



Dia 5



University of St.Gallen
Institute of Management in Latin America

Resumo do dia 4

Setor financeiro suíço e Inovações
em produtos financeiros

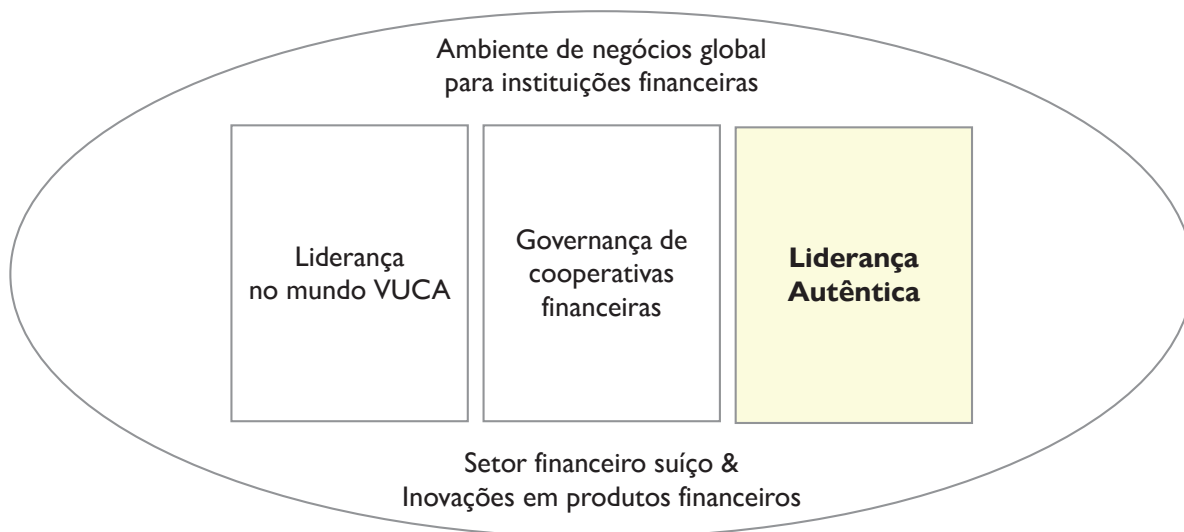
C-Level Líder Crédito Suíça

From insight to impact.



Tópico do dia

Sexta-feira



Liderança Autêntica

Zurique, 24 de Novembro 2023
Prof. Dra. Amanda Shantz

C-Level Líder Crédito Suíça



Prof. Dra. Amanda Shantz é diretora do programa de MBA da Escola Executiva de Administração, Tecnologia e Direito da Universidade de St.Gallen. Sua pesquisa se concentra em como as organizações aproveitam o talento humano para alcançar altos níveis de sucesso e, ao mesmo tempo, garantir que tenham um impacto positivo nas comunidades em que operam. Ela é líder de opinião internacional nas áreas de engajamento no trabalho, gerenciamento de recursos humanos e liderança ética.



Prof. Dra. Amanda Shantz

Funções e cargos

- Professora de Administração e Diretora do programa de MBA da Universidade de St. Gallen.
- Ex-diretora do MBA da Trinity Business School em Dublin, Irlanda.
- Palestrante e instrutora
- Experiência internacional de trabalho em universidades no Canadá, na França, no Reino Unido e na Irlanda.

Conhecimentos específicos

- Pessoas e cultura
- Engajamento no trabalho
- Liderança
- Liderança ética
- Talento humano

Para obter mais informações:

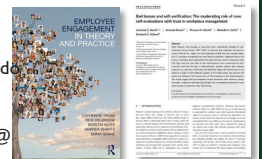


Experiência em projetos

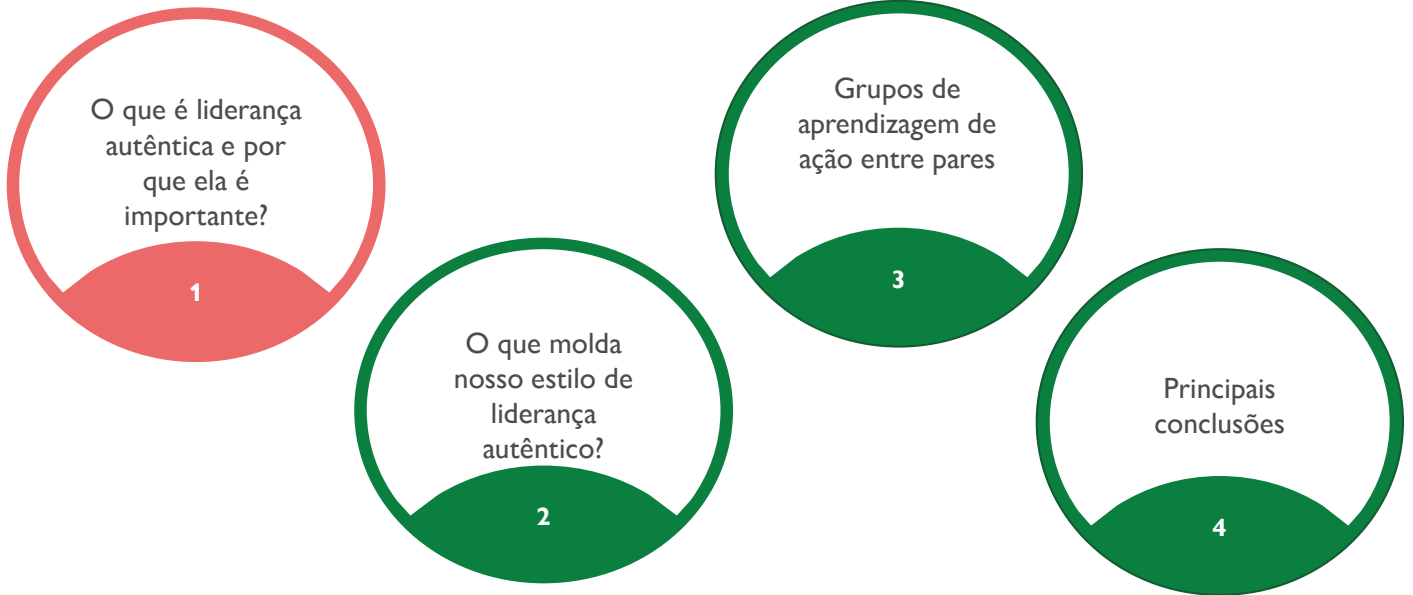


Publicações acadêmicas

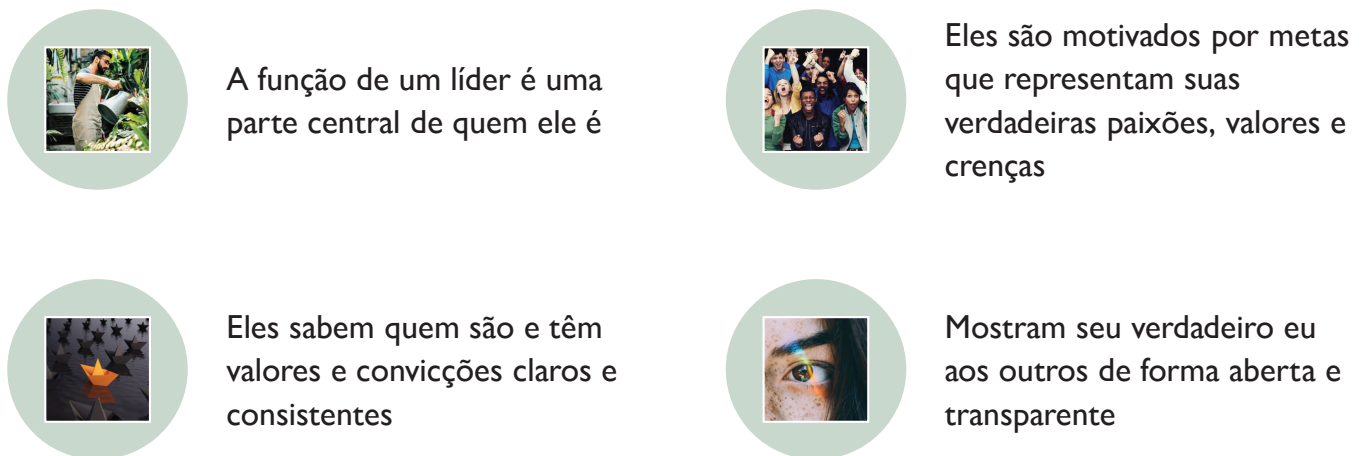
- Mais de 50 publicações
 - Ex-editor e editor associado das principais revistas
 - Vencedor do prêmio BP @ MIT Sloan
- Todas as publicações: [Clique aqui](#)



Agenda



O que é liderança autêntica?



Por que devemos nos preocupar com a liderança autêntica?

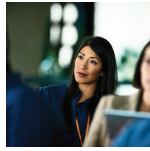


Líderes

Confiança

Eficácia

Desempenho



Funcionários

Compromisso

Bem-estar

Desempenho



Organização

Normas éticas

Menor rotatividade

Desempenho

Algumas evidências...

Wipro BPO: líder global com sede na Índia em suporte telefônico e por bate-papo.

Taxas anuais de rotatividade: 50% a 70%; motivos: esgotamento devido ao estresse e necessidade de "desindianização".

Estudo: 605 novos funcionários designados para 1 de 3 condições, cada uma com 1 hora de duração.

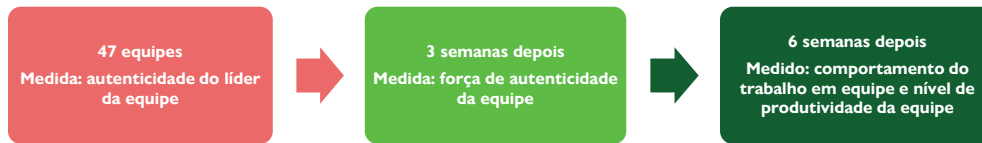
- 1) Condição de identidade individual:** concentrada nas perspectivas e nos pontos fortes exclusivos dos recém-chegados
- 2) Condição de identidade organizacional:** concentrada no desenvolvimento do orgulho de sua afiliação organizacional e na aceitação das normas e valores da organização
- 3) Grupo de controle:** O processo tradicional de integração da Wipro, focado principalmente no treinamento de habilidades e na conscientização geral da empresa

Resultado: a socialização focada na **identidade autêntica dos indivíduos** (grupo 1) levou a uma **maior satisfação do cliente** e a uma **retenção 33% maior** nos primeiros seis meses de trabalho

Mais evidências...

Estudo de campo em uma base de treinamento do exército nos Estados Unidos

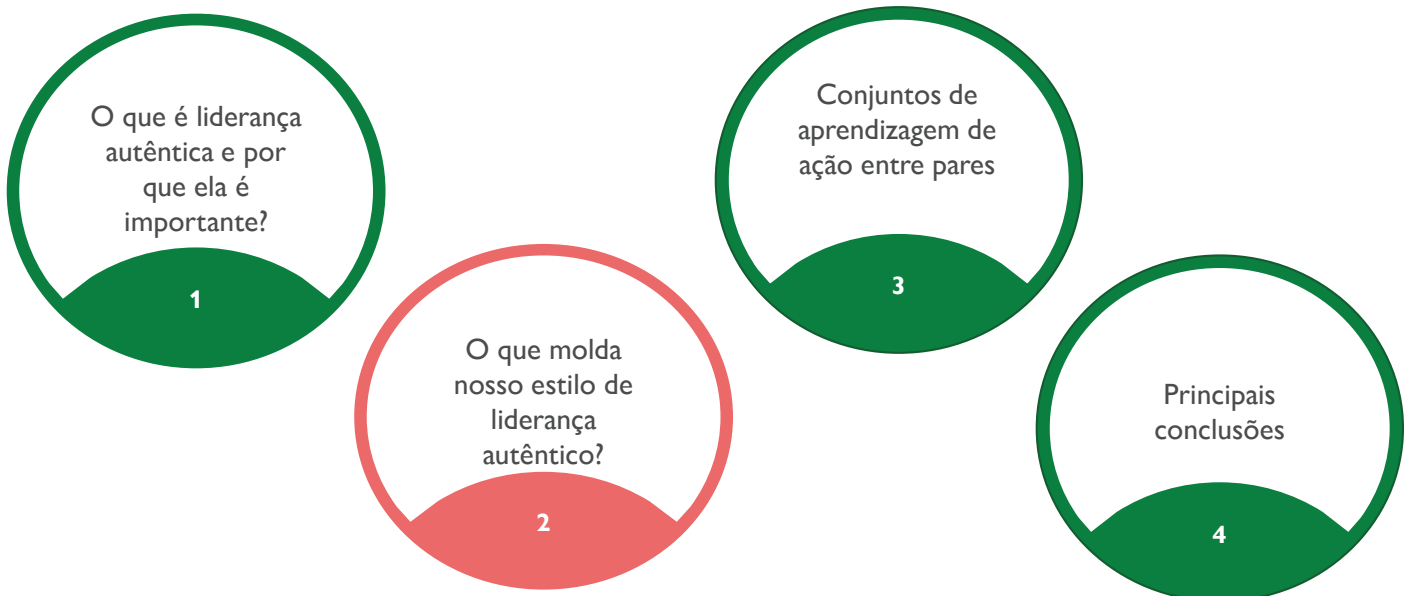
Equipes de ação: os membros têm funções especializadas, que devem ser coordenadas para realizar tarefas coletivas; a comunicação positiva entre os membros da equipe e o clima ético são importantes.



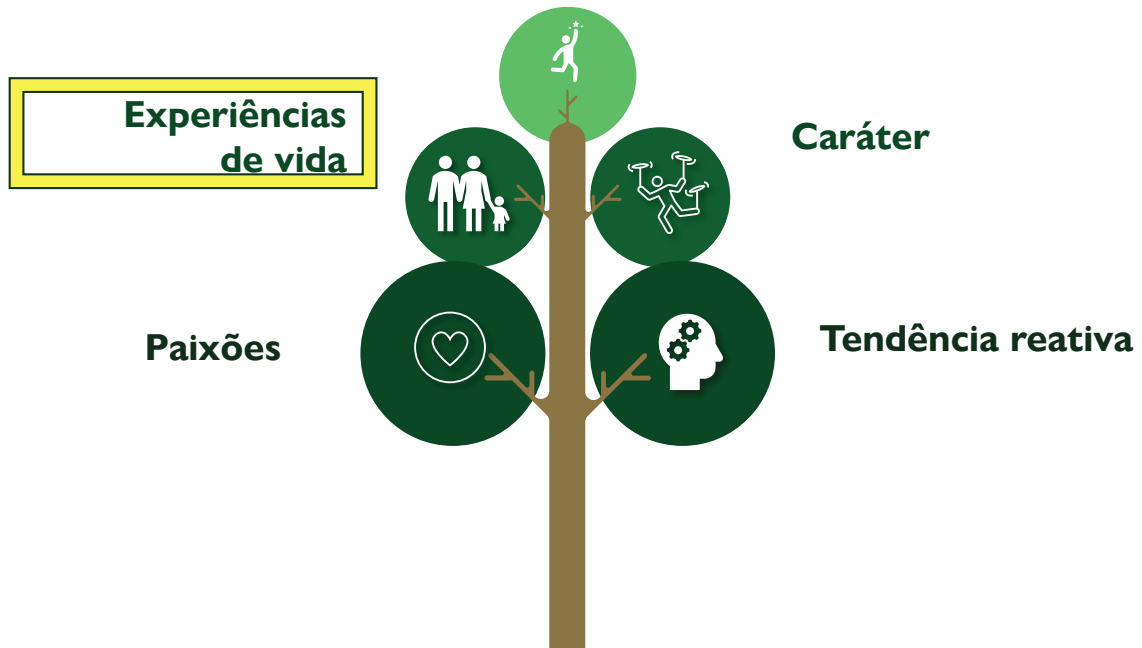
Resultado: níveis mais altos de autenticidade do líder da equipe levaram a um nível mais alto de autenticidade da equipe. Isso, por sua vez, levou a um comportamento de trabalho em equipe de maior qualidade e à produtividade da equipe

Por quê? Os líderes autênticos têm efeitos significativos nas equipes porque servem de exemplo

Agenda



O que molda nosso estilo de liderança autêntico?



Histórias de vida - o que ou quem influenciou seu estilo de liderança?

O que molda nosso estilo de liderança autêntico?



Nossas paixões moldam nosso estilo único e autêntico de liderança

Distorções de tempo
Perder o senso de identidade
Foco intenso
Parece sem esforço
Satisfação interna
Recuperar um senso maior de si mesmo



Colha sua experiência!

Veja a planilha

Etapa 1:

Trabalhar sozinho.

Escolha duas histórias em que você se destacou com outras pessoas. Explique o cenário - quem, onde, quando? O que o manteve próspero?

Etapa 2:

Trabalhe em seu grupo.

Cada pessoa compartilha as duas histórias. Os ouvintes devem observar os principais pontos fortes e as paixões do contador de histórias e sugerir as qualidades de liderança evidenciadas nas duas histórias.

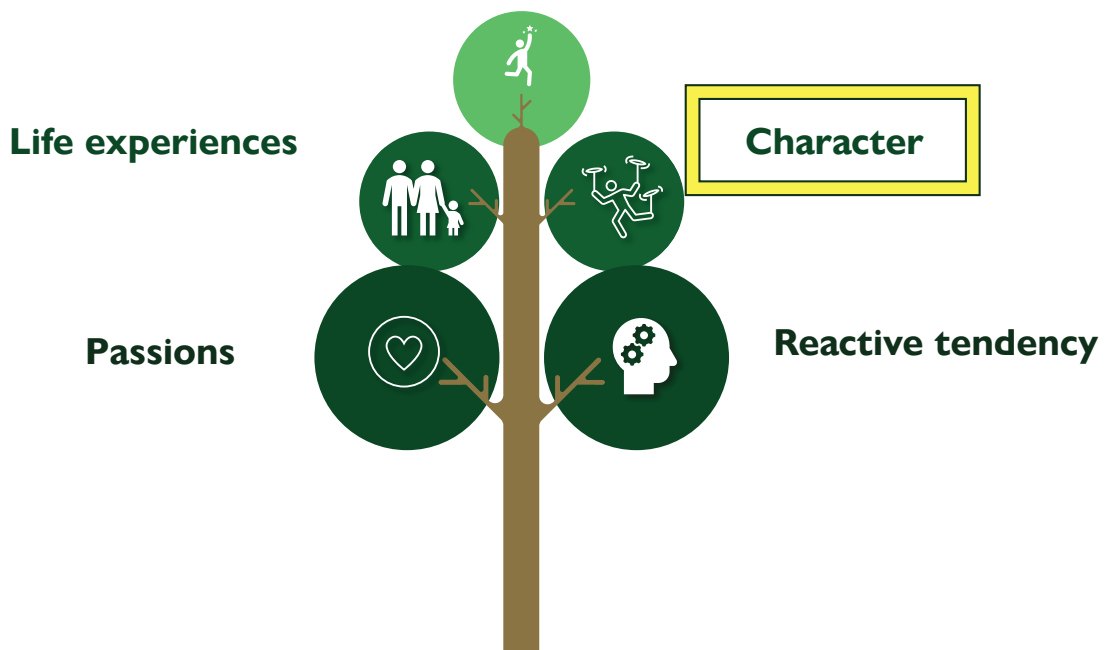
Etapa 3:

Trabalhar sozinho.

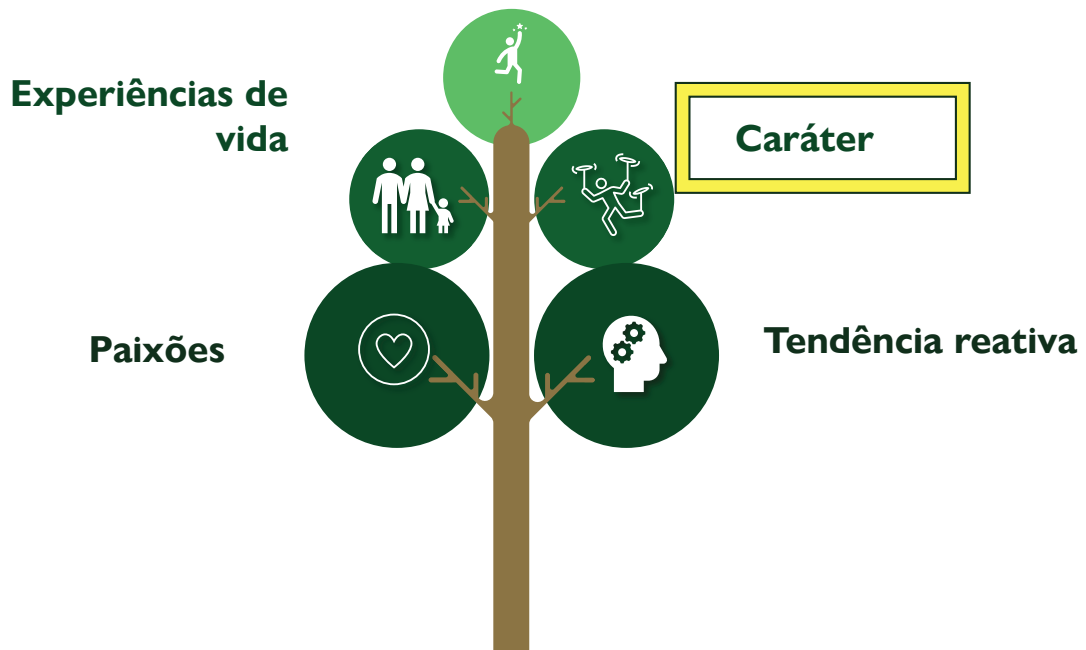
Refleta sobre suas histórias de sucesso e sobre o feedback dos colegas. Considere como os outros percebem sua liderança e as maneiras de ampliar esses pontos fortes.



What shapes our authentic leadership style?



O que molda nosso estilo de liderança autêntico?



Caractere (E/I)

Você tem tendência a ter:

- A. Amplas amizades com muitas pessoas diferentes
- B. Amizades profundas com pouquíssimas pessoas

Quando você está com um grupo de pessoas, normalmente prefere:

- A. Participe da conversa do grupo
- B. Afaste-se e ouça

Qual palavra melhor descreve você?

- A. Animado
- B. Calmo

Caráter (S/N)

Se você fosse um professor, preferiria ensinar:

- A. Cursos baseados em fatos
- B. Cursos que envolvem opiniões ou teoria

Você costuma se dar melhor com alguém:

- A. Pessoas realistas
- B. Pessoas imaginativas ou criativas

Qual palavra o descreve melhor?

- A. Sensato
- B. Fascinante

Caráter (T/F)

Você deixa com mais frequência:

- A. Seu coração domina sua cabeça
- B. Sua cabeça governa seu coração

Você costuma:

- A. Valorizar mais a emoção do que a lógica
- B. Valorizar mais a lógica do que a emoção

Qual palavra o descreve melhor?

- A. Tocar (pode despertar emoções em outras pessoas)
- B. Convincente

Personagem (J/P)

Quando você vai passar o dia em algum lugar, você prefere:

- A. Planeje o que você fará e quando
- B. Basta ir e ver o que acontece

Quando você tem um trabalho especial para fazer, você gosta de fazer:

- A. Organize-o cuidadosamente antes de começar
- B. Descubra o que é necessário à medida que você avança

Qual palavra o descreve melhor?

- A. Sistemático
- B. Espontâneo

Tipos de personalidade MBTI

E	Extrovertidos: São estimulados pelas pessoas, gostam de uma variedade de tarefas, de um ritmo rápido e são bons em multitarefas
----------	---

I	Introvertidos: Geralmente gostam de trabalhar sozinhos ou em pequenos grupos, preferem um ritmo mais deliberado e gostam de se concentrar em uma tarefa de cada vez.
----------	--

S	Sensores: São pessoas realistas que gostam de se concentrar nos fatos e detalhes e aplicar o bom senso e a experiência passada para encontrar soluções práticas para os problemas.
----------	--

N	Intuidores: Prefere se concentrar nas possibilidades e no panorama geral, enxerga padrões com facilidade, valoriza a inovação e busca soluções criativas para os problemas.
----------	---

T	Pensadores: Tendem a tomar decisões usando análise lógica, pesam objetivamente os prós e os contras e valorizam a honestidade, a consistência e a justiça.
----------	--

F	Sentimentos: Tendem a ser sensíveis e cooperativos e decidem com base em seus próprios valores pessoais e em como os outros serão afetados por suas ações.
----------	--

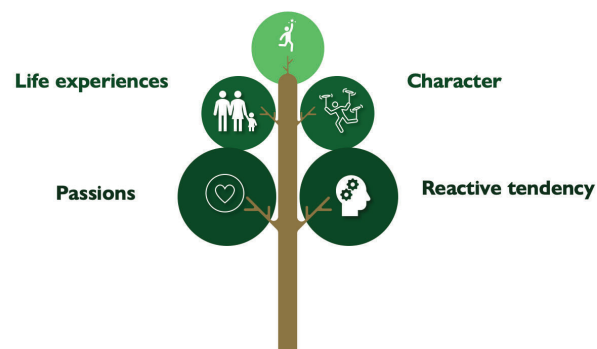
J	Juízes: Tendem a ser organizados e preparados, gostam de fazer e cumprir planos e se sentem à vontade para seguir a maioria das regras.
----------	---

P	Percebedores: Preferem manter suas opções em aberto, gostam de poder agir espontaneamente e gostam de ser flexíveis ao fazer planos.
----------	--

Juntando tudo: Escrita livre

Nos próximos 7 minutos, descreva continuamente seu autêntico estilo de liderança. Não solte a caneta do papel; simplesmente mantenha as ideias fluindo, sejam elas quais forem!

Considere estas perguntas:



Como minha história de vida influencia meu estilo de liderança?

Sou muito parecido com meu antigo gerente, que...

Quando fico estressado, tenho a tendência de E isso afeta os outros

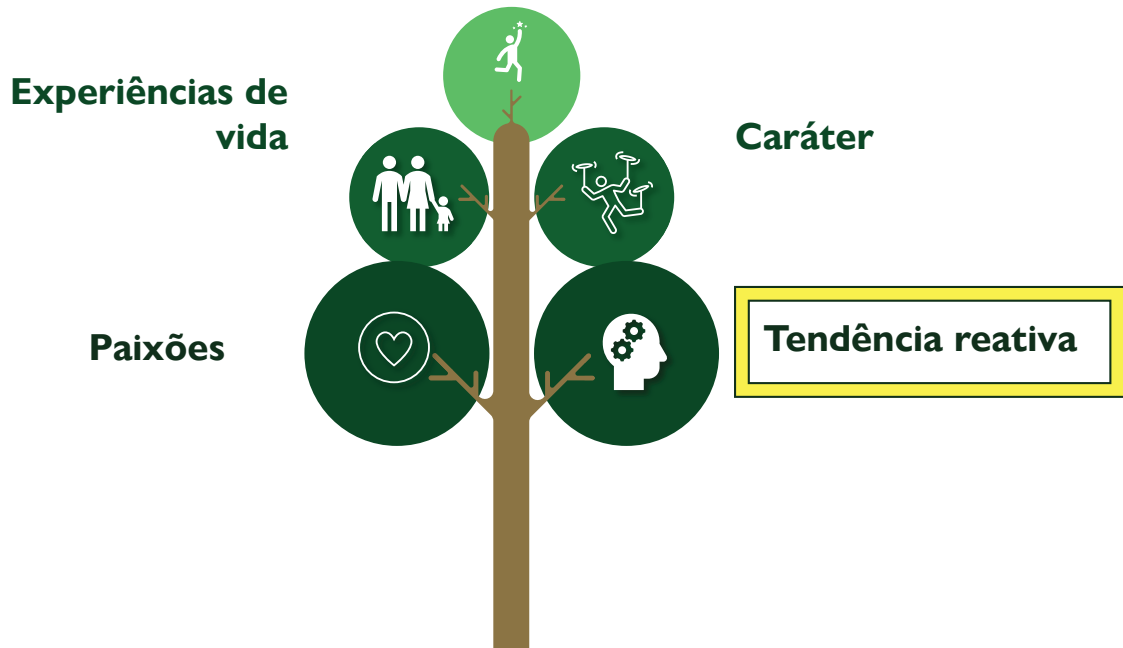
Minhas pontuações MBTI foram.... e isso explica essa tendência...

Estou em meu melhor momento quando estou...

O melhor ambiente para mim é...



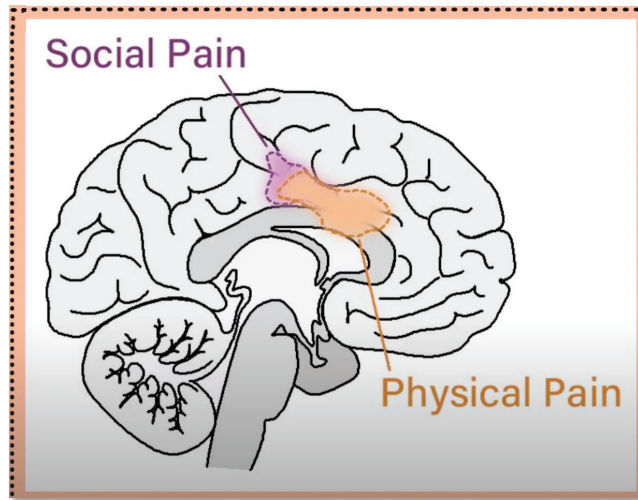
O que molda nosso estilo de liderança autêntico?



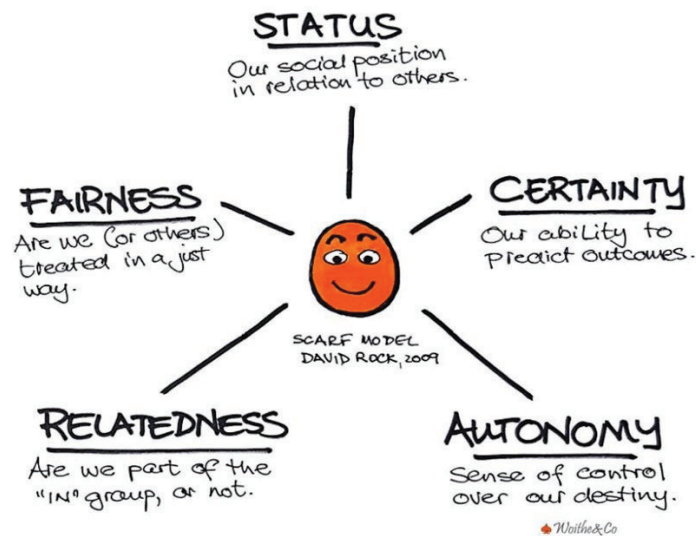
(1) O objetivo do cérebro é minimizar a ameaça e maximizar a recompensa



(2) Há uma sobreposição nas regiões do cérebro que controlam a sobrevivência e as necessidades sociais



Áreas em que nos sentimos ameaçados e recompensados...



Status

Importância relativa, "hierarquia" e senioridade

Obter mais dinheiro ou aumentar o status leva a uma resposta de recompensa, o que nos deixa felizes

A comparação com outra pessoa de status mais elevado provoca uma resposta de ameaça

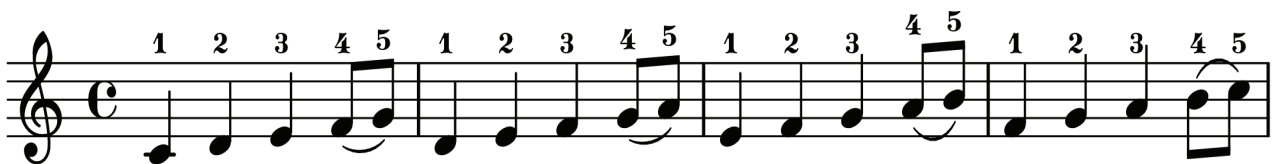


Certeza

Nossos cérebros são máquinas de reconhecimento de padrões que estão constantemente tentando prever o futuro - ele anseia por certeza para que a previsão seja possível

A certeza é gratificante - gostamos de música porque ela é previsível

A incerteza gera uma mensagem de "erro" no cérebro, forçando a atenção para o erro, causando ameaça



Autonomia

Percepção de exercer controle sobre o ambiente;
sensação de ter escolhas

Um aumento na percepção de autonomia é gratificante (deixar a vida corporativa para empreender); perder a autonomia é ameaçador (chefe microgerenciador)



Equidade

Trocas injustas geram uma resposta de ameaça;
lembre-se de que se trata de percepções, não
de realidade



Um momento de reflexão

Por conta própria, preencha os espaços em branco.

_____ (inserir incidente/ambiente) me estressa muito.

Quando isso acontece, tenho a tendência de _____ (inserir comportamento).

O impacto sobre os outros é _____
(insira o impacto sobre os outros ao seu redor, família, amigos, colegas, chefe, etc.).

Rotinas defensivas

Precisamos saber como e quando nossos mecanismos de enfrentamento constituem uma resistência doentia



As rotinas defensivas constituem a forma como lidamos com o estresse e resistimos à ansiedade - elas nos ajudam a nos sentirmos no controle;

Aprendido durante a infância;

Confiança nos pontos fortes pessoais, às vezes até o extremo;

Diante do medo ou do desconforto, podemos lutar, fugir ou congelar (fechar-se e resistir à mudança, apesar de entender a necessidade de mudança)

Seu padrão defensivo

Preencha a planilha Minhas rotinas defensivas

Como as pessoas o descreveriam quando você está sob pressão?

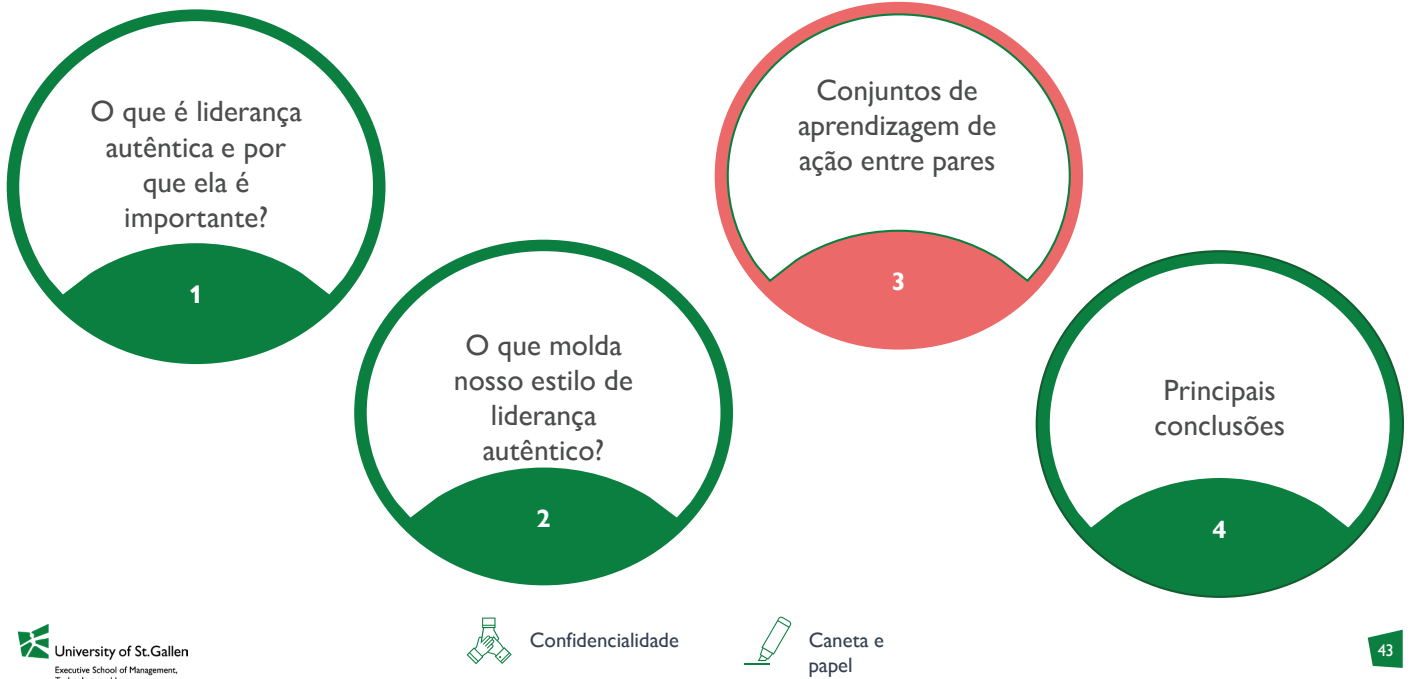
	Abordagem: pressa para resolver ou responder.	Evitar: esperar muito tempo para lidar com os problemas ou até mesmo ignorá-los.
Internalizar: você confia em si mesmo e não consegue ter uma perspectiva externa.	NÃO PODE DIZER "NÃO". Confiar em si mesmo e tentar proativamente resolver o problema rapidamente; apressado; sobrecarregado.	NÃO PODE SE SOLTAR. Não buscar aconselhamento ou orientação externa; procrastinar; preocupar-se, pensar demais.
Externalizar: você confia demais nos outros, fica com raiva ou distraído, ou coloca a culpa nos outros ou nas circunstâncias.	EMPURRA OS OUTROS. Culpar eventos externos, forçar os outros a concordar com você ou atender às suas necessidades.	RECLAMANTE. Confiar excessivamente em outras pessoas para resolver o problema; torna-se cínico e fica desapontado.

TAREFA DA TABELA

- (1) Compartilhe suas rotinas defensivas e explique como elas atrapalham seu sucesso, seja pessoal ou profissionalmente. Dê um exemplo para ilustrar como isso funciona na "vida real" para você.
- (2) Gere uma lista de hábitos de enfrentamento saudáveis que você usa (ou gostaria de usar!) para compartilhar com a classe



Agenda



Conjuntos de aprendizagem de ação entre pares (PALS)

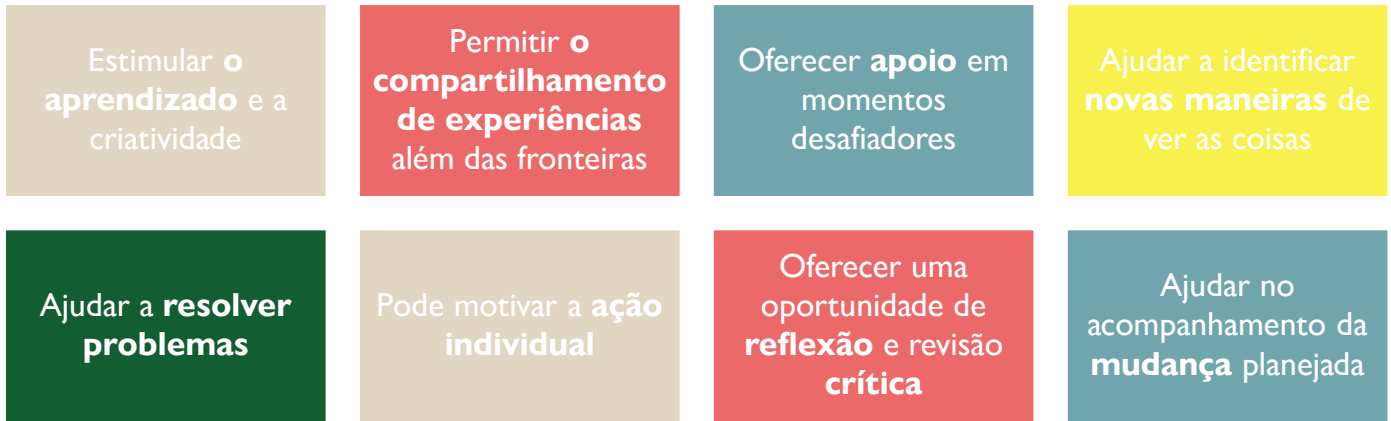
Principais recursos

- As pessoas desafiam e apoiam umas às outras
- Um clima de confidencialidade e abertura é criado dentro do grupo
- As pessoas buscam soluções para problemas reais de trabalho e usam a experiência real
- As pessoas são incentivadas a serem explícitas

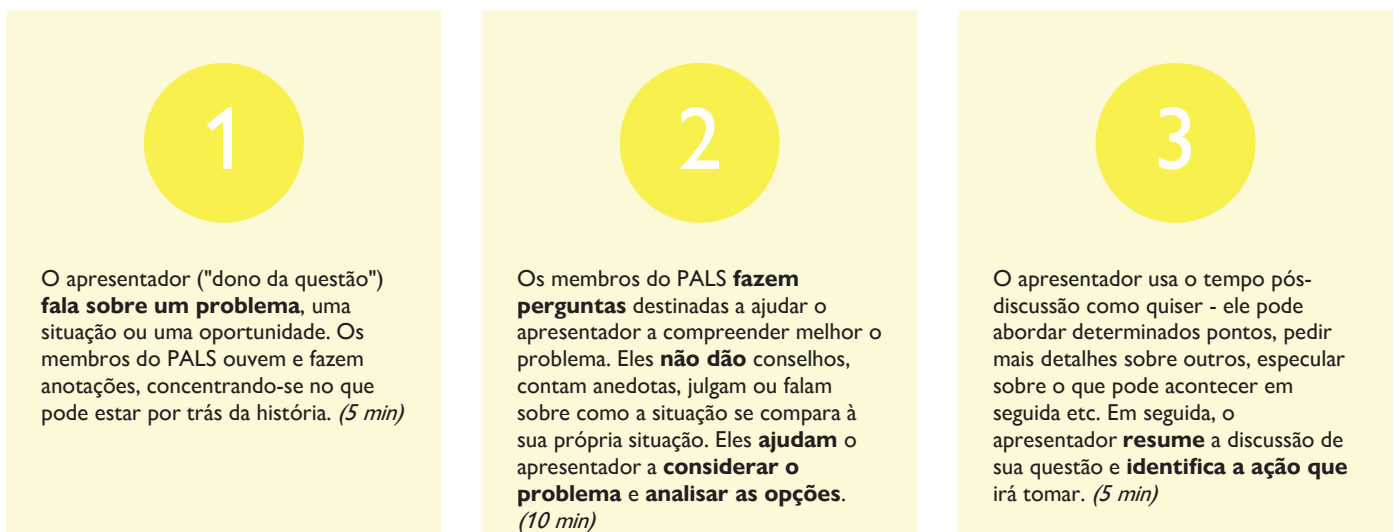
Regras básicas

- O tópico está relacionado ao trabalho e/ou está afetando sua capacidade de trabalhar
- Isso o afeta e você tem algum nível de propriedade/responsabilidade por isso
- Os membros do PALS se sentem à vontade para ajudá-lo a lidar com isso

Benefícios do PALS



Processo PALS



Dicas para o apresentador

O que faz um bom tópico:

- Relacionados ao trabalho e que o afetam pessoalmente
- Pelas quais você tem algum nível de responsabilidade
- Que você pode influenciar

Ideias:

- Questões relacionadas ao trabalho
- Desenvolvimento de carreira
- Questões de desenvolvimento pessoal
- Dilemas éticos no trabalho

Algumas declarações úteis para os apresentadores:

"Eu gostaria de explorar..."

"Estou me perguntando se..."

"Não tenho certeza se..."

"Não tenho certeza sobre..."

"Não consigo decidir se..."

"Estou intrigado com..."

"Estou confuso com..."

Reflexão individual

01

Pegue uma caneta e papel e prepare-se para sua sessão de PALS

02

Identifique o desafio que você deseja enfrentar e descreva-o em detalhes - quem, o quê, quando, onde?

03

Certifique-se de fornecer informações suficientes sobre o desafio, o contexto e como ele está afetando você para que os outros entendam

Dicas para o grupo

- Ouvir ativa e atentamente
- Observe os sinais não verbais, como linguagem corporal, hesitações
- Fique atento aos sentimentos e às palavras do apresentador
- Não intervenha
- Faça perguntas que incentivem o apresentador a entender o problema com mais clareza
- Esteja preparado para sondar e desafiar as interpretações pessoais do apresentador
- Seja sempre solidário, encorajador e empático
- Dar feedback de forma apropriada, honesta e com discrição
- Nunca diagnosticar, recomendar, interpor sua própria agenda ou dar soluções pessoais
- Nunca julgar ou impor seus próprios valores

Perguntas que podem ser úteis para o grupo:

- *Veja a folha de dicas de treinamento*

PALS em ação

1

O apresentador ("dono da questão") **fala sobre um problema**, uma situação ou uma oportunidade. Os membros do PALS ouvem e anotam tudo o que lhes vem à mente (concentrando-se no que pode estar por trás da história e em seus próprios sentimentos e associações). *(5 min)*

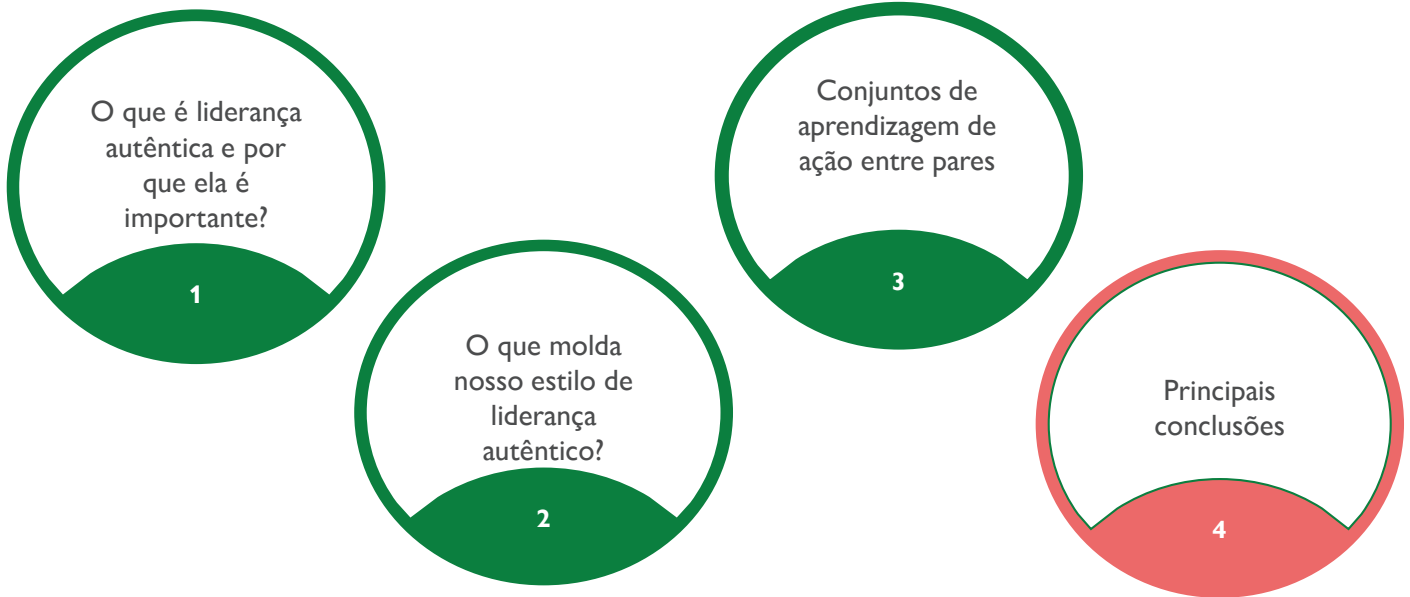
2

Os membros do PALS exploram e **fazem perguntas** destinadas a ajudar o apresentador a compreender melhor o problema. Eles **não** dão conselhos, **não** contam anedotas, não julgam **nem** falam sobre como a situação se compara à sua própria situação. Eles **ajudam** o apresentador a **considerar o problema** e **analisar as opções**. *(10 min)*

3

O apresentador usa o tempo pós-discussão como quiser - ele pode abordar determinados pontos, pedir mais detalhes sobre outros, especular sobre o que pode acontecer em seguida etc. Em seguida, o apresentador **resume** a discussão de sua questão e **identifica a ação que irá tomar**. *(5 min)*

Agenda



Reflexão independente

O quê?



O que lhe pareceu interessante?

O que você observou ou aprendeu que chamou sua atenção?

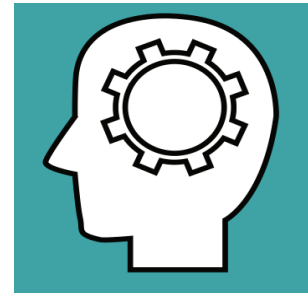
E daí?



Por que isso é importante para mim, minha carreira ou empresa?

Por que isso é importante para mim ou para outras pessoas?

E agora?



O que devo fazer agora que sei disso?

Quais são minhas próximas etapas?

Principais conclusões

01

A liderança autêntica não só é agradável para o líder, mas também aumenta o desempenho, o envolvimento e o bem-estar dos funcionários.

03

Precisamos nos reconectar com nossas paixões regularmente para nos lembrarmos de nosso verdadeiro eu autêntico.

05

Esperamos que os relacionamentos que você fortaleceu hoje por meio do coaching entre pares continuem por muito tempo depois desta sessão!

02

Nossas histórias pessoais e modelos de comportamento informam nosso estilo de liderança autêntico, para o bem ou para o mal.

04

Nossas tendências reativas e o estresse associado precisam ser gerenciados para que possamos nos tornar uma versão ainda mais eficaz de nós mesmos.



Muito obrigado.

Amanda Shantz

Professora de Administração
+41 71 224 21 11
amanda.shantz@unisg.ch



University of St.Gallen

Institute of Management in Latin America

Liderança Autêntica

Zurique, 24 de Novembro 2023



Colha sua experiência!

ETAPA 1	
5	Trabalhando sozinho, escolha duas histórias de momentos em que você estava operando da melhor forma possível com outras pessoas, em que teve grande impacto e se sentiu pessoalmente realizado. Qual foi o cenário - quem, onde, quando? O que você fez? O que permitiu que você se mantivesse animado, energizado e se destacasse?
Minha história 1	Minha história 2
ETAPA 2	
30	O membro do grupo 1 conta duas histórias de momentos em que estava operando em sua melhor forma, teve impacto e se sentiu pessoalmente realizado (conte as duas histórias uma após a outra). Os membros dos grupos 2 e 3 anotam os principais pontos fortes/paixão que percebem no contador de histórias enquanto ouvem. No final das duas histórias, os membros dos grupos 2 e 3 apresentam os pontos fortes e as paixões de liderança que perceberam. Troque os papéis para que cada pessoa tenha cerca de 10 minutos para contar sua história e receber feedback.
História 1 (do membro do grupo 1): Principais pontos fortes e paixões	História 2 (do membro do grupo 2): Principais pontos fortes e paixões
ETAPA 3	
5	Trabalhando sozinho por 5 minutos, reflita sobre suas histórias de sucesso e o feedback oferecido por seu(s) colega(s) sobre seus pontos fortes e paixões. Responda: Como as pessoas no trabalho o veem usando seus pontos fortes de liderança hoje? O que você poderia fazer para manifestar esses pontos fortes de forma ainda mais clara para os outros?

Minhas rotinas defensivas

Etapa 1: O que você tende a fazer quando está sob pressão? Marque todas as opções que se aplicam a você.

Abordagem e internalização

- Chego ao trabalho mais cedo e fico no trabalho até mais tarde.
- Continuo adicionando novos projetos ou assumindo mais funções, apesar de uma real escassez de tempo ou recursos.
- Eu me lembro constantemente dos meus próprios padrões ou dos padrões elevados dos outros em relação a mim.
- Espero que todos tenham um desempenho de acordo com meus altos padrões.
- Nunca posso dizer "não".

Evitar e internalizar

- Eu me aproximo mais do interior: meu escritório, meus projetos, meus pensamentos e preocupações.
- Eu me afasto dos relacionamentos com colegas, amigos e familiares.
- Comunico-me menos do que o normal e somente sobre o que considero essencial.
- Somente minha missão e minhas metas parecem importantes.
- Não preciso da opinião de outras pessoas.
- Sinto que as outras pessoas ficam no caminho.

Abordagem e exteriorização

- Eu sou o único que sabe a resposta.
- Se alguém discordar de mim, eu o ignorarei ou pedirei desculpas por discordar.
- Meus amigos mais próximos e consultores sempre concordam comigo.
- Nunca vacilo em minhas decisões.

Evitar e externalizar

- Eu me concentro nos aspectos negativos das situações.
- Eu uso a raiva e a decepção como um distintivo de honra.
- Eu critico ou me torno cínico com aqueles que querem que as coisas mudem ou que têm esperança.
- Culpo a situação ou outra pessoa por meu humor ou circunstância.
- Gosto de estar com pessoas que pensam da mesma forma e falar sobre o que achamos que está errado.

Etapa 2: Circule duas ou três frases que indiquem suas principais formas de lidar com a vida e o trabalho quando está estressado. Essas são rotinas defensivas - elas o ajudam a se defender dos estressores e podem inibir a mudança.

Folha de dicas de treinamento

Essas perguntas podem ser úteis para você ter em mãos ao entrar em uma sessão de coaching (como coach).

- Você está dizendo que...?
- Você pode falar um pouco mais sobre...?
- Então, o que você está dizendo é... (reformule ou resuma para garantir a compreensão)?
- O que está em seu controle (fora de seu controle)?
- O que você pode influenciar?
- Como isso o ajuda?
- Qual é o verdadeiro desafio aqui?
- Quais são os maiores desafios para você?
- O que o deixa desconfortável em relação a isso?
- Quais são as consequências se você não agir?
- Se você tivesse todos os recursos necessários, que ação tomaria?
- Quem você tem para apoiá-lo?
- Como você se responsabilizará por isso?
- O que você já tentou? O que você pode tentar?
- Como você se recuperará disso?
- Como isso está afetando você pessoalmente?
- Como você entende o papel do seu chefe/pares/membros da equipe/outras partes interessadas? Existe outra maneira de entender essa dinâmica?
- Qual é o papel da cultura no desafio - quais são as tradições que talvez precisem ser consideradas e desafiadas?
- Quais informações estão faltando?
- O que é confuso?
- Existem análises adicionais das quais você poderia se beneficiar?
- O que parece ser o aspecto mais difícil do desafio de liderança para você enfrentar, para a organização enfrentar e para as outras partes interessadas entenderem?
- Qual é a sua intenção de liderança? Em outras palavras, o que você realmente quer?
- Escolha um momento no futuro que seja significativo para você, por exemplo, 1 ano ou talvez 5 anos. Como é esse futuro? O que você está fazendo? Com quem você está?
- Essa escolha parece ser particularmente difícil para você fazer. Por que isso acontece?
- Estamos (estou) fazendo perguntas úteis?
- Em que nós (eu) não o ajudamos?