

EBOOK

# LIDERANÇA



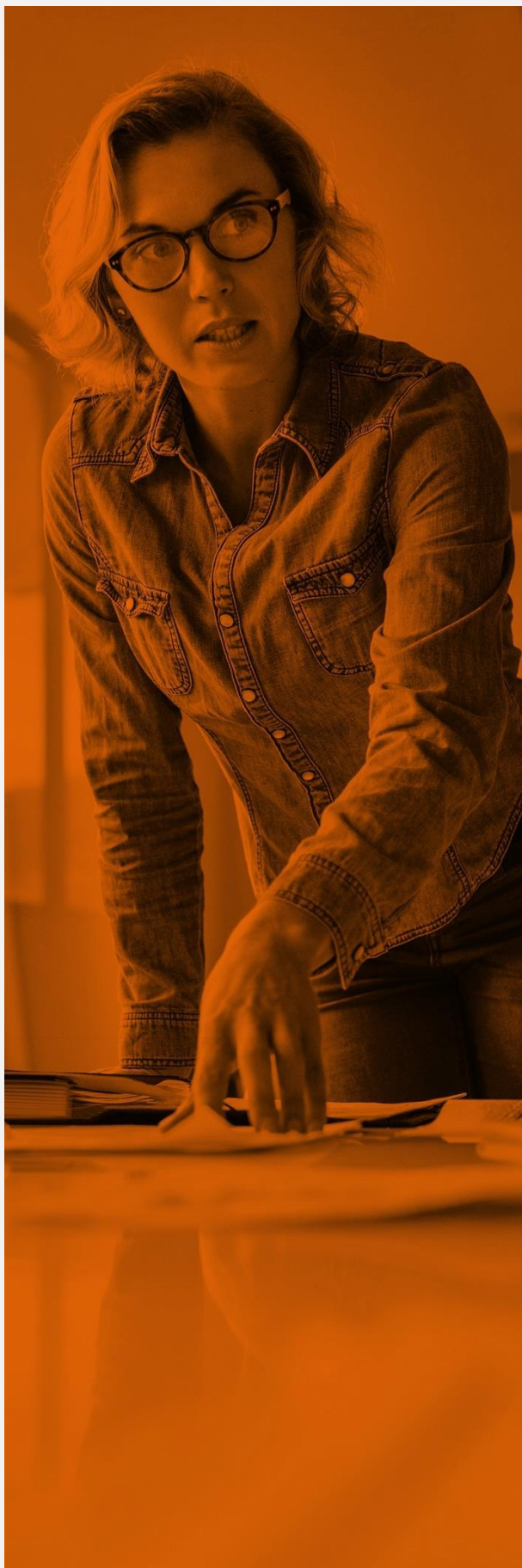
V 4.1  
JUN/23



**Azeredo  
Costa**  
Treinamento & Coaching

**Na batalha pelo talento precisamos  
utilizar todas as ferramentas  
à nossa disposição**

**Luiz Azeredo Costa**



O mundo precisa urgentemente de mais e melhores líderes.

A evolução tecnológica, que consigo traz desafios das mais diversas naturezas, faz também com que o diferencial competitivo das organizações seja cada vez mais a criação e manutenção de ambientes produtivos, saudáveis e inovadores.

Líderes são pessoas que através de uma série de ações intencionais fazem com que as pessoas se inspirem, aprendam, coloquem em prática este aprendizado, e assim conseguem com que suas equipes atinjam cada vez melhores e mais consistentes resultados.

Liderança, dado sua importância e impacto nas organizações, é um assunto estudado há séculos. Neste ebook busco apresentar conceitos e referências que uso em meus treinamentos de Liderança. Abordo tanto aspectos pessoais (características e ações de líderes) como os aspectos organizacionais (papel do líder nas empresas e como desenvolver líderes em todos os níveis hierárquicos).

Boa leitura!

5

**LIDERANÇA NAS  
ORGANIZAÇÕES**

17

**LIDERANÇA DE  
SI MESMO**

28

**LIDERANÇA  
COM OUTROS**

65

**LIDERANÇA  
INSPIRADORA**

70

**GESTÃO DE  
PROCESSOS**

79

**REFERÊNCIAS E  
DICAS DE LEITURA**

# LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

# O DESAFIO DE LIDERAR PESSOAS

**“Antes de se tornar um líder, sucesso é o seu crescimento individual. Quando você se torna um líder, sucesso é ajudar os outros a crescer.”**

**Jack Welch  
(1935 – 2020)**

Quem tem um cargo ou função de liderança em uma organização assume uma responsabilidade nobre que é a de desenvolver e orientar pessoas. Antes de mais nada, exercer a liderança envolve inspirar, ensinar, ouvir, aprender e compartilhar com a equipe.

No entanto são muitos os desafios de se liderar pessoas, pois as necessidades, estilos, anseios, qualidades e defeitos de cada pessoa são únicos, exigindo do gestor uma capacidade de moldar sua comunicação e estilo de liderança de acordo com a situação e pessoas.

Reais líderes conseguem inspirar suas equipes, desafiando-os a melhorar seu desempenho de forma progressiva e, ao mesmo

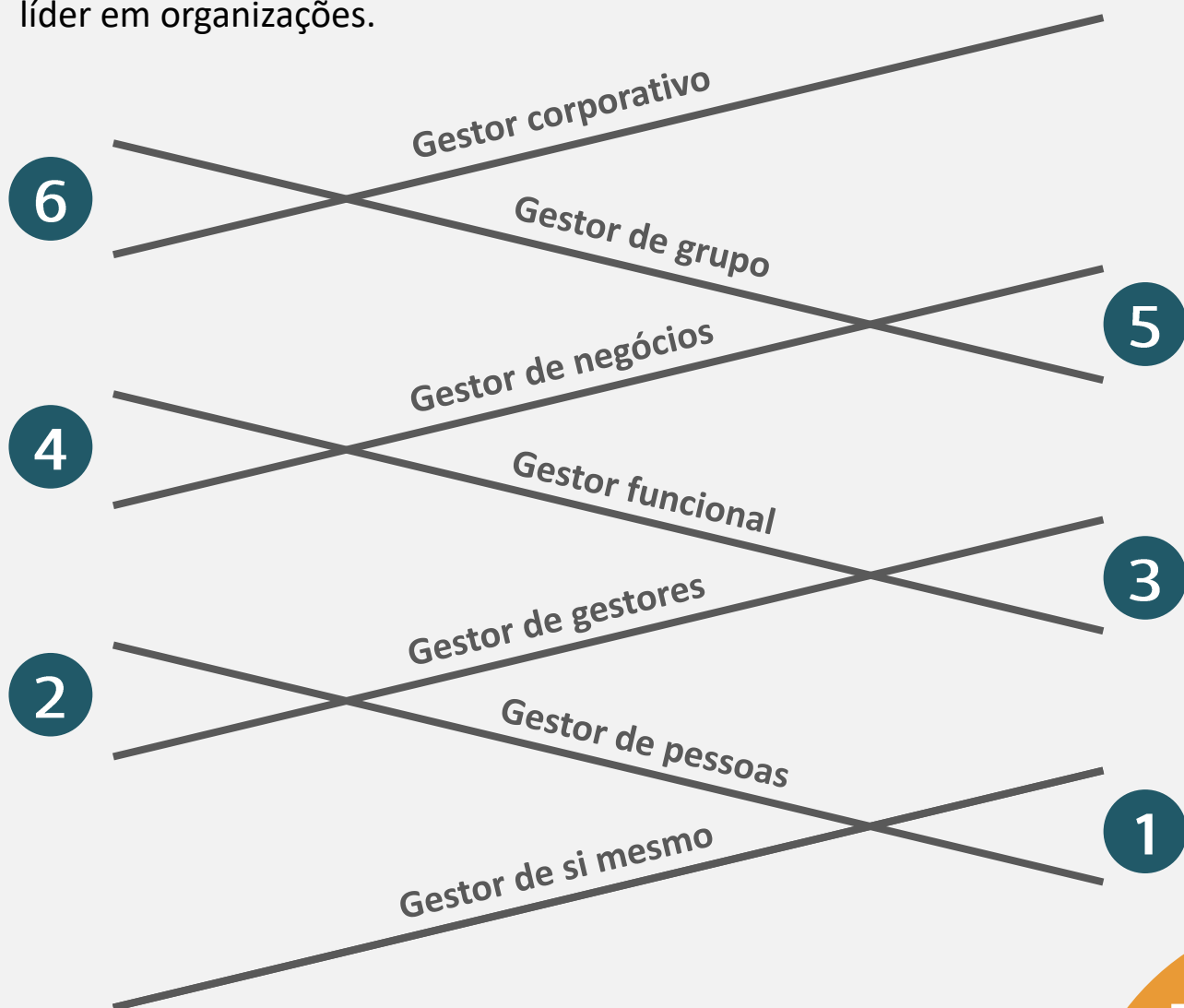
tempo, conseguem elaborar ou colaborar na execução da estratégia da organização.

Adicionalmente, liderar envolve gerenciamento efetivo. Muitos colocam as habilidades de liderança e gerenciamento em polos opostos, e acredito ser isto um erro. Quem só sabe inspirar mas não consegue monitorar nem agir sobre resultados acaba agindo como um palestrante motivacional, onde o efeito da palestra dura somente poucos dias. Líderes completos inspiram pessoas e gerenciam de forma efetiva. (eficácia com eficiência).

# PIPELINE DE LIDERANÇA

O sucesso de uma organização está diretamente ligado à capacidade de formação de líderes de forma planejada e contínua. O livro “Pipeline de Liderança”, de Ram Charan, Stephen Drotter e James Noel apresenta as seis diferentes passagens na carreira de um líder em organizações.

Cada uma destas passagens traz desafios para o gestor em desenvolver novas habilidades, alterar significativamente seus valores profissionais, e alocar seu tempo de forma mais adequada aos desafios desta nova passagem. As 6 passagens são apresentadas abaixo:





# 6 PASSAGENS DE LIDERANÇA

1

Após demonstrar resultados como colaborador individual o profissional passa a ser cogitado e acaba sendo promovido para a gestão de uma área e uma equipe. Agora, como **Gestor de Pessoas**, seus resultados são atingidos através do esforço e foco da equipe, e não mais somente dos seus.

2

A segunda passagem é a promoção para o desafio de **Gestor de Gestores**. Nesta passagem o profissional precisa orientar aos Gestores de Pessoas, facilitar o andamento dos processos e garantir os resultados em suas áreas.

3

Agora, como **Gestor Funcional**, o profissional precisa ter uma visão abrangente e buscar resultados organizacionais, não somente em seu departamento. Sua responsabilidade sobre uma função inteira (Vendas, Finanças, Operações, etc) exige a criação e execução de uma estratégia funcional.

5

A quarta passagem é para **Gestor de Negócios**. Nesta posição o profissional é responsável por todos os resultados de seu negócio. Deve elaborar e executar a estratégia da organização, manter as diversas funções alinhadas e operantes, e ter uma visão de longo prazo para o negócio.

4

Esta passagem, para **Gestor de Grupo**, envolve a gestão complexa de um grupo de negócios. Agora o profissional é responsável pelo conjunto de estratégias de diferentes negócios, que podem ter maior ou menor grau de sinergia.

6

A última passagem é a de **Gestor Corporativo**. A mais complexa passagem de liderança envolve o alinhamento de diferentes grupos de negócios, um olhar de muito longo prazo e a criação e manutenção de uma cultura corporativa.



# A IMPORTÂNCIA DO PIPELINE

A cada passagem pelo pipeline o profissional é desafiado a mudanças profundas de três naturezas.

- Habilidades
- Uso do tempo
- Valores profissionais

Um dos mais comuns problemas e que leva ao fracasso muitos profissionais com anos de experiência e muito hábeis nas passagens de liderança anteriores é não conseguir operar de forma correta na nova passagem. É o Gestor de Pessoas que ao invés de delegar permanece fazendo atividades técnicas que a equipe deveria estar fazendo. Ou o Gestor Funcional que busca proteger seu “feudo” ao invés de mirar nos objetivos organizacionais.

Quando um gestor não está operando no nível correto, ou seja, quando está executando atividades, usando seu tempo, e valorizando os aspectos da passagem anterior, ele prejudica

o desenvolvimento das pessoas abaixo dele, fazendo com que a formação de novos líderes seja comprometida. A esta situação damos o nome de pipeline (tubulação) entupido.

Entretanto, todas as passagens tem algo em comum. Todo profissional deve, além de buscar sempre operar de acordo com os desafios da passagem atual, desenvolver de forma efetiva os profissionais que estão abaixo de si para poderem trilhar suas próprias passagens de liderança.

## **Líderes formando líderes.**

Uma organização que busca a excelência no que faz deve obrigatoriamente manter um fluxo contínuo de formação e desenvolvimento de novos líderes, em todos os níveis hierárquicos e em todos negócios, bem como identificar e tratar toda situação onde um gestor estiver bloqueando o pipeline.

# HABILIDADES, TEMPO E VALORES

A cada passagem do Pipeline de Liderança, o profissional é desafiado a se adaptar e promover mudanças profundas destas 3 naturezas:

## HABILIDADES

Cada passagem exige seu próprio conjunto de habilidades sejam técnicas ou soft. O entendimento e o desenvolvimento destas habilidades deve começar antes mesmo de realizar a passagem, podendo para isto assumir responsabilidades que são de seu superior hierárquico, como forma de treinamento. É de suma importância que o profissional desenvolva novas habilidades ao longo de toda a passagem.

## USO DO TEMPO

Mudam as tarefas, sua natureza, sua complexidade, bem como a maneira de alocar o tempo. Por exemplo, atividades gerenciais novas devem ser aprendidas mas também precisa ser dedicado tempo a elas para que deem resultados. Enquanto isso, para atividades que faziam parte da passagem anterior é dedicado menos tempo, ou mesmo, nenhum tempo.

## VALORES PROFISSIONAIS

Este é talvez a mais difícil mudança. Em um novo nível organizacional os parâmetros para se medir sucesso são diferentes. Exemplo: Gestores de Pessoas precisam valorizar o esforço da equipe, pois seu resultado como gestor depende dela. A equipe precisa ser vista como aliada, e não como se fosse um concorrente.

# A PRIMEIRA PASSAGEM

A primeira passagem do Pipeline de Liderança costuma ser uma das mais tortuosas que um gestor enfrentará em sua carreira. Muitas organizações não preparam adequadamente seus futuros líderes e acabam por promover para uma posição de gestão um colaborador que embora possa ter um excelente desempenho técnico, não teve a oportunidade de desenvolver as habilidades e os valores necessários para um gestor na Primeira Passagem.

Uma das maiores dificuldades é a adoção de novos valores profissionais. Como colaborador, seu desempenho era medido através de entregas individuais e de sua qualidade técnica. Como gestor de primeiro nível seu desempenho agora será medido através das entregas da equipe. O gestor de primeiro nível não pode enxergar sua equipe como concorrente, nem deve tentar provar que executa melhor as tarefas técnicas.

O papel do gestor de primeiro nível é fazer com que a equipe tenha um melhor desempenho, e para isto deve adotar a visão de que o sucesso individual de cada subordinado é seu próprio sucesso. Anteriormente, colegas de trabalho poderiam até ser vistos como concorrentes para eventuais promoções, aumentos ou visibilidade, mas isto precisa mudar após assumir a gestão de uma equipe.

A tabela na próxima página, adaptada do livro “Pipeline de Liderança”, nos apresenta as mudanças a serem promovidas nas habilidades, na maneira como o gestor usa seu tempo e nos valores profissionais para que um gestor de primeiro nível consiga fazer uma boa Primeira Passagem. A não observância ou a incapacidade de promover tais mudanças pode comprometer sobremaneira o desempenho do novo gestor de primeiro nível.

## COLABORADOR INDIVIDUAL

## GESTOR DE PRIMEIRO NÍVEL

### HABILIDADES

- Domínio técnico
- Trabalho em equipe
- Desenvolver relacionamento visando obter benefícios e resultados para seu próprio trabalho \*
- Domínio de ferramentas e procedimentos da empresa

- Planejamento – projetos, orçamentos e mão de obra
- Definição de cargos
- Seleção de pessoas
- Delegação de tarefas
- Monitorar desempenho
- Avaliar desempenho
- Coaching e feedback
- Comunicação e clima
- Relacionamentos acima, abaixo e lateralmente para benefícios da área

### GESTÃO DO TEMPO

- Disciplina diária – horários
- Cumprimento de prazos pessoais para projetos por meio da gestão do próprio tempo

- Planejamento anual de orçamentos e projetos
- Disponibilidade de tempo para os subordinados a pedido seu ou deles
- Definição de prioridades para o departamento e a equipe
- Tempo de comunicação com outras áreas, clientes ou fornecedores

### VALORES

- Obter resultado por meio da expertise profissional \*
- Trabalho de qualidade técnica ou especializada
- incorporar valores da empresa

- Obtenção de resultados por meio dos outros
- Sucesso dos subordinados
- Trabalho e métodos gerenciais
- Sucesso do departamento
- Ver-se como um gestor
- Integridade visível

\* Itens a serem abandonados após a promoção para gestor de primeiro nível

Fonte: “Pipeline de Liderança” – Charan, Drotter e Noel

# A SEGUNDA PASSAGEM

A carreira de um gestor de pessoas, ou gestor de primeiro nível, segue evoluindo até o momento onde surge a oportunidade de ocupar um cargo mais alto e com consequente aumento em suas responsabilidades. É o caso de uma Coordenadora de Trade Marketing que é promovida para a Gerência de Marketing, e dessa forma passa a gerir outros coordenadores que antes eram seus pares. Esta posição, sob a ótica do Pipeline de Liderança, é uma posição de **Gestor de Gestores**, a segunda passagem de liderança.

Esta passagem também traz um grande desafio, mesmo para aqueles que até então tenham sido bons gestores de pessoas, pois esta passagem uma nova mudança de habilidades, valores e uso do tempo. Bons Gestores de Gestores precisam mudar a maneira como lideram, e caso não consigam, podem se tornar gerentes que microgerenciam

os gestores e colaboradores abaixo de si na hierarquia.

Nesta passagem, o papel do líder é de fazer com que os Gestores de Pessoas aos quais lidera ganhem independência através do desenvolvimento dos colaboradores individuais na base da organização.

Da mesma forma que em toda passagem de liderança, esta exige a preparação das pessoas que respondem diretamente para o gestor. A orientação, tanto em momentos do dia a dia, quanto em reuniões formais é vital para que os gestores de pessoas consigam ter melhor desempenho em suas funções e consequentemente consigam lidar com situações cada vez mais complexas e que eventualmente leve à uma promoção ou outro movimento de carreira.

# HABILIDADES DA SEGUNDA PASSAGEM

1

## **SELECIONAR E TREINAR GESTORES DE PRIMEIRO NÍVEL**

Uma habilidade fundamental para gestores na segunda passagem é saber montar e desenvolver uma equipe alinhada com os valores da organização e que atenda aos padrões de desempenho esperados. Parte do treinamento envolve criar um clima que permita erros, mas não fracassos retumbantes.

2

## **COBRAR PRESTAÇÃO DE CONTAS**

Os gestores de primeiro nível precisam aprender a valorizar o trabalho gerencial, e por isto é vital que prestem contas dos resultados de suas áreas. O gestor de gestores deve cobrar os resultados e dar orientações, mas deve também aproveitar as apresentações para orientar tanto no formato da apresentação, quanto no conteúdo da prestação de contas.

3

## **ALOCAR RECURSOS ENTRE ÁREAS**

Esta habilidade permite ao gestor de gestores ponderar entre as diferentes necessidades de recursos de suas áreas e tomar decisões de alocar pessoas, recursos, orçamento e tecnologia, além do seu próprio tempo, de acordo com os objetivos da organização.

4

## **ADMINISTRAR AS FRONTEIRAS**

As fronteiras internas, ou seja, das áreas que estão sob sua gestão, precisam ser derrubadas ou minimizadas, de modo a que processos e informações fluam mais rapidamente e com maior precisão. Também é importante gerenciar as fronteiras com outras áreas, de modo a contribuir na fluidez de fluxos de trabalho e ideias, gerando ganhos para a organização.

# EXPECTATIVAS DAS EMPRESAS

Mesmo quando não declaradas, as empresas tem muitas e altas expectativas sobre seus líderes, em quem depositam confiança para tocar o negócio.

A seguir apresento as principais expectativas que empresas e alta direção costumam ter de seus gestores.

## RESULTADOS

O gestor é responsável pelos resultados da sua área, pois ajudam a compor o resultado geral da empresa. As lideranças são responsáveis por prestar contas de resultados da sua área para seu superior imediato e para outras áreas. Este é um ponto importante pois os resultados de uma área são obtidos através do somatório de resultados individuais, e a liderança e organização da equipe em prol dos resultados é também uma expectativa da empresa.

## COOPERAÇÃO

A empresa espera que você coopere com outros gestores e áreas da organização em prol de atingir resultados organizacionais. Embora exista situações onde áreas competem entre si, esta situação não é desejada pela alta administração da organização. A prontidão para resolver problemas entre áreas e eventualmente assumir a liderança da solução de um problema é uma outra expectativa da organização que muitas vezes não é verbalizada de forma adequada.

## MUDANÇA

Qualquer mudança organizacional esbarra na resistência das pessoas. O papel do líder é facilitar a mudança, criando um propósito positivo para as mudanças organizacionais e mantendo a equipe receptiva ao novo. É esperado que o líder não faça resistência nem aberta nem velada às mudanças e sirva de um exemplo de prontidão para a mudança e melhorias. A equipe tenderá a seguir o exemplo do gestor em processos de mudança.



# EXPECTATIVAS DAS EMPRESAS

## FORMAR EQUIPE

Esta é uma das expectativas menos verbalizadas pelas empresas e uma das mais importantes. É o senso de responsabilidade para com a organização e para com a equipe. Existe a expectativa que o gestor desenvolva sua equipe para que possam assumir desafios cada vez maiores, ter maior produtividade e melhor qualidade no trabalho. Selecionar corretamente, prover feedback constante e preparar novos sucessores fazem parte de formar equipe.

## INTEGRIDADE

É altamente esperado das lideranças que sejam íntegras em seu dia a dia. Isso significa não ter conduta moralmente reprovável pois não são compatíveis com a integridade esperada de um líder. Mesmo quando não está descrito nas políticas da empresa, os líderes devem estar atentos pois as tentações à integridade aparecem sem dar aviso, e decisões aparentemente simples podem ter consequências para sua imagem e na confiança que a equipe tem no gestor.

## INOVAÇÃO

Existe um tipo de inovação que pode ser feita a qualquer tempo: a inovação incremental. Pequenas melhorias, ao longo do tempo fazem com que um processo se torne completamente diferente, mais eficiente, mais barato, enfim, um novo e melhor processo. Muitas vezes os próprios colaboradores tem ideias de melhorias, cabe ao gestor além de liderar a inovação também permitir que a equipe dê sugestões e coloque suas ideias de melhoria em prática.

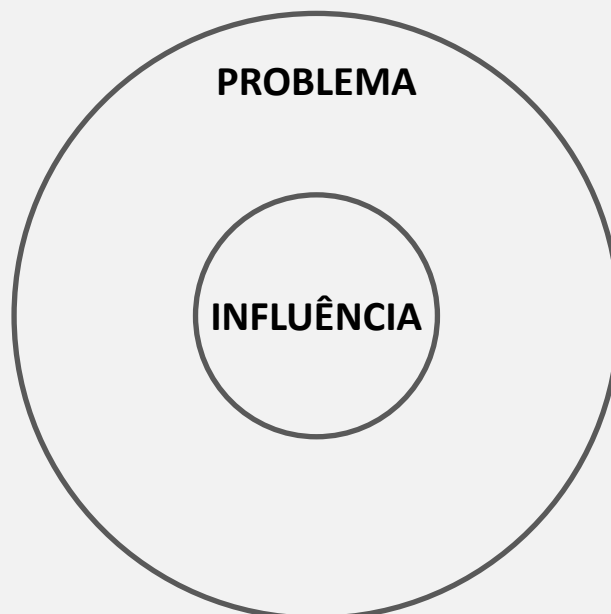
# LIDERANÇA DE SI MESMO

# PROATIVIDADE

Qualquer situação ou problema em nossa vida ou trabalho nos leva a um determinado nível de preocupação. Pessoas pró ativas são aquelas que buscam descobrir o que podem fazer quando se deparam com um problema. Ao encontrar este “o que podem fazer”, fazem isto, analisam os resultados, e caso o problema ainda persista elas se perguntam “o que mais eu posso fazer?”

**Pessoas pró ativas assumem para si a responsabilidade de começar a resolver um problema.**

As pessoas reativas, ao contrário, não tentam identificar o que está em suas mãos fazer para influenciar a solução, ficando paralisadas diante do problema e se fazendo de vítimas. Acreditam que não podem fazer nada e culpam fatores externos por todos problemas que enfrentam, sofrendo neste processo pois se sentem impotentes e incapazes de resolver as situações que as incomodam.



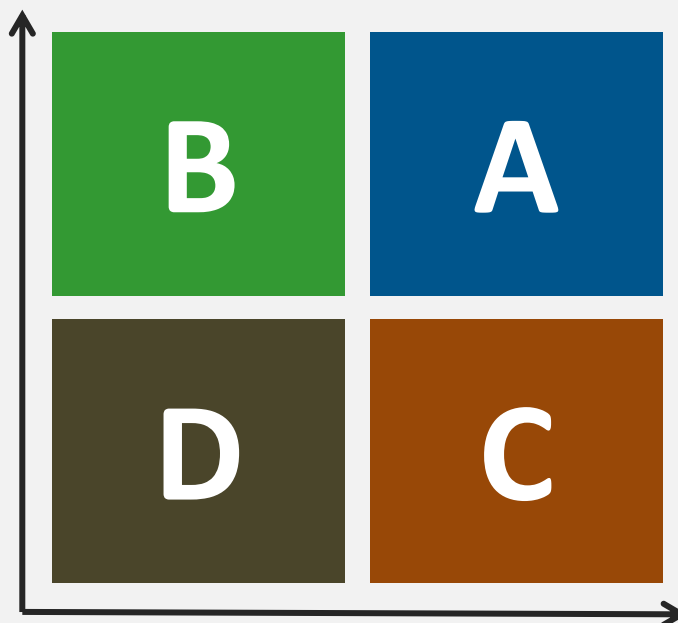
# PRIORIZAÇÃO

Qualquer sistemática de definição de prioridades tratará pelo menos de 2 conceitos fundamentais: Importância e Urgência. A matriz ABCD se utiliza do cruzamento destes conceitos para identificar o grau de prioridade que deve ser dado a cada atividade. Quando tratamos de priorização, a Importância significa o grau de influência que uma atividade tem para se atingir objetivos.

É comum o erro de confundir Importância com Urgência, e você certamente já ouviu a frase “isto deve ser feito agora, pois é “urgente”. Urgência é prazo, mas não necessariamente toda atividade urgente é importante, ou seja, nem tudo que tem curto prazo de entrega ajuda diretamente a atingir objetivos.

## Importância

**QUADRANTE B**  
Iniciar o quanto antes. O maior erro de priorização que alguém pode cometer em é deixar de fazer atividades quadrante B para fazer quadrante C.



**QUADRANTE D**  
Talvez você possa delegá-las ou simplesmente eliminá-las.

## QUADRANTE A

Tarefas que devem ter maior prioridade, pois além de serem importantes (impactarem nos objetivos) são também urgentes.

## QUADRANTE C

Ao pensar em iniciar uma tarefa quadrante C tenha em mente as atividades quadrante A e B que você estará deixando de lado, e avalie se realmente é o momento de iniciar esta atividade.

## Urgência

# PRIORIZAÇÃO PARA A EQUIPE

Os conceitos de priorização devem também ser usados para direcionar os esforços da equipe.

Por isso é de suma importância o gestor ter internalizado os conceitos de importância e urgência na tomada de decisões do que priorizar. Sem que o gestor tenha claro qual é a prioridade de suas próprias atividades não será efetivo no direcionamento dos membros da equipe, resultando em perda de tempo, retrabalho e em oportunidades perdidas por não ter priorizado atividades de forma adequada.

O líder precisa dar abertura constante para que a equipe esclareça dúvidas acerca da priorização de suas atividades, aproveitando estes momentos onde direciona prioridades para gerar aprendizado para a equipe acerca dos motivos que levam uma tarefa a ser mais prioritária que outra.

No entanto, existem gestores que não gostam ou não sabem direcionar as prioridades da equipe, e já vi muitos falarem para o colaborador “se virar”. Esta postura, além de não orientar o colaborador e poder gerar problemas futuros com os quais o gestor terá de lidar, pode também prejudicar seu relacionamento com este colaborador, já que não pode contar com seu superior. Para piorar, futuramente este mesmo colaborador pode não mais consultar o gestor pois já sabe a resposta: “se vira”.

Como já apresentado na matriz de Habilidades, Tempo e Valores do Pipeline de Liderança, direcionar prioridades é tarefa de gestores de 1º nível, mas também é dos demais líderes da organização. Se eximir desta responsabilidade é um dos maiores erros que um gestor pode cometer.

# TEMPO PARA A EQUIPE

Uma grande mudança para um gestor de primeiro nível é ter de alocar tempo a atividades que antes de ser promovido não faziam parte de suas atribuições de cargo. Entre estas atividades, delegar atividades e monitorar desempenho, que exigem uma presença do gestor junto aos colaboradores, dedicando-lhes tempo em conversas técnicas ou de desenvolvimento profissional.

Adicionalmente, os gestores precisam dedicar não somente tempo, mas atenção, uma vez que é cada vez mais comum as pessoas tentarem, sem sucesso, fazer mais de uma coisa ao mesmo tempo. Ao conversar com um colaborador, seja por iniciativa o gestor ou do colaborador, o gestor deve dedicar atenção e ouvir o que está sendo relatado.

“Os gestores precisam ter conversas regulares com as pessoas, bem como observar de perto o fluxo de trabalho. Precisam perguntar sobre o que está atrapalhando a conclusão eficaz de tarefas ou o que poderia facilitar o processo.”

Pipeline de Liderança

# INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Inteligência Emocional surgiu nos anos 90 em um livro do mesmo nome escrito por Daniel Goleman. Revolucionário à época, o livro demonstrou como funciona o nosso “cérebro emocional” e como este tipo de inteligência é mais importante do que a capacidade intelectual avaliada pelo Quociente de Inteligência (QI).

Muitas pessoas erroneamente acreditam que a Inteligência Emocional signifique “controlar emoções”. Não controlamos as emoções pois elas surgem em regiões mais primitivas e centrais em nosso cérebro que não temos como controlar ou regular de forma consciente. As emoções emergem de uma forma independente à nossa vontade.

Inteligência Emocional envolve **reconhecer emoções** à medida em que elas emergem e **decidir conscientemente** quais serão as nossas ações em resposta a elas.

Quatro componentes compõem a Inteligência Emocional: auto consciência, auto regulação, empatia e habilidade social. As duas primeiras são agrupadas como Auto Gestão e as duas últimas como a Gestão de Relacionamentos.

“O cérebro emocional responde a um evento mais rapidamente que o cérebro racional”

Daniel Goleman  
(1946 - )



# AUTO GESTÃO

## AUTO CONSCIÊNCIA

Auto consciência significa reconhecer como nossas emoções afetam a nós mesmos, aos outros e nosso desempenho no trabalho. Pessoas auto conscientes são honestas em admitir falhas e ficam confortáveis em falar sobre suas limitações e forças. Aceitam e procuram ativamente críticas construtivas, e admitem francamente suas falhas, contando suas histórias de fracasso com um sorriso. Uma das características das pessoas com auto consciência é um auto depreciativo senso de humor. Em contraste, aquelas com baixa auto consciência acham que as falhas ou necessidade de melhorar são ameaças ou um sinal de fracasso.

## AUTO REGULAÇÃO

Auto regulação é como uma conversa interna contínua, e é o componente da inteligência emocional que nos liberta de sermos prisioneiros de nossos sentimentos. Quem tem esta auto regulação é propenso à reflexão, fica sente conforto na ambiguidade e mudança, e consegue dizer não a rompantes impulsivos. Como consequência, os líderes que controlam seus impulsos conseguem criar um ambiente de justiça e confiança, uma vez que as pessoas ao redor têm a tendência a replicar este comportamento. Ninguém quer ser conhecido como o cabeça quente quando a chefe é conhecida per sua abordagem calma e serena.

# GESTÃO DE RELACIONAMENTOS

## EMPATIA

De todas dimensões da inteligência emocional, empatia é a mais facilmente reconhecida, pois todos já tivemos a experiência com um professor ou chefe sem consideração por nossos sentimentos. No entanto, não significa adotar as emoções de outras pessoas como as suas ou tentar agradar a todos – isto seria impossível. Empatia envolve a considerar os sentimentos alheios, juntamente com outros fatores, no processo de tomar decisões inteligentes. A empatia é particularmente importante na liderança atualmente pela vantagem competitiva de se trabalhar em equipe e pela necessidade de se reter talentos

## HABILIDADE SOCIAL

Habilidade social não é tão simples quanto parece. Não é somente uma questão de ser amigável, mas sim ser amável com um propósito: mobilizar pessoas na direção que você deseja. Pessoas que são socialmente habilidosas tendem a ter um grande círculo de pessoas conhecidas, além de ter uma inclinação em construir *rapport*. Elas trabalham com a premissa de que não se consegue atingir resultados sozinho. A habilidade social é o ápice das outras dimensões da inteligência emocional, pois para efetivamente gerir relacionamentos demanda um entendimento e controle das emoções, além de empatizar com os sentimentos alheios.

“Entre o estímulo e a resposta  
existe um espaço.

Neste espaço está o poder de  
escolher nossa resposta.

Em nossa resposta está o nosso  
crescimento e a nossa  
**liberdade”**

Viktor Emil Frankl  
1905 - 1997



# PENSAMENTO RÁPIDO E DEVAGAR

Daniel Kahneman, em seu livro “Rápido e Devagar” cunhou a sigla WYSIATI - what you see is all there is (o que você vê é tudo que há). Seres humanos fazem seu juízo de valor, analisam situações, e tomam decisões embasados naquilo que conseguem ver, nos dados que dispõem, seja de maneira consciente ou inconsciente.

Kahneman cita pesquisas que comparam respostas de pessoas antes e depois de serem expostas a determinados dados. Por exemplo: pergunta-se para pessoas qual é percentual do risco que elas acreditam correr de sofrer um acidente aéreo.

Em geral, esse percentuais são baixos. No entanto, após um acidente aéreo ter uma grande divulgação na mídia estes números aumentam bastante.

O risco de acidente aéreo não aumenta por causa de 1 único acidente, mas a sua percepção sim.

Dessa forma, o que conseguimos ver condiciona nossa percepção e consequentemente nossa decisão. Não há como fugir desse viés, faz parte da arquitetura do nosso cérebro. Este é o pensamento Rápido, do título do livro. Esta é a resposta mais automática do nosso cérebro de acordo com as informações que já dispomos de um assunto.

Precisamos estar sempre atentos ao fato de que todos temos vieses, e constantemente fazer algumas perguntas a nós mesmos, como as apresentadas na próxima página.

“Nós não podemos viver em um estado de dúvida eterna, então nós inventamos a melhor história possível e vivemos nossas vidas como se essas histórias fossem verdade”

Daniel Kahneman  
(1934 - )

# PENSAMENTO RÁPIDO E DEVAGAR

"O que eu não estou vendo dessa situação?"

"O que eu preciso saber para ampliar minha visão sobre este assunto?"

"Quais são os possíveis pontos de vista diferentes do que este que eu tenho agora?"

"Será que estou errado?"

Ao fazermos perguntas a nós mesmos, estamos exercitando nosso cérebro (o neocórtex, em especial o córtex pre frontal) a parar e pensar no assunto. Esse é o pensamento Devagar.

Conjugar o pensamento rápido (intuição) com o pensamento devagar (análise) nos ajuda a mitigar decisões erradas por conta de vieses incorretos devido à nossa exposição ou não a fatos ou informações.

Decisões tomadas de impulso e sem a análise necessária podem causar enormes problemas para você, para sua equipe, e para sua organização.

Obviamente é importante evitar o oposto, que é a decisão que nunca é tomada pela vontade de ter todos os dados.

Você nunca terá 100% dos dados possíveis, então, em algum momento terá de decidir com os dados que tem em mãos pois o custo e demora na obtenção de novos dados pode levar a uma decisão tardia, e logo, ineficaz.

Ainda assim, o simples fato de pensar se precisa ou não de mais dados corta o automatismo do pensamento Rápido, permitindo você analisar melhor seus próprios vieses e tomar melhores decisões.

# LIDERANÇA COM OUTROS

# LIDERANÇA INTERDEPENDENTE

A promoção de um profissional para a posição de gestão de uma equipe ou área traz consigo a necessidade de mudar um dos valores profissionais que justamente lhe valeram a promoção, que é valorizar a qualidade e precisão técnica do seu trabalho. Como gestor este profissional passa a ser responsável pela gestão e pelos resultados de uma equipe, e a partir deste momento fica ainda mais evidente a necessidade de mudança de valores e postura.

Os resultados do gestor são atingidos através do trabalho da equipe, e não mais através de sua ação individual. Aqueles que não conseguem mudar sua postura continuam executando atividades que deveriam ser de sua equipe, fazendo com que tenham menos tempo para as novas atividades que virão com sua promoção.

Quando um profissional atua priorizando suas atividades, definindo sua agenda e negociando com outras pessoas atividades que este profissional fará, ele está agindo em busca de **independência** profissional, ou seja, agir na sua área de influência para resolver os problemas e também entregar resultados. Líderes, no entanto, certamente precisam ir além da independência e atuar também para criar **interdependência**.

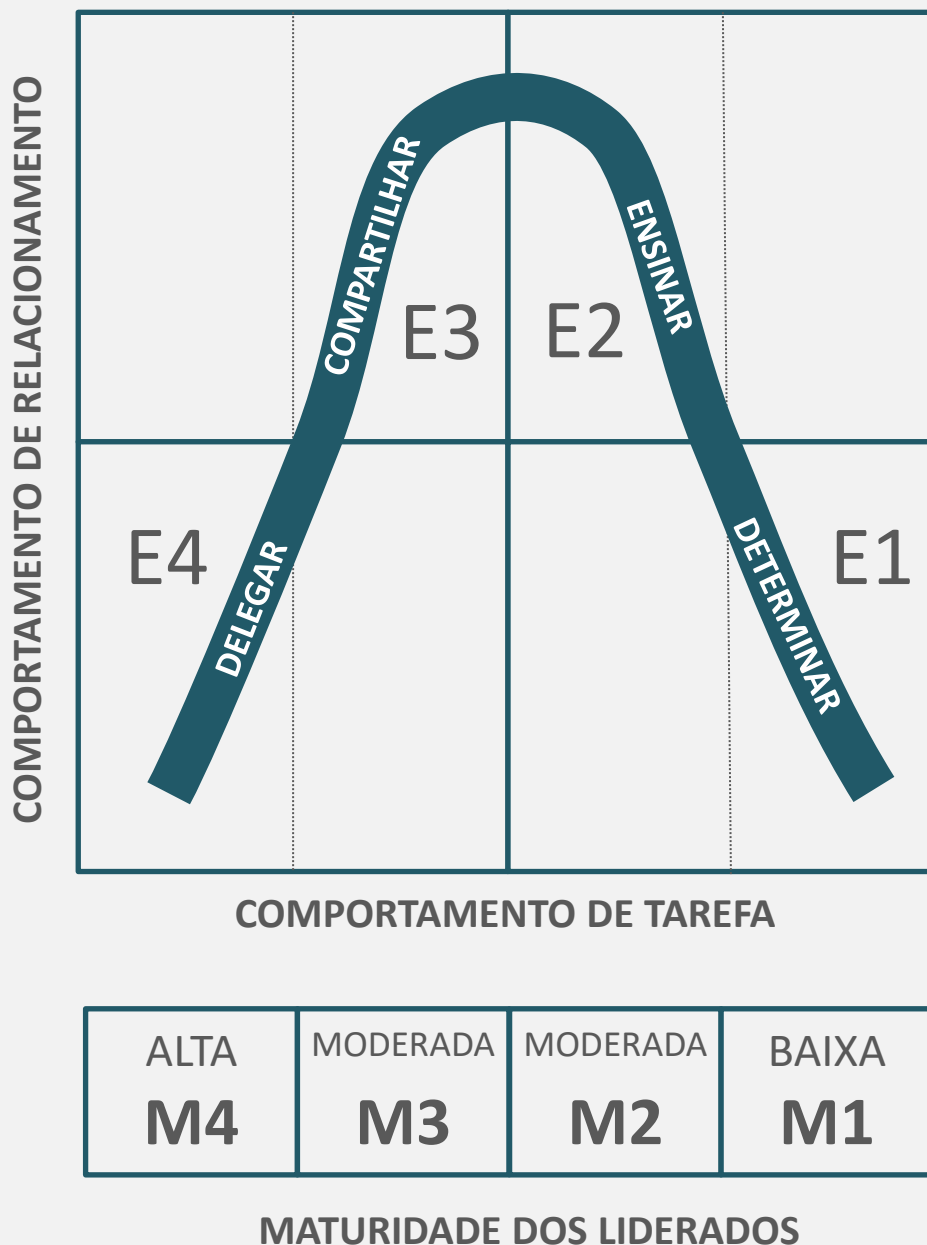
Se os resultados vêm dos esforços da equipe, que por sua vez precisa da orientação e ajuda de seu gestor, um depende do outro. Para obter sucesso, o gestor precisa ajudar ao colaborador a ter sucesso, e a qualidade das interações entre eles permitirá melhores ou piores resultados. Um gestor de pessoas acaba sendo um gestor também de relacionamentos.



# LIDERANÇA SITUACIONAL

A Liderança Situacional é uma maneira clássica de definir o estilo de liderança a se ter com diferentes pessoas. O estilo a ser adotado depende do nível de maturidade ou experiência da

pessoa em uma determinada função ou tarefa. Liderar uma pessoa com um estilo que não atenda à sua maturidade pode ser desastroso e desmotivador.



# LIDERANÇA SITUACIONAL

## Estilo 3: Compartilhar

O incremento na experiência da pessoa leva o líder a se afastar dos detalhes da tarefa, uma vez que o colaborador já os domina. O líder deixa de dirigir ou ensinar como executar o trabalho e passa a compartilhar e dividir informações ou situações sobre a empresa, envolvendo assim o colaborador em assuntos que vão além da mera execução de tarefas. Isto além de reforçar o relacionamento faz com que este colaborador, que é experiente em seu cargo, possa opinar e sugerir melhorias.

## Estilo 2: Ensinar

À medida em que o colaborador vai ganhando experiência em uma tarefa ou cargo, o líder começa a criar laços de relacionamento, estreitando vínculos e ensinando melhor como desempenhar suas atividades. Dessa forma o líder começa a desenvolver a pessoa para que ela possa futuramente tomar as suas próprias decisões acerca da execução das tarefas sem precisar da interferência ou ação de seu superior. Este estilo é o que mais consome tempo e energia do líder.

## Estilo 4: Delegar

O mais alto nível de maturidade de um profissional em sua função ou cargo deve ser acompanhado de uma postura de delegação. O líder não tem mais a necessidade de acompanhar a execução nem fornecer suporte emocional, uma vez que este profissional já adquiriu um nível maior de independência em sua função. O líder pode dessa forma delegar atividades suas ou de outros profissionais mais experientes a este colaborador como forma de preparação para uma promoção.

## Estilo 1: Determinar

Este estilo corresponde ao mais baixo nível de experiência ou domínio que um colaborador possui sobre a tarefa ou função. Neste grau de maturidade é mais importante o líder determinar e orientar o que deve ser feito do que a construção ou manutenção de relacionamentos. Para que o trabalho seja realizado e atenda às expectativas da organização ou do cliente, é necessário que o líder direcione com clareza o que deve ser feito, dando maior segurança para o colaborador.

# DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES

O modelo apresentado da Liderança Situacional indica o estilo de gestão que devemos ter com os colaboradores de maneira individual para que possam evoluir na sua experiência, maturidade e na senioridade profissional.

Entretanto, é importante que os gestores tenham foco também no desenvolvimento da equipe como um todo, de forma a permitir uma evolução contínua e programada de atividades e experiências.

Inicialmente pode ser feito pelo líder um levantamento de quantos colaboradores estão em cada nível de maturidade, de forma a entender a distribuição das pessoas pelos 4 níveis de maturidade e avaliar possíveis lacunas. É importante notar que não existe uma distribuição ideal, pois negócios e áreas diferentes podem exigir composições muito distintas de maturidade.

O desenvolvimento da equipe passa pelo entendimento de quais desafios compõem o atual e futuro nível de maturidade de um colaborador. Desta forma, o líder tem melhores condições de proporcionar por um lado o direcionamento para as tarefas atuais e também planejar a evolução do colaborador de acordo com as tarefas futuras.

Imagine um líder que tenha um colaborador M2 que está evoluindo para o M3, e outro no M1 evoluindo para o M2. O líder deve buscar passar atividades do M2 para o M1, ao mesmo tempo preparando o M1 para o novo nível de maturidade enquanto libera tempo na agenda do M2 para abraçar atividades de M3.

Adicionalmente, o líder deve proporcionar experiências e usar técnicas específicas para cada nível de maturidade, que apresentamos a seguir.

# FERRAMENTAS DE DESENVOLVIMENTO

## M1

### TREINAMENTO OPERACIONAL

Colaboradores M1 estão iniciando sua jornada na empresa, na função ou na atividade, e necessitam de direcionamento. É muito importante que o líder garanta que o treinamento operacional seja ministrado com qualidade para que rapidamente o colaborador ganhe segurança na execução das atividades.

### INTEGRAÇÃO

Áreas de RH costumam promover o treinamento de integração, que aborda muitos aspectos da empresa, políticas e benefícios, mas este é insuficiente. Ao chegar em seu local de trabalho é importante que o líder garanta que o colaborador seja integrado nas práticas da área e seja apresentado aos colaboradores de outras áreas com quem terá interação. pode ser conduzido pelo Padrinho (a seguir)

### PADRINHO

O Padrinho, que pode ter nomes diferentes, é um colaborador experiente (M2 ou M3) que é uma espécie de guia nos primeiros meses do novo colaborador. Ajuda não somente tirando dúvidas e orientando operacionais mas também com aspectos de processos internos e de cultura da empresa.

### MELHORIAS OPERACIONAIS

Pessoas em novas funções ainda não adquiriram vícios e não se acostumaram com o jeito de executar tarefas, logo são fortes candidatos a sugerirem melhorias de processos e atividades. O líder deve estimular isto e se possível, garantir que faça parte do processo de avaliação do desempenho do colaborador.

# FERRAMENTAS DE DESENVOLVIMENTO

## M2

### TREINAR NOVATOS

Colaboradores que estão no M2 já evoluíram no aprendizado das atividades, e uma boa maneira de consolidar o conhecimento é justamente treinar novos colaboradores. Assim dividem seu conhecimento recém adquirido ao mesmo tempo que entram na cultura de desenvolvimento de pessoas, que deve perdurar por toda carreira na organização.

### PARTICIPAR DE DEBATES TÉCNICOS

Já tendo um certo domínio técnico-operacional, o colaborador M2 pode se beneficiar de participar, mesmo que como ouvinte, de debates e conversas sobre problemas técnicos ou referentes às atividades da área. Isto permite que seja exposto a assuntos e temas que futuramente no nível M3 ele acabará sendo envolvido ou mesmo tendo que conduzir.

### FEEDBACK DE REFORÇO

Todo profissional deve receber feedback com frequência. Colaboradores M2, no entanto, como estão evoluindo no eixo das tarefas e no comportamento, e o feedback de reforço de comportamentos positivos é essencial para que possam manter bom desempenho e continuem evoluindo suas atitudes.

### MELHORIAS DE PROCESSOS INTERNOS

Com a experiência que já adquiriram sobre a função, colaboradores M2 podem contribuir com melhorias em atividades internas na área, indo além de somente suas atividades. Assim começam a adquirir uma visão mais ampla das relações entre as etapas de atividades.

# FERRAMENTAS DE DESENVOLVIMENTO

## M3

### CHAVEIRINHO

Chaveirinho é uma maneira bem humorada de chamar esta técnica, pois consiste em o líder “carregar” o colaborador M3 para reuniões e situações onde somente o líder precisa participar, mas que são uma maneira de expor o M3 a assuntos mais amplos. Isto ajuda ao colaborador aprender mais sobre a empresa e o trabalho de gestão de forma antecipada.

### CONDUZIR ASSUNTOS ESPECÍFICOS

Com uma maior experiência na função e na área, o colaborador M3 pode assumir a frente de assuntos específicos, como geração de indicadores, auditorias de qualidade, reuniões com a equipe, entre outros. Isto desenvolverá o colaborador em atividades fora da sua função e dá oportunidade de exercer uma liderança dentro destes assuntos específicos.

### MELHORIAS ENTRE ÁREAS

Evoluindo na ampliação da visão e atuação do profissional, o M3 pode agora contribuir em ações fora da área, como em projetos de melhorias de processos que envolvam mais departamentos. Isto permite aprender ainda mais sobre a empresa e gera uma exposição positiva do colaborador a outras áreas.

### FORNECER INPUTS SOBRE A EQUIPE

Parte da evolução do M3 em direção à uma eventual liderança deve envolver pensar sobre desempenho da equipe, e por isto ele pode ser chamado pelo líder a dividir sua visão sobre os membros da equipe. Isto leva o M3 a pensar na equipe e em alternativas para aprimorar o desempenho da mesma.

# FERRAMENTAS DE DESENVOLVIMENTO

## M4

### CONDUZIR ASSUNTOS DE GESTÃO

Colaboradores M4 estão no mais alto grau de senioridade em sua função e são potenciais candidatos para uma posição de gestão. Assim, o líder pode delegar a eles atividades de gestão, como fazer parte de orçamentos, conduzir assuntos com outros gestores, auxiliar na seleção de colaboradores ou mesmo substituir o líder em algumas reuniões.

### DECISÕES DE GESTÃO

Com o auxílio do líder, colaboradores M4 podem ter maior autonomia sobre decisões que normalmente seriam tomadas pelo próprio líder, como definições sobre processos, validação do registro de ponto da equipe, escalas de trabalho, entre outras. Mesmo que formalmente o líder ainda precise validar estas decisões, o M4 é quem as toma e pede a formalização.

### CONDUZIR PROJETOS ENTRE ÁREAS

Alguns projetos entre áreas são mais complexos e normalmente conduzidos por gestores formais. Estes projetos são uma excelente forma de expor o colaborador M4 a um nível maior de complexidade técnica e de relacionamento com gestores de outras áreas.

### FORNECER FEEDBACK PARA A EQUIPE

Muitas vezes o colaborador M4 terá melhores condições de dar feedback a membros da equipe pois estará mais próximo que o próprio líder. Desta forma, pode ser treinado para dar este feedback e assim se desenvolver ainda mais para as responsabilidades de uma posição de liderança.

# CONTA CORRENTE EMOCIONAL

Este conceito, que também é apresentado no livro “Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes”, de Stephen Covey, traz uma maneira simples e didática para que possamos avaliar nossos relacionamentos.

Assim como em uma conta corrente, relacionamentos são feitos de depósitos e retiradas desta conta emocional, onde os depósitos são ações e atitudes que ajudam a fortalecer o relacionamento, e as retiradas o enfraquecem.

Atitudes como ouvir a outra pessoa, honrar os compromissos assumidos, compreender antes de julgar e pedir desculpas quando se está errado são depósitos na conta corrente emocional. Estes depósitos ao longo do tempo vão fazendo com que o relacionamento com uma pessoa fique mais forte e saudável para ambos.

As retiradas, por sua vez, são atitudes que degradam a relação, incluindo julgamentos precipitados, falta de educação, elevar a voz entre outras.

É improvável que em um relacionamento não aconteça nenhuma situação de retirada da conta corrente emocional. Entretanto, quando estamos em uma relação com o saldo muito positivo, uma eventual retirada da conta não terminará o relacionamento nem o abalará de forma irreversível.

Assim, a sabedoria em construir relacionamentos passa também pelo entendimento do saldo da conta corrente emocional com cada pessoa com a qual nos relacionamos, bem como em tomar atitudes conscientes e concretas para manter e ampliar a qualidade de relacionamentos que temos.



# CONTA CORRENTE EMOCIONAL

## DEPÓSITOS

**COMPREENDER  
O INDIVÍDUO**

**HONRAR OS  
COMPROMISSOS**

**ESCLARECER AS  
EXPECTATIVAS**

**DEMONSTRAR  
INTEGRIDADE PESSOAL**

## RETIRADAS

**NÃO OUVIR**

**PROMETER E NÃO  
CUMPRIR**

**INTERROMPER O OUTRO  
ENQUANTO FALA**

**JULGAR O OUTRO**

# CORAGEM E VULNERABILIDADE

Liderar é constantemente estar em situações de desconforto e vulnerabilidade. Não temos todas as respostas para os problemas, precisamos decidir sem ter todas as informações, temos de lidar com situações difíceis o tempo todo e com certeza cometeremos mais erros do que gostaríamos de admitir.

Ter coragem para liderar começa com se permitir estar vulnerável emocionalmente.

A raiz de muitos problemas enfrentados por empresas, gestores e equipes é justamente a fuga de situações onde é possível se estar vulnerável, como nas conversas difíceis ou em feedbacks necessários mas desconfortáveis.

Vulnerabilidade não é sobre ganhar ou perder, sobre ser frágil versus forte, é sobre ter a coragem de assumir a frente quando você não pode controlar o resultado final.

Muitas pessoas querem dar suas opiniões e "feedbacks" mas não são bravas o suficiente em suas vidas. Nesse sentido, as contribuições destas pessoas são normalmente envoltas em cinismo e instilam medo.

No processo de lidarmos com a nossa própria vulnerabilidade, seja diante de dificuldades individuais ou mesmo para nos protegermos das pessoas que podem nos causar dor e nos prejudicar, acabamos por criar uma série de "armaduras" psicológicas, que são uma de comportamentos negativos que acabam por prejudicar nossos relacionamentos, desempenho no trabalho, e por fim, nossas vidas pessoais.

# MITOS SOBRE A VULNERABILIDADE

## VULNERABILIDADE É FRAQUEZA

Vulnerabilidade é a emoção que experimentamos diante de incerteza, risco e exposição emocional. Não há um único momento de coragem que não seja precedido pelo sentimento de estar exposto e vulnerável.

## EU NUNCA FICO VULNERÁVEL

Todos passamos por momentos de incerteza e risco, ou seja, invariavelmente você estará vulnerável de tempos em tempos. Fingir que você não está vulnerável pode fazer com que o medo natural da situação incerta se instale sem você nem se dar conta, influenciando seus pensamentos e comportamentos.

## EU DOU CONTA SOZINHO

O ser humano é interdependente, somos seres sociais. Não conseguimos ser independentes, ou não necessitar de ninguém, o tempo todo. Assim, o processo de nos tornarmos adultos não significa ficarmos sozinhos e autônomos, mas sim uma pessoa com quem outros possam contar e depender.

## VULNERABILIDADE É SE ABRIR POR COMPLETO

Vulnerabilidade exige a imposição de limites. Assim, precisamos estar conscientes do que precisamos ou não abrir de informação aos outros, e qual o objetivo com isso.

# ARMADURAS PSICOLÓGICAS

Quando estamos diante de situações que nos deixam vulneráveis podemos adotar comportamentos preventivos que são como "armaduras" psicológicas. A seguir descrevo alguns comportamentos da "liderança armadurada" *versus* os comportamentos da "liderança corajosa"

## PERFECCIONISMO *VERSUS* ENCORAJAR EMPATIA E AUTO COMPAIXÃO

O perfeccionismo é uma tentativa de não cometer erro nenhum, e fazemos isto para ganhar aprovação dos outros. Perfeccionismo é autodestrutivo e viciante pois alimenta o seguinte pensamento: Se eu for perfeito e fizer tudo perfeitamente posso evitar os sentimentos de culpa, julgamento e vergonha. Líderes devem encorajar e manter conversas com suas equipes sobre o perfeccionismo. O que podemos fazer enquanto equipe para evitarmos cair nas armadilhas do perfeccionismo? Falar sobre as causas do perfeccionismo e como lidar com ele em equipe pode ser extremamente poderoso.

## ESTAR SEMPRE CERTO *VERSUS* SER UM APRENDIZ

Ter de estar sempre certo é uma pesada armadura para se carregar. É também um grande propagador de baboseiras, pois na tentativa contínua de estar sempre certo o líder pode buscar justificativas ou explicações sem qualquer sentido, levando à piora do relacionamento com as pessoas ao redor. Por outro lado, ter a mentalidade de um eterno aprendiz tira o peso e o fardo de carregar esta dura armadura. Ao invés de tentar saber tudo e estar sempre certo, devemos buscar aprender, perguntar e nos interessar pelos outros. Ter coragem para liderar passa pelo aprendizado contínuo.

## EVITAR ASSUNTOS DIFÍCEIS *VERSUS* FALAR ABERTAMENTE E AGIR

Ao evitar os assuntos difíceis os gestores buscam não ter sua competência ou falta de conhecimento expostos, principalmente quando precisam lidar com as emoções, medos e incertezas da equipe. O gestor evita a posição vulnerável de lidar com o desconhecido ou não ter uma resposta pronta. Precisamos ter conversas diretas e executar as decorrentes dos combinados firmados com a outra pessoa.

# ARMADURAS PSICOLÓGICAS

## SE ESCONDER ATRÁS DE CINISMO VERSUS CLAREZA E GENTILEZA

Cinismo e sarcasmo visam expor outras pessoas, diminuí-las e conseqüentemente nos fazer sentir mais importantes. Além disso elas também causam confusão pois dão margem a diversas interpretações, e isto não é clareza na comunicação. Cinismo e sarcasmo são combatidos com clareza e gentileza. Pratique dizer o que pensa e pensar o que diz. Por fim, cinismo e sarcasmo podem ser uma maneira das pessoas fugirem de dar sua contribuição, fazendo críticas veladas sem abordar diretamente o que acham estar ou ser errado. Líderes com coragem para liderar não podem permitir, muito menos recompensar este comportamento.

## USAR O MEDO COMO ARMA VERSUS RECONHECER O MEDO E INCERTEZA

Historicamente é conhecido o uso do medo para engajar ou controlar pessoas. A criação manipulada de um inimigo externo faz com que líderes possam se posicionar como a única ou melhor solução. Ou seja, instilar medo nas pessoas faz com que elas fiquem suscetíveis ao controle e em um constante estado de alerta. Manipulação e controle puro e simples. Reais líderes assumem a responsabilidade ética de manter as pessoas no desconforto do medo sem aumentá-lo ou fingi-lo, ou seja, ajudam à equipe a trabalhar e entregar resultados apesar do medo, e não por causa dele.

## RECOMPENSAR EXAUSTÃO COMO STATUS VERSUS APOIAR O DESCANSO

Múltiplos estudos comprovam os males que o excesso de trabalho causa para a saúde física e mental. Entretanto, ainda existe vigente nas organizações a prática de recompensar a exaustão, criando uma cultura onde as pessoas que ao mesmo tempo premiam aqueles que se passam longas horas dedicadas à empresa e punindo, excluindo ou envergonhando, as pessoas que não se submetem ao regime de dedicação extrema. Líderes devem incentivar o descanso e o lazer. Isto inclui não parabenizar as pessoas que trabalham constantemente aos fins de semana, buscando entender o que pode ser feito para que não seja necessário o trabalho em excesso.

Fonte: “A coragem para liderar” – Brené Brown (2018)

“Clareza é gentileza.

Falta de clareza  
é falta de gentileza.”



Brené Brown  
(1965 - )

# ENTENDER PARA SER ENTENDIDO

Quando uma pessoa deseja ter uma “boa comunicação” é comum estar pensando na capacidade de falar e escrever com clareza e de uma forma convincente. Esta é, no entanto, somente uma parte da equação.

Comunicação é um processo de mão dupla. Falar ou escrever bem depende intrinsecamente de entender bem a outra pessoa. Afinal, como é que eu serei convincente ou assertivo em minha fala se eu não entendi as dificuldades ou o ponto de vista da outra pessoa? Para ser um bom comunicador é necessário ser, antes de mais nada, um bom entendedor.

**O problema é que a maioria das pessoas ouve para responder, e não para compreender.**

Mais uma vez nos deparamos com uma dificuldade na maneira como nosso cérebro funciona. Nosso pensamento é, na maior parte das vezes, desenvolvido através da fala que você tem consigo mesmo em sua mente. Você pensa através de falar consigo mesmo, de maneira silenciosa ou mesmo em voz alta.

O desafio para se tornar um bom comunicador é minimizar esta fala incessante em sua mente e prestar atenção efetiva em seu interlocutor. Somente assim poderão captar não somente as palavras que estão sendo ditas, mas também a comunicação não verbal, as emoções e outras nuances que perderiam se seu cérebro estivesse ocupado com o frenético diálogo interno.

“A maioria das pessoas não consegue escutar com a intenção de compreender.

Elas ouvem com a intenção de responder.

Estão sempre falando ou se preparando para falar.”



Stephen R. Covey  
(1932 - 2012 )



# COMUNICAÇÃO

## MOLDAR A COMUNICAÇÃO

A boa comunicação passa por buscarmos usar expressões e termos conhecidos do nosso interlocutor, bem como procurar confirmar se o mesmo está realmente compreendendo o que você está querendo transmitir. Se a pessoa conhece menos de um assunto, é importante diminuir a profundidade técnica ou explicar alguns conceitos que seriam do conhecimento de alguém com maior domínio do assunto.

## ESCOLHA DO MEIO MAIS ADEQUADO

O resultado de uma comunicação depende de como ela foi feita, que por sua vez depende de seu objetivo. Ao definir com clareza o que se espera da comunicação fica mais fácil definir se ela será feita pessoalmente, por e-mail, um app de mensagens ou mesmo uma reunião. Escolher o melhor meio para uma finalidade permite evitar ruídos e outros problemas na comunicação.

## NÍVEL DE PRECISÃO

Entenda que o óbvio precisa ser dito. Ao adotar uma comunicação empática percebemos que o que é óbvio para mim pode não ser para o outro. A preocupação em transmitir e buscar entender informações de forma precisa e na quantidade adequada de detalhes é crucial para uma boa comunicação.

# PARADIGMAS DA INTERAÇÃO

Pessoas que operam no **Ganha / Perde** tem como crença que para elas ganharem algo em suas interações a outra parte deve necessariamente perder algo

GANHA  
PERDE

GANHA  
GANHA

Quem opera no **Ganha / Ganha** busca encontrar sinergias nas interações para ir além do óbvio. Entende que para o relacionamento ser saudável e duradouro é necessário quem ambos se beneficiem

Já as pessoas que operam no paradigma **Perde / Ganha** tem tanta consideração pela outra parte que aceitam perder coisas ou vantagens importantes para si em nome da manutenção do relacionamento

PERDE  
GANHA

PERDE  
PERDE

**Perde / Perde** são interações normalmente entre dois Ganha / Ganha ou Perde / Perde, onde um afeta o comportamento do outro

Há quem opere em um modo de **Ganha**. Para estas pessoas, seu juízo de valor é feito sem comparação com o outro. Se o outro ganhou ou perdeu não interessa, desde que esta pessoa tenha ganho o que queria

GANHA

GANHA  
GANHA  
OU NADA FEITO

O nível mais alto de maturidade está em se retirar da interação (quando possível) quando souber que a interação não será de ganho mútuo. Ou ambos ganham ou nada feito

# MATURIDADE NA INTERAÇÃO

Para manter bons e saudáveis relacionamentos é importante ter um alto nível de maturidade, expressa em um alto nível de

consideração pela outra pessoa somada à coragem de verbalizar o que sente ser necessário para o crescimento do outro.

## CONSIDERAÇÃO



# DELEGAÇÃO

Delegar é fazer com que outra pessoa faça seu trabalho, ou parte dele, enquanto você pode fazer outra coisa. Delegação existe mesmo sem relação de subordinação direta, podendo ser possível delegar atividades para colegas de trabalho. Quando você pede ajuda, ou alguma pessoa de outra área prometeu lhe passar alguma

informação, isto também é uma forma de delegação.

O segredo para a boa delegação é encontrar o meio termo entre ficar o tempo todo no pé da pessoa ou esquecer por completo de acompanhar até o prazo vencer. Delegar envolve os conceitos de autoridade e responsabilidade.

## AUTORIDADE

O radical da palavra autoridade vem de autor, autoria. Quando você delega uma atividade, na verdade delegou a autoria sobre uma tarefa ou projeto. A pessoa para quem você delegou será a autora da ação, mas você continuará sendo o responsável pela sua boa execução.

## RESPONSABILIDADE

A responsabilidade é atribuída à pessoa que delegou. Se a tarefa ou projeto não for executado com qualidade, no escopo definido e no prazo dado, quem delegou responde pelo resultado final. Delegar não significa delargar, ou seja, você continua sendo responsável mesmo que outra pessoa esteja executando.

# POR QUÊ VOCÊ NÃO DELEGA?

Mesmo reconhecendo que é importante delegar, muitos gestores não delegam tanto quanto deveriam.

A seguir estão seis motivos alegados pelos gestores não delegam.

1

## **“É mais rápido eu fazer do que delegar”**

Executar é sim mais rápido que preparar alguém e delegar, mas quando o tempo usado na delegação é comparado com o tempo gasto evitado no longo prazo descobre-se que ao delegar o investimento de tempo se paga já em um médio prazo.

2

## **“Ninguém faz tão bem quanto eu”**

Embora inicialmente uma pessoa possa cometer erros na execução de uma tarefa recém delegada, com o tempo certamente executarão melhor. Não é por ser bom em uma tarefa que você deve executá-la.

3

## **“Se eu delegar perderei o controle”**

Gestores devem ter o controle sobre processos e indicadores, e não sobre tarefas. Tarefas que podem ser delegadas devem ser delegadas para focar o tempo em tarefas mais importantes.

4

## **“Não tenho tempo para delegar”**

A falta de tempo é um motivo a mais para se delegar. Continuar gastando tempo recorrentemente em atividades que podem e deveriam ser delegadas não ajudará a ganhar tempo no futuro.

5

## **“Eu gosto muito de fazer isso”**

Nosso gosto por fazer um tipo de tarefa não deve impedir delegá-las como forma de poder desenvolver a equipe e poder dar foco nas atividades que mais trarão resultados.

6

## **“Não confio na equipe para delegar”**

Para desenvolver a confiança na equipe é necessário iniciar a delegação pelas tarefas mais simples e avaliar seu desempenho. Progressivamente delegue tarefas mais complexas à medida em que for ganhando confiança na equipe.

# DELEGAR COM EFICÁCIA

Delegação é uma habilidade crucial, em especial para gestores de primeiro nível. Como qualquer habilidade, deve ser compreendida e praticada, melhorando a cada nova vez.

A seguir estão três pilares para garantir que uma tarefa delegada seja executada dentro das suas expectativas e efetivamente ajude a gerenciar melhor seu tempo e equipe.

## ESCOLHA DA PESSOA CERTA

Qualquer tarefa a ser delegada passa pela avaliação de quem executará a atividade, tanto em termos de expertise para executar a tarefa quanto em relação se à carga de trabalho atual suporta a execução desta nova tarefa no prazo necessário.

## DEFINIR OBJETIVOS

Um dos maiores erros que pessoas cometem ao delegar é não definir de forma clara quais são os objetivos esperados da com a tarefa delegada. Se é um relatório, diga à pessoa quais campos precisa, o que você pretende com ele, qual período de tempo este relatório deve abranger. Quanto melhor for a comunicação melhor será a execução.

## ACOMPANHAR A EXECUÇÃO

Acompanhar garante que a pessoa poderá tirar dúvidas e lhe informar caso algo dê errado durante a realização da tarefa. Deixar para cobrar só no prazo final é arriscado, pois pode dar margem a erros ou atrasos evitáveis. Lembre-se você é o responsável pela tarefa mesmo que outro esteja atuando nela.

# ACORDOS BILATERAIS

Uma metodologia de delegação que busca criar confiança mútua entre duas pessoas e garantir que os resultados sejam alcançados é o “Stewardship Agreement”, que é apresentado por Stephen M. R. Covey em seu livro “Trust and Inspire”. Eu traduzi de uma forma livre para “Acordos Bilaterais”, uma vez que é feito em comum acordo entre o delegante e a pessoa que realizará a atividade.

O objetivo do Acordo Bilateral é garantir que ambas as partes cheguem em um entendimento mútuo sobre o resultado, atividades e condições da tarefa delegada. Isto endereça os principais problemas e erros em processos de delegação, quando o gestor, de forma unilateral, delega uma atividade sem nem ouvir a outra pessoa, não está presente para ajudar ou de uma

forma contrária, detalha em excesso a maneira como a tarefa deve ser executada, deixando nenhuma autonomia para que a pessoa possa encontrar sua melhor forma de executar a atividade.

Um Acordo Bilateral pode e deve ser atualizado enquanto a pessoa vai executando a tarefa e eventualmente se depara com desafios e dificuldades que não haviam sido previstas. Assim, ambos sabem que o objetivo é o sucesso conjunto e que podem rever o acordo conforme necessário. Também não é necessário registrar este acordo com um grande formalismo, pois isso pode levar a outra pessoa a se sentir controlada ou vigiada.

A seguir apresento os 5 passos de um Acordo Bilateral.

# ACORDOS BILATERAIS

## RESULTADOS DESEJADOS

Quais são os resultados que ambos concordamos em serem atingidos. Quais são os detalhes do resultado? Prazos, escopo, formatos, ou seja, o que precisa ser atingido ou entregue para que o acordo seja cumprido.

## LINHAS GERAIS

Quais são as condições e limites que devem ser observadas ao longo da execução da tarefa, como frequência de reporte para o delegante, o que fazer em caso de surgir algum impedimento, ou algum aspecto que seja mandatório na execução.

## RECURSOS

Quais serão os recursos necessários para poder atingir o resultado? Este é um importante ponto a ser acordado entre as partes, uma vez que a indisponibilidade de algum recurso pode levar à necessidade de se alterar os resultados desejados.

## AUTO RESPONSABILIZAÇÃO

Como a pessoa que executará a tarefa deseja ser avaliada? Por quais critérios? Ao ser combinado como a pessoa será avaliada, e ela participa dessa definição, aumenta sua auto responsabilidade para com a execução e pelo resultado.

## CONSEQUÊNCIAS

Por fim, quais são as consequências positivas e/ou negativas caso a tarefa não seja executada ou não atinja o resultado? Não devem ser extremadas como demissão ou promoção, podendo envolver aspectos como aprendizado, visibilidade na empresa ou outras oportunidades.



# JANELA DE JOHARI

A Janela de Johari é um modelo visual para o aprimoramento de relacionamentos e para o auto desenvolvimento. Criada pelos pesquisadores Joseph Luft e Harrington Ingham, este modelo

visa entender as diferenças no nível de conhecimento que uma pessoa tem sobre você e o quanto você mesmo conhece de si. Este cruzamento leva a 4 quadrantes da Janela:



Fonte:

A Janela de Johari, um modelo gráfico para relações interpessoais – Joseph Luft e Harrington Ingham

# JANELA DE JOHARI

## **EU ABERTO**

Informações e características que eu sei sobre mim e outras pessoas também sabem, sejam preferências, gostos, traços de comportamentos, crenças ou outras informações.

Informações e características que eu não sei sobre mim mas outras pessoas sabem. Para tirar estas características do Eu Cego e levar para o Eu Aberto, é importante estar aberto para receber feedback e aprender sobre si.

## **EU CEGO**

## **EU FECHADO**

Informações e características que eu sei sobre mim mas outras pessoas não sabem. À medida em que eu vou abrindo informações sobre mim aos outros, fortalece vínculos com o outro e permite a ele me conhecer.

Aqui estão as informações e características que eu nem eu nem outras pessoas sabem sobre mim. É importante estar se expondo a situações novas, saindo da zona de conforto, para progressivamente descobrir novas características e habilidades em si.

## **EU OCULTO**

# FEEDBACK

Feedback é uma das maneiras de trazer informações do Eu Cego para o Eu aberto, olhando para os quadrantes da Janela de Johari. Somente recebendo feedback eu consigo buscar entender o ponto de vista do outro. Da mesma forma, quando eu tenho o compromisso e o desejo de contribuir com o desenvolvimento e evolução da outra pessoa, eu a procuro para dar feedback.

Ao recebermos um feedback, precisamos antes de mais nada ouvir o que o outro tem a dizer. Se não entender algo, peça que lhe explique novamente ou dê exemplos para você entender melhor. Evite interromper e ficar se defendendo ou justificando. Lembre-se que você está ali para aprender, e que o que a pessoa está lhe apresentando é o seu ponto de vista mas você não tem a obrigação de concordar com tudo que está sendo dito.

Já quando vamos dar feedback para uma pessoa, é importante planejar, tomar notas e preparar o momento. Feedback pode ser dado tanto para melhoria de comportamentos ou resultados como para o reforço de comportamentos e atitudes que são positivas.

Feedback é a mais efetiva e barata ferramenta para o desenvolvimento de pessoas e equipes. Somente recebendo feedback um profissional consegue entender o ponto de vista do outro sobre seu desempenho e assim poder evoluir.

Além da preparação, é importante escolher qual abordagem que você usará para dar o feedback, e apresento três modelos que podem ser seguidos e dicas para a condução de um bom feedback.

# FEEDBACK MARCA

O feedback MARCA é completo em seus passos de modo que permite esclarecer para a outra pessoa quais comportamentos devem ser mantidos ou alterados.

Como em qualquer feedback, o MARCA deve acontecer em momento oportuno. Deve-se evitar dar feedback sobre exemplos de muitos meses antes, pois acabamos por esquecer detalhes importantes.

## M MOMENTO

Qual era o contexto e momento da situação que será usada para ilustrar o feedback? O que os envolvidos estavam fazendo?

## A AÇÃO

O que a pessoa realizou? O que ela fez ou deixou de fazer que queremos abordar neste feedback?

## R REAÇÃO

O que aconteceu de imediato? Como reagiram outras pessoas? O que disseram na hora?

## C CONSEQUÊNCIA

Qual foi o resultado final? O que aconteceu em decorrência das ações da pessoa?

## A ALTERNATIVA

Caso você esteja dando feedback sobre um comportamento a ser alterado, aqui na alternativa você diz o que a pessoa poderia fazer de diferente, na sua visão, para melhorar os resultados.

## FEEDBACK SANDUÍCHE

Este é o mais simples modelo de feedback, onde primeiro é comentado um aspecto positivo sobre a pessoa, depois é abordado o ponto de melhoria ou mudança, e por fim conclui com outro aspecto positivo ou que reforça o ponto inicial.

Este modelo pode ser usado para feedbacks de aspectos mais gerais, ou quando não temos muitas informações concretas e somos solicitados a dar feedback.

## FEEDBACK PESSOAL

Este modelo permite que a outra pessoa possa criar um real vínculo empático com quem dá o feedback.

Este feedback se baseia em falar de mim para a outra pessoa. Como as ações, atitudes, modos, decisões da outra pessoa fazem com que eu me sintam, e quais as consequências destes sentimentos.

Parte do conhecimento sobre nós mesmos está fora de nossa visão, no Eu Cego. Quando damos feedback à outra pessoa

nós permitimos que ela possa ver a situação sob o nosso ponto de vista, e com isso ganhar uma perspectiva empática sobre você.

A dificuldade de dar este tipo de feedback é expor sentimentos e pensamentos que podem ser interpretados como fragilidade ou fraqueza. Assim, quando formos utilizar este modelo precisamos estar totalmente comprometidos com o aprendizado mútuo e com o crescimento pessoal do outro, bem como o nosso próprio.

# DICAS PARA DAR FEEDBACK

1

## **Planejar com antecedência**

Feedback não é um bate papo livre. Reserve um local adequado, ou uma sala de reuniões virtuais, e agende antecipadamente com a pessoa para quem você dará feedback. Faça também uma lista dos pontos a serem abordados para facilitar a condução.

2

## **Use exemplos concretos**

Evite generalidades ou expressões taxativas como “você é”. Use exemplos de situações reais e expressões como “nesta situação você apresentou tal comportamento”. Quanto mais concreto mais fácil fica para a pessoa entender o comportamento a mudar ou manter.

3

## **Fale somente em seu nome**

Se você concorda com a opinião de outras pessoas sobre os comportamentos da pessoa para quem você está dando feedback, então diga que aquela é sua visão. Nunca fale em nome de terceiros como se fosse uma fofoca (“Me falaram”, ou “o pessoal comentou”)

4

## **Dê abertura e ouça**

Feedback é um momento de troca de pontos de vista. É importante permitir que a pessoa que está recebendo o feedback exponha o seu ponto de vista, para que você possa entender se existem fatores desconhecidos que podem ter influenciado em uma situação.

5

## **Reforce comportamentos positivos**

Muitos esquecem que feedback deve também ser usado para reforçar comportamentos positivos. Enfatize as atitudes e ações positivas que a pessoa teve, para que ela possa mantê-los e assim permanecer com um bom desempenho.

# MOTIVAÇÃO

Um aspecto indissociável do estudo de liderança é motivação. As organizações e gestores buscam variadas formas de motivar seus colaboradores, e precisamos deixar claro desde o início que:

## **Ninguém motiva ninguém.**

A motivação é algo individual, logo, não podemos creditar a outra pessoa a motivação de um indivíduo. Isto é particularmente importante diante do crescente discurso da desmotivação, onde as pessoas alegam estar desmotivadas e culpam integralmente os fatores exógenos por isso (chefe, empresa, economia, colegas, família).

É necessário entender e separar dois conceitos inteiramente diferentes, embora relacionados: incentivos e motivação.

Um gestor ou organização pode prover incentivos para permitir uma pessoa se motivar, mas em última instância, a motivação depende da pessoa.

Obviamente alguns incentivos podem permitir uma maior ou menor motivação, ou, de forma análoga, alguns fatores podem permitir uma maior ou menor desmotivação. Ainda assim, a motivação dependerá da resposta da pessoa aos estímulos. Pessoas diferentes reagem de forma diferente aos incentivos e ao estilo de liderança. Abordamos isto na Liderança Situacional. Um mesmo estilo, quando aplicado para pessoas diferentes, pode gerar respostas e níveis de motivação completamente opostos.

Líderes precisam conhecer como funciona a motivação humana e prover os incentivos, práticas e ambiente para que as pessoas se motivem, mas não podemos de forma alguma esperar que o líder tenha poderes ilimitados na motivação de sua equipe, bem como não podemos esperar que outra pessoa venha e de forma automática motive a nós mesmos.

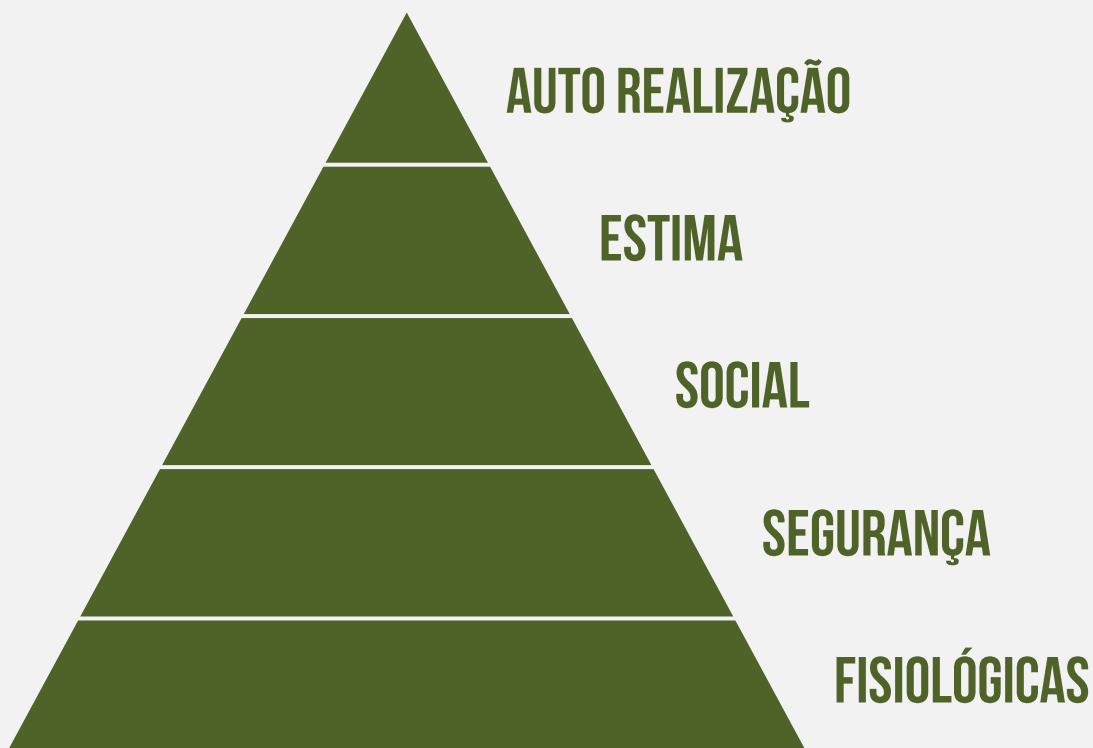
# HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

Um dos mais clássicos teóricos da motivação é Abraham Maslow (1908-1970). Em 1943 ele elaborou a Hierarquia das Necessidades, um conceito que foi a base de outros estudos relevantes acerca de motivação e comportamento que surgiram posteriormente.

Segundo o estudo original de Maslow, as necessidades humanas se apresentam em uma hierarquia

e precisam ser atendidas em sequência, de baixo para cima.

Segundo este conceito, uma necessidade somente poderá ser atendida quando as necessidades anteriores já tiverem sido trabalhadas. Por exemplo, não adianta buscar incentivar pessoas pela Auto Realização se as necessidades de Segurança não estiverem atendidas.





# HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

## AUTO REALIZAÇÃO

No nível mais alto estão as necessidades ligadas às conquistas pessoais e profissionais: atingir objetivos pessoais, evolução pessoal, liberdade, independência.

## ESTIMA

Estas necessidades dizem respeito à auto estima e reconhecimento: aceitação pelos grupos onde a pessoa circula, prestígio pessoal e profissional, reconhecimento social.

## SOCIAL

Nesta camada estão presentes as necessidades gregárias do ser humano: relações familiares, amorosas, amizades, comunidade.

## SEGURANÇA

Estas necessidades englobam a segurança tanto física quanto psicológica como: saúde, moradia, conforto mínimo, estabilidade emocional, preservação da renda.

## FISIOLÓGICAS

Estas são as necessidades relacionadas à sobrevivência humana: alimentação, repouso, sexo e outros fatores que quando não supridos tomam toda a atenção e foco da pessoa.

# A MOTIVAÇÃO 3.0

As organizações não aplicam o que a ciência já sabe sobre motivação há décadas. Muitas ainda encaram motivação como a simples recompensa e punição, preceitos utilizados desde o início da Revolução Industrial no século XVIII.

Em seu livro “Drive”, Daniel Pink aborda a evolução da motivação e como as pessoas se motivam no mundo do trabalho cada vez mais criativo e menos repetitivo do século XXI, e apresenta diversas pesquisas no campo das ciências comportamentais que comprovam que as velhas técnicas de “cenoura ou bastão” (carrots and sticks) não funcionam para a grande maioria das tarefas.

Aos instintos básicos e primitivos de sobrevivência Pink chamou de Motivação 1.0. Esta motivação é inerente ao nosso DNA e permitiu à humanidade se manter viva no mundo primitivo durante milhões de anos.

A Revolução Industrial trouxe a necessidade de um novo tipo de motivação para fazer com que os então artesãos, agora funcionários fabris, produzissem de forma eficiente, com qualidade, dentro do sistema de especialização de funções. A Motivação 2.0 começou a ser aplicada então nesta época, e era baseada em recompensas e punições.

No entanto, o desempenho de uma pessoa pode piorar quando, em uma tarefa que exige criatividade, for oferecida uma recompensa em dinheiro ou um prêmio por uma boa performance. O antigo e famoso “problema da vela” vem comprovando isso desde os anos 1960.

Agora, no século XXI, a maneira como se produz e se trabalha é diferente de 200 anos atrás. As evoluções tecnológicas, sociais e de negócios são incompatíveis com a motivação simplista baseada em recompensas e punições. Esta é a Motivação 3.0, e seus três fatores são apresentados a seguir.

# FATORES DA MOTIVAÇÃO 3.0

O comportamento Tipo X (de eXtrínseco) foi fomentado pelo modelo da Motivação 2.0. Execute bem feito e seja recompensado depois. Já o comportamento chamado de Tipo I (de Intrínseco) é o comportamento de dar menos importância para as recompensas externas que uma atividade pode proporcionar e mais com a satisfação

inerente à execução da atividade em si. Evidências apontam que o comportamento do Tipo I pode ser aprendido e leva a um melhor desempenho, melhor saúde e um melhor bem estar de uma forma geral. As organizações e líderes podem proporcionar três fatores que ativam o comportamento Tipo I em suas equipes:

## AUTONOMIA

O ser humano é, primordialmente, uma criatura autônoma e auto direcionada. Quando uma pessoa não tem um nível adequado de autonomia para executar (ou melhorar) uma tarefa, sua motivação cai. A motivação intrínseca é ativada quando a pessoa tem autonomia sobre: Tarefa (o que ela faz), Tempo (quando ela faz), Time (com quem ela faz), Técnica (como ela faz).

## MAESTRIA

O engajamento da Motivação 3.0 só é possível quando a pessoa consegue progredir no domínio da atividade, ou seja, maestria. A maestria é uma mentalidade, requerendo que a pessoa entenda que suas habilidades ainda podem ser desenvolvidas e que exigirá esforço, renúncia e dedicação.

## PROPÓSITO

Seres humanos desejam fazer contribuições que sejam duradouras e maiores que nós mesmos. Frequentemente o propósito nada mais é do que uma declaração vaga de missão em um cartaz pendurado na parede. Para mobilizar e motivar as pessoas é necessário aprofundar e comunicar este propósito. Lucros e propósito precisam andar lado a lado, não podem ser postos como antagônicos.

# LIDERANÇA INSPIRADORA

# COMECE PELO PORQUÊ

Quando falamos em liderança uma das imagens que vem à mente é o líder que consegue inspirar e mobilizar as pessoas ao redor para causas comuns. Vimos até aqui que parte da liderança reside na disciplina de tomar decisões acertadas com base em dados e de forma justa e ponderada.

Entretanto, não há como negar que a capacidade de inspirar pessoas é um importantíssimo ingrediente para que uma pessoa possa ser considerada líder.

Esta liderança é capaz de inspirar e fazer com que as pessoas se motivem, e motivação nada mais é que um motivo para ação. Pessoas se motivam quando entendem que a ação tem bons motivos para serem feitas, e para isso o líder deve sempre buscar apresentar o **por quê** de cada uma de suas decisões.

Em seu livro “Comece pelo por quê”, Simon Sinek demonstra como empresas e líderes conseguem a adesão de clientes e colaboradores

Quando, em primeiro lugar, apresentam os motivos pelo qual existem e fazem determinadas atividades.

O Círculo Dourado demonstra como ter conversas inspiradoras com nossas equipes. Começamos de dentro para fora. Primeiro o por quê devemos fazer algo, depois como será feito para então apresentar o que será feito.

A confiança emerge quando nós temos a sensação de que a outra pessoa é movida por outras coisas além de seu interesse próprio.



“Liderança não é sobre  
estar no comando.

É sobre **cuidar**  
daqueles que estão  
sob nosso comando.”



Simon Sinek  
(1973 - )

# CRIAÇÃO DE CONFIANÇA

“Vivemos em um mundo onde as pessoas são supergerenciadas e sublidas.”

Esta é uma poderosa provocação do Stephen M. R. Covey em seu livro “Trust & Inspire”, onde ele também afirma que

**Precisamos gerenciar coisas e liderar pessoas.**

Para ter a confiança das pessoas é necessário confiar nelas em primeiro lugar, pois nosso comportamento como líder influencia muito mais do que nossas palavras ou conselhos.

A tão falada inovação passa sem dúvida pela colaboração entre membros de uma equipe, entre equipes, e também entre clientes e fornecedores.

No entanto, não há colaboração sem a confiança entre pessoas.

O modelo de gerenciamento que está vigente na maioria das organizações é o Comando & Controle, onde as pessoas são vigiadas e controladas, recebem ordens, e onde “manda quem pode e obedece quem tem juízo”.

É imperativo desenvolver uma nova cultura de liderança, a Confiança & Inspiração.

Criar esta cultura passa em primeiro lugar por uma transformação individual. Ao se tornar uma pessoa que confia e inspira você irá modelar o comportamento para pessoas ao redor também adotarem este comportamento, fazendo em última instância com que a cultura mude.

Primeiro confie nas pessoas e elas irão se inspirar, e pessoas inspiradas são capazes de feitos inimagináveis.

# AS 5 CRENÇAS DA CONFIANÇA & INSPIRAÇÃO

## EU ACREDITO QUE...

## ENTÃO MEU PAPEL COMO LÍDER É...

Pessoas têm grandiosidade dentro de si

Destravar seu potencial, não controlá-las

Pessoas são integrais, não fragmentadas

Inspirar, não somente motivá-las

Existe recompensas o suficiente para todos

Elevar o cuidado com as pessoas acima da competição entre elas

Liderança é servir

Colocar o serviço às pessoas acima do meu próprio interesse

Influência duradoura é criada de dentro para fora

Ser o primeiro a dar o exemplo



# GESTÃO DE PROCESSOS

# INTRODUÇÃO À GESTÃO DE PROCESSOS

A gestão de processos tem suas origens tanto na Revolução Industrial quanto no movimento da Qualidade Total dos anos 1940. Atualmente existem ferramentas e sistemas que são de grande auxílio na gestão de processos das mais variadas naturezas, mas ainda assim os fundamentos permanecem os mesmos.

Processos são atividades ou tarefas sequenciadas de forma a atingir um ou mais objetivos organizacionais. A clareza na definição dos objetivos que se quer atingir é um crucial ponto de partida. Um processo desenhado para ser veloz pode não ser meticuloso e vice versa, e definir o objetivo do processo faz com seu desenho possa ser bem diferente.

A sequência de atividades a serem realizadas também pode influenciar bastante no resultado final. Etapas de verificação e controle são necessárias em processos onde a qualidade é crucial, mas além de não agregarem valor ao cliente final podem tornar o processo lento e truncado. A natureza das atividades, bem como seu sequenciamento e pontos de decisão devem ser decididas tendo em mente os objetivos a serem atingidos com o processo.

Processos são executados por pessoas, e estas, por sua vez, somente podem trabalhar nas organizações quando orientadas por processos. Estes dois fatores, pessoas e processos, são indissociáveis por natureza, e devemos ter sempre em mente um quando abordamos o outro.

# POR QUÊ FAZER GESTÃO DE PROCESSOS

Líderes e gestores devem ter em sua “Caixa de ferramentas” a capacidade de gerir processos de forma a atingir basicamente a dois objetivos: Produtividade e Qualidade.

## PRODUTIVIDADE

Produtividade é a quantidade de produtos, serviços ou atividades produzidas em um determinado período de tempo. A melhoria na produtividade envolve atuar em pelo menos 1 destes fatores: ou aumentar a quantidade de unidades entregues no mesmo tempo ou produzir a mesma quantidade em menos tempo, ou até mesmo atuar nos 2 fatores ao mesmo tempo. Para que seja analisada a produtividade de um processo, invariavelmente será necessário medir tanto o volume de entregas quanto o tempo disponível ou utilizado.

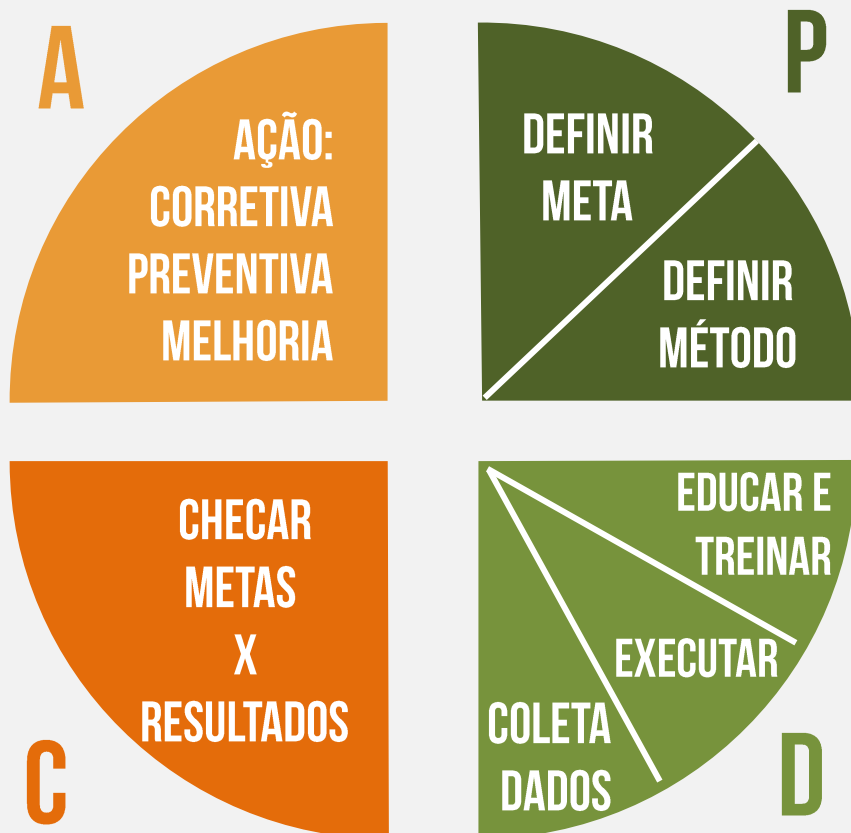
## QUALIDADE

Qualidade é um conceito subjetivo que precisa ser definido em termos objetivos, e quem determina isso sempre será o cliente. Aquele que compra ou utiliza o produto entregue é quem sabe o que é qualidade para si, e não quem produz. Não raro vemos organizações fazendo esforços para melhorar aspectos de seus produtos ou serviços que não são percebidos pelos clientes como melhoria de qualidade. Aspectos como inovação de produtos e processos devem invariavelmente entregar maior qualidade para os clientes.

# CICLO PDCA

A gestão contínua de deve passar pelo ciclo PDCA, que é outra metodologia desenvolvida pela Qualidade Total. PDCA é a sigla das quatro etapas de gestão de e melhoria contínua de processos, Plan (planejar), Do (executar), Check (verificar) e Action (agir)

Quando executadas de forma disciplinada e de forma contínua, o ciclo PDCA permite aos gestores promover melhorias contínuas e ao mesmo tempo entregar melhores resultados aos clientes desenvolvendo suas equipes.



# CICLO PDCA

## PLAN

A etapa de Planejar tem duas fases: Definição das metas a serem atingidas pelo processo; e a definição dos métodos e procedimentos. É de suma importância que as metas sejam claras e de preferência objetivas e mensuráveis para que possam facilmente ser avaliado seu atingimento na etapa de verificação

## DO

Após o planejamento vem a etapa de execução, onde primeiro devem ser treinadas todas as pessoas envolvidas na execução. A execução deve ser acompanhada pela coleta de dados de volumes de produção/entrega, erros, desvios e o que mais se julgar necessário para medir o desempenho do processo

Passado um certo período de tempo (determinado na etapa de planejamento) os dados coletados na execução devem ser analisados. Metas foram atingidas? Caso sim, o que fazer para melhorar no próximo ciclo? Caso não, quais foram as causas raiz? O que será feito para corrigir desvios e melhorar ainda mais o desempenho do processo?

## CHECK

Nesta etapa é posto em prática as ações corretivas ou de melhoria, identificadas na etapa de Verificação anterior. Algumas ações podem ser simples e implantadas rapidamente, e as chamamos de ações de ver-e-agir. Outras podem ser mais complexas e ser finalizadas somente após outros ciclos de execução. Após esta etapa, inicia-se novamente a etapa de Planejamento.

## ACTION

# DIAGRAMA ESPINHA DE PEIXE

O Diagrama Espinha de Peixe, ou Diagrama de Ishikawa, é uma ferramenta para análise de problemas através da identificação de possíveis causas raiz. Estas causas podem ser de seis naturezas distintas.

É importante buscar encontrar possíveis causas em cada um dos fatores, para exercitar a análise do problema e evitar conclusões precipitadas.

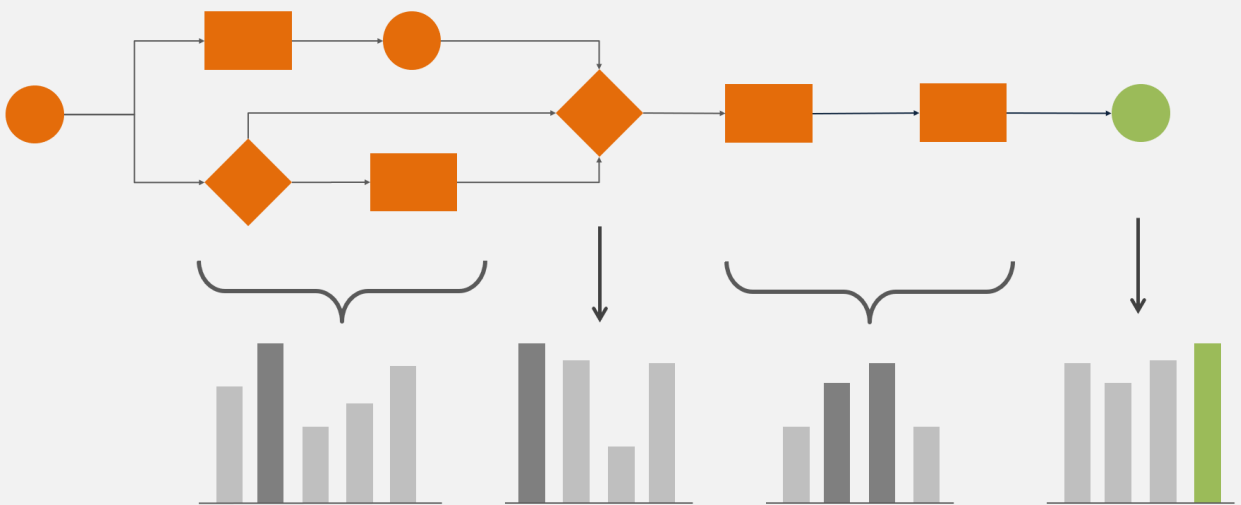


# INDICADORES DE RESULTADOS E PROCESSOS

A gestão de processos só pode ser feita de forma efetiva com o devido acompanhamento de indicadores de processos e de resultados. Um não serve sem o outro. É necessário medir os resultados finais dos processos para monitorar e acompanhar se os objetivos do processo estão sendo alcançados, mas também é necessário medir as etapas intermediárias.

O que está causando os desvios com relação aos objetivos? Qual o impacto no resultado final de ações em etapas específicas do processo?

Ter indicadores que permitam o acompanhamento do processo é vital para garantir que se está entendendo o que ajuda ou prejudica o resultado final.



**ACOMPANHAMENTO**

**RESULTADO**

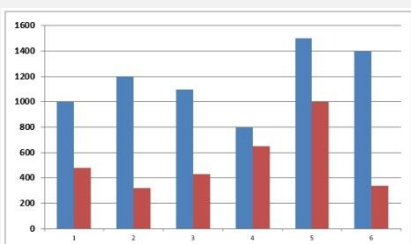
# CATEGORIAS DE INDICADORES

“A forma segue a função.”

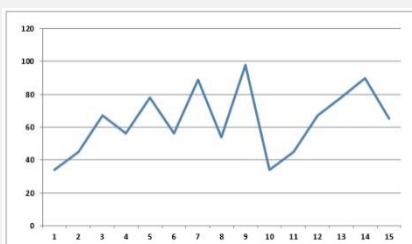
Louis Sullivan

Esta frase é o centro da filosofia de design da escola alemã Bauhaus, que nos anos 1920 influenciou de maneira definitiva o design gráfico, de móveis, arquitetura, entre outras áreas das artes visuais.

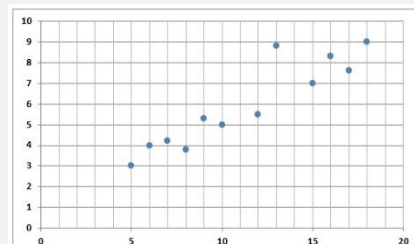
O formato do indicador a ser escolhido depende do que precisamos analisar. indicadores podem ser separados em 3 categorias distintas: comparação, tendência e distribuição



**COMPARAÇÃO**



**TENDÊNCIA**



**DISTRIBUIÇÃO**



# ANÁLISE DE INDICADORES

Analisar indicadores depende de uma série de fatores, como os resultados que deveriam ser atingidos, o horizonte de tempo a ser analisado, o quão confiável são os dados analisados e até a necessidade de correlacionar com outros indicadores.

Entretanto, alguns aspectos podem ser levados em consideração quando se analisa indicadores, independentemente dos fatores acima. É de suma importância que se tenha um olhar isento de julgamentos e se ater aos números ao analisar indicadores.

É uma tendência do cérebro humano pular para conclusões sem se deter nos números, e isto pode ser extremamente prejudicial quando analisamos indicadores. Por isso a parte visual de um indicador é muito importante, pois permite que nosso cérebro processe as informações de uma forma visual, sendo mais rápido e prático do que ler ou analisar tabelas somente numéricas. A seguir apresentamos três aspectos a serem avaliados quando analisamos gráficos de indicadores.

“Não se gerencia o que não se mede.”

Vicente Falconi

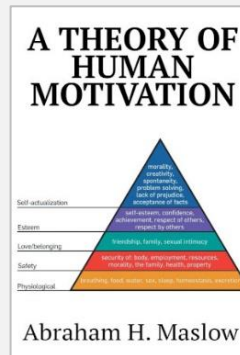
# REFERÊNCIAS E DICAS DE LEITURA

# REFERÊNCIAS



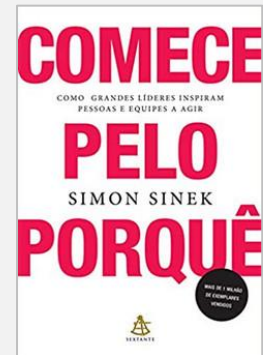
## A Coragem para Liderar

Brené Brown  
(2018)



## A theory of human motivation

Abraham Maslow  
(1943)



## Comece pelo porquê

Simon Sinek  
(2018)



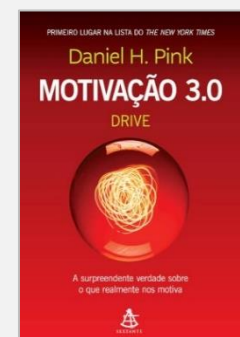
## Gerenciamento da Rotina

Vicente Falconi  
(2013)



## Janela de Johari

Silvino Fritzen  
(2006)



## Motivação 3.0 Drive

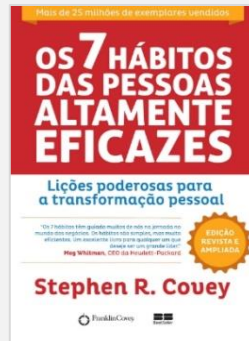
Daniel H. Pink  
(2019)

# REFERÊNCIAS



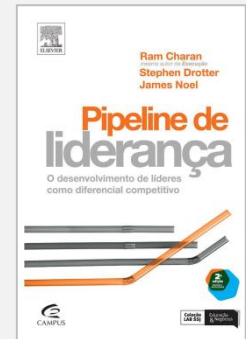
## O poder da inteligência emocional

Daniel Goleman  
(2018)



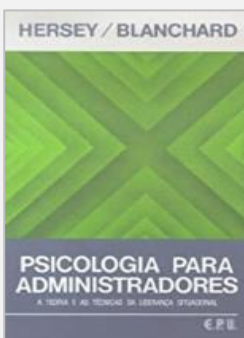
## Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes

Stephen Covey  
(1989)



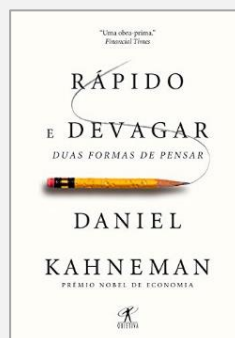
## Pipeline de Liderança

Ram Charan  
Stephen Drotter  
James Noel  
(2000)



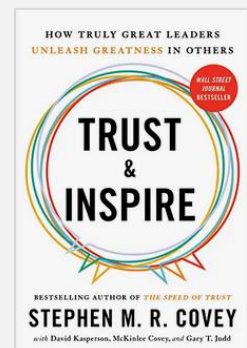
## Psicologia Para Administradores

Paul Hersey  
Kenneth Blanchard  
(1992)



## Rápido e devagar

Daniel Kahneman  
(2012)



## Trust & Inspire

Stephen M. R.  
Covey  
(2022)

# DICAS ADICIONAIS



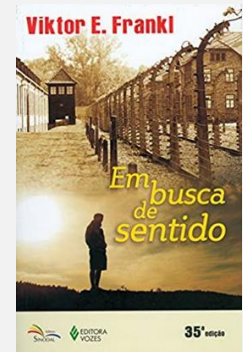
## Como fazer amigos e influenciar pessoas

Dale Carnegie  
(1936)



## Conversas desafiadoras

Harvard Business  
Review  
(2022)



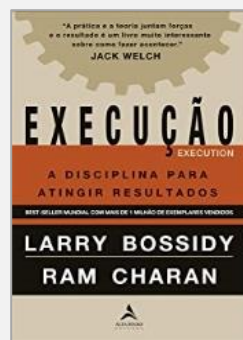
## Em busca de sentido

Viktor Frankl  
(1991)



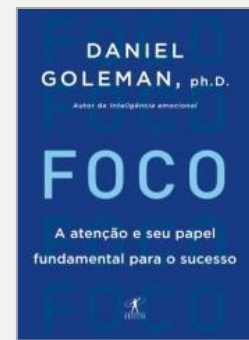
## Este barco também é seu

Dale D. Michael  
Abrashof  
(2006)



## Execução

Larry Bossidy  
Ram Charan  
(2002)



## Foco

Daniel Goleman  
(2014)

# DICAS ADICIONAIS



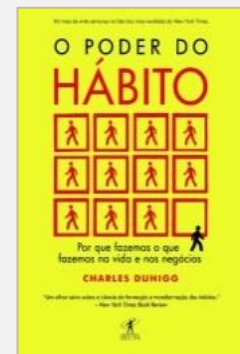
## O Jogo infinito

Simon Sinek  
(2019)



## O monge e o executivo

James Hunter  
(2004)



## O poder do hábito

Charles Duhigg  
(2012)



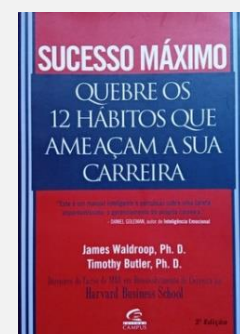
## Os primeiro 90 dias

Michael Watkins  
(2003)



## A quinta disciplina

Peter M. Senge  
(2013)



## Sucesso máximo

James Waldrop e  
Timothy Butler  
(2000)





**Azeredo  
Costa**  
Treinamento & Coaching



Luiz Azeredo Costa é Administrador pela Universidade Federal de Viçosa, MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pela FGV e Personal & Professional Coach pela Sociedade Brasileira de Coaching.

Possui mais de 20 anos de carreira como diretor, gerente sênior e consultor nas áreas de Recursos Humanos, Gestão de Processos e Liderança. Atua no desenvolvimento humano como trainer, mentor e coach executivo, já tendo treinado mais de quatro mil profissionais em temas voltados à melhoria e evolução comportamental.

[azeredocosta.com](http://azeredocosta.com)



Todos os links importantes