

E-BOOK: LÍDER COCRIATIVO

Como ser um
**gerador de
valor** nas
Organizações?



provoko[®]
EXPONENCIANDO RESULTADOS

O início do Conceito Líder Cocriativo

Desde 2010, tenho trabalhado com as Lideranças de uma forma diferente da convencional com relação ao seu desenvolvimento, aplicando, de maneira mais ampla, todos os conhecimentos que eu havia obtido no meu desenvolvimento, como Coaching, Neurociência, Administração, Marketing, Gestão de Pessoas, Design Thinking, e isto mostrou-me uma forma de trabalho que estava gerando resultados muito positivos para as organizações e para as pessoas. Junto com estes resultados e devolutivas dos clientes, fui percebendo que o cenário no qual estávamos vivendo passava por transformações as quais demonstravam que o cenário estava mudando, e que as organizações precisavam repensar a sua forma de gerir pessoas e processos.

O conceito de Cocriação...

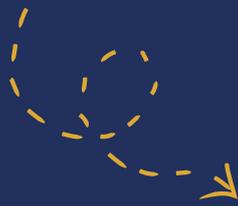
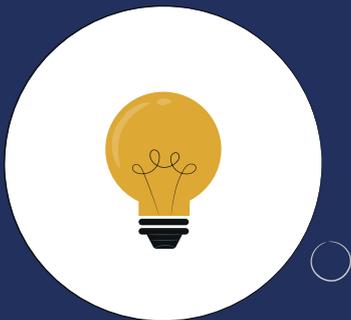


iniciou com os autores **Prahalad e Venkat Ramaswamy em seu livro “O Futuro da Competição”**, em 2004. O objetivo dos autores era exatamente orientar os líderes de negócios na busca por novo capital estratégico, romper antigos hábitos e descobrir novas formas de ação. Para isso, é necessário sair do que eles chamam de “zona de conforto” para ingressar nas novas “zonas de oportunidades”. Além disso, é importante também admitir limitações. Esses componentes formam o acrônimo DART, das iniciais das palavras Diálogo, Acesso, Risco e Transparência.



A partir deste entendimento, baseada na percepção de fatos e dados, experiências e análises técnicas, que busquei me aprofundar neste assunto cunhando o termo Líder Cocriativo, com foco nas pessoas que geram os processos e negócios, ampliando o conceito e explorando a sua potencialidade dentro do novo cenário que está sendo desenhado no mercado de trabalho. Este novo líder que surge nas organizações contemporâneas vem provocar alterações na forma de gerir pessoas e processos, é uma pessoa que busca maior preparação com relação a um conhecimento mais abrangente, tanto técnico quanto comportamental. Quando falo deste comportamental, me refiro a um desenvolvimento de dentro para fora, consistente e congruente.

NESTE E-BOOK, VOCÊ ENCONTRARÁ ALGUMAS REFLEXÕES QUE AUXILIARÃO A SUA JORNADA DE DESENVOLVIMENTO E O DESPERTAR DA SUA EQUIPE EM UMA PERFORMANCE DIFERENCIADA.



DICA:

Quando estiver lendo este material, tenha junto um caderno ou bloco de anotações para registrar as suas reflexões. Ativará a sua percepção gradativamente, e, ao final, conseguirá gerar o seu plano de desenvolvimento com ações suas e para a sua equipe.



Qual objetivo do Líder Cocriativo?

Este novo Líder tem como objetivo cocriar por meio de experiências e conhecimento compartilhados, fazendo uso de metodologias inovadoras e criativas integradas ao sistema colaborativo. É o tipo de conexão própria da natureza humana relacionada à força de uma inteligência coletiva legítima. Prática que faz a confiança florescer. A Cocriação aceita diferenças e identifica generalidades num processo contínuo de desenvolvimento dos indivíduos na busca de resultados mais assertivos e rápidos.

E UMA DAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO LÍDER COCRIATIVO É A CONFIANÇA.

Você pode dispor de todos os fatos e números, de toda a evidência que os sustente, de todo o endosso que quiser, porém, se você não tiver o domínio da confiança, não chegará a lugar nenhum.

Para ser um grande líder, o processo precisa vir de dentro para fora. Precisa-se aprender a liderar a si em primeiro lugar para, depois, gerir os que estão a sua volta. Só assim conquistarás a liderança de forma legitimada.

Uma pequena reflexão:

Pense por um minuto em uma pessoa com quem você mantém um relacionamento de **alto nível de confiança** – talvez um chefe, um colega, um cliente, um cônjuge, progenitor, irmão, filho ou amigo. **Descreva este relacionamento.** Como ele é? Como você se sente com relação a esse sentimento? Quão bem você se comunica? Quão rapidamente você consegue que as coisas sejam feitas? O quanto você usufrui desse relacionamento?

Agora pense em uma pessoa com quem você tem um relacionamento de **nível baixo de confiança**. Uma vez mais, essa pessoa poderia ser qualquer uma, seja em seu trabalho seja em casa. **Descreva o relacionamento.** Como ele é? Como você se sente com relação a esse sentimento? Quão bem você se comunica com essa pessoa? A comunicação flui rapidamente e livremente ou você sente que está constantemente andando sobre um campo minado e é incompreendido? Você curte esse relacionamento ou acha maçante, embaraçoso e esgotante?





A diferença entre um relacionamento de alto e um baixo nível de confiança é palpável!

Veja só a comunicação. Em um relacionamento de alto nível de confiança, você pode dizer a coisa errada e, ainda assim, as pessoas entenderão suas intenções e o significado do que você quis dizer. Em um relacionamento de baixo nível de confiança, você pode ser muito cuidadoso com suas palavras, muito preciso e, ainda assim, as pessoas tirarão conclusões erradas sobre o que você disse e sobre sua intenção quando falou.

Você consegue começar a imaginar a diferença que faria se pudesse aumentar o grau de confiança nos relacionamentos importantes em suas vidas pessoal e profissional?

Quando a confiança cresce, a velocidade também sobe e os custos diminuem.

Quando a confiança cresce, a velocidade também sobe e os custos diminuem.

↑ Confiança = ↑ Velocidade ↓ Custo

Quando a confiança decresce, a velocidade decresce e os custos aumentam.

↓ Confiança = ↓ Velocidade ↑ Custo

Diferenciais de um Líder Cocriativo:

É uma liderança que foca acionar o melhor das equipes, conectando mentes e almas na busca de resultados significativos para pessoas e organizações.

Em outras palavras: focaliza os propósitos e a essência da organização, harmonizando valores pessoais e organizacionais com objetivos concretos, e, com isto, alcançando resultados surpreendentes com e por meio das pessoas. O líder gera conexões entre mentes e alma, tanto dos indivíduos quanto das organizações com a Liderança Conversacional.

E, para auxiliar neste processo, utilizam-se ferramentas criativas que proporcionam aos participantes emergir na metodologia da inteligência coletiva, permitindo acionarmos as melhores habilidades das pessoas e da própria liderança (permitir sair da caixa). Outro diferencial é poder compreender como o ser humano funciona nos grupos e na vida, gerando, assim, mecanismos que propiciem o melhor relacionamento interpessoal, resultados rápidos e assertivos por meio de sistemas já existentes na organização e na criação de novos, aplicando o processo cocriativo nas lideranças mais bem preparadas para as organizações do futuro.

A Liderança faz muita diferença no sucesso das empresas, e se capacitar como Líder Cocriativo é poder avançar na essência desta competência, impactando tanto na gestão organizacional quanto das pessoas, pois todos possuem valores e propósitos, alinhá-los em objetivos comuns é o grande desafio para despertar o sentido de pertencer a algo maior.

MAS COMO DESPERTAR A MELHORA DA PERFORMANCE DA EQUIPE?

Segundo pesquisas e experiências minhas vividas nestes 16 anos em diversas organizações, percebo que três pontos são fundamentais para se iniciar na formação de um Líder Cocriativo e elevar a performance da equipe, como:

MANTER O FOCO:

A qualidade do que fazemos está intimamente ligada ao foco que damos.

Mas, seguindo o método que quero lhe deixar como dica, faça a seguinte análise para cada atividade da sua agenda:

- a) O que tem alta prioridade?
- b) O que tem média prioridade?
- c) O que tem pequena prioridade?
- d) O que é delegável?
- e) O que é eliminável?



Crie um símbolo para cada definição e coloque ao lado de cada atividade como sinalizador.

O mais importante é perceber quantas atividades que não são de nossa responsabilidade assumimos, ou nos apropriamos, ou acreditamos que podemos fazer melhor do que os outros? Neste momento, estamos criando limitadores para o nosso desenvolvimento com sabotadores desenvolvidos pela nossa atitude e por nosso comportamento.

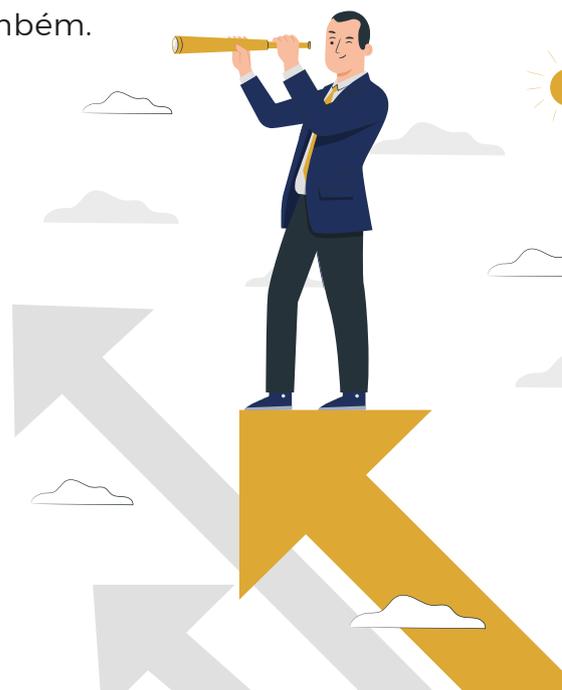
E o mesmo serve para atividades que fazemos e que não pensamos o porquê são importantes, e o quanto elas impactam na tomada de decisão e nos resultados a serem alcançados. Dizer “elimináveis” não significa necessariamente deletar da rotina, pode ser que precisem ser remodelados a fim de ser mais produtivo e assertivo no que realmente é necessário dar FOCO.

E você pode aplicar esta metodologia com a sua equipe também.

Esta prática permite ao líder compreender:

- Os papéis que estão sendo exercidos pela equipe,
- Os níveis de responsabilidade,
- Onde atividades estão sendo acumuladas.
- Avaliar a produtividade da equipe,
- Direcionar o desempenho e apoiar no desenvolvimento de cada indivíduo.

Ter clareza dos papéis, das responsabilidades e dos objetivos a serem alcançados garante que o FOCO esteja alinhado aos propósitos organizacionais e pessoais.



Tenha em mente:

Óbvio não existe. Se o óbvio fosse tão óbvio não existiriam tantas discussões sobre o que é óbvio, você não acha?

Desculpe o pleonasma acima, mas é uma reflexão que nos gera reflexão sobre os resultados que você pode estar obtendo.

Cada pessoa tem a sua verdade e percepção. O grande desafio do Líder Cocriativo é conseguir se desenvolver como uma liderança situacional. Cada colaborador tem a sua personalidade e reage diferente a cada momento. Uma pessoa é diferente da outra. Para uma, talvez, tenha que explicar mais de uma vez, para outra tenha que desenhar, há aquela que tens que trazer um exemplo e acompanhar, e existem os que, com poucas palavras, compreendem o recado.

Saber as potencialidades da nossa equipe, bem como suas limitações, auxilia o líder na geração das suas estratégias para poder trazer os diferentes para o mesmo foco, com respeito e relações saudáveis.

Quando se aponta um dedo, quantos outros ficam direcionados para nós?

Antes de o líder buscar culpados ou processos errados, deve-se perguntar:

- Será que comuniquei claramente toda a informação?
- Perguntei e verifiquei se todos compreenderam?
- As minhas atitudes e comportamentos correspondem a meus atos?
- O que pode ter induzido a equipe/o processo/a pessoa ter gerado este resultado?
- Será que as responsabilidades e papéis de cada função estão claras e bem definidas para a equipe? E, para mim, como líder?

Lembre-se de que a equipe é o espelho do Líder que a conduz.



O Líder Cocriativo é aquele que escuta o outro e ouve o que fala (se dando conta do tom de voz e da colocação dos pensamentos, controlando as emoções), percebe o contexto, respira, analisa antes de responder e aprende a se liderar antes de querer liderar os outros.

Quer perceber como você fala? Fale se ouvindo, potencialize a sua percepção. Olhe nos olhos das pessoas e transmita as suas expectativas. Um dos grandes equívocos que presencio nas organizações é quando o líder não comunica o que realmente espera da sua equipe.



Quando questiono a equipe qual elemento está fazendo falta nesta alquimia da Sinergia, todos são quase unânimes em dizer que é o Feedback sincero, com base em fatos e dados, e focado no crescimento do indivíduo como profissional e pessoa. E, se olharmos bem, esse ingrediente não requer investimento monetário, mas sim o preparo da liderança em dar e receber Feedback. No processo de Feedback, acredito que o líder mais aprende e se desenvolve do que o liderado.

A respiração é um grande elemento nesta receita para se manter o Foco.

Você pode estar se perguntando: “Mas respirar não é uma questão de sobrevivência?”.

A resposta: Sim. Porém a qualidade da nossa respiração, de respirar consciente da importância de se oxigenar corretamente para raciocinar, isso fazemos pouco e com baixa qualidade.

Cérebro melhor oxigenado pensa mais, gera pensamentos com maior qualidade, faz ideias brotarem mais facilmente, caminhos se formam. Segundo pesquisas de universidades americanas, cérebro com pouca quantidade de oxigênio perde rapidamente a capacidade pensante, entra no modo operacional e automático. Neste momento, o indivíduo perde a capacidade de fazer a diferença, entra na zona de conforto, vivendo um dia igual ao outro, sem muitos resultados surpreendentes.

Este estado de consciência só depende de você fazer e experimentar os resultados positivos que geram. Inclusive a ansiedade passa a ser mais controlada.

FORTALECER A **COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL**

O papel do líder é criar oportunidades para as pessoas e encorajá-las a aplicar seus talentos para aproveitar tais oportunidades, como também proporcionar a participação ativa na busca de soluções de problemas do processo, desafiando as pessoas a expressarem a curiosidade, e a sonharem com lugares e possibilidades diferentes do que vivem. E, quando esta experiência dá frutos, os líderes aplaudem os seus liderados, incentivando-os a continuarem na caminhada do crescimento e desenvolvimento humano.

A comunicação é tão importante que sempre enfatizo:
a overdose de comunicação é primordial para o sucesso de qualquer empresa, projeto ou planejamento.

**A ORDEM É COMUNICAR,
COMUNICAR E COMUNICAR.**





Só esta overdose de comunicação clara e objetiva permite evitar – ou, ao menos, minimizar – boatos, notícias erradas e desconfiança de funcionário. Ruídos podem desestabilizar os funcionários e dificultar o empenho de toda a equipe na solução dos problemas. E, até mesmo, fazer perdermos um funcionário exemplar.

Importante enfatizar a diferença entre **postura e comunicação.**

A linguagem corporal é anterior à linguagem verbal na história humana, representando, ainda hoje, uma das mais importantes formas de comunicação entre as pessoas. Os estudiosos e pesquisadores descobriram que o surgimento da linguagem verbal, cerca de 40 mil anos atrás, e da linguagem escrita, há cerca de 5 mil anos, só aconteceram depois que houve o desenvolvimento da estrutura cerebral conhecida como neocórtex, que é responsável pela escolha de palavras, criação de imagens, abstrações e, principalmente, da mentira.

A manifestação da linguagem cerebral é feita por meio do neocórtex, embora o cérebro também se utilize da parte mais remota desenvolvida pelo cérebro, o sistema reptiliano, que controla as funções corporais e regula nossas necessidades de sobrevivência e os movimentos involuntários, como o batimento cardíaco, a digestão, a respiração e os ciclos de reprodução.

Os resultados que recibes da equipe na busca de resultados dizem muito sobre a **qualidade da sua comunicação interpessoal!**

A comunicação é uma poderosa ferramenta da Liderança Conversacional que facilita na tomada de decisão, aprimora os processos de trabalho, estimula, desenvolve e valoriza as pessoas.

O insucesso da comunicação pode estar nos detalhes que passaram despercebidos ou pela postura, entonação de voz, comunicação sem informação completa, pela falta de segurança, entre outros fatores.

Busque feedback com pessoas que você confia, e que irão lhe falar a verdade sobre a eficácia da sua comunicação e postura. Uma grande qualidade do Líder Cocriativo é ter a humildade de reconhecer as suas próprias limitações e poder beber da fonte do conhecimento nas suas diversas vertentes.

O sucesso da comunicação interpessoal está em: praticar a empatia e a valorização do ser humano; gerar desafios individuais e coletivos; trabalhar com motivação, fornecer feedback em termos de comunicação, o que implica gestos, postura, olhar, entonação de voz.

No meu entendimento, quando falamos de Empatia, não é dizer que significa se colocar no lugar do outro, mas, sim, do lado dele para poder ver o mundo no seu ângulo, com as suas verdades e percepções. Esta visão nos permite ser mais assertivos na comunicação, nas atitudes e no nosso desenvolvimento como indivíduo.



Desta maneira, podemos perceber que a linguagem corporal também faz parte do reino animal, embora entre os humanos ela seja responsável por, pelo menos, 93% de toda a comunicação não verbal, enquanto que 55% da comunicação é feita única e exclusivamente pela postura, pelas expressões faciais e pelos gestos.

Assim, a sonoridade e a vocalização, como o tom de voz, o ritmo e a velocidade da fala, que são as formas mais simples de comunicação humana, representam apenas a 38% das mensagens transmitidas.

A linguagem corporal compreende todo o comportamento mantido em qualquer comunicação, como a postura dos braços, das pernas e da cabeça, da expressão facial e dos gestos, que podem transmitir os mais diversos sentimentos e as emoções. Uma pessoa que não tem contato visual com sua interlocutora, por exemplo, pode estar dizendo que não está interessada na conversa. Ou uma pessoa que se mantém de braços cruzados enquanto conversa apresenta-se numa postura defensiva, revelando insegurança. Outro tipo de mensagem da linguagem corporal é a distância entre as pessoas que conversam, podendo indicar tanto a aproximação como a tensão existente entre ambas.

Os psicólogos afirmam que a nossa postura não só pode mudar a opinião que as pessoas têm sobre nós, como também influencia a visão que temos de nós próprios. A postura, segundo a psicologia, pode ser uma ferramenta poderosa ou não, dependendo da maneira como é utilizada. Uma postura adequada pode abrir portas e contribuir para nosso desenvolvimento, enquanto uma postura inadequada pode, até mesmo, prejudicar uma amizade ou um romance.

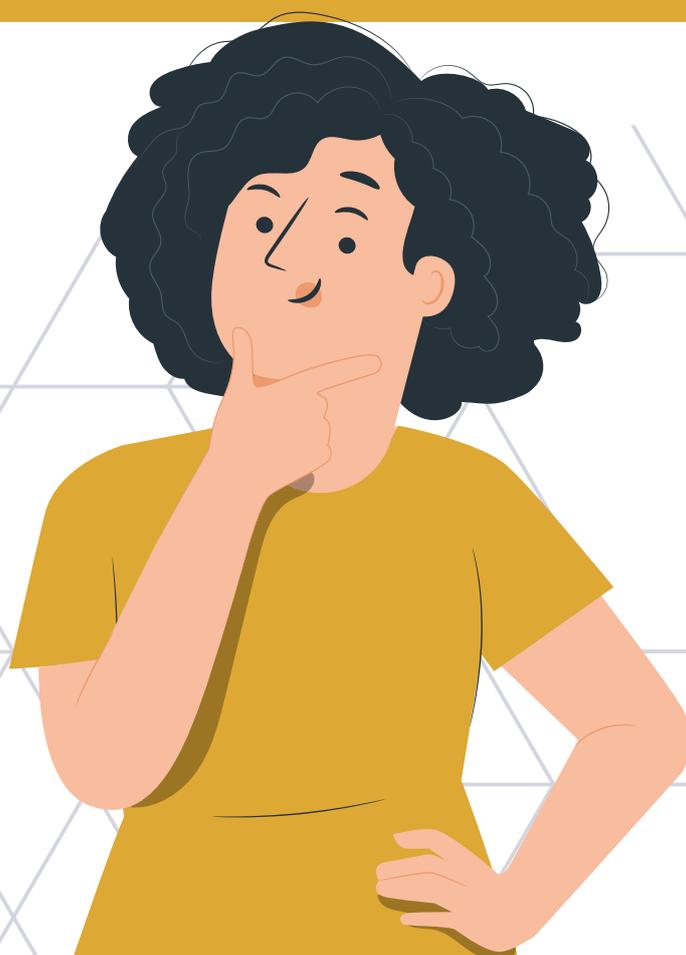
Então não adianta apenas ser comunicativo nas suas relações, é importante observar como a sua postura está transmitindo a mensagem que queres que o outro acesse.

REFLITA COMIGO:

Será que estou conseguindo acessar a minha equipe com uma comunicação assertiva? Quais são as evidências que possuo do último período?

Como estão sendo as minhas reuniões? Estamos conseguindo sair delas com respostas para os questionamentos gerados ou o que estamos gerando é mais pauta para a próxima reunião?

Todas as pessoas participam da reunião? Uma dica é trabalhar reuniões em subgrupos e, depois, trazer para a mesa o que foi discutido, criando possibilidades maiores de todos participarem. Outro método é aplicar o Brainstorming. Podem ser utilizadas ferramentas do Design Thinking.



AUTOCONHECIMENTO

O autoconhecimento é vital para quem quer ser reconhecido como um Líder Cocriativo que gera resultados surpreendentes com e por meio das pessoas. Quanto mais nos conhecemos, mais segura fica a nossa autoestima.

A autoestima oscila de acordo com as situações e, principalmente, em como nos sentimos em relação a cada uma delas. Mas o que faz com que algumas pessoas sejam mais seguras de si, mais estáveis emocionalmente, enquanto outras se perdem, se desesperam quando algo acontece?

O diferencial que faz com que cada um consiga ter controle sob suas emoções é o autoconhecimento. O quanto você se conhece? Muito? Pouco? A maior parte das pessoas acredita que se conhece, mas, na verdade, se conhece muito pouco. Você ama alguém, confia em alguém que pouco conhece? Geralmente amamos e confiamos apenas em quem conhecemos muito! E, se você não se conhece, como quer acreditar mais em sua própria capacidade? Como quer ir em busca de seus sonhos se não acredita ser capaz? Ser Líder e não ter certeza disso? E por que não acredita ser capaz? Porque você não sabe quem você é.

É muito difícil alguém se conhecer interiormente quando a busca está sempre no externo.

É muito difícil alguém se conhecer interiormente quando a busca está sempre no externo. E como posso liderar se eu mesmo não consigo me liderar? Como posso dar um feedback se não conheço de forma consciente as minhas atitudes e o seu impacto no grupo?

O importante é desenvolver a capacidade e ter a consciência de saber que o que faz é o reflexo de quem você é. Ao reconhecer seus pontos negativos, poderá mudar um por um. E, reconhecendo seus pontos positivos, se sentirá mais confiante em sua capacidade de conseguir o que quer que deseje, independente das críticas ou opiniões que terão sobre você.

Enfim, estes pontos são molas propulsoras para outras características atitudinais e comportamentais para ser um Líder Cocriativo que gera resultados surpreendentes para as organizações.

Muitos líderes já foram capacitados nesta metodologia, e os resultados são rápidos e perceptíveis. Este desenvolvimento, quando iniciado, não tem mais volta, até porque os



provoko[®]
EXPONENCIANDO RESULTADOS

Karine Rebelo