

A photograph of a forest with tall, thin trees and a ground covered in fallen brown leaves. The trees have green and yellow foliage, suggesting an autumn setting. A bright green rectangular banner is overlaid on the upper part of the image, containing white text.

A Revolução dos Pontos Fortes

Rubens Queiroz de Almeida
rubens.queiroz@gmail.com

A Escola dos Bichos



Era uma vez um grupo de animais que decidiu fazer algo de heróico para resolver os problemas de um "Novo Mundo", de modo que fundaram uma escola.

Adotaram um currículo de atividades que incluía corrida, alpinismo, natação e vôo.

Para tornar mais fácil a administração, todos os animais participaram de todos os cursos.

O pato era excelente em natação, na verdade melhor do que o professor, e conseguiu boas notas em vôo, mas não se deu bem em corrida.

Como ele era muito lento na corrida, precisou ficar após as aulas para praticar mais, inclusive abandonando a natação. E manteve este esquema até que seu pé de pato ficou muito machucado, e ele no máximo conseguia nadar um pouco, dentro da média. Como ele estava dentro da média, de acordo com o objetivo da escola, ninguém se importou com o problema, fora o próprio pato.

O coelho começou em primeiro lugar na aula de corrida, mas sofreu um colapso nervoso por causa das dificuldades com a natação.



A Escola dos Bichos (cont.)



O esquilo mostrou-se excelente em alpinismo, mas ficou frustrado com a aula de vôo, porque seu professor o obrigava a começar do chão, sem permitir a decolagem do alto das árvores. Também passou a sofrer de câimbras por excesso de esforço físico, e acabou tirando "C" em alpinismo e "D" em corrida.

A águia era um aluno problema, e teve de ser castigada severamente. Na aula de alpinismo ela ganhou de todos, mas insistia em atingir o alto com suas próprias técnicas.

No final do ano, uma cobra que conseguia nadar muito bem, e também sabia correr, praticar alpinismo e até voar um pouquinho tirou a média mais alta e foi considerada a melhor aluna.

Os cachorros-do-mato fugiram da escola e não pagaram as mensalidades, porque a direção se recusava a incluir cavar e farejar no currículo. Eles mesmos ensinaram seus filhos a latir, e mais tarde uniram-se aos porcos e tatus para fundar uma escola particular.



Fonte: Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes, de Stephen Covey



O Movimento dos Pontos Fortes

O Histórico do Movimento dos Pontos Fortes

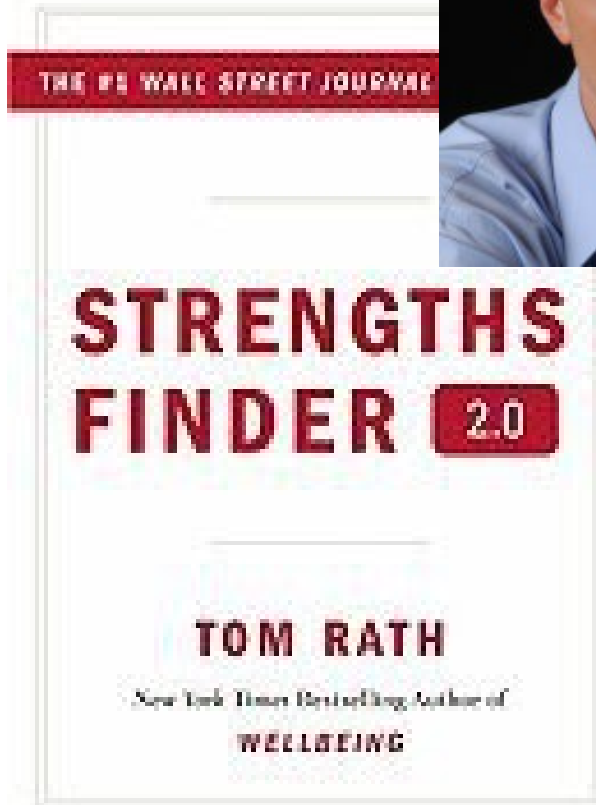


- Peter Drucker
 - *O Executivo Eficaz (1967)*
- Mihaly Csikszentmihalyi
 - *A Psicologia da Felicidade*
- Donald Clifton
 - “qual o resultado de estudar o que está certo nas pessoas em vez do que está errado?”
- Martin Seligman
 - Centro de Psicologia Positiva da Universidade da Pensilvânia
- David Cooperrider
 - **Investigação Apreciativa:** ensina como fazer indagações que que reforcem a capacidade do sistema capturar e ressaltar a eficácia organizacional
 - As grandes questões costumavam ser “o que está errado” e “como podemos dar um jeito nisso”. Em contraste a IA pergunta “o que está certo” e “como podemos ampliar esse aspecto”.

O Enfoque dos Pontos Fortes



“Nós estávamos cansados de viver em um mundo que revolve em torno do tratamento das fraquezas. O foco incansável da sociedade nas deficiências das pessoas se transformou em uma obsessão global. Além do mais, nós descobrimos que as pessoas possuem um potencial de crescimento muito maior quando elas investem energia no desenvolvimento de seus pontos fortes ao invés de tentar corrigir suas deficiências.”



O bom e o mau



Guiada pela crença de que bom é o oposto de mau, a humanidade tem insistido há séculos em sua fixação na culpa e no fracasso. Os médicos estudaram as doenças para aprender sobre a saúde. Os psicólogos investigaram a tristeza para aprender sobre a alegria. Os terapeutas procuraram descobrir as causas do divórcio para aprender sobre o casamento feliz. **E nas escolas e locais de trabalho, nos quatro cantos do mundo, cada pessoa tem sido encorajada a identificar, analisar e corrigir suas fraquezas para se tornar forte.**

Pesquisa Gallup



Pesquisa Gallup com 198.000 funcionários
de 7.939 unidades de negócios de 36
companhias:

*“Em seu trabalho, você tem a oportunidade
de fazer todos os dias o que faz de melhor?”*

Fonte: Descubra seus pontos fortes

Pesquisa Gallup



Resultado: Quando respondiam afirmativamente, os funcionários tinham 50% mais chances de trabalhar em um setor com menor rotatividade de pessoal, 38% mais chances de atuar em unidades mais produtivas e 44% mais chance de trabalhar em um segmento com melhores índices de satisfação dos clientes.

Fonte: Descubra seus pontos fortes

Talentos e Pontos Fortes



Por mais de 30 anos, o Gallup investigou a natureza dos talentos humanos e pontos fortes. Por meio de entrevistas conduzidas com aproximadamente 2 milhões de pessoas em uma ampla faixa de atividades e indústrias, o Gallup descobriu que nossos talentos – definidos como nossos padrões naturalmente recorrentes de pensamento, sentimento, ou comportamento, podem ser produtivamente aplicados – **são nossas maiores oportunidades para o sucesso**. Além do mais, refinando nossos talentos dominantes com habilidade e conhecimento, nós podemos criar pontos fortes – a habilidade de prover um desempenho consistente e quase perfeito em uma dada atividade.

Shaquille O'Neal é derrotado nos lances livres por garoto de 2 anos



Shaquille O'Neal



É oficialmente listado como um dos maiores jogadores da história da *National Basketball Association* (NBA), tendo conquistado quatro títulos da liga e acumulado inúmeros prêmios individuais em 19 anos de carreira, sendo mais notável o prêmio de melhor jogador da temporada, em 2000. É frequentemente descrito por especialistas e entusiastas do esporte como um dos jogadores mais dominantes da história da liga. Consolidou-se como o sexto maior pontuador da história da NBA (Fonte: Wikipedia)

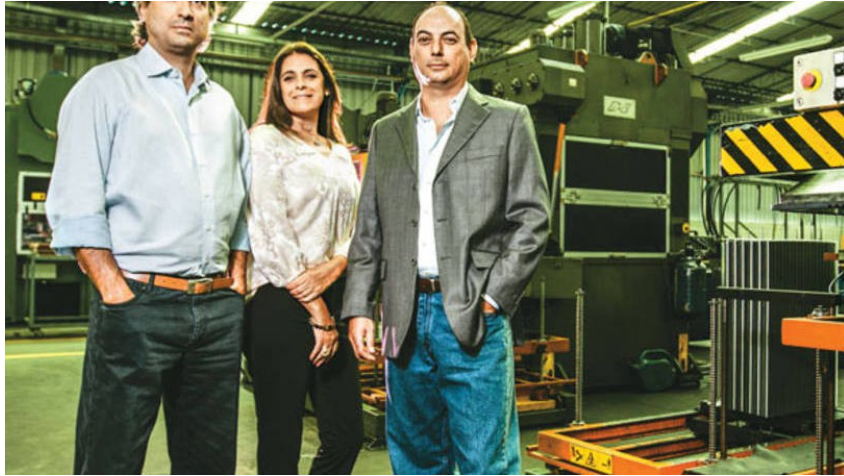
- 170 kg, 2,18m
- **Ponto fraco:** arremessos livres
- **Ponto forte:** atuação como pivô, próximo da cesta

Tiger Woods



- **Ponto forte:** distância que alcança com tacos de madeira e ferro
- **Ponto fraco:** superar obstáculos naturais com uma tacada curta

Tosi: Valorizando as pratas da casa



“Acreditamos que o empregado dificilmente se tornará excelente naquilo em que tem pouca ou nenhuma vocação”

- O que torna o caso da Tosi peculiar é a estratégia adotada pelos sócios: em vez de identificar os pontos fracos dos funcionários e ajudá-los a superar suas deficiências, a empresa investe para que eles aprimorem ainda mais seus pontos fortes.
- Desde 2008, os sócios adotaram medidas concretas para qualificar o pessoal. A primeira foi pedir aos gerentes que identificassem as características em que seus subordinados mais se destacavam - a ideia era identificar seus pontos fortes. Feito o levantamento, parte dos empregados foi transferida para áreas em que pudessem desenvolver melhor suas habilidades naturais. Os mais persuasivos, por exemplo, puderam ir para o departamento de vendas.

Descubra seus pontos fortes



*Palestra com Marcus
Buckingham*

Yahoo!

Março de 2007

Duração: 9m57s

A photograph of a dense forest with tall, thin trees and a thick undergrowth of ferns and other plants. The forest floor is covered in green and brown vegetation. A bright green rectangular overlay is positioned in the upper middle of the image, containing the text "Os Nossos Talentos" in white, sans-serif font.

Os Nossos Talentos

A Excelência Humana



A excelência humana pode ser alcançada em apenas uma área, ou no máximo em muito poucas.

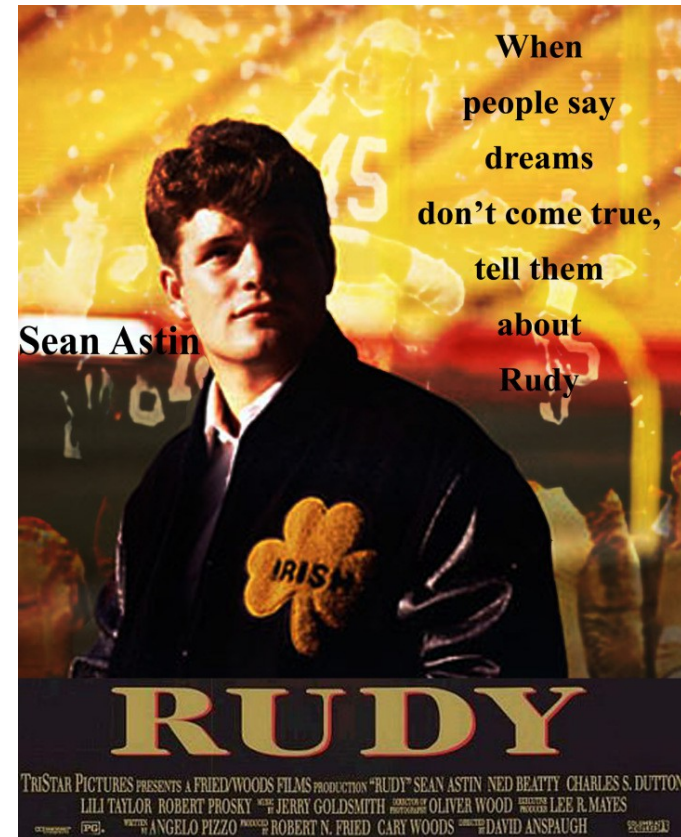
Peter Drucker, O Gerente Eficaz

Premissas equivocadas sobre as pessoas



A maioria das organizações se apoia em duas premissas equivocadas a respeito das pessoas:

- 1) Uma pessoa pode ser competente em quase tudo;
- 2) O maior potencial de crescimento de cada pessoa está nas áreas onde ela tem seu ponto mais fraco.



Os talentos que possuímos



- 1) Os talentos de cada pessoa são únicos e permanentes
- 2) O maior espaço de crescimento de cada pessoa está nas áreas de seu ponto mais forte



Fonte: Descubra seus pontos fortes

Fortalecimento dos Pontos Fortes



Em uma organização uma pessoa pode tornar a sua força eficaz e a sua fraqueza irrelevante.

Peter Drucker, O Gerente Eficaz

A Verdadeira Tragédia



“... a verdadeira tragédia da vida não é cada um de nós não ter suficientes pontos fortes, é fracassarmos em usar os que temos.”

Fonte: Descubra seus pontos fortes



Desenvolvimento dos Pontos Fortes

Receita para Desenvolver Pontos Fortes



Talento

(uma maneira natural de pensar, sentir ou se comportar)

X

Investimento

(tempo gasto praticando, desenvolvendo suas habilidades e construindo a sua base de conhecimento)

=

Ponto forte

(habilidade de oferecer de forma consistente um desempenho quase perfeito)

Construir sobre as forças



Executivos eficazes constroem sobre as forças – as suas próprias, as forças de seus superiores, colegas e subordinados (...) **Eles não constroem sobre as fraquezas.** Eles não começam com as coisas que não podem fazer.

Peter Drucker, O Gerente Eficaz

34 Talentos



Pensamento Estratégico

Persistência e Execução

Influenciar Pessoas

Relacionamento com Pessoas

Pensamento estratégico

Responsabilidade

Comando

Relacionamento

Ideativo

Realização

Competição

Individualização

Input

Foco

Significância

Empatia

Intelecção

Prudência

Excelência

Adaptabilidade

Futurista

Crença

Comunicação

Conexão

Analítico

Organização

Ativação

Desenvolvimento

Estudioso

Disciplina

Carisma

Positivo

Contexto

Restauração

Auto-afirmação

Inclusão

Imparcialidade

Harmonia

Talento, Habilidades e Conhecimento



- 1) Alguns comportamentos podem ser aprendidos. Muitos são impossíveis de se aprender. Existe uma diferença entre talento, habilidades e conhecimento
- 2) Os melhores em uma tarefa entregam os mesmos resultados, mas usam comportamentos diferentes
- 3) Corrigir os pontos fracos impede o fracasso. Desenvolver os pontos fortes leva ao sucesso

Habilidade, Talento e Conhecimento



- **HABILIDADES:** É o como fazer. São os meios usados para a realização de uma tarefa. Por exemplo, um contador precisa usar a aritmética em seu dia-a-dia. Se um aprendiz de contador não souber fazer contas, ele pode aprender. Alguém pode estudar música por anos e ter a habilidade de tocar diversos instrumentos. Porém, se não tiver amor pela música ou pela reação que as outras pessoas tem a ela, dificilmente essa pessoa será um músico excepcional.
- **CONHECIMENTO:** É o que o indivíduo sabe. Pode ser algo tangível como conhecer o nome das pirâmides do Egito ou as regras de contabilidade ou o remédio certo para determinado tipo de doença. Também pode ser algo menos tangível como o que se aprende com a experiência - o dedo na vela ensina que fogo queima - ou valores que guiam seu comportamento. O conhecimento pode ser assimilado com os pais, através de livros, internet, na escola, etc
- **TALENTO:** é o que define o padrão de ideias, sentimentos e comportamentos "repetitivos" de uma pessoa. Por exemplo, ainda no caso do contador, uma paixão quase obsessiva por precisão faz dele um contador talentoso. A enfermeira que conhece os nomes de todos os remédios e possui a habilidade de "pegar uma veia" como ninguém, pode não ser talentosa, se não gostar de lidar com pessoas. Uma enfermeira talentosa sente-se feliz por fazer o doente se sentir melhor. Fazer o outro se sentir bem é parte de sua essência. O raciocínio pode ser inverso: uma pessoa com paixão por precisão pode não conhecer as regras da contabilidade e ainda assim, ser percebido como tendo talento para uma profissão como a de contador. Uma mulher que gosta de lidar com pessoas, gosta de cuidar delas e de fazê-las se sentirem bem pode ter talento tanto para ser uma enfermeira, ainda que nunca tenha estudado anatomia.

Southwest Airlines



“Eu sempre achei que você não deveria mudar a sua personalidade quando vai para o trabalho, então nós decidimos que iríamos contratar pessoas boas e deixa-las ser elas mesmas”

Herb Kelleher-Chairman and CEO, Southwest Airlines



Copyright © 2006 The Gallup Organization, Princeton, NJ.

Crédito da imagem:

http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/e/e5/Pacific_Southwest_Airlines_L-1011_N10114_1.jpg/330px-Pacific_Southwest_Airlines_L-1011_N10114_1.jpg



Fraquezas Fatais

A Teoria da Dissonância Cognitiva



- A dissonância é criada quando existe um conflito psicológico terrível entre crenças diferentes. Quando a dissonância ocorre, as pessoas farão o que for necessário para reduzir o conflito. Quando os líderes aperfeiçoam as suas habilidades de algumas poucas competências, pode-se criar a dissonância na mente das outras pessoas. As pessoas se perguntam, “Como pode este líder ser tão eficaz em algumas coisas mas menos em outras?”
- A tendência é eliminar a dissonância e isto envolve a criação de um efeito de auréola positivo para os líderes que desenvolvem pontos fortes extraordinários.

O Efeito Auréola



A decorrência do efeito auréola é que quando os pontos fortes são elevados a níveis mais altos, o efeito auréola tende a elevar as competências que não são tão positivas.



Fonte: The Extraordinary Leader, John Folkman e Jack Zenger

Crédito da imagem: <http://fixmybones.com/wp-content/uploads/2014/08/halo-effect1.png>

Dez falhas fatais



- 1) Falta de energia e entusiasmo, não inspirar as pessoas
- 2) Aceitar performance medíocre no lugar de resultados excelentes
- 3) Falta de uma visão clara e direcionamento
- 4) Perda de confiança derivada de julgamentos errados e decisões ruins
- 5) Não ser colaborativo, parte da equipe
- 6) Não dar bons exemplos (ações inconsistentes com o discurso)
- 7) Não se desenvolve e não aprende com seus erros
- 8) Falta de habilidades interpessoais
- 9) Resistente a novas ideias, portanto não lidera a mudança ou inova
- 10) Foco em si mesmo, não no desenvolvimento dos demais

Gerenciamento dos Pontos Fracos



- Crie sistemas para ajudar a gerenciar seus pontos fracos
- Associe-se a pessoas cujos pontos fortes sejam as suas fraquezas
- Conscientize-se de seus pontos cegos



Avaliações de Desempenho

Foco nas Fraquezas



Quando um superior foca nas fraquezas, como nossas avaliações de desempenho o forçam a fazer, a integridade de seu relacionamento com seus subordinados é destruída.

Peter Drucker, The Effective Executive

No Japão ...



*“Suas avaliações de desempenho se preocupam apenas em expor os defeitos e fraquezas de um homem. Como nós não podemos demitir um homem ou negar a ele progresso na carreira e promoção, isto não nos interessa. Pelo contrário, quanto menos soubermos sobre suas fraquezas, melhor. **O que nós precisamos conhecer são os pontos fortes de um homem e o que ele pode fazer.** Suas avaliações de desempenho não estão interessadas nisto.”*

*Peter Drucker em contato com administradores japoneses
O Gerente Eficaz*

Feedback



Seriado “Everybody Loves Raymond”,
“The Article”, 4^a
Temporada, Episódio 8
(Duração: 1m36s)

A busca pelas deficiências



No trabalho, as avaliações de desempenho mais frequentemente buscam por algum tipo de deficiência. O enfoque de dar às pessoas as boas notícias primeiro, e então focar em áreas que necessitam desenvolvimento ou melhorias, e terminar com um ou dois comentários positivos, é um procedimento padrão em muitas organizações. É melhor ter conversas mais frequentes que foquem apenas nos aspectos positivos do trabalho de uma pessoa. A pesquisa, de fato, sugere que **o diálogo positivo deve ocorrer com frequência cinco vezes maior do que as conversas negativas** se você quiser que sua equipe tenha um ótimo desempenho.

Somos bons em achar defeito nos outros



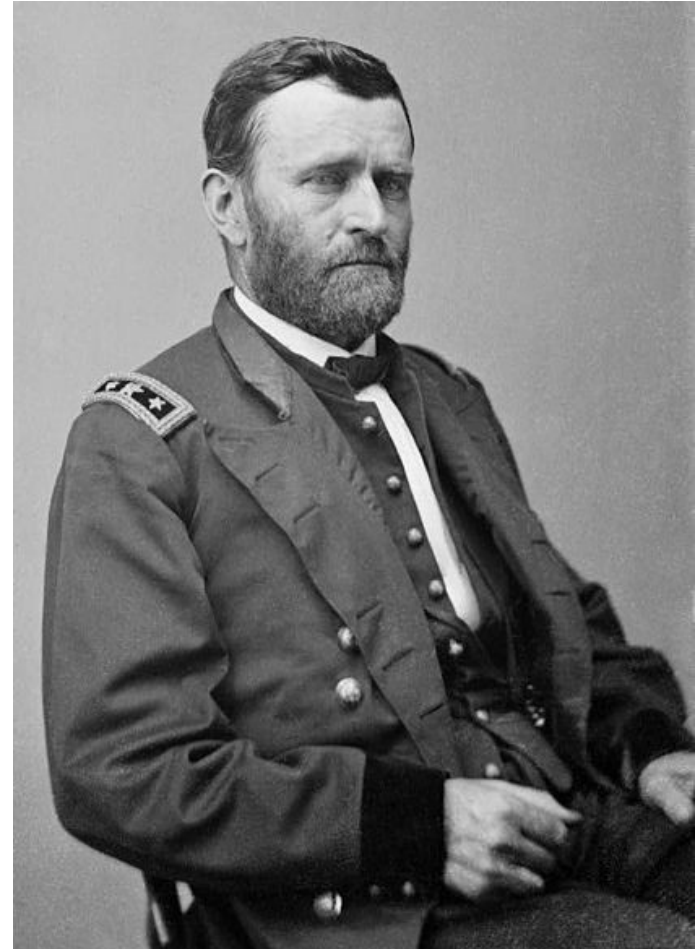
- É fácil notar como as pessoas diferem de nós e então focar em seus defeitos.
- Pessoas organizadas constataam facilmente a desorganização de outros e deixam de observar seus talentos para, por exemplo, se relacionarem com outros.
- Uma alternativa é **entender que somos diferentes** e alocar as pessoas em posições onde elas possam usar melhor seus talentos.
- Quando as pessoas se conscientizam de seus talentos, através de medições e feedback, elas podem começar a integrar a consciência de seus talentos com o conhecimento e a habilidade para desenvolver seus pontos fortes.

Uma história de Abraham Lincoln



Quando disseram ao Presidente Lincoln que o General Grant, seu novo comandante em chefe, gostava de beber, ele disse: “Se eu conhecesse a sua marca favorita, eu enviaria um barril para alguns outros generais.”

Lincoln escolheu seu general por sua habilidade comprovada em vencer batalhas e não por sua sobriedade, ou seja, pela ausência de uma fraqueza.



Peter Drucker, The Effective Executive

Exigir o melhor das pessoas



Há uma história muito contada sobre Henry Kissinger... sobre um relatório no qual Winston Lord passara dias trabalhando.

Depois de entregá-lo a Kissinger, Lord recebeu-o de volta com a anotação, “É o melhor que você pode fazer?”

Lord redigiu tudo de novo e, finalmente, reapresentou o relatório; lá voltou ele com a mesma breve pergunta.

Depois de redigi-lo mais uma vez – e mais uma vez ler a mesma pergunta de Kissinger – Lord retrucou, “Diabos, é sim, é o melhor que eu posso fazer”.

Ao que Kissinger respondeu, “Ótimo, acho que desta vez vou ler”.

Kissinger: A Biography (1992) – Por Walter Isaacson

Crédito da imagem:

http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/8/88/Henry_A_Kissinger.jpg/225px-Henry_A_Kissinger.jpg

O Maior Perigo



“O maior perigo para muitos de nós não é que nosso objetivo seja muito alto e nós falhemos, mas de que ele seja muito baixo e nós o alcancemos.”

Michelangelo

Nada se constrói sobre a fraqueza



O gerente eficaz torna a força produtiva. **Sabe que nada se constrói sobre a fraqueza.** Para conseguir resultados, temos de usar todas as forças disponíveis – a dos associados, a do superior e a nossa própria. Essas forças são as verdadeiras oportunidades. Tornar a força produtiva é a única finalidade da organização. Não pode, logicamente, vencer as fraquezas com que todos nós somos abundantemente dotados. Mas pode torná-las irrelevantes. **Sua função é usar a força de cada homem como material para a construção da execução conjunta.**

Peter Drucker, O Gerente Eficaz



“Eu creio que você tem que gerenciar os pontos fortes das pessoas. Todo mundo possui fraquezas. E se você foca nas fraquezas, você fará todos infelizes. Mas se você tem pessoas boas e foca no que elas fazem bem e de alguma forma gerencia suas fraquezas, elas serão felizes e mais produtivas e da mesma forma também a empresa se beneficiará”.

Bill Steere, Chairman & CEO, Pfizer Inc

Good to Great and Built to Last



“Não é suficiente colocar as pessoas certas no ônibus, é importante colocar as pessoas certas nos assentos certos dos ônibus.”

Jim Collins, Good to Great and Built to Last

Os Melhores Conselhos



- **Desempenho é a palavra-chave**
 - Não espere que a empresa o conheça tão bem quanto você se conhece
- **Seus pontos fortes não dependem de suas habilidades, assim como seus pontos fracos não dependem de suas limitações**
 - Procure descobrir quais são seus verdadeiros pontos fortes
- **Quando se trata do seu trabalho, “O quê” triunfa diante do “Por quê” e do “Quem”**
 - Sempre pergunte: “Vou ser pago para fazer o quê?”
- **Você nunca vai encontrar o emprego perfeito**
 - Toda semana, pelo resto de sua vida, faça o seu plano de força
- **Você nunca vai transformar seus pontos fracos em pontos fortes**
 - Reconheça seus pontos fracos e neutralize-os.

Diferenças



A grande organização deve não apenas se ajustar ao fato de que cada funcionário é diferente, **ela precisa também tirar proveito destas diferenças.**

O Pote Rachado



Um carregador de água na Índia levava dois potes grandes, ambos pendurados em cada ponta de uma vara a qual ele carregava atravessada em seu pescoço. Um dos potes tinha uma rachadura, enquanto o outro era perfeito e sempre chegava cheio de água no fim da longa jornada entre o poço e a casa do chefe. O pote rachado chegava apenas pela metade.

Foi assim por dois anos, diariamente, o carregador entregando um pote e meio de água na casa de seu chefe. Claro, o pote perfeito estava orgulhoso de suas realizações. Porém, o pote rachado estava envergonhado de sua imperfeição, e sentindo-se miserável por ser capaz de realizar apenas a metade do que havia sido designado a fazer.

Após perceber que por dois anos havia sido uma falha amarga, o pote falou para o homem um dia, à beira do poço:

- Estou envergonhado, quero pedir-lhe desculpas.
- Por quê?, perguntou o homem. - De que você está envergonhado?

O Pote Rachado (cont.)



— Nesses dois anos eu fui capaz de entregar apenas metade da minha carga, porque essa rachadura no meu lado faz com que a água vaze por todo o caminho da casa de seu senhor. Por causa do meu defeito, você tem que fazer todo esse trabalho, e não ganha o salário completo dos seus esforços, disse o pote.

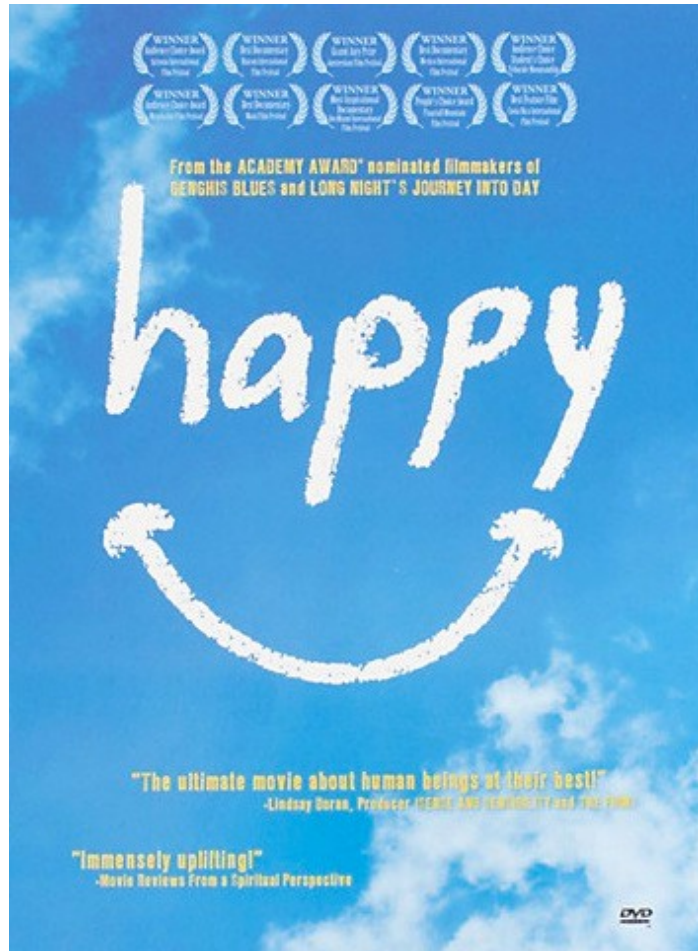
O homem ficou triste pela situação do velho pote, e com compaixão falou:

— Quando retornarmos para a casa do meu senhor, quero que percebas as flores ao longo do caminho.

De fato, à medida que eles subiam a montanha, o velho pote rachado notou flores selvagens ao lado do caminho, e isto lhe deu ânimo. Mas ao fim da estrada, o pote ainda se sentia mal porque tinha vazado a metade, e de novo pediu desculpas ao homem por sua falha. Disse o homem ao pote:

— Você notou que pelo caminho só havia flores no seu lado do caminho??? Notou ainda que a cada dia, enquanto voltávamos do poço, você as regava??? Por dois anos eu pude colher flores para ornamentar a mesa do meu senhor. Sem você ser do jeito que você é, ele não poderia ter essa beleza para dar graça à sua casa.

Happy – The Movie



Happy é um documentário de 2011, dirigido, escrito e coproduzido pelo cineasta ganhador do Oscar Roko Belic. O documentário explora o tema da felicidade por meio de entrevistas com pessoas de todas as classes sociais, em 14 países diferentes, intercalando com as descobertas mais recentes da psicologia positiva. (2m2s)

Bibliografia



- **Strengths Finder 2.0**
 - Tom Rath
- **Descubra seus pontos fortes**
 - Marcus Buckingham
- **In Search of Excellence**
 - Tom Peters
- **Desenvolva sua verdadeira vocação**
 - Marcus Buckingham
- **Aprenda a ser otimista**
 - Martin Seligman
- **The Effective Executive**
 - Peter Drucker
- **A Estratégia dos Pontos Fortes**
 - A. Zenger Folkman e outros
- **Destaque-se**
 - Marcus Buckingham
- **Investing in Strengths**
 - Donald O. Clifton, James K. Harter
 - <http://media.gallup.com/DOCUMENTS/whitePaper--InvestingInStrengths.pdf>
- **The Extraordinary Leader**
 - John H. Zenger & Joseph R. Folkman

Agradecimentos



Presentation Magazine (modelo dos slides)

– <http://www.presentationmagazine.com>

Foco nas fraquezas



Um superior tem responsabilidade sobre o trabalho dos outros. Ele também tem poder sobre a carreira dos outros. Tornar os pontos fortes produtivos é portanto muito mais do que algo essencial à eficácia. É um imperativo moral, uma responsabilidade da autoridade e posição. Focar nas fraquezas não é apenas estúpido, é irresponsável.

Peter Drucker, The Effective Executive