ENTREVISTA
Os segredos do Google para contratar bem e estimular a criatividade da equipe

CRESCIMENTO PROFISSIONAL
Os 7 pecados da comunicação: saiba quais são e evite-os

GESTÃO, PESSOAS & ATITUDES

Liderança

ISSN 2237- | ano X | N° XX | www.lideranca.com.br

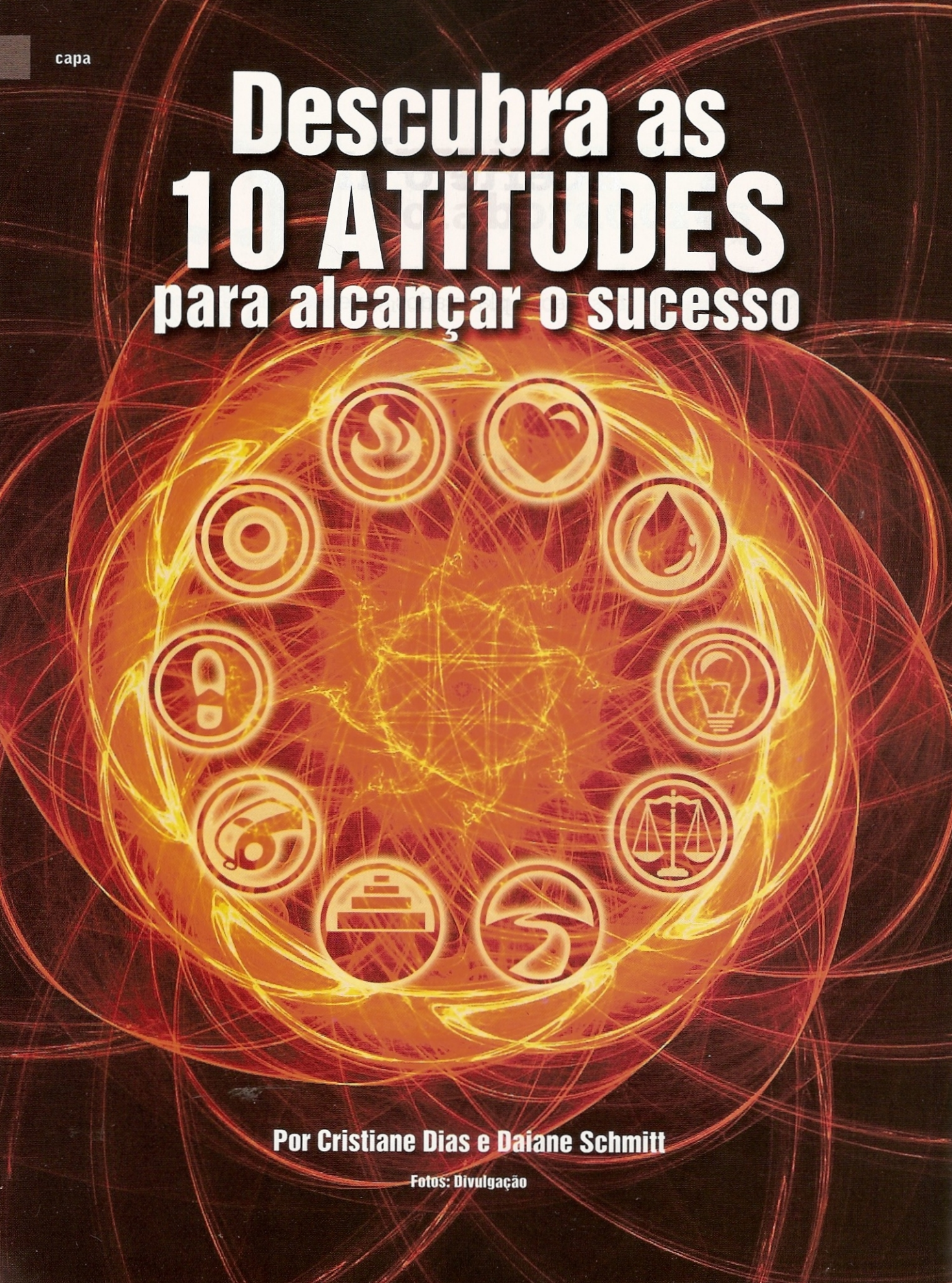
Descubra as 10 ATITUDES para alcançar o sucesso

PEQUENAS GIGANTES
Empresas crescem aproveitando-se de seu tamanho

CLASSIFICADOS
Você é criativo e pode ganhar tudo?

SUPERAÇÃO
Dislexia, uma lição de amor à vida e aos funcionários

Descubra as 10 ATITUDES para alcançar o sucesso



Por Cristiane Dias e Daiane Schmitt

Fotos: Divulgação

Um sério problema preocupa o senhor Fifo, diretor da empresa Ideal. Ele tem dois funcionários que estão o deixando de cabelo em pé. Um é Robovaldo, que tem muito conhecimento e habilidade como profissional, porém não tem aquele "A de atitude". Ele não busca saber mais informações do que está acontecendo, é metódico e só faz o que o chefe manda. Robovaldo está sendo bastante comparado a Dinamicléia, uma nova funcionária que, desde o começo, demonstra iniciativa, é persistente quando quer alguma coisa e abusa da criatividade para resolver os problemas do dia a dia. Com isso, o senhor Fifo começou a perceber a diferença entre os dois e não sabe como resolver o caso. De um lado, está o profissional competente, mas sem atitudes. De outro, a nova colaboradora, que já demonstrou que atitude é um dos seus pontos fortes. Eis a grande questão: o que fazer com um profissional como Robovaldo? Vale a pena continuar com um funcionário sem atitude?

Qualquer semelhança dessa história com a realidade das empresas brasileiras não é mera coincidência. Uma pesquisa da revista ***Você S.A.*** apontou que, a cada 10 demissões no mercado de trabalho, 8,7 são causadas por problemas comportamentais (atitudes) e apenas 1,3 está ligada a questões técnicas (conhecimentos e habilidades).

Líderes e funcionários que não se preocupam com suas atitudes podem perder espaço no mercado. Para evitar que isso aconteça em sua empresa, a revista **Liderança** aproveitou o começo de ano para apresentar as dez principais atitudes dos profissionais de sucesso: motivação, foco, iniciativa, inteligência emocional, disciplina, resiliência, criatividade, ética, persistência e autodesenvolvimento.

Independentemente de você ser líder ou colaborador, é hora de avaliar como está o seu desempenho – e o de sua equipe, no caso de ser gerente – em cada uma delas e aprimorá-las a partir de agora.

Motivação

Motivação – Sabe aquela força interior que nos move e nos faz acordar todos os dias? Que nos anima a trabalhar e chegar a um resultado para os problemas? Chamamos isso de motivação, aquilo que desperta em nós o desejo de seguir em frente. O consultor e palestrante Roberto Vieira Ribeiro afirma que, de forma sintética, motivação é a resposta à pergunta: "O que eu ganho com isso?". Ele explica que essa atitude é interna ao indivíduo e está ligada às necessidades e objetivos de cada pessoa. É como se fosse o estímulo que nos faz agir esperando obter algo que consideramos realmente de valor.

Motivação é, por exemplo, o que fez com que o gerente de operações e desenvolvimento do Itaú Unibanco, Eduardo José Vale, perdesse 14,5 quilos em oito semanas. Aos 38 anos, Eduardo estava pesando mais de cem quilos e tinha uma rotina completamente sedentária. Foi quando o banco proporcionou que os funcionários participassem do programa Vigilantes do Peso – o pontapé que faltava para que Eduardo atingisse o resultado que desejava há muito tempo: ser uma pessoa mais saudável e melhorar como profissional, já que, segundo ele, as empresas enxergam com bons olhos pessoas que possuem hábitos saudáveis.

Eduardo agora pratica caminhada e faz exercícios regularmente na academia do condomínio em que reside. Além disso, está passando por um processo de reeducação alimentar, trocando alimentos gordurosos por opções mais saudáveis. O gerente acredita que não dá para ficar esperando que alguém venha motivar você para fazer alguma coisa: "É uma questão de automotivação. Como se fosse a bateria, a energia que se precisa para alcançar um objetivo". Segundo ele, quando se atinge o resultado esperado, a motivação só aumenta. "Eu tenho até seguidores que me perguntam o que estou fazendo para emagrecer tanto", comenta, animado.

Muitos líderes se perguntam como podem motivar sua equipe, mesmo considerando que motivação é uma força interna. Infelizmente, a resposta é: "Ninguém pode motivar ninguém". O lado bom é que as empresas podem, sim, desenvolver ações que desencadeiem a motivação que existe dentro do profissional, como no caso de Eduardo. O consultor Roberto Vieira Ribeiro sugere o *coaching* como principal instrumento para ativar a motivação que existe dentro de cada um. "Com ele, as metas são estabelecidas de maneira personalizada, de forma que o liderado identifique claramente como o alcance das suas metas na empresa contribui para que ele progrida em suas metas individuais", afirma.

▶ O que motiva você a atingir resultados?
▶ Líder, você sabe o que motiva cada um dos seus funcionários a atingir as metas da empresa?

2 Foco – Por mais que tenha motivação para alcançar um objetivo, você precisa avaliar qual é a sua capacidade para planejar e alcançar seus sonhos. Existe uma lista de prioridades em sua agenda ou isso não é importante para você? Para Paulo Kretly, especialista em gerenciamento do tempo, ter foco, hoje, é uma questão de sobrevivência. "Para progredir, ter sucesso e destaque, a pessoa precisa ter foco", garante.

De acordo com Kretly, profissionais focados conseguem planejar e acompanhar os seus objetivos, sabem dizer "não" e dificilmente se distraem. "Quando não há um planejamento, você é conduzido o tempo todo por outras pessoas. Isso acontece por não se ter uma direção", alerta.

Ele também comenta sobre uma pesquisa realizada na Franklyn-Covey que apontou que 70% dos profissionais não fazem o planejamento do que precisam realizar durante o dia, o que acaba prejudicando os 30% que são focados e determinados. Ou seja, pessoas desfocadas atrapalham o desenvolvimento de uma equipe. Foco é uma atitude com a qual todos dentro da empresa devem se preocupar. Para os líderes, é essencial despertar isso nos colaboradores e na equipe. Veja alguns passos:

- Aprenda a dizer "não".
- Deixe tempo para imprevistos.
- Evite a procrastinação.
- Dedique de cinco a dez minutos para fazer uma lista de prioridades.
- Tenha uma agenda para concentrar tarefas e anotações importantes.

Jorge Pinheiro é um exemplo de profissional que aprendeu a importância de ter foco, tanto na vida pessoal quanto na carreira. Ele conta que, desde 2003, quando foi gerente de desenvolvimento de uma empresa, sentiu a necessidade de ensinar a sua equipe a importância de ter foco. Quando ela aprendeu, o departamento começou a atingir metas.

Ele também aplicou os mesmos princípios na sua vida pessoal e descobriu que fazia várias coisas que não tinham tanta importância nem mudariam sua vida. Um exemplo foi o futebol de quarta-feira à noite, programa que ele trocou por algo que considerava mais importante, como um telefonema para alguém. Essa é a lógica de ter foco: fazer o que realmente vai agregar valor para a sua vida.

▶ Qual é o seu objetivo profissional e pessoal?
▶ Como você vai fazer para chegar lá?

3 Iniciativa – Você já deve ter visto aquele tipo de pessoa que só reclama e que, geralmente, não faz nada para mudar a realidade. Fala mal da vida e, literalmente, não levanta da cadeira para mudar nada. É como se estivesse em uma zona de conforto difícil de ser alterada.

Denílson Shikako é o oposto disso: ele é uma daquelas pessoas que têm iniciativa para mudar, mesmo quando a realidade é bem cruel. Há cerca de dez anos, seu pai foi assassinado por cinco motoqueiros em São Paulo, simplesmente porque foi abordado em um farol e, como não parou, eles atiraram. A primeira reação foi fugir de tudo isso – Shikako chegou a pensar em morar com a família nos Estados Unidos. Mas seus amigos o motivaram a ficar no Brasil e fazer alguma coisa para que outras mortes como essa não viessem a acontecer. Foi então que Shikako teve a ideia de criar um dos projetos mais ousados na área de cultura e inclusão social: a Fábrica de Criatividade.

Imagine um lugar completamente diferente, criado para incentivar a criatividade de todas as formas, com estrutura arquitetônica diferenciada, espaço planejado e construído para atender cerca de mil crianças e jovens carentes da comunidade local, com salas temáticas onde são oferecidas aulas de música contemporânea, jazz, teatro, grafite, orquestra de sucata, além de espetáculos, recitais e exposições de artes. É um local diferenciado que Shikako se orgulha de ter construído. Até hoje, a Fábrica de Criatividade já atendeu mais de 10 mil moradores da região e, com certeza, mudou a vida de vários deles, dando oportunidade para crescerem como seres humanos e profissionais.

Muitas vezes, é depois de um grande problema que nos sentimos provocados a ter iniciativa para mudar. Segundo

Floriano Serra, psicólogo clínico e organizacional, uma pessoa que tem iniciativa está sempre à frente das demais: "Melhor que solucionar problemas é preveni-los. Se tiver a iniciativa adequada, o profissional se antecipará às ações necessárias, evitando atrasos, problemas e conflitos. Muitas vezes, no mercado, vence não quem faz melhor, mas quem faz primeiro".

De acordo com Floriano, no passado, os membros de uma equipe ficavam esperando que o "chefe" determinasse o que cada um deveria fazer. "Imagine o que acontecia quando ele se ausentava ou saía de férias?", comenta. Hoje, espera-se que todos os colaboradores se sintam um pouco donos do negócio e, portanto, capazes de tomarem iniciativas em assuntos que lhes digam respeito. "Se todos os funcionários assumirem a responsabilidade do que lhes cabe fazer e tomarem a iniciativa de fazê-lo sem esperar sinal verde, estes poderão ser de fato gestores de pessoas, e não apenas chefes ou supervisores", complementa. Mas ele lembra, portanto, que é preciso que a cultura da empresa permita essas ações, senão as iniciativas poderão ser mal interpretadas.

▶ Qual foi a última vez que você tomou a atitude de iniciar um novo projeto?
▶ Você costuma dar ideias ou prefere nem ser visto na hora de dar uma sugestão?

4 Inteligência emocional –

A falta de equilíbrio emocional já foi um problema para Nicole Barros, diretora de comunicação da agência NB Press. "Um cliente mandou um e-mail dizendo que o concorrente dele estava na mídia e ele não. Liguei e falei que achava que ele estava errado, que a nossa agência vinha fazendo de tudo para ele aparecer, mas que ele não ajudava. Por fim, desliguei o telefone na cara do cliente", relata.

Nicole acredita que tal comportamento foi fruto de desequilíbrio emocional, pois, antes de qualquer ação, ela deveria ter controlado sua raiva e seu impulso. Para Orlando Pavani, que trouxe ao Brasil o EQ MAP, gráfico que mapeia as competências emocionais de uma pessoa, é necessário que os profissionais entendam que os conflitos são quase inevitáveis no dia a dia e, por isso, é preciso saber como controlar suas próprias emoções para não se prejudicar depois.

Ele conta que uma fórmula para melhorar a inteligência emocional é vivenciar experiências nas quais sentimentos como raiva, tristeza, medo e alegria estejam presentes. Afinal, esses são fatores que interferem no dia a dia de um profissional e com os quais ele deve saber lidar.

O termo inteligência emocional foi usado pela primeira vez em 1995, quando Daniel Goleman escreveu o *best-seller Inteligência emocional*, defendendo quatro aptidões essenciais. Avalie como você está em cada uma delas.

1. **Autoconsciência** – Competência que ajuda as pessoas a compreenderem os fatos que acontecem na sua vida.

2. **Autocontrole** – Característica que a pessoa deve ter para controlar suas próprias emoções.

3. **Consciência social** – Qualidade que o profissional tem em pensar não apenas em si, mas também no próximo.

4. **Administração de relacionamentos** – Considerado o resultado das três aptidões anteriores, determina a capacidade de se relacionar consigo e com os outros.

▶ Como você controla as suas emoções?
▶ Qual é a sua reação quando um colega de trabalho age de forma negativa?

5 Disciplina –

Essa palavra geralmente nos remete aos tempos da ditadura, quando os militares governavam o País de forma totalitária e oposta aos desejos da sociedade. Mas a disciplina não precisa estar ligada apenas à ditadura ou às regras duras, de submissão e castigo. Essa atitude tem muita relação também com a nossa chegada ao sucesso, já que representa o comprometimento pessoal em realizar determinada tarefa, independentemente de ela causar ou não sensações de prazer. Temos o exemplo de muitos colégios militares que, hoje, formam excelentes alunos. Isso porque os estudantes estão intimamente ligados à disciplina, ou seja, são comprometidos em realizar tanto as pequenas quanto as grandes tarefas do percurso até alcançar o sucesso.

De acordo com Sulivan França, presidente da Sociedade Latino Americana de Coaching, hoje o importante não é apenas fazer, mas sim, fazer benfeito e dentro do prazo estabelecido. "Disciplina é um fator fundamental que atribui essa perfeita combinação, não o sentimento de alívio por ter

cumprido algo, e sim uma satisfação em pertencer e contribuir com algo que faz ou que fará sucesso", complementa. Ele enumera as vantagens de se trabalhar com disciplina:

1. Menos estresse, custos operacionais, desentendimentos entre equipes, reclamações de clientes e prejuízos.
2. Mais competitividade, agilidade nos processos, satisfação nos projetos, pontualidade e lucros.

Sulivan lembra um exemplo interessante de uma organização que estava perdendo clientes e mercado em ritmo acelerado sem entender muito bem o motivo, já que tinha preços competitivos, produtos inovadores e máquinas de última geração. Após um trabalho de pesquisa, foram identificadas a burocracia e a liderança da empresa como os fatores que ocasionavam a indisciplina dos profissionais. O que havia sido estabelecido para garantir processos rigorosos estava ocasionando indisciplina e falta de atitude por parte da equipe. Liderança centralizadora e burocracia exagerada eram determinantes e verdadeiros freios que não só impediam o crescimento da empresa como também a faziam encolher e perder espaço no mercado.

Após uma conscientização por parte dos gestores, estabeleceu-se uma cultura *coaching* na organização. "Trata-se de um processo que não diz o que deve ser feito, mas sim faz com que os profissionais envolvidos tenham uma atitude *coach* e um maior senso de responsabilidade no desenvolvimento do trabalho. Assim, desenvolve-se de forma substancial o comprometimento de cada um dentro do processo como um todo", explica Sulivan.

▶ Você é comprometido com os prazos?
▶ Costuma honrar seus compromissos, independentemente de serem pequenas ou grandes tarefas?

Resiliência – Na física, o termo significa a capacidade de um material voltar ao seu estado normal depois de ter sofrido tensão. Na vida profissional, podemos seguir o mesmo conceito, mas de forma emocional.

Ricardo Piovan, em seu livro *Resiliência: como superar pressões e adversidades no trabalho*, conta a história de Ana Lúcia Lima, que resolveu mudar de área profissional. Nessa mudança, trocou o antigo líder, que era muito competente, por um chefe autoritário e arrogante. Para sua surpresa, ela começou a ter desequilíbrios emocionais, principalmente relacionados à raiva que estava sentindo no momento.

Piovan comenta que Ana Lúcia só tinha duas opções para resolver o problema: conectar-se ao lado negativo da raiva, que é culpar o seu chefe e paralisar, achando que nada poderia ser feito, ou utilizar a energia do próprio sentimento para entrar em ação e diminuir consideravelmente seu problema. "Ela procurou vários treinamentos para aprender a lidar com a nova situação e descobriu duas coisas importantes. A primeira foi que o autoritarismo do chefe era causado por uma grande insegurança dele, por dificuldades comportamentais que ele tinha. Portanto, o problema não estava nela. A segunda descoberta foi aprender a lidar com ele. Ana Lúcia aprendeu a dominar o chefe em momentos de conflito, tudo isso por meio da busca pelo conhecimento", revela Piovan.

Para o autor, quando o profissional encontra um obstáculo em seu trabalho, que pode ter sido causado por uma adversidade ou situações de alta pressão, ele pode destacar em si três sentimentos: medo, tristeza ou raiva. Como cada um deles tem lados positivos e negativos, a pessoa que souber transformar a situação em aprendizagem, em algo de real valor, será o profissional resiliente.

Piovan explica que o lado negativo do medo, por exemplo, é fazer a pessoa se mover lentamente, chegando até mesmo a um processo de paralisia. "Num momento de adversidades, é preciso entrar em ação, mas esse aspecto negativo do sentimento impede tal atitude", completa. O profissional resiliente busca o aspecto positivo do medo, que é a precaução, isto é, o que precisa fazer para sair dessa situação e superar as pressões e adversidades.

O mesmo resultado se busca em equipes. O líder deve despertar a resiliência nos funcionários, colocar desafios para que eles os enfrentem, fazer com que aprendam com determinadas situações para depois levar essa experiência ao mercado, diferenciando-se da concorrência e fazendo a empresa crescer. "Os liderados fazem o que o líder faz, e não o que ele fala. Portanto, se ele não tiver uma postura resiliente, há uma grande chance de a equipe copiar esse modelo e os resultados positivos não acontecerem", aconselha o autor.

▶ Como você reage às adversidades?
▶ Você consegue voltar ao equilíbrio depois de ter passado por uma dificuldade?

Criatividade – Certa vez, a Unidade de Itabira da Companhia Vale do Rio Doce vinha tendo problemas no refeitório. Os funcionários estavam

com o péssimo hábito de se servirem mais que o necessário, e isso causava desperdício de alimentos. Mesmo depois de vários pedidos, o problema permanecia inalterado na unidade. Então, Roberto Mena Barreto, autor do livro *Criatividade no trabalho e na vida*, foi desafiado a resolver o caso em conjunto com os funcionários. Um turbilhão de ideias foi colocado na roda até que a solução viesse à tona. Uma proposta foi dar um pequeno choque nas pessoas que deixassem restos de alimento na bandeja, outra era fazer um furo na concha de feijão, dificultando o momento de se servir, etc.

De repente, eles se deram conta de que todas as sugestões previam castigos aos infratores. Foi quando tiveram a ideia de inverter a lógica e premiar os que deixassem a bandeja limpa. A partir de então, quem cumpre com as regras recebe uma ficha que, acumulada, pode ser trocada por produtos como liquidificadores, batedeiras, etc. O sistema levou o desperdício quase a zero e acabou com a prática de forma positiva. Foi uma solução nova que surgiu a partir de um problema. De acordo com Barreto, a fórmula para a criatividade tem três ingredientes básicos que o autor apelidou de BIP:

1. **Bom humor –** É quando se está bem consigo e com os outros. Não é possível haver criatividade se a pessoa está mal-humorada.

2. **Irreverência –** É ter jogo de cintura, não levar nada nem ninguém demasiadamente a sério.

3. **Pressão do problema –** Sem um problema, não há criatividade. Quem consegue manter o bom humor mesmo sob a pressão do problema obtém sucesso e inovação.

A grande vantagem de uma equipe criativa é que ela possui pelo menos o dobro da capacidade de resolver os problemas. Para Barreto, se a equipe é 100% técnica, ela não tem poder de fogo e seu desempenho é medíocre. Os profissionais que têm pelo menos 1% de criatividade e 99% de técnica já estão muito acima da média – conseguem ser criativos e têm capacidade para colocar a criatividade em prática. Uma dica do palestrante e consultor Mário Persona para que os líderes incentivem a criatividade em sua equipe é formular perguntas, e não respostas, criar canais de comunicação e estimular a criatividade, mas não se esquecer também de recompensar as soluções.

▶ Você costuma procurar uma nova alternativa para os problemas?
▶ Você procura fazer perguntas no lugar de oferecer respostas prontas?

8 Ética – Já na infância as crianças recebem os primeiros ensinamentos sobre ética quando os adultos pedem para que não mintam, não falem mal nem peguem nada dos outros, mesmo que seja uma simples bala do coleguinha da escola. Esse conceito de fazer o que é certo, respeitando a si e aos outros, é fundamental para a vida e para o ambiente de trabalho, não apenas porque vai trazer uma boa reputação, mas porque permite que tenhamos paz. É aquela velha história de encostar a cabeça no travesseiro e dormir tranquilo à noite.

Para Márcia Cristina Souza, autora do livro *Ética no ambiente de trabalho*, empresa alguma pode se dizer ética se não contar com o trabalho de pessoas honestas. Algumas corporações ainda não se deram conta de que as atitudes antiéticas de seus funcionários causam um enorme desgaste com os clientes, fornecedores e toda a sociedade, além de provocar desmotivação na equipe. "O código de ética é apenas o primeiro passo, mas ainda é preciso investir na sua assimilação e na criação da consciência ética. Uma empresa ética terá, certamente, maior eficiência e melhor produtividade," complementa.

O contador Braulio Volmir lembra de situações em sua vida profissional em que a ética fez a diferença nas relações de confiança entre os colegas de trabalho. Era comum que os vendedores da empresa, ao fecharem as contas com o caixa da companhia no fim do dia, entregassem valores altos de dinheiro aos profissionais da contabilidade, confiando a eles a contagem do montante. Se estivesse faltando dinheiro, alguém tinha de cobrir o valor e, mesmo assim, a confiança era total. "Sempre procurei agir com ética em minha vida, e essa postura faz com que eu acumule pontos imaginários que me credenciam, não para gastá-los com atitudes antiéticas, porque isso colocaria em xeque toda a imagem construída,

mas para dar credibilidade às decisões", afirma Braulio, que hoje atua como professor de ética na Universidade do Planalto Catarinense.

Para ensinar a equipe a ter ética, a atitude "faça o que eu digo, mas não faça o que eu faço", com certeza, tem de ser abolida até mesmo dos pensamentos. O líder deve não apenas dar exemplo de boa conduta como também inibir comportamentos inadequados. Além disso, Márcia Cristina destaca que é importante divulgar o código de ética de forma didática entre os funcionários, já que o que pode ser errado para um pode ser certo para outro devido às diferenças de cultura e origem.

▶ Você é um exemplo de integridade na vida pessoal e profissional?
▶ Suas atitudes podem ser aprovadas por todos na empresa ou você tem vergonha delas?

A *coach* Melina Kunifas diz que persistência é lutar por um sonho. "Isso é uma das chaves para o sucesso pessoal, pois o gostinho da vitória é inigualável", afirma. Além disso, ela mesma é um exemplo de persistência. Seu objetivo é ajudar os outros a encontrarem seu caminho. "Não importa quanto eu tenha de educar a população sobre *coaching*, quantas palestras gratuitas eu tenha de fazer, eu vou chegar aonde desejo. Isso é fato!", declara.

▶ Até que ponto você consegue ir para atingir seus objetivos?
▶ Como você ajuda seus colaboradores a alcançarem os seus sonhos?

9 Persistência – Com mais de 50 anos, o senhor Camilo Cola é um exemplo de persistência. O objetivo dele era construir uma empresa que se destacasse no mercado. Ele começou o sonho sendo apenas um motorista de caminhão, economizou dinheiro e, com muita persistência, venceu os desafios e construiu a Itapemirim: uma das maiores redes de transporte rodoviário.

Quem nos conta um pouco da sua história é o especialista em atitude Rodrigo Cardoso: "Por muitas vezes, ele acordava bem cedo, na cidade de Cachoeiro do Itapemirim, e ia com o motorista até a saída da cidade para garantir o excelente atendimento aos passageiros. Depois, voltava andando para tomar café da manhã com sua esposa e começar mais uma jornada de trabalho. Incansável e persistente! Fiquei impressionado ainda mais quando soube que montar uma das maiores empresas do Brasil era uma de suas metas".

Para Rodrigo, nenhum projeto ou planejamento estratégico pode ser alcançado sem persistência. As estratégias representam 5% do sucesso, mas o que garante os outros 95% são o comprometimento e a persistência da equipe. Por isso, líderes, atenção: "A equipe sempre será reflexo da liderança, que pode ou não demonstrar força, garra, determinação e persistência", garante o especialista.

10 Autodesenvolvimento – Daniela Reis, professora de ioga, é um exemplo de autodesenvolvimento. Há cinco anos ela possui o Gaya Yoga Spa e, desde então, sempre procura se manter informada sobre as melhores formas de oferecer os serviços em sua clínica, que são, basicamente, massagens e ioga. Uma das suas formas preferidas para se desenvolver é usar o *benchmarking*. Isso faz com que ela tenha o costume de visitar escolas de ioga, clínicas de estética, *spas* e outros ambientes que oferecem serviços ligados à qualidade de vida, tanto no Brasil como no exterior. Em cada cidade, Daniela procura conhecer pelo menos dois ou três lugares e, nos que realmente possuem serviços especiais, recebe o tratamento também como cliente. Com essa prática, Daniela já conheceu *spas* e escolas de ioga na Inglaterra, Holanda, França, Suíça, Egito, Estados Unidos, além, é claro, no Brasil.

Mas não é só por meio do *benchmarking* que ela procura se autodesenvolver. Daniela gasta também boa parte do seu tempo verificando novas formas de aulas, novas abordagens e conceitos. Como também desempenha funções administrativas, ela decidiu fazer um curso de seis meses fora do País. Embora tenha ficado um pouco insegura em relação a deixar a empresa sob a responsabilidade de outra pessoa, ela acredita que o esforço vai valer a pena. "A cada estação, meus alunos e clientes estão curiosos

para saber quais serão as próximas novidades. Seja algum procedimento interno, uma mudança de estilo de aula, uma pequena reforma, um conceito atualizado, tudo isso faz parte das maravilhas de conhecer novas culturas e negócios para que o seu empreendimento se recrie a cada momento", afirma, empolgada.

Para Takeshi Jumonji, consultor especialista em Kaizen (metodologia japonesa que prevê melhorias contínuas nas organizações), com a crescente e assustadora rapidez com que as mudanças vêm ocorrendo, principalmente no mundo corporativo, a vala que separa as novas necessidades e o desenvolvimento profissional é cada vez maior. Ele destaca cinco problemas em ter uma equipe que não se autodesenvolve:

1. O líder tende a usar o estilo autocrático, em vez de democrático.
2. Ele dificulta o desenvolvimento de espírito de equipe.
3. Os funcionários se tornam excessivamente vulneráveis a crises de qualquer natureza.
4. Os membros da equipe tendem a trabalhar mais por obrigação ou necessidade que por comprometimento.
5. Os colaboradores não têm autoconfiança ao lidar com desafios. Como consequência, a autoestima deles tende a cair drasticamente.

"O autodesenvolvimento é de crucial importância e precisa ser contínuo e permanente. O profissional que negligenciar isso ficará fora do mercado", afirma Takeshi. Segundo ele, uma equipe autodesenvolvida não só facilita como também favorece o surgimento e o desenvolvimento do novo líder de hoje, que é o facilitador. Além disso, satisfaz também uma nova necessidade nas organizações: o surgimento de equipes autogerenciáveis. A principal responsabilidade do líder é a de incentivar e criar situações e condições para que seus colaboradores se autodesenvolvam continuamente. E a maneira mais eficaz de desenvolver essas situações, segundo Takeshi, é por meio da liderança *coach*.

▶ Quanto tempo do seu dia você tem dedicado a aprimorar seus conhecimentos, habilidades e atitudes?
▶ Qual foi a última vez que se autodesenvolveu em alguma área?

Agora é a sua vez – E então, acha que precisa e consegue melhorar suas atitudes e as das pessoas que estão à sua volta? Para o palestrante Roberto Mena Barreto, pensar que as pessoas não podem desenvolver atitudes é minimizar a capacidade de aprendizado e evolução delas. O especialista Rodrigo Cardoso afirma que isso pode ser feito por meio de cursos e treinamentos, hábito de leitura, deixando de ser uma pessoa negativa e cuidando do seu comportamento.

As atitudes também podem ser desenvolvidas na própria empresa. Um exemplo disso é o Hospital Santa Cruz, de Curitiba, PR, que, depois de ouvir reclamações sobre o atendimento prestado, criou um programa para incentivar ações positivas entre os funcionários do setor de atendimento e recepção. A ideia foi fazer uma brincadeira com a palavra ATITUDE, associando uma característica a cada uma das letras (Atenção, Tranquilidade, Iniciativa, Ternura, União, Dinamismo e Equipe). Com isso, o programa incentivou comportamentos que antes estavam um pouco esquecidos entre os funcionários. Segundo **Fabíola Weber**, responsável pela área de educação continuada e de desenvolvimento, o resultado do programa foi tão positivo que ele deverá ser desenvolvido também nos outros setores do hospital.

As atitudes devem ser desenvolvidas a cada momento, de acordo com as necessidades do profissional e da empresa. Você pode até ter pensado em alguma outra que não citamos nesta matéria, mas todas têm o mesmo objetivo: incentivar os profissionais a terem atitudes de sucesso e fazer a diferença na empresa em que trabalham. Talvez seja por isso que a Dinamicléia, da empresa do senhor Fifo, tenha se destacado tanto em relação a Robovaldo.

Aliás, depois de toda essa aula de atitudes, o senhor Fifo decidiu que vai promover ações dentro da empresa para ajudar Robovaldo a ser um profissional melhor. A própria Dinamicléia está empenhada em auxiliar no projeto, pois também identificou que precisa aprimorar algumas atitudes. Vai ser uma tentativa, e todos esperam que Robovaldo melhore cada dia mais.

E você, líder, faça como o senhor Fifo: busque e desenvolva profissionais de atitudes na sua equipe. Afinal, a empresa depende deles para alcançar o sucesso.