

 LIVE
WEBINAR

Bem-estar
360°

LIDERANÇA SUSTENTÁVEL

O dever de cuidar e
o direito a estar bem



Bem-estar 360°

RICARDO CALDEIRA

Autor “Cisnes Negros da Liderança”
e “Ao coração da Liderança”.

Especialista em Liderança Emocional.

www.cisnesnegrosdalideranca.pt

O papel do líder: entre expectativa e
impacto



LIDERANÇA SUSTENTÁVEL

O dever de cuidar e o direito a estar bem

O ESTADO DA LIDERANÇA

Diagnóstico:

- A Liderança não está em crise técnica - está em crise humana e emocional;

O que está em falta:

- “Básicos”;
- Carácter;
- **Literacia emocional** (agilidade, maturidade, educação e consciência emocional);
- Relação;
- Cuidado;
- “Resposta” aos **mitos da Liderança** tradicional;

A solução:

LIDERANÇA EMOCIONAL

Bem-estar
360°

LIDERANÇA SUSTENTÁVEL

O dever de cuidar e o direito a estar bem

LITERACIA EMOCIONAL

Literacia Emocional: competência estrutural e adulta, que sustenta todas as outras (incluindo as técnicas):

1. ler aquilo que não foi dito;
2. regular estados internos, antes de reagir;
3. comunicar com responsabilidade emocional;
4. corrigir com dignidade, nunca com humilhação;
5. proteger a Equipa quando o contexto pressiona;
6. utilizar a Vulnerabilidade como força, não como fraqueza;
7. dar segurança, não apenas direção;
8. traduzir as Emoções em informação útil, em vez de as tratar como ruído;

LIDERANÇA SUSTENTÁVEL

O dever de cuidar e o direito a estar bem

OS 3 MITOS DA LIDERANÇA

3 mitos que continuam a destruir culturas - atravessam líderes, sistemas e práticas:

1. **Emoções** são fraqueza
 - levam à repressão, explosão ou ausência emocional;
2. **Ser/fazer diferente** é um risco
 - gera conformismo, silêncio e medo de (se) expor;
3. (Contexto do) **Erro** – fracasso
 - cria culturas punitivas, avessas à aprendizagem;

Estes mitos são o terreno fértil da *Leadership Debt*.

LIDERANÇA SUSTENTÁVEL

O dever de cuidar e o direito a estar bem

LEADERSHIP DEBT – A DÍVIDA DA LIDERANÇA

Leadership Debt - a dívida emocional da Liderança, que se acumula quando o líder:

- Não reconhece;
- Não dá contexto;
- Não comunica com verdade;
- Não cria Segurança Psicológica;
- Ignora o impacto emocional das decisões (acredita que são neutras);

Leadership Debt gera:

- Equipas exaustas;
- Líderes reativos;
- Decisões em modo sobrevivência;

Não há falta de talento, há desgaste emocional. E, se o problema é emocional, então a solução não pode continuar a ser apenas técnica.

LIDERANÇA SUSTENTÁVEL

O dever de cuidar e o direito a estar bem

DO VELHO PARADIGMA AO NOVO PAPEL DO LÍDER

Durante décadas liderámos como se:

- As Pessoas fossem máquinas cognitivas (racionais, previsíveis, lineares);
- As Emoções fossem ruído;
- As decisões fossem neutras;

Mas **a realidade é outra** - somos máquinas emocionais, que pensam, e não máquinas cognitivas, que de vez em quando sentem.

NOVO LÍDER

A Liderança mudou. As Pessoas mudaram.

O impacto emocional do líder tornou-se impossível de ignorar.

O líder hoje:

- É mais emocional, menos técnico;
- Exerce autoridade emocional (e não formal);
- Regula o estado emocional das Equipas (guardião da Segurança Psicológica);
- Cria clima emocional que sustenta performance, coragem e criatividade;

O líder é quem regula o estado emocional onde o trabalho acontece.

Bem-estar
360°

LIDERANÇA SUSTENTÁVEL

O dever de cuidar e o direito a estar bem

CISNES NEGROS DA LIDERANÇA (*LEADERMOTIONALISTS*)

- Líderes raros, improváveis;
- Transformadores - impacto gigantesco;
- “Depois de os conhecermos” automática desvalorização;

São líderes que entendem que Liderança é um processo relacional - e relações humanas são, acima de tudo, emocionais.

História recente do mundo corporativo está repleta de líderes tecnicamente brilhantes, mas moralmente falidos. Humanamente ausentes. Emocionalmente despidos.

O mercado já percebeu que um líder de alta competência, mas sem Carácter (sem ética e honestidade), é um vetor de destruição mais perigoso do que um líder menos competente, mas íntegro. A competência, quando desprovida de ética, transforma-se em arma.

LIDERANÇA SUSTENTÁVEL

O dever de cuidar e o direito a estar bem

Dimensão	Cisnes Negros da Liderança (Liderança Emocional)	Restantes líderes (Liderança tradicional)
→ Carácter	Consistente, ético, previsível	Reage consoante o contexto
→ Emoções	Reconhece, nomeia, utiliza como informação	Suprime, evita, minimiza
Vulnerabilidade	Assume falhas e modela risco	Camufla erros
Ego	Centro é o outro, não o eu	É o centro da equação
Delegação	Confiança → autonomia	Tarefa → controlo
Comunicação	Relacional, empática, humanizada	Vertical, instrumental
Feedback	Frequente, construtivo, orientado ao desenvolvimento	Crítico, tardio, punitivo
Segurança Psicológica	É fundação da Equipa	Não prioriza
Erro	Matéria-prima do crescimento	Ameaça
Decisão	Consciente, ética, emocionalmente informada	Reativa, defensiva
Performance	Por compromisso, sentido e relação	Por medo ou pressão
→ Relação	Intencional, profunda, antifrágil	Superficial
Tempo	Cria, protege, investe	Nunca tem
Visão	Transformadora	Conservadora
Humanidade	Núcleo	Acessório

LIDERANÇA SUSTENTÁVEL

O dever de cuidar e o direito a estar bem

EXPECTATIVAS vs. REALIDADE

O que as Pessoas esperam:

- Coerência;
- Presença;
- Segurança emocional;
- Verdade;
- Carácter;
- Respeito;
- Liberdade (ser, pensar e errar);

O que as Pessoas encontram:

- Incoerência;
- Ausência;
- Incoerência e instabilidade emocional;
- Pressão;
- Comunicação agressiva;
- *Micromanagement*;
- Medo (ser, pensar e errar);

Falha central: a falta de humanidade e emocionalidade.

Bem-estar
360°

LIDERANÇA SUSTENTÁVEL

O dever de cuidar e o direito a estar bem

VULNERABILIDADE

Se há elementos distintivos, especiais, que separam o líder comum do líder que transforma (Cisne Negro), um deles é a **Vulnerabilidade**.

Vulnerabilidade:

- expõe-nos, mas não é fraqueza - é maturidade emocional;
- É a capacidade de dizer “não sei”;
- De pedir ajuda;
- De assumir um erro;
- De abrir espaço aos outros;

A verdade é simples: não existe confiança sem Vulnerabilidade, e não existe Segurança Psicológica sem verdade emocional.

Deixar estar
360°

LIDERANÇA SUSTENTÁVEL

O dever de cuidar e o direito a estar bem

GESTÃO EMOCIONAL

Depois da Vulnerabilidade, há um outro pilar incontornável na Liderança: a **gestão emocional**:

- 90% dos conflitos nas Organizações não são operacionais, são emocionais;
- As Equipas não bloqueiam por não saberem o que fazer, bloqueiam por não saberem como se sentir enquanto o fazem;
- Um líder que não gere as próprias Emoções dificilmente conseguirá gerir uma Equipa (autoconhecimento);
- Liderar é criar condições para que o outro funcione na sua melhor versão: não é “tirar” das Pessoas, é permitir-lhes dar;
- O líder é um cuidador e tem um dever: criar um clima emocional seguro. Não é paternalismo, é responsabilidade emocional;

LIDERANÇA SUSTENTÁVEL

O dever de cuidar e o direito a estar bem

“O QUE ESTOU EU A FAZER ÀS EMOÇÕES DAS PESSOAS QUE LIDERO?”

Liderança sustentável = humanidade, intenção, presença, coerência.

A Liderança é sempre emocional - quer o líder tenha consciência disso ou não. A questão é se o queremos reconhecer e assumir ou continuar a fingir que é outra coisa qualquer;

Quando uma Equipa colapsa emocionalmente isso diz muito mais sobre o contexto de Liderança do que sobre a Equipa

Liderar é tocar vidas, e vidas tocam-se com Emoção;

O futuro das Organizações será escrito por líderes capazes de compreender a linguagem das Emoções - ler, sentir, partilhar e gerir Emoções. Os demais continuarão a gerir... até deixarem de o conseguir.

Bem-estar
360°

Bem-estar
360°

OBRIGADA

