

Renata Di Nizo

# Reinventando a liderança

Por uma ética de valores



*REINVENTANDO A LIDERANÇA*

*Por uma ética de valores*

Copyright © 2013 by Renata Di Nizo

Direitos desta edição reservados por Summus Editorial

Editora executiva: **Soraia Bini Cury**

Editora assistente: **Salete Del Guerra**

Capa: **Buono Disegno**

Imagem de capa: © **Pro777 | Dreamstime.com**

Projeto gráfico e diagramação: **Crayon Editorial**

Impressão: **Summag Gráfica Editorial**

## **Summus Editorial**

Departamento editorial

Rua Itapicuru, 613 – 7º andar

05006-000 – São Paulo – SP

Fone: (11) 3872-3322

Fax: (11) 3872-7476

<http://www.summus.com.br>

e-mail: [summus@summus.com.br](mailto:summus@summus.com.br)

Atendimento ao consumidor

Summus Editorial

Fone: (11) 3865-9890

Vendas por atacado

Fone: (11) 3873-8638

Fax: (11) 3873-7085

e-mail: [vendas@summus.com.br](mailto:vendas@summus.com.br)

Impresso no Brasil

# Sumário

Prefácio . . . . .	13
Introdução . . . . .	15
Mitos e verdades . . . . .	16
O xis da questão . . . . .	18
Dobradinha . . . . .	20
Dos valores da infância . . . . .	24
Quando o <i>status</i> é um valor . . . . .	25
Modismos e ética . . . . .	25
O tesouro da infância . . . . .	26
O pódio na ascensão da carreira . . . . .	26
Uma vida boa . . . . .	27
A amarração dos valores . . . . .	28
Filosofia integrada . . . . .	30
Comprometimento voluntário . . . . .	31
Em vez de ser herói, aprender com os erros . . . . .	32
A proposta . . . . .	33
O jumento chinês . . . . .	35

## CAPÍTULO I

### **A CULTURA E OS VALORES**

Um <i>case</i> baseado em valores . . . . .	38
O embate pessoal . . . . .	41
O termômetro organizacional . . . . .	46
A saia justa . . . . .	47
A apologia da normatização . . . . .	48
A negligência dos valores . . . . .	50

Comportamentos nocivos . . . . .	52
RHs e consultorias à mesa . . . . .	58
De volta para casa . . . . .	78
A cereja do meu bolo . . . . .	82

## CAPÍTULO II

### **UMA PAUSA PARA FALAR DE PRINCÍPIOS E VALORES ÉTICOS**

Honra: o fio do bigode . . . . .	88
O pão nosso de cada dia . . . . .	89
Retidão . . . . .	90
Integridade . . . . .	91
Transparência . . . . .	92
Um exemplo memorável . . . . .	93
Confiança atrai confiança . . . . .	94
Respeito: a menina dos olhos . . . . .	96
Justiça . . . . .	99
Igualdade e equidade . . . . .	103
Generosidade . . . . .	104
Solidariedade . . . . .	107
Inteligência social . . . . .	108
Empatia e sintonia . . . . .	108
Espírito de equipe . . . . .	111
Coragem . . . . .	114
Perseverança . . . . .	115
Diligência . . . . .	116
Proatividade . . . . .	117
Criatividade . . . . .	118
Diálogo . . . . .	121
O poder das palavras . . . . .	121
A parábola dos pregos . . . . .	122

Clareza de propósitos . . . . .	123
O poder de espalhar emoções . . . . .	124
O bom humor . . . . .	125
O peculiar e o diverso . . . . .	127
Escassez de informação e de diálogo . . . . .	128
A escuta dialogadora . . . . .	132
A comunicação é a chave de ouro . . . . .	132
Atitude ética por e-mail . . . . .	134

### CAPÍTULO III

#### **POR UMA CULTURA DE VALORES**

Proseando sobre valores . . . . .	140
O termômetro dos valores . . . . .	141
As expectativas no quesito valores . . . . .	142
A visão da cultura organizacional . . . . .	144
As promessas em sala de treinamento . . . . .	145
O tema dos valores na vida organizacional . . . . .	149
Você em destaque . . . . .	153
Valores de equipe . . . . .	155
Missão renovada . . . . .	156
As histórias . . . . .	157
Avivar os valores e praticar, praticar, praticar... . . . . .	159
A gestão dos valores . . . . .	160
Referências bibliográficas . . . . .	163

## Prefácio

FOI NO ANO DE 2006 que tive o privilégio de conhecer Renata Di Nizo. Naquela época, eu ocupava o cargo de consultor de Recursos Humanos em uma empresa multinacional americana, atendendo à área comercial de peças de reposição, tecnologia da informação e serviços. Precisava iniciar um trabalho com a equipe de TI a fim de quebrar as mazelas que foram se instaurando ao longo dos anos pela falta de relacionamentos verdadeiros, maduros e saudáveis.

A equipe se mantinha endurecida e o diálogo já não fazia parte do cotidiano. Renata me apresentou à possibilidade de avivar os valores do grupo para que as relações interpessoais fossem humanizadas. Achei uma tarefa quase impossível em tão curto tempo, ainda mais com um time que priorizava a tecnologia em vez das relações humanas. Eu não tinha muito tempo para questionar o trabalho e precisava confiar no que Renata me propunha.

Decidi então fazê-lo. Renata honrou com o compromisso da excelência e do avivamento dos valores sendo fiel comigo e consigo mesma. Ela proporcionou a revisão das histórias de vida, gerando em consequência o reconhecimento do lado humano de cada profissional. Recebi inúmeros *feedbacks* positivos dos meus clientes internos e sabia que o trabalho estava apenas começando.

Ao longo dos anos, convidei Renata para outros projetos com grandes equipes e o resultado se repetiu. As pessoas voltavam mais inspiradas e constantemente traziam reflexões sobre o sentido de fazer parte de algo maior.

Sinto-me privilegiado por participar ativamente desta obra de arte sobre valores porque me identifico com essa

proposta e reconheço Renata como única nesse trabalho. O livro apresenta uma excelente reflexão sobre valores que permeiam a realidade de grande parte das empresas brasileiras e traz um panorama do líder contemporâneo que muito precisa se desenvolver.

Renata se preocupa em trazer os discursos dos diversos profissionais que ela vem acompanhando, atendo-se ao crescimento coletivo, além de utilizar a simplicidade como ingrediente fundamental para o estabelecimento de relações sustentáveis e garantir a construção do seu grande legado.

**CARLOS TEMPERINI**

Gerente de Recursos Humanos do Grupo Abril

## Introdução

HÁ NO MERCADO uma quantidade razoável de bibliografia sobre liderança. Minha esperança é que você esteja tão preocupado quanto eu com o tipo de liderança que queremos exercer, sabendo que a todo tempo influenciamos o entorno e a formação da futura geração de líderes. A pergunta essencial deste livro é: que legado deixaremos como exemplo?

As competências comportamentais estão na ordem do dia. De um lado, porque os discursos vazios vêm soando mal aos ouvidos do consumidor; de outro, porque a pressão acirrada por resultados cada vez mais desafiadores demanda um desempenho extraordinário que beira a “síndrome do herói”. Trata-se da supervalorização das horas extras e da pressão constante para que as pessoas alcancem metas quase inatingíveis. Para isso é preciso um verdadeiro esforço cotidiano hercúleo, que leva ao desgaste – mas, aos olhos de alguns, é sinal de comprometimento e de esforço pessoal pelo bem da empresa. É uma doença contagiosa que faz os executivos espremerem a própria vida e repetirem à exaustão o mantra do comprometimento.

A bem da verdade, a insatisfação nas pesquisas de clima organizacionais evidencia, quase sempre, um *gap* no desempenho desejável dos líderes, sobretudo no quesito gestão de pessoas e comunicação. Infelizmente, aumentam as patologias relacionais, o *show* de vaidades e a corrida desenfreada pela ascensão na carreira ou por atingir metas a qualquer preço – o famoso vale-tudo.

Acredito que o foco em resultados mascara uma questão anterior: a confusão de valores. *Status*, dinheiro e poder são as meninas dos olhos que cegam os desavisados, sedu-



zem facilmente quando as pessoas se afastam dos próprios valores e, dessa forma, corrompem o sentido mais humanizado da existência. Pior: inexistem uma postura de diálogo e uma preocupação ética verdadeira com o bem-estar dentro das organizações.

Faltam ainda aspectos como humildade para crescer na diferença, tolerância para respeitar o diverso e simplicidade para regar um ingrediente mágico e essencial: a honra que deveria nortear todos os relacionamentos humanos. O mercado carece de um líder inspirador do tipo que alcançou um grau de maturidade e maestria semelhante ao do jardineiro que cuida com carinho de seu jardim. Traduzindo em miúdos, trata-se de pessoas que dedicam o tempo que for preciso para que haja qualidade na convivência diária, assim como nos processos de comunicação e no desenvolvimento das pessoas, pois sabem que assim conquistam a garantia de relacionamentos sustentáveis.

## Mitos e verdades

AO LONGO DA EXISTÊNCIA da **Casa da Comunicação** tive a oportunidade de conhecer líderes exemplares. Homens que, sem nenhum alarde, souberam, imbuídos apenas de coragem, arremessar batalhões. Alguns deles eram bem tímidos e qualquer pessoa duvidaria de sua capacidade de comando porque, retraídos, retrocediam diante das multidões ou de opiniões contrárias. Resistiam a participar de treinamentos ou protestavam no meio do grupo enquanto as pesquisas de clima organizacionais – vá entender – apontavam o grau de satisfação existente entre aqueles que trabalhavam com eles. Também havia homens que consideravam

não ter mais nada a aprender, conduzindo equipes com mãos fortes e apresentando resultados aquém do esperado. Mulheres brilhantes que atingiam as metas, mas a um preço que suas equipes não estavam dispostas a pagar. Mulheres firmes no comando, prontas para reaprender consigo mesmas, com seus pares e liderados, mas esquecidas de que, além da seriedade nos negócios, era imprescindível manter a leveza nas relações. Homens e mulheres exaustos, sentados em círculo, com o coração apertado, dispostos a cuidar das cicatrizes e a ressignificar a própria vida.

Houve também aqueles que passaram por nossos treinamentos feito sonâmbulos. E os líderes que pararam no tempo, bons técnicos que desenvolveram a habilidade de atender às demandas usando o jeito antigo de comandar sem olhar a quem. Estes estabelecem relações de cumplicidade com alguns elegidos e os demais são do tipo “pau mandado”. E, claro, vão continuar assim, porque ninguém investe neles. Esbanjam, no mínimo, arrogância. Embora se nutram da benevolência de muitas empresas, ainda focadas em resultados custe o que custar, não se pode negar que esse tipo de líder está com os dias contados.

Por outro lado, foi justamente o contato com esse mesmo perfil de líder – mais embrutecido – que me ensinou a confiar no ser humano. Com públicos diversos, sobretudo em chão de fábrica, pude acompanhar mudanças significativas, às vezes apenas propondo um novo olhar sobre suas trajetórias, olhar esse que lhes permitia se reinventar como líderes. Aprendi com esses homens a ser tanto exemplo de firmeza quanto de coração escancarado, daquele que é capaz de abraçar o mundo e suas tantas diferenças. Foi com eles que descobri a força do discernimento e do amor. Sim, porque é preciso muita generosidade para lidar