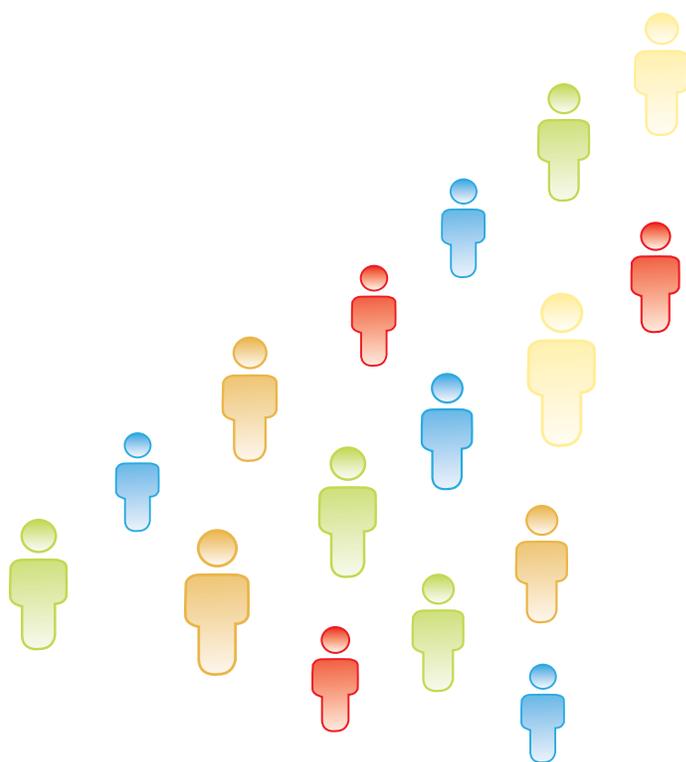




ROTARY INTERNATIONAL®

CAPACITAÇÃO

DE LÍDERES *Guia para elaboração de programa*



Este guia foi elaborado pela Divisão de Capacitação de Líderes do Rotary International. Dúvidas e comentários devem ser enviados para:

Leadership Education and Training Division
Rotary International
One Rotary Center
1560 Sherman Avenue
Evanston, IL 60201-3698 EUA
E-mail: leadership.training@rotary.org
Tel.: 1-847-866-3000
Fax: 1-847-866-9446



“Uma das responsabilidades dos líderes é encontrar e desenvolver o talento latente daqueles que, por qualquer razão, não tenham tido a oportunidade de explorá-lo.”

Clem Renouf
Presidente do RI em 1978-79



Propósito

O programa de capacitação de líderes de clube foi criado com o propósito de cultivar as habilidades de liderança dos rotarianos e, assim, torná-los mais eficientes no Rotary e talvez até em outros setores. Ele será especialmente benéfico a sócios que não ocupem cargos de supervisão ou que não tenham a oportunidade de participar de atividades de treinamento em seu local de trabalho.

O programa é opcional e pode ser oferecido em vários formatos, como seminário de dia inteiro ou reuniões durante o ano, pessoalmente ou on-line, ou ainda uma combinação desses elementos. Clubes e distritos deverão adaptá-lo às necessidades dos participantes.

Este livreto sugere dez tópicos ao currículo:

- Habilidades de comunicação
- Estilos de liderança
- Liderança e motivação de voluntários
- Orientação
- Gerenciamento do tempo
- Estabelecimento de metas e responsabilidade
- Planejamento estratégico
- Princípios éticos e a Prova Quádrupla
- Consenso
- Trabalho em equipe

Cada tópico é acompanhado de breve introdução, pontos a serem abordados, perguntas para discussão e sugestões de atividades. Use-os como julgar apropriado para criar sua própria sessão,

e combine-os a outros componentes que sejam relevantes à cultura dos participantes.

Recursos

Diversos recursos poderão ajudá-lo a implementar programa de liderança no clube. Por exemplo, o Manual de Capacitação Distrital (246-PT) inclui informações sobre como planejar e conduzir uma reunião de treinamento. Use também programas desenvolvidos por outros rotarianos como base (poderá consultá-los no *Training Best Practices Database* [banco de dados de melhores práticas de treinamento, disponível somente em inglês] em www.rotary.org). Existem outros recursos impressos e on-line que poderão ajudá-lo a elaborar seu programa. Use todos os materiais a seu dispor que sejam culturalmente adequados ao clube.

Avaliação das necessidades

Antes de implementar o programa de capacitação, avalie o que os demais rotarianos considerariam benéfico e o que o clube deseja alcançar. Uma avaliação das necessidades irá ajudá-lo a delinear objetivos e determinar quais as habilidades são do maior interesse dos participantes. O Manual de Capacitação Distrital (246-PT) contém dicas e formulários para esse fim. Um currículo bem elaborado motivará os rotarianos a participar do programa.

Acompanhamento

Ao fim do programa, peça aos participantes que criem um plano de ação em que possam empregar suas novas habilidades no Rotary e em outros setores. Acompanhe seu progresso e, se necessário, reforce as habilidades através de:

- Programa de orientação
- Entrevistas ou conversas
- Reuniões após a conclusão do programa para avaliar como os participantes estão aplicando os conceitos adquiridos

Essas são apenas algumas sugestões. Assim como o próprio programa, o processo de acompanhamento deve ser adaptado às necessidades e cultura de cada clube.

Avaliação

Peça aos participantes que preencham uma avaliação ao fim do programa. As informações colhidas serão úteis para programas futuros. Também é interessante que preencham uma avaliação entre seis meses e um ano após a conclusão do seminário a fim de analisar as habilidades que estão de fato sendo usadas e o que precisa ser reformulado.

“Na organização ideal, os níveis mais altos — os líderes — devem ter os pés firmes no chão.”

Robert Barth
Presidente do RI em 1993-94



HABILIDADES DE COMUNICAÇÃO



A habilidade de comunicar metas e visões a outros indivíduos ajudará os rotarianos a obter apoio e atingir seus objetivos pessoais e profissionais. A capacidade deles de ouvir e apoiar os ajudará a conquistar a confiança de todos.

Pontos a serem abordados

- Como os líderes de clube são responsáveis por organizar e compartilhar informações com sócios, outros líderes de clube e a comunidade.
- Diferentes estilos de comunicação: *
 - Direto: Fala objetivamente, afirma posições com firmeza, vai direto ao ponto
 - Vivaz: Expressa opiniões rapidamente, vê situações como um todo, pode ser persuasivo
 - Sistemático: Enfoca detalhes específicos, usa linguagem precisa, enfatiza fatos em vez de emoções
 - Atencioso: Bom ouvinte, usa linguagem pessoal, oferece apoio
- Reveja as características da comunicação eficaz, como ouvir com atenção, fazer comentários e reconhecer as barreiras à compreensão.
- Descreva e debata o significado dos métodos de comunicação não-verbal, como expressões faciais, gestos, silêncio, olhar e uso do espaço.

Questões para discussão

Como descreveria seu estilo de comunicação?

Como tem certeza de que está se comunicando de maneira eficaz?

Como pode garantir que todos no Rotary Club estão a par de tudo?

O que acontece quando há falhas na comunicação? Como ela pode ser restabelecida?

Sugestões de atividades

Dramatização: Peça aos participantes que formem grupos de três e analisem o processo de comunicação. Uma pessoa deve falar, a outra deve ouvir e a terceira observar. Enquanto o falante e o ouvinte se comunicam, o observador deve fazer anotações e, em seguida, compartilhar suas observações com os outros dois participantes. Os observadores devem levar em consideração aspectos como a clareza da mensagem, estilos de comunicação empregados e se as características da comunicação eficiente eram aparentes.

Atividade em grupo: Em pares, peça aos participantes que pensem em obstáculos à comunicação que podem surgir durante um projeto de prestação de serviços. Quando todos os pares tiverem preparado uma relação, peça que pensem em formas de superar tais obstáculos.

*Com base em pesquisas do boletim *Human Resource Development Quarterly*. Podem ser substituídos por estilos de comunicação usados em sua cultura.

ESTILOS DE LIDERANÇA



Estilo de liderança é a forma como um indivíduo orienta outras pessoas, implementa um plano ou motiva um grupo. É comum líderes eficazes adaptarem seu estilo de liderança de acordo com a situação para atingir os objetivos desejados.

Pontos a serem abordados

- Descreva estilos de liderança* e suas características:
 - Participativo: Procura envolver outras pessoas
 - Situacional: Muda o estilo de liderança de acordo com a situação
 - Transacional: Opera por meio de estruturas hierárquicas e sistemas de recompensa e punição
 - Transformacional: Lidera através de inspiração, energia e entusiasmo
 - Servil: Serve aos outros em vez de ser servido
- Explique os benefícios de se ter forte liderança nos clubes e distritos rotários.

Questões para discussão

Que funções de líder desempenha ou já desempenhou em sua vida profissional e pessoal? Que habilidades eram importantes nessas funções?

Como modifica seu estilo de liderança entre sua vida pessoal e profissional?

Que estilos de liderança usa?

É possível aprender a ser líder? É possível alguém mudar seu estilo de liderança?

Sugestões de atividades

Atividade em grupo: Em pares, peça aos participantes que descrevam um líder excepcional com quem tenham trabalhado e seu estilo de liderança, destacando as três características mais importantes. Peça ao grupo que crie uma relação de todas as qualidades dos líderes eficazes.

Atividade individual: Peça aos participantes que façam uma avaliação de seu estilo de liderança. (Você poderá criar seu próprio instrumento de avaliação ou adquirir um que seja usado por empresas.)

*Com base em pesquisa por Kurt Lewin e Rensis Likert. Podem ser substituídos por estilos de liderança usados em sua cultura.

LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO DE VOLUNTÁRIOS



Voluntários motivados e entusiasmados são fundamentais para o sucesso dos clubes e distritos. Se os sócios estiverem inspirados, estarão mais propensos a participar de projetos e programas.

Pontos a serem abordados

- Converse sobre o que motiva os voluntários, como a prestação de serviços, o companheirismo, os contatos e o reconhecimento.
- Relacione o que é especialmente difícil ao se liderar amigos e colegas.
- Reveja algumas das características dos líderes de sucesso, por exemplo, serem confiáveis, construírem relacionamentos sólidos, serem visionários e inspiradores, e liderarem através de exemplo.

Questões para discussão

Existe alguma diferença entre motivar e liderar?

O que o motiva? Quais são alguns dos obstáculos de dedicar seu tempo ao Rotary?

Quais são as diferenças entre motivar voluntários e empregados?

Que desafios enfrentou ao tentar motivar companheiros rotarianos?

Sugestões de atividades

Estudo de caso: Apresente o seguinte caso aos participantes: Você acabou de assumir o cargo de presidente de clube. Uma de suas prioridades é iniciar uma série de projetos ambientais na comunidade. Embora muitos sócios gostem do espírito de companheirismo do Rotary, ao longo dos anos eles não se dedicaram muito à prestação de serviços. Como pretende motivá-los para que participem da iniciativa?

Dramatização: Em pares, peça aos participantes que encenem o diálogo entre um sócio desmotivado e alguém que tenta incentivá-lo a participar do projeto ou atividade.



No processo de orientação, um indivíduo mais experiente orienta o aprendizado e o desenvolvimento de idéias de outro. É uma ótima maneira de ambos aprimorarem suas habilidades, fortalecerem relacionamentos e avançarem profissionalmente. Este tipo de programa pode ser oferecido como parte da orientação de novos sócios, formação das comissões de clube e planejamento da sucessão de dirigentes.

Pontos a serem abordados

- Discuta o propósito da orientação e como ela se aplica ao Rotary.
- Defina o relacionamento entre a pessoa que orienta e a que está sendo orientada.
- Reveja as responsabilidades de ambos.
- Explique por que os sócios devem compartilhar sua experiência e conhecimentos com outros sócios. Algumas razões são maior retenção de sócios, moral elevado, maior número de líderes, trabalho em equipe e maior conhecimento sobre o Rotary.

Questões para discussão

Como a orientação, seja do ponto de vista de quem a oferece ou a recebe, ajuda no crescimento pessoal?

Qual é a diferença entre “orientação” e “gerenciamento”?

Como é possível empregar um programa de orientação no clube?

Sugestões de atividades

Atividade em grupo: Em pequenos grupos, peça aos participantes que conversem sobre situações em suas vidas ou profissões em que orientaram alguém ou foram orientados. Peça que descrevam como a situação os ajudou. Depois, peça que pensem em situações no Rotary ou em suas profissões em que seria útil poder contar com um mentor.

Trabalho individual: Peça aos participantes que escrevam carta a uma pessoa que gostariam que os orientasse ou que gostariam de orientar, com detalhes sobre como o trabalho poderia ser feito.

GERENCIAMENTO DO TEMPO



Gerenciar o tempo significa empregar uma série de princípios, práticas e ferramentas com o objetivo de usar o tempo de forma eficaz e, assim, aprimorar a qualidade de vida. Para ser ativos no Rotary, ter êxito em suas carreiras e participar das atividades em família, os rotarianos precisam gerenciar o tempo de forma eficaz.

Pontos a serem abordados

- Discuta as características do gerenciamento eficiente do tempo, como priorização de tarefas, estabelecimento de limites e identificação de hábitos.
- Explique os benefícios do gerenciamento eficaz do tempo no Rotary e na vida profissional.

Questões para discussão

Que habilidades de gerenciamento de tempo você já coloca em prática?

De que forma pode assegurar que está fazendo tudo o que pode e precisa em casa, no trabalho e no Rotary?

Como define as tarefas prioritárias em seu dia?

Sugestões de atividades

Atividade em grupo: Em pequenos grupos, peça aos participantes que compartilhem dicas que os ajudem a gerenciar seu próprio tempo.

Atividade individual: Distribua fichas em branco aos participantes e peça que anotem tarefas que precisam ser realizadas durante o mês. Peça que estabeleçam a ordem de prioridade de cada tarefa e a razão para a ordem (porque a tarefa é mais importante, ou porque é mais fácil de ser feita?). Se necessário, peça que reordenem as tarefas.

ESTABELECIMENTO DE METAS E RESPONSABILIDADE



O estabelecimento de metas assegura que o tempo, os esforços e os recursos estão sendo usados da melhor forma para alcançar os resultados desejados por alguém ou por um Rotary Club. Todas as pessoas que forem afetadas pelas metas devem ajudar a determiná-las. A atribuição de responsabilidades assegura que todos trabalhem pelos mesmos objetivos.

Pontos a serem abordados

- Explique os benefícios do estabelecimento de metas. Ofereça uma visão geral do processo de:
 - Avaliação dos pontos fortes e fracos das metas
 - Definição de metas
 - Desenvolvimento de um plano de ação
 - Acompanhamento e avaliação
- A meta eficaz é:
 - Compartilhada: As pessoas que definem estratégias para o alcance de metas devem se comprometer a implementá-las.
 - Mensurável: As metas devem ter um ponto tangível e claro a ser alcançado.
 - Desafiadora: As metas devem ser ambiciosas o suficiente para ir além das conquistas do passado.
 - Plausível: Rotarianos devem ser capazes de alcançar as metas com os recursos disponíveis.
 - Temporal: Devem ter cronograma e prazo final.
- Descreva como elaborar um plano de ação para alcançar uma meta.
- Discuta como os líderes podem responsabilizar a si mesmos e aos outros pelo alcance das metas estabelecidas.

Questões para discussão

Que passos são tomados pelo clube ao definir metas anuais?

Seu clube já definiu metas irrealistas? O que aconteceu, e que lições foram aprendidas?

Como pode responsabilizar a si mesmo e a outros rotarianos pelo alcance de uma meta difícil?

Com que frequência irá reavaliar suas metas como líder?

Sugestões de atividades

Estudo de caso: Em pequenos grupos, peça aos participantes que discutam como lidariam com um companheiro rotariano que não executasse a tarefa que lhe foi atribuída.

Atividade em grupo: Em pequenos grupos, peça aos participantes que desenvolvam um exemplo de meta para o clube e discutam sua eficácia. Peça que definam ações a serem tomadas, quem será responsável por cada uma delas e como a meta será alcançada.



O planejamento estratégico é a ferramenta que ajudará rotarianos e clubes a desenvolver uma visão de longo prazo e definir os objetivos necessários para materializá-la. Metas devem ser analisadas anualmente e revisadas a cada três a cinco anos.

Pontos a serem abordados

- Defina o que é planejamento estratégico.
- Discuta os benefícios do planejamento estratégico, como unir o grupo em torno dos mesmos objetivos, providenciar uma estrutura para a definição de metas anuais, aprimorar a alocação de recursos e criar continuidade entre os mandatos.
- Descreva o processo de planejamento estratégico:
 1. Pense nas qualidades que o indivíduo ou clube deverá ter em cinco anos.
 2. Descreva tais qualidades em uma frase.
 3. Liste o que o indivíduo ou clube faz bem.
 4. Pense em formas de atingir a visão descrita na frase.
 5. Estabeleça uma ordem de prioridade para as estratégias.
 6. Determine etapas a serem cumpridas para cada estratégia.
 7. Crie metas anuais para cada uma das etapas.
 8. Estabeleça um plano para atingir tais metas, definindo prazos, quem será responsável por cada atividade e os recursos necessários.
- Analise como o plano estratégico afeta as atividades diárias do clube, explicando como todas as decisões são tomadas em função dos objetivos estabelecidos.

Questões para discussão

Como você ou o Rotary Club poderia se beneficiar de um plano estratégico?

Quem deveria participar da criação do plano estratégico para o clube?

Como pretende assegurar a continuidade da implementação do plano estratégico?

Sugestões de atividades

Atividade individual: Peça aos participantes que criem um plano estratégico para si mesmos e para o Rotary Club.

Atividade de grupo: Em pares, peça aos participantes que discutam como podem motivar outros rotarianos a apoiar o plano estratégico.



A ética sempre foi elemento que determina como os Rotary Clubs são geridos e como os rotarianos se portam em suas vidas profissionais.

Pontos a serem abordados

- Defina “ética”.
- Destaque a importância dada pelo Rotary à ética na vida de trabalho, como a Prova Quádrupla, o Objetivo do Rotary e a Declaração para Executivos e Profissionais Rotarianos.
- Explique que a ética deve ser demonstrada em cada gesto. Inclua um relato para ilustrar este ponto.

Questões para discussão

Quais são os benefícios de se tomar atitudes éticas em nossas profissões? E no Rotary Club?

Como uma pessoa pode incentivar o comportamento ético em outras?

Como os altos padrões éticos do Rotary podem influenciar a comunidade?

Como os altos padrões éticos do Rotary afetam a imagem pública da organização?

Como lidar com situações em que foi tomada decisão antiética?

Sugestões de atividades

Estudo de caso: Divida os participantes em grupos de dois ou três e peça que debatam uma situação antiética ocorrida em Rotary Club ou ambiente profissional. Peça que conversem sobre como lidariam com a situação.

Atividade em grupo: Peça a pequenos grupos que discutam como a Declaração para Executivos e Profissionais Rotarianos pode ser aplicada em suas profissões.

PROVA QUÁDRUPLA

Do que nós pensamos, dizemos ou fazemos:

1. É a VERDADE?
2. É JUSTO para todos os interessados?
3. Criará BOA VONTADE e MELHORES AMIZADES?
4. Será BENÉFICO para todos os interessados?

Objetivo do Rotary

O Objetivo do Rotary é estimular e fomentar o Ideal de Servir como base de todo empreendimento digno, promovendo e apoiando:

PRIMEIRO. O desenvolvimento do companheirismo como elemento capaz de proporcionar oportunidades de servir;

SEGUNDO. O reconhecimento do mérito de toda ocupação útil e a difusão das normas de ética profissional;

TERCEIRO. A melhoria da comunidade pela conduta exemplar de cada um na sua vida pública e privada;

QUARTO. A aproximação dos profissionais de todo o mundo, visando à consolidação das boas relações, da cooperação e da paz entre as nações.

Declaração para Executivos e Profissionais Rotarianos

Como rotariano, no exercício de minha profissão ou na condução de meus negócios, devo observar as seguintes normas:

- considerar minha ocupação como uma oportunidade adicional para servir;
- ser fiel à letra e ao espírito do código de ética da minha ocupação, às leis do meu país e ao padrão moral da minha comunidade;
- fazer todo o possível para dignificar minha ocupação e promover os mais altos padrões éticos no seu exercício;
- ser justo com meu empregador, empregados, associados, concorrentes, clientes, o público e todos aqueles com os quais mantenho um relacionamento comercial ou profissional;
- reconhecer o respeito devido a todas as ocupações úteis à sociedade, assim como a dignidade inerente a elas;
- oferecer os meus conhecimentos profissionais para propiciar oportunidades a jovens, atender a necessidades especiais de outros e melhorar a qualidade de vida na minha comunidade;
- ser honesto na propaganda que fizer e em todas as apresentações ao público relativas à minha empresa ou profissão;
- não procurar obter de um rotariano, nem lhe outorgar, privilégio ou vantagem que não sejam normalmente concedidos em relacionamento comercial ou profissional.



Atingir consenso, à diferença de ceder ou abdicar de uma opinião, é o ato de encontrar uma solução que satisfaça a todos, principalmente entre indivíduos com diferentes pontos de vista. O consenso deve criar resultados que sejam viáveis e sustentáveis.

Pontos a serem abordados

- Defina consenso ou conte uma história de quando precisou criar consenso entre indivíduos.
- Explique que divergências podem ser benéficas, pois permitem melhor análise de um problema e abrem espaço para que todos expressem suas opiniões.
- Discuta os benefícios de criar consenso, como fazer com que todos se sintam responsáveis pelo projeto e descobrir novas soluções.
- Descreva o processo de criação de consenso:
 1. Liste o que cada parte deseja que aconteça.
 2. Avalie o que cada pessoa considera essencial, e o que pode ser deixado de lado.
 3. Pense em novas soluções.
 4. Discuta os resultados alcançados por tais soluções.
 5. Adapte as soluções e decisões para que atendam às necessidades mais primordiais.

Questões para discussão

Por que é importante ter consenso em sua profissão? E no Rotary Club?

Como é possível assegurar que atingir consenso não signifique ceder? Como é possível satisfazer a todos os envolvidos?

Sugestão de atividade

Atividade em grupo: Peça aos participantes que se dividam em pequenos grupos e leiam um estudo de caso. Atribua um diferente ponto de vista a cada participante, sendo que um deles será o de moderador que deverá criar consenso.

Atividade individual: Pense em uma situação em que precisou criar consenso. Como foi o processo? Você ficou satisfeito com os resultados alcançados?

TRABALHO EM EQUIPE



Para executar a maioria das tarefas no Rotary e em suas vidas profissionais, as pessoas precisam trabalhar em equipe. Quando indivíduos trabalham juntos, podem fazer mais do que se trabalhassem sozinhos.

Pontos a serem abordados

- Discuta os tipos de equipes:
 - Pseudo: Os membros devem trabalhar juntos, mas não se comprometem a alcançar um objetivo comum.
 - Tradicional: Os membros concordam em trabalhar juntos, mas não vêem vantagem alguma nisso.
 - Altamente eficiente: Grupo que trabalha de forma mais eficiente do que o esperado.
- Reveja os estágios de Tuckman para o desenvolvimento de equipe: *
 - Formação: Os membros da equipe descobrem o comportamento uns dos outros e estabelecem regras.
 - Reflexão: A equipe está engajada em determinar como alcançará os objetivos.
 - Normatização: Os membros da equipe ganham confiança, tomam decisões e assumem responsabilidade por seus atos.
 - Desempenho: O grupo passa de uma coleção de indivíduos a grupo coeso.
- Descreva estratégias de formação de uma equipe:
 - Interação: Atuação em atividades estruturadas para que o grupo se conheça e estabeleça comunicação positiva.
 - Reuniões eficazes: Participação ativa de todos os membros no processo de planejamento e tomada de decisões.
 - Intervenção em casos de conflito: Estabelecimento de comunicação construtiva em vez de crítica destrutiva.

Questões para discussão

Seu clube promove o trabalho em equipe? Que estilos de liderança são favoráveis a isso?

De que equipes participou no trabalho? E no Rotary?

Como definiria uma equipe eficaz?

Como é possível criar uma equipe altamente eficiente?

Quais são os desafios mais comumente enfrentados pelas equipes? Como é possível evitá-los?

*Baseado na pesquisa realizada por Bruce Tuckman. Podem ser substituídos por estratégias de formação de equipe comumente usadas em sua cultura.

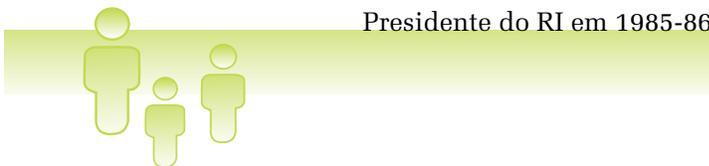
Sugestões de atividades

Atividade: Para introduzir este tópico, faça um exercício que ilustre o valor do trabalho em equipe. Entregue a cada participante uma relação de 10 itens que uma pessoa levaria em uma viagem. Peça a cada participante que, sozinho, ordene os itens do mais importante ao menos importante. Depois, divida os participantes em pequenos grupos e peça que atinjam o consenso sobre o que é importante levar.

Atividade em grupo: Em grupos de três ou quatro, peça aos participantes que pensem em uma lista de obstáculos que impedem o grupo de trabalhar de forma eficaz. Em seguida, peça que dêem sugestões sobre como tais obstáculos podem ser superados.

“Uma das grandes qualidades do Rotary é seu dinamismo, que permite à organização se fortalecer mais e mais a cada ano, à medida que forja novos líderes.”

Edward F. Cadman
Presidente do RI em 1985-86



“Um programa de desenvolvimento de líderes amplia ainda mais o crescimento pessoal dos rotarianos e suas habilidades de liderança, permitindo que sirvam melhor a suas comunidades, famílias e empresas. É uma forma maravilhosa de reter sócios.”

Irving “Sonny” Brown
Presidente da Comissão de Desenvolvimento e Treinamento de Líderes
em 2006-09 e ex-Vice-Presidente do RI

Este guia inclui diretrizes e idéias sobre os seguintes tópicos:

Habilidades de comunicação	Planejamento estratégico
Estilos de liderança	Princípios éticos e a Prova Quádrupla
Liderança e motivação de voluntários	Consenso
Orientação	Trabalho em equipe
Gerenciamento do tempo	
Estabelecimento de metas e responsabilidade	

Cada tópico enfoca como as habilidades de liderança são aplicadas no Rotary Club e na vida profissional. Crie um programa para seu clube e ajude a fazer de cada rotariano um líder!



ROTARY INTERNATIONAL

One Rotary Center

1560 Sherman Avenue

Evanston, IL 60201-3698 EUA

www.rotary.org

