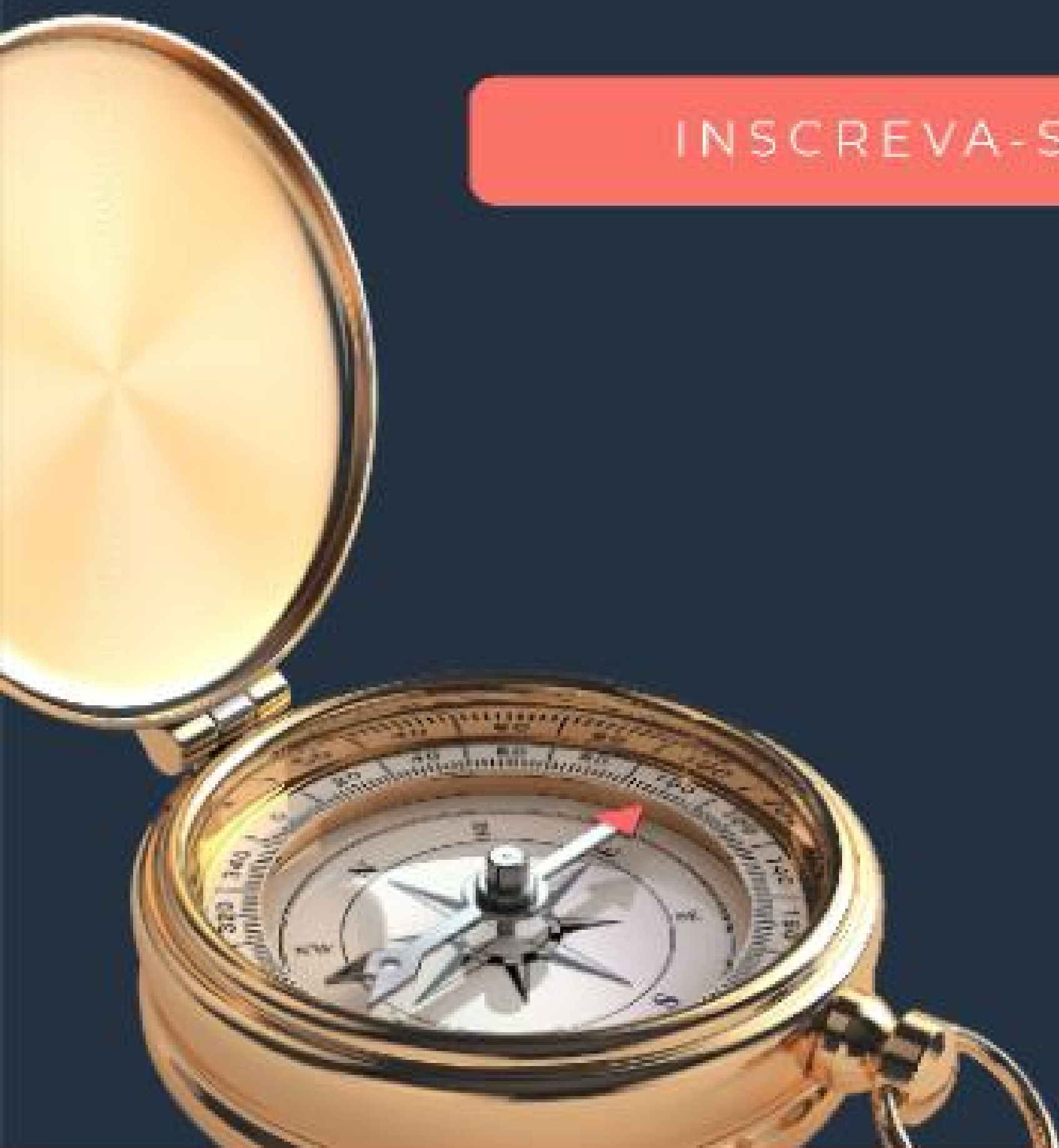


 **GUIA**

COMO LIDERAR PESSOAS

INSCREVA-SE




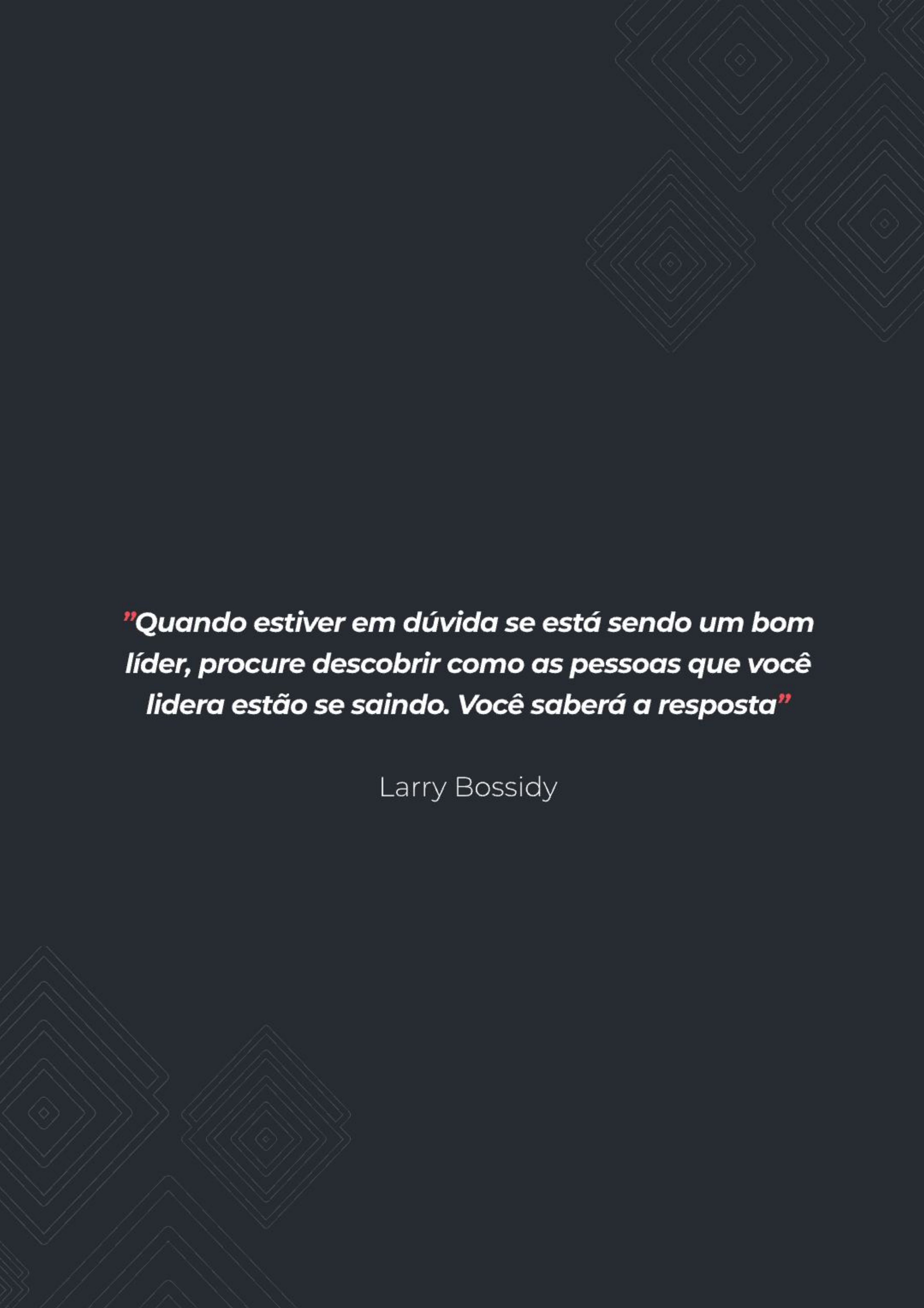


 **G4** FUNDAMENTOS
LIDERANÇA



c/ Marcelo Toledo e
Guilherme Guimarães





“Quando estiver em dúvida se está sendo um bom líder, procure descobrir como as pessoas que você lidera estão se saindo. Você saberá a resposta”

Larry Bossidy

The page features a solid red background with decorative white geometric patterns in the corners. These patterns consist of multiple concentric, slightly offset squares and diamonds, creating a layered, architectural effect. The patterns are located in the top-right and bottom-left corners.

MÓDULO 2:
PESSOAS

MÓDULO 2: PESSOAS

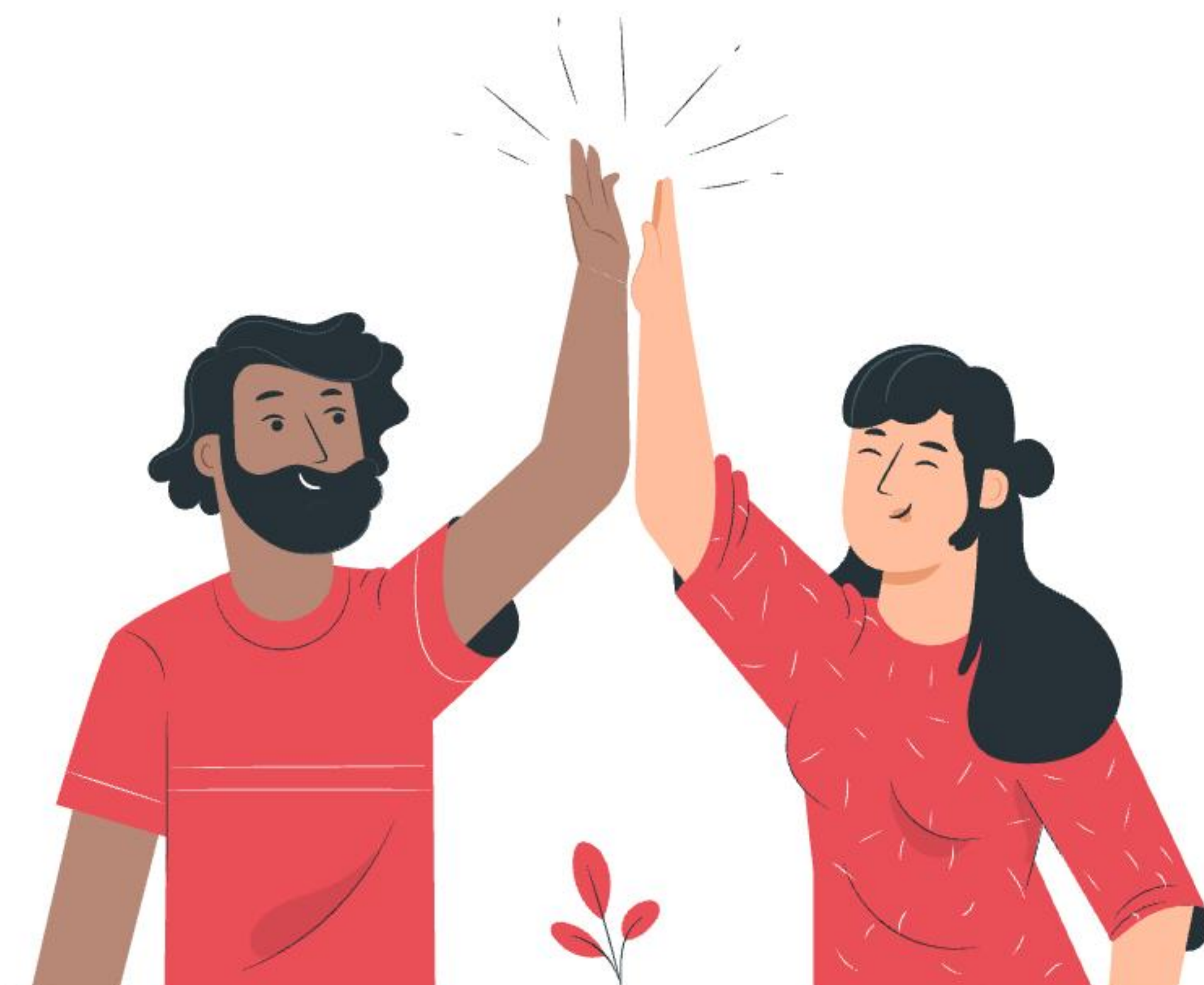
INTRODUÇÃO

Neste módulo, falaremos sobre pessoas! Se a cultura representa a missão, os valores e os comportamentos postos em prática, as pessoas são quem dão a alma e força para o seu negócio, vivenciando e nutrindo essa cultura diariamente. Afinal, uma empresa é feita de pessoas que trabalham para outras pessoas. É preciso, portanto, ser bom em pessoas, sabendo selecionar quem são os mais

alinhados com a essência da empresa e com a do seu time.

Para isso, é importante sabermos práticas de liderança que ajudem na formação e aprimoramento de times. Assim, abordaremos todo o processo, desde a contratação até as práticas que dão suporte para o crescimento do profissional dentro da sua empresa.

Então, vamos juntos?



CONTRATAÇÃO e PLAYBOOKS

Aqui no Gestão 4.0, temos o curso de Fundamentos em Contratações, ministrado por Mariana Dias, fundadora da Gupy, que fala de maneira profunda sobre todo o processo de contratação e cada um dos seus estágios. Em Fundamentos em Liderança, trabalharemos um pouco sobre essas questões!

Quando tratamos de contratação, interessa termos em mente o quanto importante é a participação dos líderes no processo de seleção e contratação de novos colaboradores. E, para isso, é essencial sermos bons **em** e **com** pessoas, reconhecendo talentos e trabalhando para manter o time engajado e alcançando resultados cada vez melhores!

Independente do setor ou da área, é importante conhecermos todos aqueles que farão parte do nosso negócio. Afinal, os setores de uma empresa devem operar de maneira alinhada, porque todas as partes vão precisar, eventualmente, umas das outras para o bom funcionamento geral da empresa. Assim, quanto mais grandes talentos ocupando diversas posições, melhor para o negócio.

| Mas como contratar bem?

Aqui, é essencial pensarmos na cultura do nosso empreendimento. É a partir dela que vamos saber quais perfis de pessoas queremos e precisamos ter na nossa empresa. Então, para isso, devemos ter bem definida e planejada a cultura do nosso negócio, porque, com ela, é que vamos decidir quais pessoas teremos no time.

Mais do só buscar competências técnicas ou aquele currículo com muitas experiências ou vindo da melhor formação possível, é preciso ter em mente que: funcionário que não acredita no que faz não se compromete emocionalmente com a empresa, logo, com o tempo pode se mostrar desengajado. Por isso, a preocupação cultural, analisando os valores e os comportamentos dos candidatos é crucial.

É importante lembrarmos do que vimos antes: mesmo que você diga que sua empresa não tem uma cultura definida, ela existe e você precisa identificá-la. As próprias pessoas que trabalham com você no seu negócio acabam desenvolvendo essa cultura, a partir de

Como etapa inicial desse processo, é importante que haja, depois de filtrados os currículos, o fit cultural entre empresa e candidato. O fit cultural tem por objetivo:

- Aumentar contratações assertivas
- Aumentar e melhorar o desempenho
- Aumentar o engajamento
- Aumentar a capacidade de resolver problemas

Isso já ajuda a afunilar ainda mais o volume de candidatos. Afinal, você já identificou quem são aqueles que têm um perfil condizente com os valores da sua empresa e que podem ajudar na alavancagem do seu negócio enquanto colaboradores.

Percebido esse fit cultural, é importante que você venda um sonho para esse/a candidato/a. Você passa a mostrar para ele ou ela as vantagens que terá de trabalhar com você, apresentando, de fato, os valores de sua empresa.

Então, até aqui, você consegue perceber como **candidatos e cultura estão sempre interligados?** É necessário que haja um alinhamento para que a contratação, de fato, faça sentido para ambas as partes.

Feitas essas primeiras etapas, você vai, então, medir a parte prática. É importante diminuir a quantidade de vieses, que são modelos e pressupostos enraizados, nesse momento, garantindo o anonimato dos candidatos e dando foco apenas aos resultados encontrados a partir dos exercícios.

Como elaborar bem as etapas do processo de contratação, levando em conta técnicas, estratégias e critérios relevantes e que otimizem o seu processo?

É muito importante que você tenha em mente a relevância de elaborar **playbooks** para cada etapa do processo de contratação.

Os **playbooks** são como listas que nos ajudam **a cumprir com critérios e seguir estratégias**, de modo que criemos um percurso sólido para cada operação. E isto é o que faremos com nosso processo de contratação. Ou seja, criaremos **estratégias e critérios que devemos ou não seguir durante cada etapa da contratação**, para que ela seja assertiva.

É importante você estar envolvido/a nos processos de contratação da sua

empresa. Isso vai permitir que você tenha conhecimento das estratégias e critérios adotados. Isso te prepara e te torna mais ciente do que é bom ou ruim para futuros processos, te engajando com as contratações feitas na empresa.

Um bom playbook de contratações vai envolver os seguintes aspectos:

- *Fazer uma boa descrição da vaga*
- *Consultar o próprio time para encontrar possíveis candidatos*
- *Pesquisar por pessoas através de cargos, cidade ou atributos pelo LinkedIn*
- *Fazer contato com os candidatos por etapas e de forma estratégica*
- *Agendar conversas com os candidatos*
- *Perguntar e aprender sobre a empresa e vender o sonho caso haja fit entre candidato e empresa*

Os processos de contratação precisam ser pensados sob uma ideia de melhoria contínua e medição de indicadores. Por quê? Porque, enquanto algo vivo, seus processos sempre serão passíveis de modificações, visando à evolução, ou seja, à sua otimização como um todo.

Quando falamos de entrevistas, por exemplo, é importante sabermos

que quanto mais pessoas estão envolvidas, mais força elas ganham, porque é assim que você vai conhecendo os candidatos cada vez mais, mesclando diversas visões sobre um mesmo talento.

Outro ponto importante do processo de contratação é que todos os envolvidos na contratação devem estar de acordo em relação à contratação ou não de um candidato. Caso não estejam, é necessário que seja feita uma argumentação plausível, que justifique o porquê de uma pessoa não ser contratada.

É normal que apareçam dúvidas sobre contratar ou não alguém, mas é o próprio processo que poderá te assegurar do que a empresa está fazendo. Afinal, ele foi pensado previamente, com estratégia e critérios bem definidos.

Para finalizar, deixamos aqui algumas perguntas para você pensar no processo junto com o seu RH ou área de Gente:

- *O que queremos avaliar em cada um das etapas?*
- *Quais são as sugestões de perguntas a serem feitas?*
- *O que não é importante para o seu processo de contratação?*

- *Quais os KPIs vão ser escolhidos para avaliação ao longo do processo?*

Agora que falamos sobre a contratação e suas etapas e critérios, vamos falar sobre o Onboarding,

momento em que a nova pessoa é recebida na empresa e quando damos as instruções sobre o dia a dia da empresa, apresentamos os outros membros a ela e criamos uma ambiente acolhedor e motivante para ela começar.



ONBOARDING

O processo de Onboarding vai abordar o que deve ser feito no momento seguinte à contratação de um novo talento. Assim, o objetivo é que a pessoa contratada entre, aprenda sobre a cultura da empresa e, o quanto antes, seja produtiva, tendo uma curva de aprendizado sólida.

É importante que essa entrada seja um momento marcante e incrível para esse novo talento, provocando uma evolução rápida do seu processo de aquisição de conhecimento e de entendimento do seu negócio. Assim, busque ensiná-lo sobre: o que é feito na empresa, como é feito e quais os

principais objetivos e metas em jogo!

Você pode ter pessoas que trabalhem especificamente para esse processo, além de trazer as pessoas de maior entendimento das diversas áreas para apresentarem e instruírem os novos contratados no momento de sua chegada. Quanto mais integrada a empresa estiver, melhor.

O Onboarding pode ser melhor trabalhado ou mesmo construído do zero. O importante, no entanto, é que você o construa trazendo sempre:

- *Uma conversa sobre cultura com os fundadores*
- *Um kit de boas vindas para os novos contratados, se possível*

- *Um Buddy, ou aquela pessoa que será o ponto de contato do novo contratado para tudo que ele precise ou queira nesse momento inicial*

O Onboarding é composto não só pela apresentação das práticas e processos da empresa, mas também pelo time no qual você estará inserido desde o primeiro até o seu último dia. Portanto, nesse aspecto, as pessoas também serão um fator chave!

Todo esse processo é pensando visando sempre a uma otimização que, nesse caso, é em relação à produtividade da sua equipe.



AJUSTES DOS DESVIOS DE CONDUTA E DEMISSÃO

Contratar é importante, mas demitir é fundamental. Um bom gestor precisa estar presente no processo de contratação para conhecer a sua equipe e também precisa estar atento para executar demissões quando identificado algum desvio de conduta de algum colaborador. Para isso, é muito importante abordarmos o tema, demonstrando mecanismos para essa identificação e como lidar com esse processo for necessário fazê-lo.

Um bom gestor é aquele que desenvolve boas estratégias e ferramentas para a detecção de desvios de condutas. Somente dessa forma será possível fazer os ajustes necessários dentro desse processo. O objetivo central não é demitir, mas ajustar os problemas e melhorar tudo que puder ser melhorado.

Assim como quando falamos de contratação, ter uma cultura forte também é importante para o processo de demissão. E por quê?

Para definir que alguém está em desalinho com a cultura do seu negócio, é importante saber de maneira bem definida qual é sua

cultura. E é por isso que ter seus pilares culturais bem definidos também é importante para o processo de demissões. No entanto, a cultura é algo mais subjetivo do que a parte técnica do processo em si.

Para identificar os problemas que estão levando a baixa produtividade e a perda de foco é importante que você converse com os seus colaboradores! Para isso, a técnica de 1:1, que falaremos com mais profundidade mais adiante, é um mecanismo que garante boas respostas em relação a essa avaliação. Além disso, é através dela que você desenvolve a empatia em relação aos eventuais problemas que esse funcionário pode apresentar, entendendo profundamente o porquê do trabalho desse colaborador não estar sendo bem executado.

Em outros momentos, os desafios e divergências em relação à cultura ficam mais evidentes. Nesses casos, é importante que você identifique os problemas e estimule esse colaborador com um Plano de Ação e outras estratégias que o façam

melhorar o desempenho.

Sobre demissões, é importante que tenhamos em mente que, antes de tomarmos a decisão de de fato demitir um colaborador, é importante entender o que está por trás do rendimento ruim e buscar mecanismos para lidar com as questões encontradas. Ganhe

tempo com esse funcionário!

Se mesmo depois de cumpridas essas etapas você ainda observar problemas de rendimento, é momento de demitir esse funcionário. E agora nós vamos saber as melhores estratégias para saber fazer esse processo acontecer.



COMO FAZER UM PROCESSO DE DEMISSÃO

É importante considerar que, para haver uma demissão, significa que o match entre a pessoa e a empresa já não existe mais. Sendo assim, é algo que pode acontecer naturalmente. E isso não significa que o funcionário é muito ruim.

Ele pode, inclusive, ter um rendimento melhor em outro lugar. E por isso que falamos que é uma questão de match com o lugar.

Você precisa saber o que ocorreu, ou seja, o que exatamente fez com que

essa pessoa chegasse nesse limite. E, juntamente a isso, você precisa ter dado feedback sobre as questões observadas, ou seja, precisa ter sinalizado antes de executar o processo de fato.

No entanto, nem sempre isso é possível. Pode acontecer de você não conhecer tão profundamente o time a ponto de conseguir passar pelo momento de aviso/alerta. Nesse caso, converse com as pessoas que estão mais próximas da pessoa que vem apresentando problemas e tome a decisão a partir dessa estratégia de consultar o entorno.

Na prática, é importante que você siga alguns pontos estratégicos para realizar bem o processo de demissão. Então, de maneira objetiva, siga as seguintes instruções para executar, de fato, a demissão:

- *Assuma a responsabilidade do processo de demissão*
- *Faça no início da semana*
- *Escolha bem o lugar para realizar o processo*
- *Convide para uma reunião*
- *Sincronize as informações entre os times antes de tomar a decisão*
- *Seja educado e cordial e vá direto ao ponto durante o processo*
- *Explique tudo, mas de forma breve, sem dar espaço para a pessoa questionar a decisão*
- *Seja confiante durante o processo*
- *Não prometa o que você não pode cumprir*
- *Não peça desculpas, seja categórico e tenha calma para lidar com as reações*

Agora que passamos pelos processos de contratação e demissão, vamos falar sobre a avaliação de performance de cada um dos funcionários de sua empresa! Preparados?



AVALIAÇÃO DE PERFORMANCE

Avaliação de performance ou avaliação de desempenho é o processo de avaliação de performance de cada um dos funcionários. É realizada periodicamente com intenção de melhorar os resultados, a eficiência e o ambiente de trabalho em geral.

Ter um processo de avaliação de performance estruturado e eficiente permite que a empresa alinhe as expectativas entre líderes e liderados, incentivando os colaboradores a contribuírem com o seu melhor e a aprimorar seu resultado de maneira contínua.

Aqui, falaremos sobre algumas estratégias para elaborar uma boa avaliação de performance!

É importante que você, enquanto líder, faça surgir um match entre o sonho do funcionário e o sonho da empresa. É através disso que você consegue fazer com que as pessoas fiquem na sua empresa por quererem estar lá.

Para isso, crie um mapa de onde está cada funcionário, ou seja, um relatório que te proporcione saber o que precisa ser feito e onde cada funcionário precisa progredir.

Para aplicar e criar essa avaliação de mapeamento, existem diversas tecnologias. Mas, geralmente, ela segue uma estrutura definida. É crucial, no entanto, ser flexível e adaptar o processo às necessidades da sua empresa.

Existem 4 estratégias importantes para a construção do seu processo de avaliação. São elas:

1) Avaliação pessoal: faça com que seu colaborador faça uma avaliação pessoal do seu comportamento e resultados em relação às suas atividades e desafios no dia a dia da empresa.

2) Feedback 360: garanta que pessoas de todos os níveis da empresa estejam dando feedback para que esse colaborador consiga enxergar aquilo que ela por si só não estava conseguindo perceber.

3) Coaching: trabalhe como líder no processo de coaching, conversando com seus colaboradores sobre possíveis mudanças e novas metas.

4) Plano de ação: crie um plano de ação a partir da conversa com seu colaborador.

É importante saber que o processo de avaliação é algo contínuo, ou seja, ele não acaba quando chegamos à última etapa dele. É importante que seja algo que sempre está sendo posto em prática, ou seja, que as avaliações

sejam feitas constantemente. Lembre-se: pessoas mudam, tarefas mudam, desafios mudam. Então adapte-se e avance conforme a evolução de cada pessoa no processo de avaliação de performance.



1:1

1:1 é um processo simples, porém muito importante. É um tempo que você dedica com uma determinada frequência para conversar com seu liderado. É importante entender que essa reunião não é sua, mas dele, que acontece na intenção de **ajudar o seu liderado**. Aqui, falaremos dos pontos mais importantes desse assunto.

É crucial que se entenda que uma 1:1 não deve ser vista como uma reunião para apresentação de resultados, porque, na realidade, a função principal de uma 1:1 é fortalecer a relação entre os gestores e seus times.

Isso é feito de modo a aumentar o engajamento dos funcionários,

demonstrando a eles sua preocupação não só com o rendimento dele e os desafios que ele tem encontrado, mas com a vida dele, em como ele tem se sentido na função que vem ocupando.

Na 1:1, permita que em 80% do tempo seu funcionário esteja falando! Afinal, queremos que ele se sintá ouvido. Conduza a conversa, então, a partir de perguntas abertas, obtendo nitidez sobre as motivações do seu funcionário. Para isso, é importante, então, apurar as funções típicas que representam a progressão que mais faz sentido para cada funcionário do seu time.

Para realizar a 1:1, imponha a frequência em relação ao período em que elas vão acontecer, além de ter cuidado com o lugar escolhido para essa reunião acontecer. Opte por um lugar que demonstre privacidade. Isso trará conforto para o seu funcionário se abrir sobre as vivências dele na empresa e também sobre as questões pessoais que sejam relevantes para a conversa.

O papel do líder é entender muito bem por quais caminhos o seu liderado quer seguir e instruir como isso deve acontecer.

tempo com esse funcionário!

Se mesmo depois de cumpridas essas etapas você ainda observar problemas de rendimento, é momento de demitir esse funcionário. E agora nós vamos saber as melhores estratégias para saber fazer esse processo acontecer.

O papel do líder é entender muito bem por quais caminhos o seu liderado quer seguir e instruir como isso deve acontecer.

Para isso, existem alguns caminhos de reflexão que podem ajudá-los a montar essa conversa de maneira bem direcionada. São eles:

- *Mostrar o que você vê como pontos fortes e como potencial máximo desse colaborador atualmente*
- *Refletir sobre a próxima função que esse funcionário pode cumprir*
- *Refletir sobre o que você acha que esse colaborador precisa fazer para alcançar sua próxima função e sobre quais treinamentos adicionais ou oportunidades de desenvolvimento essa pessoa precisa para alcançar seu potencial mais alto*
- *Saber se seu colaborador está satisfeito com a remuneração atual e deixá-lo livre para ir atrás de*

oportunidades melhores caso você não possa mudar a remuneração dele naquele momento

É importante também saber a sua função no apoio a essa pessoa durante esse percurso de crescimento, além da forma como você comunica isso para ela.

Para a realização de uma boa 1:1 é importante entendermos algumas

técnicas que facilitam esse processo e contribuem para essa percepção do funcionário de ter o seu suporte, além de desenvolver a comunicação a favor de uma conversa mais proveitosa com seu funcionário.

Listamos aqui esses pontos para que você entenda melhor cada um deles e como suas dinâmicas funcionam na construção de uma 1:1.

Coaching vs. Mentoring

Como já vimos, o coaching é um processo de perguntas que fazem uma pessoa ganhar movimento dentro de uma situação, alcançando um objetivo desejado. No coaching, não é dado um passo a passo. Você apenas estimula a pessoa através de perguntas que provoquem o movimento desejado.

Já no mentoring você vai trabalhar de maneira oposta, usando a sua experiência de vida para ensinar as pessoas a fazer determinada atividade. A sua experiência vai ser usada para ajudar a pessoa no momento pelo qual ela tá passando.

E por que a estratégia de coaching é importante? Porque ela dá mais autonomia sobre a maneira como a conquista é alcançada, pois todas as decisões usadas para que isso aconteça partem da pessoa! Por isso, invista.

Care

Care é o cuidado.

Aqui, você define o tom da reunião! Por isso, dê ao funcionário atenção plena e se envolva verdadeiramente com perguntas sinceras e comentários plausíveis, dando um reforço positivo como um bom líder.

Trabalhe o sucesso de carreira, oferecendo ajuda e dando suporte para o progresso desse funcionário dentro da empresa. Dê a ele espaço para ser sincero sobre seus objetivos de carreira.



Know

Know é saber.

Pergunte ao seu liderado sobre como ele tem se sentido exercendo a função atual dele. Dessa forma, você mede o nível de satisfação dele, se informando sobre desafios enfrentados e sobre as expectativas em relação à função exercida, se estão sendo atendidas ou não.

Pergunte também se a função ainda corresponde a um desafio para esse funcionário, ou seja, se ele acredita que ainda pode aprender e crescer trabalhando nessa função. Pergunte também sobre a vida pessoal, porque ela interfere, sim, na vida profissional. Assim, você aprende mais sobre o seu funcionário, muito além de saber sobre como anda o rendimento profissional dele simplesmente.

Coach

O coach será uma espécie de discussão de carreira.

Você precisa se enxergar como treinador, perguntando sobre funções que tenham sido identificadas e que interessem ao funcionário, representando possíveis conquistas para esse funcionário.

É importante perguntar também sobre as habilidades que ele já possui e, ainda, sobre as que podem ser adquiridas, questionando como e também o que pode ser feito por esse funcionário.

Dê um tempo para que ele possa refletir sobre o futuro. Faça ele vislumbrar um futuro num prazo de 3 a 5 anos. É muito importante falar sobre curto e longo prazo, para que ele avalie a carreira com perspectiva de futuro e crescimento.

Faça perguntas que estejam relacionadas ao contexto em que ele se encontra e que também mesquem a vida profissional com a pessoal. Crie uma lista que possa tornar o futuro potencial dele mais possível.

Essas estratégias podem ajudar a salvar um funcionário que tenha recebido uma proposta de uma empresa concorrente, por exemplo. Então, ao final desse engajamento através de perguntas, dê mais espaço para ele falar sobre perspectivas e sobre mecanismos que podem ser adotados para dar um melhor suporte para eles, agradecendo pelo horário desprendido por ele para estar em conversa com você.



Grow

Grow é crescimento.

Reveja os pontos de discussão importantes para você se lembrar sobre a carreira e os objetivos pessoais do seu funcionário. Tome medidas em relação a qualquer promessa que tenha sido feita em relação a suportes imediatos na construção de habilidades desse funcionário, proporcionando o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

Considere sua rede e funções na equipe de modo a beneficiar esse funcionário. Busque agir num momento apropriado, seguindo sempre em diálogo com esse funcionário, procurando saber sobre objetivos de carreira.

Mesmo que você conte com eventuais reprogramações, mantenha reuniões no calendário, reforçando seu compromisso com seus funcionários!

Seguindo essas dicas e técnicas, sua 1:1 será feita de maneira muito proveitosa!

Em contrapartida, vale lembrar aquilo que não devemos fazer durante uma 1:1. Então:

1. Não fale mais do que seu colaborador
2. Tenha continuidade sobre os temas conversados
3. Não conduza a reunião, deixe que ele conduza e dê tempo para ele pensar
4. Não cancele nem adie as reuniões com seus funcionários

Abaixo, separamos algumas perguntas que podem ser usadas ao longo dessa reunião.

Construa confiança:

- Como você está?
- Como está a vida fora do trabalho?
- O que você fazia por diversão no passado e que não tem tanto tempo pra fazer ultimamente?
- Como você acha que seu equilíbrio entre trabalho e vida pessoal está no momento?
- O que poderíamos mudar no trabalho para você para melhorar sua vida pessoal?

Fale sobre desenvolvimento de carreira:

- Quais são seus grandes sonhos na vida?
- Você está progredindo nesses sonhos?
- Quais são seus objetivos no curto, médio e longo prazo?
- O que podemos fazer hoje para ajudá-lo com seus objetivos de longo prazo?
- Você sente que está progredindo em seus grandes objetivos aqui? Por quê?

Garanta sempre um feedback:

- Quais são seus grandes sonhos na vida?
- Você está progredindo nesses sonhos?
- Quais são seus objetivos no curto, médio e longo prazo?
- O que podemos fazer hoje para ajudá-lo com seus objetivos de longo prazo?
- Você sente que está progredindo em seus grandes objetivos aqui? Por quê?

Se interesse pelas motivações e pela felicidade do seu funcionário:

- O que podemos mudar no trabalho para você que melhoraria sua vida pessoal?

- Pelo que você é apaixonado, pessoal ou profissionalmente?
- Você tem orgulho do trabalho que faz aqui?
- Como você sente o seu equilíbrio entre trabalho e vida pessoal?
- Você gostaria de mudar algum aspecto nessa dinâmica?

Sempre busque melhorar a comunicação:

- Você está satisfeito com o nosso nível de comunicação?
- O que podemos fazer para melhorar a comunicação do time?
- Você conseguiria me dar um exemplo de uma situação onde nossa comunicação falhou?
- Qual é a coisa mais importante agora sobre a qual ainda não conversamos?



FEEDBACK

Feedback é muito importante, principalmente quando você é líder. Isso faz parte da dinâmica e cultura das empresas novas e aproxima líderes e liderados. É importante demonstrar vulnerabilidade nessa dinâmica, porque é assim que a aproximação e as trocas vão acontecer de maneira muito mais eficiente.

No entanto, é importante saber que existe uma estrutura correta para dar feedback. Para isso, é importante seguir algumas perguntas chaves para desenhar essa estrutura. São elas:

- **Quando?**

Dê o feedback o quanto antes. A não ser que os ânimos estejam muito alterados, busque dar o feedback logo nas primeiras horas depois do evento ocorrido.

- **O que aconteceu?**

Desenhe uma linha do tempo, por exemplo, chegando até o impacto do evento.

- **Qual o impacto desse evento?**

Deixe claro o que afetou negativamente as atividades que todos estavam prontos para fazer.

Apesar de existir uma estrutura base, dar feedback não é algo

trivial. Por isso, a depender do contexto, é importante deixar que esse feedback aconteça de maneira espontânea, sem que se crie uma situação de desconforto sobre ele.

Ao longo do tempo, você pode trabalhar melhor a estrutura, mas o mais importante nesse processo é a parte emocional, ou seja, fazer com que as pessoas se sintam à vontade para trazer esse feedback sobre você.

Agora, a contrapartida: como receber um feedback? Aqui, separamos alguns tópicos com dicas para você adotar como postura, recebendo de maneira positiva os feedbacks dados a você.

- Não dê desculpas
- Pergunte para entender melhor o que foi pontuado
- Agradeça em primeiro lugar
- Dê clareza de que feedbacks são bem vindos
- Reflita e tire dúvidas antes de buscar as mudanças necessárias
- Mostre atitude
- Caso o feedback não faça sentido, tudo bem, basta seguir adiante

Agora que falamos sobre as 1:1 e feedbacks, falaremos sobre perfil comportamental.



PERFIL COMPORTAMENTAL

Cada pessoa é diferente da outra. Por isso, entender o outro e respeitar as diferenças é essencial para garantir um bom ambiente de trabalho. Saber o que são perfis comportamentais vai ajudar a mapear os tipos de pessoas que fazem parte do seu time.

Para traçar perfis comportamentais existem muitas metodologias baseadas na psicologia que ajudam a concretizar isso, a partir do estudo dos processos mentais (sentimento, pensamento, razão) e o comportamento humano.

Existem 4 tipos de perfis comportamentais:

- **Comunicadores:**

são extrovertidos, ativos, falantes e têm boa capacidade adaptativa e poder de persuasão. Gostam de trabalho em equipe, se dando bem em ambientes colaborativos. Porém, têm dificuldades com monotonia e de trabalhar com regras. Precisam ser notados para se sentirem seguros, ou seja, não gostam de passar despercebidos.

- **Executores:**

são profissionais muito focados nos resultados. Adoram vencer desafios

e possuem certo senso de urgência, buscando resoluções rápidas para situações críticas ou grandes desafios. Costumam entregar as tarefas com rapidez, mantendo a qualidade do serviço. No entanto, são aqueles que apresentam mais dificuldades em lidar com colegas, por conta de sua autossuficiência. Por vezes, para entregar o trabalho com urgência, acabam optando por atalhos que podem gerar problemas. Costumam ser competitivos, o que sempre pode ser usado em benefício da equipe.

- **Planejadores:**

sentem-se bem quando acompanhados por pessoas mais ativas e dinâmicas, pois costumam ser mais ponderadores e

tranquilos, refletindo bastante antes de agir. São pacientes, observadores, tendo caráter e ritmo constante e disciplinados. Em situações críticas, agem com tranquilidade.

- **Analistas:**

preocupados, rígidos, discretos, porém calmos. São pessoas com muita capacidade de análise, executando suas tarefas de maneira metódica e organizada. Podem ter aptidão para artes. Agilidade, inteligência e intelectualidade são características predominantes. Podem ter dificuldades com mudanças e serem pessimistas, mas são leais e comprometidos, conseguindo viver o presente, projetar o futuro e aprender com o passado.

Sabendo esses 4 tipos, fica mais fácil identificar alguns perfis ou traços deles em seus colaboradores, formando times que tenham afinidades entre si, equilibrando os perfis de maneira que o ambiente de trabalho flua tranquilamente.



CELEBRANDO SUCESSO

Identifique pequenas vitórias para celebrar com sua equipe! Isso é importante porque serve de motivação para seus colaboradores, de modo que toda conquista é valorizada.

Para isso, faça perguntas sobre a sua semana, identificando aquilo que pode ser celebrado.

- 1. O que eu fiz de bom nessa semana?*
- 2. O que eu realmente alcancei de positivo e que pode ser celebrado nesta semana?*
- 3. Quais são os pequenos passos que eu consegui realizar em direção a um objetivo maior?*

A partir disso, crie cerimônias para que essa comemoração seja feita! Isso vai se desenvolvendo, fazendo com que isso passe a fazer parte da sua cultura e motive a sua equipe a conquistar objetivos maiores.



DELEGAÇÃO

Conhecemos antes a diferença entre líder e chefe, você se lembra? Enquanto chefes centralizam todas as atividades em si mesmo, líderes trabalham 80% do seu tempo para o desenvolvimento do negócio e das pessoas. Enquanto chefes mandam, líderes delegam.

Por isso, unindo esses dois pontos, vamos entrar agora no assunto da delegação.

Delegar, no dicionário Michaelis, significa “confiar o poder a alguém”. Sendo assim, quando delegamos entregamos a uma outra pessoa uma responsabilidade, um poder de ação. Além disso, também confiamos, ou seja, acreditamos que aquela pessoa conseguirá realizar o poder que lhe foi transmitido.

Como líderes, uma das ações que nos cabem é justamente esta: confiar e passar um poder. Mas se todo poder é algo precioso, essa “passagem” precisa ser cuidadosa e bem feita, até porque uma delegação precisa, objetiva e focada traz vários benefícios, como:

- *Assertividade nos desafios*
- *Responsabilidades transparentes*
- *Aumento na produtividade*
- *Priorização de atividades*
- *Resultados*

Por conta de todos esses benefícios, delegar é uma alavanca para fazer o negócio crescer. Afinal, um time que produz aquilo que deve produzir entrega o necessário e, inclusive, o além para que a empresa continue se desenvolvendo.

Sabendo para quem delegar uma atividade, quando e porquê, podemos distribuir as tarefas, para evitar que as pessoas do time fiquem sobrecarregadas, inclusive, os próprios líderes. Essa divisão oferece, ainda, aos líderes mais tempo livre para focar no que realmente importa: gerenciar e ajudar pessoas, ao invés de ter uma postura operacional. Isto é, delegar é estratégia.

Mas esse tempo livre só vem quando um/a líder confia no seu funcionário e na delegação que fez. Por isso, é importante, ao delegar, passar todos os detalhes, averiguar se foi compreensível ou não, se há alguma objeção para que o trabalho solicitado aconteça. Quando um/a líder não faz isto, ele ou ela está delirando, não passando informações corretamente, o que impacta negativamente na performance e nas emoções dos liderados.



Sabendo esses 4 tipos, fica mais fácil identificar alguns perfis ou traços deles em seus colaboradores, formando times que tenham afinidades entre si, equilibrando os perfis de maneira que o ambiente de trabalho flua tranquilamente.

Nº	QUESTÕES	RESPOSTAS (Sim/Não)
1	Raramente levo trabalho pra casa ou trabalho até mais tarde.	
2	Sente-se apto a responder pessoalmente qualquer detalhe sobre qualquer coisa na sua empresa?	
3	Sua mesa está sempre cheia de papéis e documentos a serem analisados?	
4	Seus colaboradores tomam iniciativa de resolver problemas sem esperar por suas ordens?	
5	Seus colaboradores trabalham tão bem na sua ausência quanto na sua presença?	
6	Dou aos meus liderados novas tarefas mesmo que eles possam cometer erros	
7	Seus colaboradores sentem-se com a responsabilidade sobre: pessoal, custos e quaisquer outros recursos pelos quais são responsáveis?	
8	"Passa por cima" de seus colaboradores, tomando decisões que fazem parte do trabalho deles?	
9	Normalmente tem uma quantidade enorme de trabalho para fazer depois de uma ausência?	
10	Passo mais tempo supervisionando e planejando do que trabalhando em detalhes.	
11	Encontra dificuldades em pedir a outros ou mandar outros fazerem tarefas?	
12	Quando possível, delega projetos, responsabilidades ou processos completos em vez de tarefas individuais?	
13	Eu não anulo ou mudo as decisões tomadas pelos meus liderados ou colaboradores.	
14	Não assumo pra mim coisas que meus liderados ou colaboradores podem ou deveriam estar fazendo.	
15	Se eu ficasse incapacitado por seis meses haveria alguém na equipe para me substituir.	
16	Meus principais líderes também sabem delegar com eficiência para seus próprios liderados.	
17	É específico ao delegar uma tarefa, colocando exatamente o que se espera e o prazo a ser entregue?	

Pontos

0

SEU RESULTADO (Respostas Certas)

0 a 6

*Você é o típico LÍDER candidato a estafa!
Nesse cenário, você provavelmente faz coisas que não condizem com a sua posição na empresa e isso custa caro pra você e pra empresa, e pior, você está deixando de desenvolver os seus liderados.
Você precisa melhorar a sua habilidade de delegar o mais rápido possível.*

7 a 12

*Regular.
Seus subordinados já se sentem participantes de uma equipe.
Embora a sua situação não seja crítica, você deve procurar delegar mais do que o costume. Só assim será capaz de desenvolver sua equipe e ter mais tempo para atividades mais relevantes.*

13 a 17

*Excelente.
Você domina como poucos a arte de delegar.
A sua equipe provavelmente sente-se gratificada por trabalhar com você.
Com alguns pequenos ajustes você pode se tornar ainda melhor e vir a ser um mestre na arte da delegação.*

Para cada resposta afirmativa, você faz 1 ponto, para cada negativa não soma ponto nenhum. Analise suas respostas e veja em qual estágio de liderança você se encontra. Não sofra dependendo do resultado, pois você já está aqui, aprendendo para se reinventar e ser muito melhor.

E um dos passos nesse caminho de aprendizado é entender o funcionamento da nossa ferramenta de delegação. Apresentamos ela aqui de forma reduzida e com a explicação, mas você a encontra ao final deste livro para poder usá-la no seu dia a dia:

Especifique a tarefa:

- *Coloque todos os detalhes que são necessários para que ela seja bem compreendida*
- *Apresente se ela precisa de algum conhecimento ou dado prévio, ou se precisa de algum equipamento*

Apresente a importância da tarefa:

- Explique o valor daquela tarefa e o que ela vai impactar
- Lembre-se de que tarefa sem propósito é desmotivante

Defina o resultado esperado:

- Alinhe o que se espera alcançar como mínimo, marcando datas e elementos básicos da tarefa

Defina os recursos necessários:

- Analise as competências técnicas e financeiras que a tarefa solicita e preveja soluções

Monte o plano de ação:

- Descreva o passo a passo da tarefa ou monte esse passo a passo a partir de perguntas feitas junto com os liderados, em que eles mesmos vão montando o plano

Analise objeções:

- Preveja possíveis problemas e interferências para que o plano seja executado da melhor maneira possível
- Pense em soluções junto aos liderados

Estabelecer um plano de acompanhamento:

- Separe indicadores para monitorar e acompanhar a execução da tarefa
- Analise-o depois buscando melhorias

Confirme o entendimento:

- Certifique-se que a mensagem chegou sem ruídos para que a execução seja a melhor possível

Feito tudo isso você garante mais assertividade nas suas delegações e, logo, mais resultados para o time e empresa.



RECONHECIMENTO

Imagine que a ferramenta de delegação funcionou muito bem e seus liderados tiveram um grande êxito no que fizeram, qual a sua responsabilidade agora? Reconhecer.

Isto mesmo, o reconhecimento é uma responsabilidade do/a líder. Elogiar não dói e ainda traz resultados positivos. Um desses é confirmar aos seus liderados que eles estão indo por um bom caminho, que o trabalho tem valido a pena, por exemplo.

Como já vimos no módulo anterior, segundo a pesquisa da Gallup, 85% das pessoas trabalham pensando em já trocar de emprego, o que era bastante preocupante, não? E um dos fatores responsáveis por isso descobertos pela investigação é a falta de reconhecimento.

É uma atitude simples, mas que muitas culturas esquecem de fortalecer. O reconhecimento motiva os funcionários, fazendo bem para sua autoestima e estimulando a que continuem. Por conta disso, não deve ser uma atividade isolada, mas sim contínua. Procure ver uma característica positiva em cada pessoa que trabalha com você e elogie com sinceridade de acordo com cada um com quem você fala.

As pessoas são diferentes, portanto, os elogios precisam ser diferentes também e adaptados. Pense em como você pode surpreender os seus funcionários com uma palavra de incentivo e:

- *Seja verdadeiro/a, para isso, observe cada pessoa*
- *Seja específico/a, elogie ações específicas e com significado*
- *Personalize seu elogio*

Invista nisso em sua cultura e depois nos conte o resultado.