



## O Desafio da Liderança

Como aperfeiçoar sua capacidade de liderar  
(The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations)

Barry Z. Posner e James M. Kouzes  
Elsevier Editora © 2013  
368 páginas  
Livro: [getab.li/24224](http://getab.li/24224)

## Ideias Fundamentais

- A liderança não é hereditária. Qualquer um pode aprender a ser líder.
- Quase tudo que em círculos de gestão tradicionais é ensinado sobre liderança está errado.
- A liderança requer habilidades específicas e compromissos.
- É possível aprender comportamentos e atitudes e tornar-se um líder eficaz.
- Os líderes bem-sucedidos desafiam o *status quo*.
- A capacidade de comunicar uma visão mobilizadora é uma capacidade essencial da liderança.
- Os líderes se tornam mais poderosos ao transferir poder para os seus liderados.
- Um líder precisa constituir um exemplo para a organização.
- Encorajar o coração da organização é uma função do líder.
- A liderança é para muitos, não apenas para alguns.

## Foco

### Gestão & Liderança

Estratégia  
Vendas & Marketing  
Finanças  
Recursos Humanos  
TI, Produção & Logística  
Carreira & Desenvolvimento  
Pessoal  
Pequenas e Médias Empresas  
Economia & Política  
Indústria  
Negócios Globais  
Conceitos & Tendências

# Relevância

## O que você vai aprender

O que você vai aprender: 1) Por que quase tudo que em círculos de gestão tradicionais é ensinado sobre liderança está errado; 2) Como os líderes motivam os outros ao delegarem responsabilidade; e 3) Por que o amor pode ser o segredo mais bem guardado da liderança.

## Recomendação

Este guia notável de James M. Kouzes e Barry Z. Posner denuncia o mito de que o líder é um individualista e não um membro da equipe. Eles também discordam da imagem do líder como sendo de uma estirpe especial. De fato, a premissa básica do livro é de que há habilidades fundamentais e identificáveis que quase todos podem aprender e adotar para se tornarem líderes eficazes. Os autores enunciam essas habilidades e listam os princípios orientadores que os líderes devem seguir e aplicar em suas organizações. Este livro seminal tem uma profundidade e extensão vastas. A *getAbstract* recomenda este manual excelente a todos os líderes atuais e futuros.

# Resumo

*“Como a inovação e a mudança envolvem experiências e riscos, sua maior contribuição [dos líderes] será propiciar um clima de aceitação das tentativas e erros, em que se reconheçam e se apoiem as boas ideias, no qual predomine a disposição constante de questionar o sistema.”*

*“Os melhores líderes organizacionais manejam esse anseio humano, transmitindo o significado do trabalho na organização, para que as pessoas compreendam a importância de suas funções e atribuições.”*

## Quando os líderes dão o melhor de si

A liderança é frequentemente tratada como uma qualidade mística e inexplicável, como o carisma ou a espiritualidade. Mas, e se a liderança fosse de fato um conjunto de comportamentos e atitudes que se pode estudar e dominar?

Uma década de pesquisa com quase 1400 líderes indica que a liderança exemplar se baseia em cinco práticas fundamentais e em 10 compromissos da liderança que fazem as cinco práticas dar resultados. Quem dominar estes atributos fundamentais será capaz de inspirar qualquer organização, independentemente das circunstâncias. Sem exceção, os líderes eficazes seguem os seguintes princípios. Eles:

1. Questionam o processo.
2. Inspiram uma visão comum.
3. Capacitam outras pessoas para a ação.
4. Desbravam o caminho.
5. Animam os corações.

## Questione o processo

Uma das diferenças entre os líderes e os seguidores é que os líderes são intrinsecamente propensos a desafiar os processos que inibem as suas organizações. Porque eles entram em ação, os líderes parecem estar no lugar certo no momento certo. Em consequência, os líderes promovem a inovação e desafiam o *status quo*. Nenhum líder intervém focado em manter as coisas inalteradas. Nesse sentido, os líderes são os pioneiros que estão dispostos a tentar algo novo e melhor. Eles têm uma alta tolerância ao risco.

Os líderes não são sempre criadores ou inovadores, mas eles são capazes de reconhecer as novas ideias e promover a adoção desses conceitos ou práticas novas. Para ser um líder exemplar, seja um pioneiro a adotar as ideias que são boas para a sua empresa. Os líderes têm frequentemente melhor desempenho em circunstâncias difíceis. Sua capacidade permite que eles arrisquem e tenham sucesso.

*“Transferir o próprio poder e reforçar a autoridade e a responsabilidade dos liderados os tornará mais fortes e capazes.”*

*“A credibilidade é o fundamento da liderança. Antes de qualquer coisa, os liderados precisam acreditar em seus líderes.”*

*“O segredo mais bem guardado dos líderes bem-sucedidos é amor: manter-se apaixonado pela liderança, pelas pessoas que fazem o trabalho, pelo que as organizações produzem e por quem honra a organização usando seus produtos e serviços.”*

*“Mas ela havia aprendido, com muita clareza, que suas expectativas positivas de alto desempenho e de grande motivação em relação aos outros, além do reconhecimento por suas contribuições, facilmente superavam a alternativa da gestão por comando e controle.”*

Quando se pergunta aos funcionários quais são as características fundamentais da liderança, eles dizem que os líderes devem ser honestos, prospectivos, inspiradores, competentes e justos, as qualidades que podem levar alguém a desafiar o *status quo*. Tais líderes são vistos como confiáveis, e a credibilidade torna mais provável o sucesso dos seus desafios ao *status quo*.

### **Busque oportunidades**

Busque oportunidades desafiadoras para crescer, mudar, inovar e melhorar. Isto significa tratar cada trabalho como uma aventura e não como uma tarefa. Para isso, é preciso pensar a partir do zero. Procure abordar cada atribuição como um projeto revolucionário. Questiono constantemente o *status quo*, e nunca aceite passivamente a resposta “Porque é a maneira como nós sempre fizemos”. Inventar todas as soluções não funciona, nem adianta tentar! Olhe para fora em busca de ideias. Torne função de todos buscar melhores maneiras de fazer as coisas. Junte a aventura ao trabalho de cada um. Aprenda novas habilidades para estimular a sua criatividade.

### **Inspire uma visão comum**

Os líderes acreditam que eles podem fazer acontecer coisas extraordinárias. Eles podem visualizar um futuro brilhante e conseguem convencer os colegas a apoiar as suas visões. Os líderes desenvolvem visões claras de para onde querem ir, e depois criam eventos e sistemas para chegar lá, porque a visão é a força que inventa o futuro. Embora as visões por si só sejam insuficientes – uma vez que os líderes precisam dos seguidores – as pessoas decidem seguir os líderes cuja visão compartilham.

Se você compreende as pessoas, você pode convencê-las a acreditar em sua visão ao insuflar vida nas suas esperanças, sonhos e aspirações. A liderança, neste sentido, é um diálogo em vez de um monólogo. Quando você compreende os seus seguidores, você pode insuflar vida nas suas esperanças e sonhos e imaginar um futuro mais brilhante para eles, um futuro em que eles têm um papel proeminente. Para ter sua visão aceita você precisa comunicá-la de forma entusiástica. Quando os líderes identificam as inovações de que sentem mais orgulho, eles mencionam os projetos de que já eram os mais entusiastas antes dos resultados. Sem dúvida, desafiar o *status quo* e ser um visionário acarreta riscos, por isso a sua aceitação do risco é importante.

### **Experimente e arrisque**

Experimente, assuma riscos e aprenda com os erros. Um líder visionário pode testar ideias ao realizar pequenas experiências, criando segurança para que os outros testem também ideias novas. Algumas das suas ideias brilhantes não funcionam, mas isso é aceitável desde que você aprenda com os erros. A maioria das pessoas, quando confrontadas com a mudança, modera imediatamente o seu entusiasmo por ela. Não descarte uma ideia que inicialmente parece estranha. Em vez disso, reafirme que a sua organização valoriza quem assume riscos. Estude as suas falhas tão cuidadosamente como os seus sucessos, e encoraje as pessoas a pensar em soluções, não em obstáculos.

### **Veja o futuro**

Visualize um futuro mais vibrante e dignificante. Você pode analisar o seu passado de maneiras apropriadas para determinar onde você quer estar no futuro. Seja específico; defina exatamente o que você quer. Escreva uma declaração de visão e atreva-se a agir com base na sua intuição. Teste os seus pressupostos; torne-se um futurista. Construa uma visão que melhora a vida dos seus colegas e prepara o futuro de sua empresa.

*“A liderança não é pre-determinada. Não é hereditária nem congênita. (...) A liderança pode ser aprendida.”*

*“Como a liderança é processo recíproco entre líderes e liderados, qualquer análise da liderança deve levar em conta a dinâmica dessas interações.”*

*“Os líderes mobilizam outras pessoas que querem lutar pelas aspirações comuns, e isso significa, basicamente, que liderança é relacionamento.”*

*“Os incidentes críticos (...) são parte da vida de todos os líderes. Mas (...) oferecem momentos significativos de aprendizado para os líderes e para os liderados (...). A verdade é que os melhores líderes são os melhores aprendizes.”*

### **Capacite os outros para a ação**

Os líderes eficazes, independentemente de sua competência ou inteligência, sabem que mesmo as suas melhores ideias serão irrealizáveis sem a ajuda dos outros. A liderança eficaz é sempre o esforço de uma equipe – um líder sem uma equipe não é líder. Os líderes exemplares inspiram um senso de trabalho de equipe organizacional muito além do âmbito interno. As pessoas correspondem aos líderes que as capacitam para agir. Os líderes compreendem que as pessoas não podem trabalhar da melhor maneira se sentirem-se fracos, insignificantes ou afastados do processo. Dê-lhes o senso de propriedade que eles precisam.

### **Evoque os ideais comuns – Anime a visão**

Ausculte os valores, sonhos e esperanças dos outros para compartilhar sua visão comum. Conheça os interesses de seus liderados, e depois apresente-lhes uma visão que torna tangível o intangível. Para fazer isto de forma eficaz, você precisa primeiro auscultar apaixonadamente o seu pessoal.

### **Estimule a colaboração**

Encoraje a colaboração ao promover os objetivos colaborativos e a construção da confiança. Pense em termos de objetivos mútuos, porque ninguém alguma vez consegue sozinho algo significativo. Encoraje as pessoas a colaborar e trocar ideias.

### **Dê o exemplo**

Os seus liderados verificarão se você também pratica o que diz. O respeito verdadeiro não se adquire com um título. Muitos líderes explicam que eles nunca pediriam a alguém para fazer uma coisa que eles não estejam dispostos a fazer primeiro. Os líderes são líderes porque estão dispostos a serem os primeiros. Os líderes devem dar o exemplo e defender as suas crenças. Por consequência, os líderes necessitam de planos operacionais detalhados. Você pode ser bem-sucedido ao conduzir projetos ao longo de um percurso cuidadosamente planejado. Se você define os passos para o sucesso, você terá mais chances de chegar lá.

### **Fortaleça os outros**

Fortaleça os outros, transfira poder, atribua tarefas importantes e ofereça apoio. Você deve aumentar a autonomia a todos os níveis, reduzir passos e procedimentos desnecessários, e, em geral, apoiar o exercício do julgamento independente. Uma das mais importantes habilidades da liderança é fazer com que os outros se sintam heróis.

### **Viva os valores comuns**

Torne seu comportamento consistente com os valores comuns. Escreva o seu credo da liderança – quais são os princípios, crenças e valores que orientarão o seu estilo de liderança. Comece por conhecer a si mesmo, seus pontos fortes e as coisas importantes para você. Compartilhe seus valores pessoais. Faça uma análise de suas ações, para avaliar o que você faz para garantir que o seu comportamento seja consistente com as crenças que você abraça.

### **Crie um clima de confiança**

Obtenha as pequenas vitórias que fomentam o progresso contínuo e reforçam os compromissos. O progresso é sempre incremental. Para fomentar a confiança e entusiasmo da sua organização, valorize cada pequeno passo ao longo do percurso.

### **Anime os corações**

As pessoas com frequência ficam frustradas e exaustas no caminho para a excelência. Porque é um processo árduo, naturalmente as pessoas podem ser tentadas a desistir. Sua função como líder é restaurar o coração da sua organização e encorajar os outros a seguir em

*“Os líderes exemplares adotam a prática de criar um clima em que os liderados se sintam fortes e confiantes.”*

*“Não é preciso buscar a liderança acima de você. Nem fora de você. Basta olhar para dentro. Você tem o potencial de liderar outras pessoas por caminhos que nunca percorreram, rumo a lugares em que nunca estiveram.”*

frente. Os líderes mobilizam as tropas. Por vezes, você pode conseguir isso através de gestos dramáticos: uma reunião de que todos participem, um tema ou programa especiais, ou o uso eficaz de símbolos. Em outras ocasiões, contudo, uma única ação é suficiente para conferir um novo espírito à sua organização, por exemplo, uma maneira criativa de comemorar as realizações. No entanto, não se equivoque: encorajar o coração da sua empresa para ajudar as pessoas a superar os tempos difíceis é um assunto muito sério. O segredo mais bem guardado da liderança pode ser o amor: o amor pelo produto, pelo serviço, pelos clientes e pelos funcionários.

### **Reconheça as contribuições**

Reconheça as contribuições individuais que levam ao sucesso de cada projeto. Use recompensas que tenham um significado especial para cada pessoa. As recompensas criativas encorajam o pensamento criativo.

### **Comemore os valores e vitórias**

Comemore os feitos da equipe, não apenas os sucessos individuais. Acima de tudo, você quer que o seu pessoal pense como uma equipe. Por isso, você precisa reconhecer e recompensar as realizações da equipe. Seja um chefe de torcida, mas de uma forma que você se sinta confortável. As celebrações ajudam a reconhecer os pequenos sucessos no caminho para a vitória.

### **Mitos da liderança**

Quase tudo que em círculos de gestão tradicionais é ensinado sobre liderança está errado. Talvez isso explique por que não há mais líderes na sociedade e nas empresas. De fato, o primeiro desafio que um líder precisa enfrentar é libertar-se de noções errôneas sobre o que a liderança realmente é. Por exemplo, a gestão tradicional sugere que as organizações são estáveis, organizadas e funcionam como um relógio, e que a maioria dos líderes reais agita as coisas em vez de protegerem o *status quo*. O controle é o foco da teoria da gestão tradicional. A função do líder é controlar os recursos materiais e as pessoas. Porém, os líderes reais sabem que quanto mais tentam controlar as suas organizações, mais eles impedem as pessoas de atingirem a excelência. Os líderes que privilegiam o seu próprio controle raramente suscitam confiança, porque a confiança precisa ser mútua.

Outro mito é que os líderes estão em uma posição superior. Os líderes que exageram sua importância terão dificuldade em atingir os seus objetivos. A liderança é um processo, não uma posição. A ideia de que apenas alguns podem dominar esse processo é um mito. Você pode aprender a usar as habilidades que promovem esse processo, quer você pertença à diretoria executiva, quer trabalhe na limpeza do edifício.

Mais de 10 anos de pesquisa mostrou que as pessoas comuns podem aprender a realizar coisas extraordinárias. A liderança é para muitos, não apenas para alguns.

## Sobre os autores

**James M. Kouzes** foi CEO e presidente da Tom Peters Group/Learning Systems. O *Wall Street Journal* o incluiu entre um dos 12 melhores educadores de executivos nos Estados Unidos. **Barry Z. Posner** foi reitor da Leavey School of Business and Administration, da Santa Clara University. Acadêmico e educador de renome internacional, Barry é autor ou coautor de mais de 100 artigos de pesquisa e de prática. Jim e Barry são palestrantes frequentes. Cada um deles executou programas de desenvolvimento em centenas de organizações, como a 3M, AT&T e Kodak.