

LÍDER

360°

JOHN C. MAXWELL

LÍDER 360°

DESENVOLVENDO SUA INFLUÊNCIA DE QUALQUER
POSIÇÃO EM SUA ORGANIZAÇÃO



THOMAS NELSON BRASIL

RIO DE JANEIRO, 2007

Título original

The 360° Leader – Developing your influence from anywhere in the organization

Copyright © 2005 by Maxwell Motivation and JAMAX Realty

Edição original por Thomas Nelson, Inc. Todos os direitos reservados.

Copyright da tradução © Thomas Nelson Brasil, 2007.

SUPERVISÃO EDITORIAL Nataniel dos Santos Gomes

ASSISTENTE EDITORIAL Clarisse de Athayde Costa Cintra

TRADUÇÃO Valéria Lamim Delgado Fernandes

CAPA Valter Botosso Jr.

COPIDESQUE Norma Cristina Guimarães Braga

REVISÃO Margarida Seltmann
Magda de Oliveira Carlos

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO Julio Fado

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO-NA-FONTE
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

M419L

Maxwell, John C., 1947-

Líder 360° : como desenvolver seu poder de influência a partir de qualquer ponto da estrutura corporativa / John C. Maxwell ; [tradução Valéria Lamim Delgado Fernandes]. - Rio de Janeiro : Thomas Nelson Brasil, 2007.

Tradução de: *The 360° leader : developing your influences from any where in the organization*

ISBN 978-85-6030-312-0

1. Liderança. 2. Organização. 3. Capacidade executiva. I. Título.

07-1021.

CDD: 658.4092
CDU: 65:316.46

Todos os direitos reservados à Thomas Nelson Brasil
Rua Nova Jerusalém, 345 – Bonsucesso
Rio de Janeiro – RJ – CEP 21402-325
Tel.: (21) 3882-8200 – Fax: (21) 3882-8212 / 3882-8313
www.thomasnelson.com.br

Dedico este livro a Dan Reiland

Um amigo

Um aluno

Um professor

Um parceiro

Um Líder 360°

SUMÁRIO

<i>Agradecimentos</i>		13
	1ª SEÇÃO: OS MITOS DE SE LIDERAR DO ESCALÃO MÉDIO DE UMA ORGANIZAÇÃO	15
MITO Nº 1	O mito da posição: “Não posso liderar se não estiver no topo”	18
MITO Nº 2	O mito do destino: “Quando chegar ao topo, aí aprenderei a liderar”	22
MITO Nº 3	O mito da influência: “Se eu estivesse no topo, as pessoas me seguiriam”	24
MITO Nº 4	O mito da inexperiência: “Quando chegar ao topo, estarei no controle”	26
MITO Nº 5	O mito da liberdade: “Quando chegar ao topo, não serei mais limitado”	28
MITO Nº 6	O mito do potencial: “Não conseguirei atingir meu potencial se não for o líder máximo”	31
MITO Nº 7	O mito do tudo ou nada: “Se eu não conseguir chegar ao topo, então não tentarei ser líder”	33
<i>Revisão da 1ª seção</i>		36

2ª SEÇÃO: OS DESAFIOS QUE LÍDERES 360° ENFRENTAM	37
DESAFIO Nº 1 O desafio da tensão: A pressão de ser surpreendido no escalão médio	39
DESAFIO Nº 2 O desafio da frustração: Seguindo um líder ineficiente	48
DESAFIO Nº 3 O desafio dos muitos chapéus: Uma cabeça... muitos chapéus	58
DESAFIO Nº 4 O desafio do ego: Você muitas vezes está escondido no escalão médio	65
DESAFIO Nº 5 O desafio da realização: Os líderes gostam mais de estar na frente do que de estar no escalão médio	72
DESAFIO Nº 6 O desafio da visão: Patrocinar a visão é mais difícil quando não foi você que a criou	80
DESAFIO Nº 7 O desafio da influência: Liderar quem está acima de sua posição não é fácil	89
<i>Revisão da 2ª seção</i>	96
3ª SEÇÃO: OS PRINCÍPIOS QUE LÍDERES 360° PÕEM EM PRÁTICA NA LIDERANÇA PARA CIMA	97
PRINCÍPIO DE LIDERANÇA PARA CIMA Nº 1 Lidere-se a si mesmo excepcionalmente bem	100
PRINCÍPIO DE LIDERANÇA PARA CIMA Nº 2 Alivie a carga de seu líder	110
PRINCÍPIO DE LIDERANÇA PARA CIMA Nº 3 Esteja disposto a fazer o que os outros não se dispõem a fazer	120

PRINCÍPIO DE LIDERANÇA PARA CIMA Nº 4	
Faça mais do que gerenciar — lidere!	128
PRINCÍPIO DE LIDERANÇA PARA CIMA Nº 5	
Invista na química relacional	135
PRINCÍPIO DE LIDERANÇA PARA CIMA Nº 6	
Esteja preparado toda vez que usar o tempo de seu líder	142
PRINCÍPIO DE LIDERANÇA PARA CIMA Nº 7	
Saiba quando avançar e quando recuar	150
PRINCÍPIO DE LIDERANÇA PARA CIMA Nº 8	
Torne-se um membro de equipe confiável	161
PRINCÍPIO DE LIDERANÇA PARA CIMA Nº 9	
Seja melhor amanhã do que hoje	167
<i>Revisão da 3ª seção</i>	174
4ª SEÇÃO: OS PRINCÍPIOS QUE LÍDERES 360º PÕEM EM PRÁTICA NA LIDERANÇA PARA OS LADOS	175
PRINCÍPIO DE LIDERANÇA PARA OS LADOS Nº 1	
Entenda, ponha em prática e complete o círculo de liderança	177
PRINCÍPIO DE LIDERANÇA PARA OS LADOS Nº 2	
Complementar seus colegas de liderança é mais importante que competir com eles	185
PRINCÍPIO DE LIDERANÇA PARA OS LADOS Nº 3	
Seja um amigo	191
PRINCÍPIO DE LIDERANÇA PARA OS LADOS Nº 4	
Evite a política de cargos	197

PRINCÍPIO DE LIDERANÇA PARA OS LADOS Nº 5	
Amplie seu círculo de relações	205
PRINCÍPIO DE LIDERANÇA PARA OS LADOS Nº 6	
Deixe que a melhor idéia prevaleça	213
PRINCÍPIO DE LIDERANÇA PARA OS LADOS Nº 7	
Não finja ser perfeito	221
<i>Revisão da 4ª seção</i>	227
5ª SEÇÃO: OS PRINCÍPIOS QUE LÍDERES 360° PÕEM EM PRÁTICA NA LIDERANÇA PARA BAIXO	229
PRINCÍPIO DA LIDERANÇA PARA BAIXO Nº 1	
Ande devagar pelos corredores	231
PRINCÍPIO DA LIDERANÇA PARA BAIXO Nº 2	
Veja todos como um “10”	238
PRINCÍPIO DA LIDERANÇA PARA BAIXO Nº 3	
Desenvolva cada membro da equipe como pessoa	246
PRINCÍPIO DA LIDERANÇA PARA BAIXO Nº 4	
Ponha as pessoas onde elas tenham pontos fortes	255
PRINCÍPIO DA LIDERANÇA PARA BAIXO Nº 5	
Seja exemplo do comportamento que você deseja	260
PRINCÍPIO DA LIDERANÇA PARA BAIXO Nº 6	
Passe a visão	266
PRINCÍPIO DA LIDERANÇA PARA BAIXO Nº 7	
Recompense os resultados	272
<i>Revisão da 5ª seção</i>	279

	6ª SEÇÃO: O VALOR DOS LÍDERES 360°	281
VALOR Nº 1	Uma equipe de líderes é mais eficiente do que um único líder	282
VALOR Nº 2	Os líderes são necessários em todos os níveis da organização	286
VALOR Nº 3	Liderar com sucesso em um nível é o que qualifica para a liderança no nível seguinte	291
VALOR Nº 4	Bons líderes no escalão médio se tornam líderes melhores no topo	296
VALOR Nº 5	Líderes 360° possuem qualidades das quais toda organização precisa	302
	<i>Revisão da 6ª seção</i>	313
	SEÇÃO ESPECIAL: CRIE UM AMBIENTE QUE TRAGA À TONA LÍDERES 360°	315
	Notas	327
	Sobre o autor	331

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a

Charlie Wetzel, meu redator;

Stephanie Wetzel, que revisou os primeiros rascunhos do manuscrito;

Dan Reiland, que nos ajudou a pensar nos conceitos deste livro e a chegar a eles;

David Branker, Doug Carter, Chris Hodges, Billy Hornsby, Brad Lomenick, Rod Loy, David McKinley, Todd Mullins, Tom Mullins e Douglas Randlett por investirem tempo como Líderes 360° no escalão médio da organização de cada um deles para fornecerem seu precioso retorno sobre o perfil do livro; e

Linda Eggers, minha assistente.

1ª SEÇÃO

OS MITOS DE SE LIDERAR DO ESCALÃO MÉDIO DE UMA ORGANIZAÇÃO

Estas são ilustrações clássicas de liderança: William Wallace no comando de seus guerreiros contra o exército que iria oprimir a ele e seu povo. Winston Churchill desafiando a ameaça nazista tanto quanto a queda da Europa. Mahatma Gandhi liderando a marcha de aproximadamente trezentos e vinte quilômetros até o mar para protestar contra a Lei do Monopólio do Sal. Mary Kay Ash saindo de casa sozinha para criar uma organização da mais alta qualidade. Martin Luther King Jr. diante do Memorial Lincoln desafiando a nação com seu sonho de reconciliação.

Cada uma dessas pessoas foi um grande líder e impactou centenas de milhares, se não milhões, de pessoas. Contudo, essas ilustrações também podem induzir em erro. A realidade é que 99% de toda a liderança não acontece do topo, mas do escalão médio de uma organização.

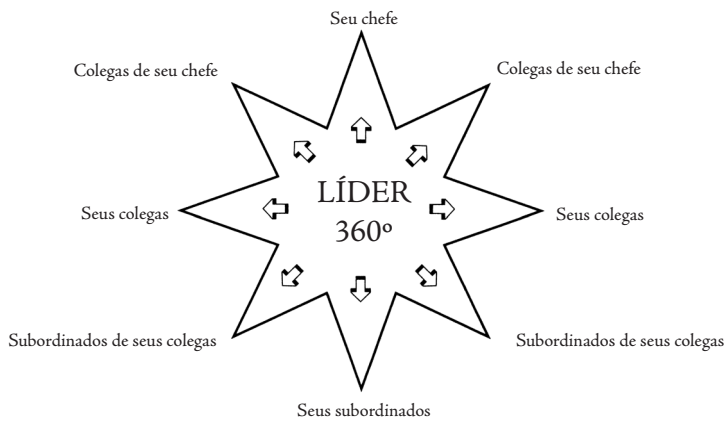
Noventa e nove por cento de toda a liderança não acontecem do topo, mas do escalão médio de uma organização.

Normalmente uma organização tem alguém que é o líder. Então, o que fazer se você não for essa pessoa?

Tenho ensinado sobre liderança há quase trinta anos. E, em quase todas as conferências que realizei, alguém se aproximou de mim e disse

algo do tipo: “Gosto do que você ensina sobre liderança, mas não posso aplicá-lo. Não sou o principal líder. E a pessoa à qual sou subalterno é, *na melhor das hipóteses*, um líder mediano.”

É aí que você está? Você está trabalhando em algum lugar no escalão médio de sua organização? Pode ser que você não siga o líder no nível mais baixo da organização, mas também não é o chefe — contudo, você ainda deseja ser líder, fazer as coisas acontecerem, dar sua contribuição.



Suas circunstâncias ou posição não precisam mantê-lo como refém. Você não precisa ser o CEO para liderar com eficiência e pode aprender a causar um impacto por meio de sua liderança, ainda que você se reporte a alguém que não seja um bom líder. Qual é o segredo? Você aprende a desenvolver sua influência de onde estiver na organização, tornando-se um Líder 360°. Você aprende a liderar para cima, para os lados e para baixo.

Nem todo mundo entende o que significa influenciar os outros em todos os sentidos — aqueles para quem você trabalha, as pessoas que estão no mesmo nível que você e aqueles que trabalham para você. Algumas pessoas sabem liderar os membros de sua própria equipe, mas parecem alienar os líderes em outros departamentos da organização. Outros indivíduos destacam-se por construírem um bom relacionamento com o chefe, mas não têm influência alguma sobre qualquer pessoa que esteja abaixo deles na organização. Algumas pessoas conseguem se entender com quase todos, mas nunca parecem conseguir concluir um trabalho. Por outro lado, algumas pessoas são produtivas, mas não conseguem se entender com ninguém. Mas os Líderes 360° são diferen-

tes. Somente os Líderes 360° influenciam pessoas em qualquer nível da organização. Ao ajudarem os outros, eles se ajudam.

Neste momento é possível que você esteja dizendo: “Liderar em todos os sentidos — falar é fácil, fazer é que são elas!” É verdade, mas não é impossível. Na realidade, tornar-se um Líder 360° está ao alcance de qualquer pessoa que possua habilidades de liderança de nível médio ou excelente e esteja disposta a se esforçar para isso. Portanto, mesmo que você se dê uma nota 5 ou 6 em uma escala de 1 a 10, pode melhorar sua liderança e desenvolver sua influência sobre as pessoas à sua volta em uma organização — e isso de qualquer lugar na organização.

Primeiramente, para fazer isso você tem de estar seguro de que não está ligado a nenhum dos sete mitos comuns das pessoas que administram no médio escalão da organização. E esse será o tema desta primeira seção do livro.

Mito nº 1

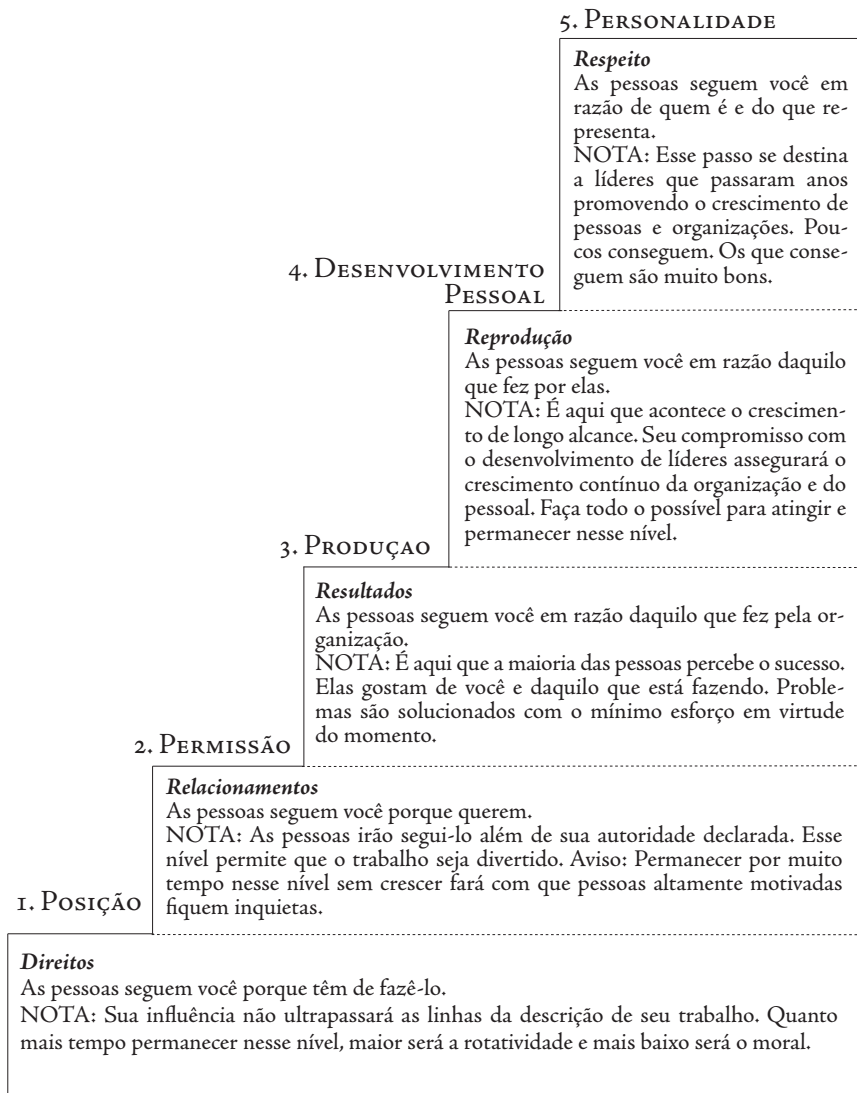
O MITO DA POSIÇÃO: *“Não posso liderar se não estiver no topo.”*

Se eu tivesse de identificar o primeiro conceito errado que as pessoas têm sobre liderança, seria a crença de que a liderança é algo que vem simplesmente de uma posição ou título. Mas nada poderia estar mais distante da verdade. Você não precisa ter uma posição no topo de seu grupo, departamento, repartição ou organização para ser líder. Se você acredita que precisa, então aceitou o mito da posição.

Um lugar no topo não fará automaticamente de alguém um líder. A Lei da Influência em *As 21 irrefutáveis leis da liderança* afirma claramente que “a verdadeira medida da liderança é a influência — nada mais, nada menos”.

Uma vez que dirigi organizações voluntárias na maior parte de minha vida, vi muitas pessoas se prenderem ao mito da posição. Quando as pessoas que aceitam esse mito são identificadas como líderes em potencial e colocadas em uma equipe, elas ficam pouco à vontade se não lhes for dado algum tipo de título ou posição que as identifique como líderes aos olhos dos outros membros da equipe. Em vez de trabalharem para construir relacionamentos com os outros da equipe e ganhar influência naturalmente, elas esperam que o líder posicional as invista de autoridade e lhes dê um título. Após um tempo, elas ficam cada vez mais infelizes até que, por fim, decidem experimentar outra equipe, outro líder ou outra organização.

Pessoas que seguem este padrão não entendem como a liderança eficaz se desenvolve. Se você já leu um de meus outros livros sobre liderança, talvez esteja ciente de uma ferramenta de identificação da liderança que chamo de “Os cinco níveis de liderança”, a qual apresento em *Developing the leader within you*. Ela capta a dinâmica do desenvolvimento da liderança bem como qualquer coisa que conheço. Caso você não esteja familiarizado com essa ferramenta, irei explicá-la brevemente aqui.



Liderança é algo dinâmico, e o direito de liderar deve ser conquistado individualmente com cada pessoa que você conhece. Onde você está na “escada da liderança” depende de sua história com essa pessoa. E com todas as pessoas, começamos pelo último dos cinco passos ou níveis.

Esse último nível é a posição. Você só pode começar com a posição que lhe foi dada, seja ela qual for: operário da linha de produção, assistente administrativo, vendedor, chefe de seção, pastor, gerente-adjunto, e assim por diante. Não importa qual é a sua posição. Desse lugar você tem certos direitos que vêm com seu título. Mas, se você lidera as pessoas usando somente sua posição, e não faz nada mais para tentar aumentar sua influência, então as pessoas irão segui-lo somente porque têm de fazê-lo. Irão segui-lo obedecendo somente aos limites da descrição de seu trabalho. Quanto mais baixa for sua posição declarada, menos autoridade na posição você tem. A boa notícia é que você pode fazer com que sua influência vá além de seu título e posição. Você pode “subir” na escada da liderança para níveis mais altos.

Se passar para o segundo nível, você começará a liderar além de sua posição porque terá construído relacionamentos com as pessoas das quais deseja ser líder. Você as trata com dignidade e respeito. Valoriza-as como seres humanos. Preocupa-se com elas, não apenas com o trabalho que podem fazer para você ou para a organização. Uma vez que você se preocupa com elas, elas começam a confiar mais em você. Conseqüentemente, elas lhe dão permissão para liderá-las. Em outras palavras, começam a segui-lo porque querem.

O terceiro nível é o nível de produção. Você passa para essa fase da liderança com os outros por causa dos resultados que alcança no trabalho. Se as pessoas que você lidera têm sucesso no término do trabalho porque você contribuiu com a equipe, então elas irão depender cada vez mais de você no sentido de mostrar-lhes o caminho. Elas o seguem em razão daquilo que você fez pela organização.

Para chegar ao quarto nível de liderança, você deve concentrar-se no desenvolvimento dos outros. Conseqüentemente, esse se chama o nível de liderança de desenvolvimento pessoal. Sua pauta é doar-se aos indivíduos a quem lidera — ser mentor deles, ajudá-los a desenvolverem suas habilidades e estimular a habilidade de liderança deles. O que você está fazendo, em essência, é a reprodução da liderança. Você os

valoriza, agrega valor a eles e os torna mais valiosos. Nesse nível, eles o seguem em razão daquilo que você fez por eles.

O quinto e último nível é o nível da personalidade, mas não é um nível que você pode tentar alcançar, pois está fora de seu controle. Somente os outros podem colocá-lo nesse nível, e eles o fazem porque você sobressaiu ao liderá-los desde os quatro primeiros níveis por um longo tempo. Você conseguiu a reputação de um líder do quinto nível.

MAIS DISPOSIÇÃO DO QUE POSIÇÃO

Quando entendem a dinâmica de ganhar influência sobre as pessoas usando os Cinco Níveis de Liderança, os líderes em potencial chegam a perceber que posição tem pouco a ver com a verdadeira liderança. As pessoas precisam estar no topo do quadro organizacional para desenvolver relacionamentos com os outros e fazer com que os outros gostem de trabalhar com elas? Precisam ter o título máximo para alcançar resultados e ajudar os outros a serem produtivos? Precisam ser o presidente ou CEO para ensinar às pessoas que se reportam a elas a ver, pensar e trabalhar como líderes? É claro que não. Influenciar os outros é uma questão de disposição, não de posição.

Liderança é uma escolha que se faz, não um lugar em que se senta.

Você pode liderar os outros de onde estiver em uma organização. E, ao fazê-lo, você torna a organização melhor. David Branker, um líder que influenciou os outros do escalão médio de organizações durante anos e que, atualmente, ocupa o cargo de diretor-executivo de uma grande igreja, afirmou: “Não fazer nada no escalão médio é criar mais peso para o principal líder. Para alguns líderes, isso poderia até ser como um peso desnecessário. Os líderes que estão no escalão médio podem ter um profundo efeito sobre uma organização.”

Todo nível de uma organização depende da liderança de alguém. O importante é que a liderança é uma escolha que se faz, não um lugar em que se senta. Qualquer pessoa pode optar por tornar-se um líder onde estiver. Você pode fazer diferença, independentemente de onde esteja.