosilveira.com.br e no campo “Assunto” coloque Revista Ferramental.

Paulo César Silveira - Conferencista com mais de 1.750 palestras em sua carreira em 15 anos de profissão. Consultor, empreendedor e articulista com mais de 500 artigos editados. Mentor e líder do *Projeto Liderança Made in Brazil*. Autor de 18 livros, destacando-se os *best-sellers*: *A Lógica da Venda e Atitude - Virtude dos Prósperos*. Sendo ainda um dos autores da *Coleção Guia Prático da Revista PEGN* e também dos livros *Ser+ em Vendas*, *Ser+ com T&D* e *Ser+ com Palestrantes Campeões em parceria com a Revista Ser Mais*. Seu trabalho corporativo se baseia no treinamento mundial de vendas mais agressivo do mundo: *Buyer Focused Selling* e nos principais métodos de compras mundiais, principalmente as metodologias BATNA, PAC e no método de liderança TGE. Professor convidado da FGV/SP, FIA FEA/USP e UFRGS. Palestrante indicado pela FACISC, ADVB e FIESP nas áreas de vendas consultivas, vendas técnicas e comunicação com base em liderança. Site www.paulosilveira.com.br