

**O GUIA PRÁTICO  
DA GESTÃO INTEGRADA  
DE CULTURA  
DE ALTA PERFORMANCE**



Paulo Emílio de Oliveira e Cruz

# **O GUIA PRÁTICO DA GESTÃO INTEGRADA DE CULTURA DE ALTA PERFORMANCE**

Construindo e revelando equipes de alto desempenho

1ª edição

AGOSTO DE 2015





**A esperança existe para quem espera, mas quem quer de verdade vai lá e faz”.**

*(Cruz, P. Emílio)*



## Ficha catalográfica



# Agradecimentos

Certa vez ouvi dizer que não poderíamos passar por esta vida sem ao menos escrever um livro. Não importa a quantidade de páginas ou o assunto a ser tratado, o livro serve como um dos legados de nossa existência, um pedacinho daquilo em que pensamos e acreditamos.

Escrever um livro não costuma ser uma tarefa fácil, especialmente quando você não vive para escrever, ou até mesmo escreve para viver. As diversas demandas profissionais e pessoais paralelas que me tiravam o tempo e o foco foram uma das várias pequenas barreiras que encontrei ao longo dos quatro anos - entre diversas interrupções - em que escrevi este livro.

Muitos foram os impulsionadores da finalização deste trabalho, e entre eles estão, sem sombra de dúvidas, alguns parentes e amigos, sem os quais eu não teria a energia necessária para chegar ao fim.

A base de tudo, a essência da minha energia proativa, e quem de fato teve que abrir mão de algumas horas e dias comigo, foi minha família. Minha esposa Edsênia Cruz, uma incentivadora fervorosa de tudo que faço, acompanhou-me até aqui, em um relacionamento que já dura 23 anos, entendendo minhas forças e fraquezas. Minhas filhas Gabriela Sá Lima Cruz e Gisele Sá Lima Cruz, para as quais procuro, a todo instante, deixar legados positivos que as guiem para o resto de suas vidas pessoais e profissionais.

Tenho que agradecer do fundo da alma a minha mãe, Raquel Guimarães, uma verdadeira garota propaganda de tudo que faço. Dela sempre ouvi coisas boas e incentivos dos mais diversos que impulsionaram minha carreira. Meu pai, Admir Lopes Mora, serviu como referência de inteligência, dedicação e honestidade. Doutor em sua área de atuação, meu pai também escreveu um livro, e sempre me alimentou com conhecimento e palavras de sabedoria.

Profissionalmente, mesmo que ele nem saiba ao certo o quanto me influenciou no livro, agradeço profundamente a José Paulo Guimarães, meu tio e grande empresário. Para mim, ele é uma referência ímpar como empreendedor de sucesso. Pessoa autêntica, de grande capacidade relacional soube construir empresas com culturas fortes e ambientes extremamente produtivos. A ele devo boa parte de tudo que aprendi em minha carreira.

Para a confecção desta obra, não posso deixar de agradecer ainda a Igor Dantas, meu primo. Foi o responsável pela primorosa e criativa capa do livro. Nossa relação fraternal sempre nos deixou muito próximos, mesmo que fisicamente distantes. Quando pensei nele para elaborar a capa do livro e fiz o contato, de imediato ele aceitou, e mais do que isso, demonstrou uma alegria enorme em ter sido lembrado para essa missão. Fiquei muito feliz também.

Por fim, encerro os agradecimentos dirigindo-me a Leonel Leal e Sérgio Chamadoira, meus sócios, e a Natália Mascarenhas e Fabiana Aragão, consultoras de nossa equipe. De uma forma ou de outra, todos que trabalham comigo me entendem, e fazem do ambiente um lugar incrível para se trabalhar. Sem dúvida alguma, conviver com pessoas tão fantásticas serve de alicerce para a construção de projetos desafiadores como este.

# Prefácio

Certa vez ouvi dizer que não poderíamos passar por esta vida sem ao menos escrever um livro. Não importa a quantidade de páginas ou o assunto a ser tratado, o livro serve como um dos legados de nossa existência, um pedacinho daquilo em que pensamos e acreditamos.

Escrever um livro não costuma ser uma tarefa fácil, especialmente quando você não vive para escrever, ou até mesmo escreve para viver. As diversas demandas profissionais e pessoais paralelas que me tiravam o tempo e o foco foram uma das várias pequenas barreiras que encontrei ao longo dos quatro anos - entre diversas interrupções - em que escrevi este livro.

Muitos foram os impulsionadores da finalização deste trabalho, e entre eles estão, sem sombra de dúvidas, alguns parentes e amigos, sem os quais eu não teria a energia necessária para chegar ao fim.

A base de tudo, a essência da minha energia proativa, e quem de fato teve que abrir mão de algumas horas e dias comigo, foi minha família. Minha esposa Edsênia Cruz, uma incentivadora fervorosa de tudo que faço, acompanhou-me até aqui, em um relacionamento que já dura 23 anos, entendendo minhas forças e fraquezas. Minhas filhas Gabriela Sá Lima Cruz e Gisele Sá Lima Cruz, para as quais procuro, a todo instante, deixar legados positivos que as guiem para o resto de suas vidas pessoais e profissionais.

Tenho que agradecer do fundo da alma a minha mãe, Raquel Guimarães, uma verdadeira garota propaganda de tudo que faço. Dela sempre ouvi coisas boas e incentivos dos mais diversos que impulsionaram minha carreira. Meu pai, Admir Lopes Mora, serviu como referência de inteligência, dedicação e honestidade. Doutor em sua área de atuação, meu pai também escreveu um livro, e sempre me alimentou com conhecimento e palavras de sabedoria.

Profissionalmente, mesmo que ele nem saiba ao certo o quanto me influenciou no livro, agradeço profundamente a José Paulo Guimarães, meu tio e grande empresário. Para mim, ele é uma referência ímpar como empreendedor de sucesso. Pessoa autêntica, de grande capacidade relacional soube construir empresas com culturas fortes e ambientes extremamente produtivos. A ele devo boa parte de tudo que aprendi em minha carreira.

Para a confecção desta obra, não posso deixar de agradecer ainda a Igor Dantas, meu primo. Foi o responsável pela primorosa e criativa capa do livro. Nossa relação fraternal sempre nos deixou muito próximos, mesmo que fisicamente distantes. Quando pensei nele para elaborar a capa do livro e fiz o contato, de imediato ele aceitou, e mais do que isso, demonstrou uma alegria enorme em ter sido lembrado para essa missão. Fiquei muito feliz também.

Por fim, encerro os agradecimentos dirigindo-me a Leonel Leal e Sérgio Chamadoira, meus sócios, e a Natália Mascarenhas e Fabiana Aragão, consultoras de nossa equipe. De uma forma ou de outra, todos que trabalham comigo me entendem, e fazem do ambiente um lugar incrível para se trabalhar. Sem dúvida alguma, conviver com pessoas tão fantásticas serve de alicerce para a construção de projetos desafiadores como este.

# Sumário

INTRODUÇÃO	7
1. PONDERANDO SOBRE COMPORTAMENTOS	10
2. TUDO COMEÇA COM UM SONHO E UM PROPÓSITO	11
3. O QUE SEI E O QUE ME DISSERAM SOBRE ALTA PERFORMANCE	13
3.1 O que as pessoas entendem como alta performance?	
4. O MODELO GICAP – POR QUE UTILIZAR?	15
5. DIAGNÓSTICO – A RAIZ DO PROBLEMA OU DO SUCESSO	16
5.1 – Pré-Diagnóstico	
5.2 – Diagnóstico via análise psicológica e comportamental	
5.3 – Diagnóstico via workshop vivencial	
6. PLANO DE CULTURA – CONSTRUINDO NOSSA TRILHA	28
6.1 Análise diagnóstico	
6.2 Construção do Core Competence	
6.3 Definição dos objetivos e metas	
6.4 Plano de Cultura	
7. ENDOMARKETING – TODOS PRECISAM ACREDITAR NA PRÁTICA COMO É	34
8. DESENVOLVENDO COMPETÊNCIAS – ALINHANDO APRENDIZADO	36
8.1 competências comportamentais essenciais para alta performance	
9. FORMAÇÃO DE LÍDERES – TODA MUDANÇA COMEÇA NELES	40
9.1 – Imersão: engajando líderes ao projeto	
9.2 – Encontros focais	
9.3 – Ações entre etapas	
9.4 – Reforços positivos	
9.5 – Materiais de apoio ao time	
9.6 – Avaliando resultados	
10. GESTÃO DO CLIMA – ENTENDENDO NOSSAS MOTIVAÇÕES	44
11. ANÁLISE DE ROI – NO FINAL O QUE QUEREMOS É RESULTADO	46
12. PESSOAS – OBTENHA O MELHOR DELAS	47
13. REFLEXÕES (21 mini textos para você ler e refletir)	49
REFERÊNCIAS	59

# Introdução

**Com talento, ganhamos partidas. Com trabalho de equipe, paixão e inteligência, ganhamos campeonatos”. (Jordan,M.)**

“Formar equipes de alta performance...” Talvez esse seja um dos grandes desafios para lideranças e gestores de pessoas das mais diversas empresas. Entender os pontos que nos permitem identificar a linha que separa o trabalho de equipes medianas daquelas de alta performance.

O tema Team Building (construindo times), escrito assim mesmo em inglês e adotado por diversos MBAs espalhados pelo país, é percebido como uma das principais disciplinas dos cursos de Gestão de Pessoas ou de Negócios, e nos mostra algo que já não é mais uma tendência, e sim uma constatação.

Os líderes desejam entender, de fato, quais os caminhos para a formação de equipes fortes e geradoras de resultados.

Em mais de uma década de trabalhos e estudos focados no entendimento do comportamento humano e organizacional, assim como na formação de equipes de diversas empresas em todo o país - com formatos, tamanhos e culturas bem diferentes - passei a entender de perto alguns pontos que parecem óbvios para quem está de fora, mas nem tanto para quem vive o dia a dia da empresa. Vejam alguns questionamentos importantes:

- *Por que a empresa mantém na equipe os sugadores de energia? (Aquele profissional que não está alinhado com a cultura e valores da empresa e insiste em questionar qualquer ação de melhoria).*
- *Por que as equipes que possuem sérios problemas de conflito interno não procuram diagnosticar os “nós” que possuem, e agem rapidamente de maneira corretiva? Muitas vezes, essas empresas passam anos com índices altos de turnover sem realizar nenhuma ação efetiva para corrigir o rumo.*
- *Por que boa parte das empresas não estuda financeiramente os índices de turnover, calculam seus impactos e tentam entender como seus talentos estão sendo levados todos os dias? Não temos só uma crise de talentos hoje no Brasil, temos uma crise de ações para a retenção desses talentos, muitos dos quais acabam por sair das empresas locais em busca de reconhecimento e imagem junto às grandes multinacionais.*
- *Por que algumas empresas insistem em manter líderes centralizadores e autocráticos, mesmo em casos onde se sabe que a equipe está sendo fortemente penalizada? Esse tipo de situação pode prejudicar com intensidade as ações de employer branding da empresa.*
- *Por que algumas empresas têm clara dificuldade em entender o perfil de competências de sua equipe e alocar as pessoas certas nos lugares certos?*

A lista de perguntas poderia seguir adiante, tomando um número considerável de páginas deste livro, mas acho que você, leitor, já entendeu onde quero chegar.

Apesar da vasta literatura, apesar dos diversos cursos de formação e desenvolvimento de equipes disponíveis no mercado, entendo que existe certa miopia de percepção para o que, de fato, é essencial na construção de equipes de alta performance. Para meus alunos de pós-graduação, costumo ser pragmático em algumas colocações, dentre elas a de que “construir um bom planejamento estratégico é relativamente simples, o difícil mesmo é ter disciplina e colocar em prática tudo aquilo que se planejou”.

Muitas vezes o que se vê são planejamentos estratégicos bem elaborados, com ações de RH bem definidas e orçadas mas, na hora “H”, os cortes começam pela área de pessoas, os gestores sinalizam não ter tempo de colocar em prática muito do que planejaram em relação às pessoas e a empresa se atola nas demandas urgentes e rotineiras. O processo para a construção de uma equipe de alta performance, alinhada com o planejamento estratégico, fica de lado.

Mas de quem é a culpa? Do dono da empresa, dos gestores, da própria equipe, da falta de tempo, do cenário competitivo, dos próprios liderados ou de tudo isso junto?

O fato é que construir equipes de alta performance não depende apenas de uma boa metodologia, tal como a GICAP (Gestão Integrada da Cultura de Alta Performance) que neste livro vou apresentar ao

leitor. A ferramenta e suas práticas, sejam elas quais forem, dependem, em essência, da VONTADE de cada um em mudar o status quo.

O processo como um todo deve ter como base de sustentação a inquietação dos líderes e da própria equipe quanto ao momento atual e à necessidade de mudança. Seja por conta de sobrevivência, necessidades de crescimento, novo momento cultural; por conta de fusões e/ou aquisições, ou mesmo pela percepção que a empresa tem de que algo precisa ser feito para melhorar o ambiente de trabalho e manter os talentos engajados; acredito que, quanto à construção de times, nada será possível se não houver compromisso de todos com o processo.

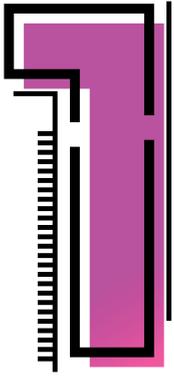
Acreditar e concordar que a mudança é importante e necessária.

Nessa hora, uma reflexão torna-se fundamental. Na maioria das vezes, pessoas e organizações decidem verdadeiramente mudar quando se deparam com alguma dor, fracasso ou perda irreparável. Passar a fazer regime depois de um ataque do coração, parar de fumar depois de um câncer de pulmão, passar a usar cinto depois de um acidente grave, parar de gastar desnecessariamente depois de um prejuízo incalculável. Não devíamos mudar apenas com base na dor. Perceber novas necessidades e agir antecipadamente sobre elas é fundamental. Se os novos líderes entenderem, verdadeiramente, que equipes alinhadas e fortalecidas são a base para o sucesso, teremos dado o primeiro grande passo para que ferramentas como a GICAP possam contribuir para a formação de equipes de alta performance.

# **O Guia Prático da Gestão Integrada de Cultura de Alta Performance**

**Construindo e revelando equipes  
de alto desempenho**





# Ponderando sobre comportamentos

Antes que inicie a leitura deste livro, achei importante compartilhar com você algumas percepções que tive ao longo de minha carreira, em especial, nos últimos 10 anos, em que venho me dedicando ao estudo do desenvolvimento comportamental e da formação de times.

Começo esta reflexão com uma afirmação contundente:

“Não existe mudança comportamental quando a pessoa não a quer verdadeiramente”.

Parece redundante e extremamente óbvia essa afirmação, não é mesmo? Mas ela é fruto de uma percepção prática que obtive após realizar diversos programas e treinamentos de desenvolvimento comportamental e formação de times – Não importa o tamanho do investimento que você ou sua empresa façam nas pessoas, nem mesmo o tipo de metodologia que você está utilizando, seja ela simples e básica ou mundialmente reconhecida e premiada. A mudança real para resultados de alta performance só acontece quando as pessoas envolvidas acreditam realmente no processo e remam juntas a favor da maré (ou contra, se você assim quiser; mas unidas e focadas).

Todos os programas de alinhamento cultural e desenvolvimento de equipes, inclusive a GICAP, dependem, em essência, de um conjunto de fatores que na grande maioria estão ligados a uma mudança de perspectiva em relação às pessoas que compõem o time. Na prática, o que se percebe é: primeiramente, o grupo e todos, de modo individual, precisam perceber e entender suas próprias dificuldades para que, em seguida, possam atuar em ações corretivas.

Essas ações corretivas só são efetivadas com sucesso quando os componentes da equipe, em especial aqueles com comportamentos mais distantes do ideal e do esperado pelo time, atuam de forma proativa e intencional na mudança de seus comportamentos e no ajuste dos mesmos junto ao time.

É aí que mora o maior problema do processo de alinhamento: fazer com que os profissionais \*“contra-culturais” ou mesmo aqueles que têm pequenas ou médias diferenças em relação ao time aceitem o diagnóstico, entendam as necessidades de mudança e topem agir de forma espontânea e produtiva.

Mudar o rumo de nossos comportamentos nunca foi e nunca será fácil. Muitas vezes o ideal é trabalhar em empresas onde nos identificamos; onde a cultura e a forma como as coisas são estão mais próximas de como vemos as coisas e daquilo em que acreditamos.

Infelizmente, no mundo real, isso muito raramente é possível. Na maioria dos casos que presenciei, e nas empresas por onde passei como funcionário ou consultor, pude observar um grande número de pessoas que trabalham em funções e/ou atividades com as quais não se identificam ou, ainda, convivem profissionalmente com outras pessoas das quais não gostam por diversos motivos.

Não é de se admirar que nos locais onde essas pessoas trabalham, encontro sérios problemas de equipe, relacionamento interpessoal e motivação em geral. Em locais assim, pode-se encontrar ainda, facilmente, um alto índice de turnover e resultados de baixa performance.

Pois bem, inicio este livro lembrando que o método de construção de times se torna mais efetivo quanto maior for o engajamento das pessoas e o real interesse na mudança de comportamentos e na construção de um time forte, saudável e gerador de resultados. Se todos remarem juntos e cientes de sua contribuição para o resultado final, certamente colheremos os frutos do programa GICAP.



# Tudo começa com um sonho e um propósito

“Onde as necessidades do mundo e os seus talentos se cruzam, aí está a sua vocação”. (Aristóteles)

O que de fato impulsiona suas ações e pensamentos? O que o faz, em certos momentos, ter atitudes que o diferenciam da maioria das pessoas a sua volta? Por que, algumas atividades você faz com tanto afinco e outras nem tanto?

Responder a essas perguntas pode ser revelador para você. O fato é que todas elas nos fazem pensar sobre quem somos, o que nos motiva e, mais do que tudo, qual nosso verdadeiro propósito como pessoa.

Gosto também de uma outra pergunta muito reveladora, feita pelo especialista em liderança, o professor Joey Reiman (livro: PROPÓSITO. Editora HSM, São Paulo, 2013): “o que o Brasil perderia se a sua empresa desaparecesse amanhã”?

Vou lhe dar uns 10 minutos para você responder a todas essas perguntas. Na realidade, vou dar um dia inteiro. Isso mesmo, reserve um dia inteiro para pensar um pouco sobre essas questões. Um dia pensando sobre isso pode ser decisivo para várias decisões que você tomará em sua vida após responder a essas perguntas.

Com as respostas a essas perguntas na ponta da língua, é hora de pensar um pouco sobre sonho. Para falar um pouco do sonho, vou pegar uma frase maravilhosa que conheço de James Dean – “Sonhe como se fosse viver para sempre, viva como se fosse morrer amanhã”.

Que incrível essa frase, não é mesmo?

Pensar em coisas grandes, que independem dos recursos ou do tempo de que dispomos hoje, servirá como força transformadora de suas atitudes. Você passará a entender um pouco sobre PROPÓSITO. Irá compreender os pontos que o motivam, o que na sua vida faz sentido, e que legados você pretende construir ao longo da vida pessoal e profissional.

Tenha uma vida dignificante em termos de sonhos, baseada em propósitos claros, e você encontrará um caminho perfeito para a felicidade no que faz.

Walt Disney acreditava que “se podemos sonhar, também podemos tornar nossos sonhos realidade”.

Acredito que para isso é fundamental você ter claro na sua mente qual sonho deseja realizar. E entender esse sonho sob a forma de plano de ação com atividades, prazos e metas bem definidos e, acima de tudo, ACIMA DE TUDO MESMO, ter disciplina para realizar o que se propôs a fazer.

Sonhos que trazem consigo propósitos nobres tendem a ser mais duradouros e nos dão mais energia para nos mantermos disciplinados. Acredite, na esmagadora maioria das vezes, é apenas a falta de disciplina que nos distancia da realização de nossos sonhos. Falta disciplina para poupar em prol de uma grande viagem ou compra de um bem, falta disciplina para termos mais tempo para cuidar de nossa saúde ou estarmos com nossos entes queridos, falta disciplina para conseguirmos fazer, por completo, aquela dieta que nosso médico tanto nos recomenda, enfim, falta disciplina.

Ter propósitos nobres, os quais possam nos guiar nas decisões que tomamos em nossa vida pessoal e profissional, deveria ser apenas reflexo de como encaramos as coisas e os legados que queremos deixar.

Gosto muito de refletir sobre isso, entendendo uma perspectiva interessante que aparece no filme vencedor do Oscar “A Invenção de Hugo Cabret”, de Martin Scorsese. Na cena que acontece na torre do relógio de uma estação de trem de Paris, nos anos 30, Hugo Cabret faz o seguinte comentário para sua amiga Isabel:

“Gosto de imaginar que o mundo é uma grande máquina. Você sabe, máquinas jamais têm peças sobrando, têm sempre o número exato e o tipo de peça de que precisam. Por isso, se o mundo todo é uma grande máquina, tenho de estar aqui por alguma razão. E isso quer dizer que você precisa estar aqui por alguma razão também”.

Linda e profunda essa mensagem. Entender que, de fato, estamos aqui na Terra por um motivo, nos ajuda a ter clareza na escolha de nossos sonhos e nosso propósito de vida. Pense nisso.





# O que sei e o que me disseram sobre alta performance

Para falar de alta performance, vou começar com uma frase dita por Aristóteles:

*“Somos o que repetidamente fazemos. Portanto a excelência não é um feito e sim um hábito”.*

Agora vamos pegar exemplos práticos que conhecemos de alta performance e avaliá-los à luz dessa frase. No esporte, profissionais como Usain Bolt, Cesar Cielo, Pelé, Ayrton Senna, Martina Navratilova, Arthur Zanetti, Roger Federer, dentre tantos outros, representam o que conhecemos como alta performance em suas áreas de atuação.

No ambiente profissional, Steve Jobs, Bill Gates, Jorge Paulo Lemann, Walt Disney, Sam Walton e J. P. Morgan estão no seletor grupo de empresários admirados, e suas empresas são sinônimo de alta performance.

Tanto no esporte como no ambiente profissional, alguns pontos se destacam como comuns ao alto desempenho. São eles:

- *Disciplina: Todos, sem exceção, possuem a disciplina como ponto-chave de seu sucesso. Seja no intuito de se preparar para competições e realizar, habitualmente, exercícios e atividades físicas de extremo impacto e de forma progressiva; seja para ter organizações com culturas fortes e cheias de propósito, utilizando-se do exemplo como fonte de inspiração aos demais profissionais da equipe – a disciplina é o ponto de sustentação desses verdadeiros heróis de suas atividades.*
- *Perseverança: As quedas, desencontros, problemas e desconfiança alheia fazem parte da história de todos eles. Todos os obstáculos citados acima não os derrubaram, mas serviram de argamassa para a construção de profissionais com propósitos ainda maiores. Fora da mediocridade, o perfil persistente desses profissionais os diferencia da maioria das pessoas comuns.*
- *Propósito: Todos têm ou tiveram propósitos muito claros para sua vida. Acreditaram nos seus sonhos e mantiveram suas atitudes alinhadas a eles. O propósito os guiou na vida pessoal e profissional. Dessa forma, as pessoas que os cercam acreditam fortemente na capacidade de realização desses profissionais.*

A junção dos três fatores reforça em cada um desses profissionais seus valores e crenças. De uma forma interdependente, a disciplina, a perseverança e o propósito potencializam atitudes que os diferenciam como seres humanos, fazendo com que os resultados de alta performance aconteçam.

## 3.1 O que as pessoas entendem como alta performance?

Você olha um funcionário extremamente dedicado, comprometido com o que faz, focado e gerando resultados constantes. Invariavelmente, você o considera como um daqueles profissionais que se encontram no seletor grupo dos profissionais de alta performance: profissionais que se destacam em suas atividades por alcançarem resultados expressivos, por realizarem atividades com paixão e dedicação inabaláveis.

Em várias ocasiões, pergunto aos meus alunos de pós-graduação qual nome vem à cabeça deles quando se fala em uma referência de profissional de alta performance. Falo que pode ser uma pessoa qualquer, independentemente de profissão ou área em que atua. Interessante que, em praticamente 90% das vezes, escuto uma referência do mundo esportivo. Muito raramente alguém fala o nome de um profissional do ambiente corporativo.

Isso me leva a uma segunda pergunta: por que esses profissionais são mais facilmente lembrados? A resposta, quase unânime, é: porque a mídia reforça suas qualidades, e somos bombardeados por imagens deles a todo instante (pelo menos durante um período específico). Logo em seguida, gosto de perguntar sobre as qualidades que os alunos percebem neste ou naquele atleta específico. Vejam abaixo o conjunto das principais respostas que obtenho:

- *Dedicação extrema;*
- *Disciplina para seguir à risca os exercícios e treinamento;*
- *Persistência inabalável, mesmo diante de derrotas;*
- *Energia e paixão no que fazem;*
- *Respeito ao técnico e suas orientações;*
- *Educação;*
- *Cuidados com a imagem que passam;*
- *Resiliência incrível;*
- *Preocupação com a saúde física e mental;*
- *Presença de ídolos como sua própria referência;*
- *Trabalho eficiente em equipe, quando necessário;*
- *Reconhecimento e apoio de colegas, parentes e amigos;*
- *Busca incessante da perfeição. (Treinam mais que a média).*

Agora avalie com cuidado todas essas qualidades e características e me responda: será que não é possível pensar que um profissional de alta performance, em um ambiente corporativo, não deva ter a grande maioria dessas atitudes?

Seja como atleta, como empresário ou como colaborador de uma empresa, boa parte do conjunto de características de uma profissional de alta performance está resumido nessas percepções que as pessoas têm sobre o que enxergamos como diferencial.

É claro que, para desenvolver essas competências, várias ações, ensinamentos, direcionamento e interesses são necessários. Entender ao menos como as pessoas percebem o que é alta performance pode ajudar você a planejar as ações necessárias para desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes desejadas.





# O modelo GICAP – por que utilizar?

A GICAP® (Gestão Integrada da Cultura de Alta Performance), metodologia desenvolvida pela Prospecta Consultoria e Treinamentos Experienciais, tem como foco principal a construção de um ambiente de aprendizagem corporativo de alta performance, alinhando conceitos modernos de gestão de pessoas, práticas de disseminação cultural, diagnóstico corporativo e alinhamento comportamental e de competências baseado no core competence da empresa. A metodologia foi concebida no intuito de atender as demandas estratégicas e de gestão de pessoas de empresas dos mais diversos segmentos. Problemas relacionados a alinhamento cultural, desenvolvimento de lideranças, gestão de resultados quanto a investimentos em pessoas e desenvolvimento de equipes de alta performance foram temas contemplados quando se pensou na construção dessa metodologia. Agora temos em nossas mãos um guia prático e objetivo de como implementar o GICAP®.

A seguir, apresento os principais tópicos a serem trabalhados durante a implantação da metodologia:

## 7. ROI

- Mensuração dos Resultados
- Progresso dos Gaps
- Cliente Oculto
- Feedback Stackholders
- Clipping



## 6. Gestão do Clima Organizacional

Promovendo a integração entre pessoas, áreas e unidades através da gestão do bem estar físico e psíquico.



## 5. Desenvolvimento de Lideranças

Treinamentos específicos para lideranças, com destaque especial para o aprimoramento das competências comportamentais que potencializam a cultura de Alta Performance.



## 1. Diagnóstico

- Identidade Corporativa
- Cultura Característica
- Cultura Desejada
- Cultura de Referência



## 2. Plano de Cultura

- Entendimento do Cenário Corporativo
- Definição da Cultura de Referência
- Gaps Prioritários
- Sincronização com a Estratégia



## 3. Endomarketing

A informação é essencial para a construção de um ambiente de Alta Performance. Criatividade em ações de divulgação do programa.



## 4. Desenvolvendo Competências

Implantação do Plano de Cultura com ações de desenvolvimento focadas em competências técnicas e comportamentais.





# Diagnóstico – a raiz do problema ou do sucesso

O diagnóstico se divide em até três etapas distintas: o pré-diagnóstico, realizado antes do início do programa, é determinante para a definição das duas etapas posteriores e dos GAPs que provavelmente serão trabalhados; o diagnóstico via análise psicológica e comportamental do grupo de líderes da organização é essencial para subsidiar os consultores de RH de informações sobre o perfil dos líderes, qual a cultura característica da empresa, e como os líderes percebem a organização e são percebidos por ela; e o diagnóstico via workshop vivencial que é integralmente desenvolvido com o intuito de validar o diagnóstico psicológico e comportamental realizado na etapa anterior, e serve ainda para identificar o nível de alinhamento dos gestores com a cultura corporativa da empresa, suas percepções e identidade empresarial. A seguir veremos um pouco mais sobre cada uma delas.

## 5.1 – Pré-Diagnóstico

Realizado por um consultor Sênior em entrevista com os sócios e principais executivos da empresa. Duração variada de duas a quatro horas. Nessa etapa o consultor de RH realiza uma série de perguntas as quais nortearão, não apenas a proposta comercial, mas definirão ainda se a empresa realmente tem a necessidade da implantação da metodologia GICAP® como um todo. Abaixo, relacionamos algumas das perguntas que podem ser feitas para esse levantamento:

- Qual a percepção da liderança quanto ao alinhamento cultural e estratégico da equipe?
- Quais são os principais problemas encontrados pelo gestor para o alcance de resultados?
- Percebe-se a existência de conflitos internos?
- O Core Competence (conjunto de competências essenciais) da empresa e os valores estão definidos, claros, e são percebidos pela equipe e pelos seus clientes através de ações de Marketing e Endomarketing?
- O faturamento da empresa, nos últimos 12 meses, acompanha o crescimento médio do segmento?
- Como está o clima organizacional? Existe pesquisa e dados que apontem a situação em termos de motivação interna e disposição para realização dos objetivos da empresa?
- A empresa possui uma Visão claramente definida e difundida em relação aos próximos três anos?

Dependendo do segmento de mercado e do perfil dos gestores que serão entrevistados, existe uma variação dessas perguntas, as quais devem ser customizadas e preparadas para se abstraírem informações essenciais ao restante do processo.

## 5.2 – Diagnóstico via análise psicológica e comportamental

Nessa etapa, realizada já na fase de implantação da GICAP®, o gestor de pessoas deve implementar ao menos uma ferramenta de diagnóstico comportamental.

Existem diversas ferramentas conhecidas que entregam informações distintas, muitas delas complementares ao processo de avaliação do perfil comportamental dos líderes e demais colaboradores. A seguir, apresento algumas das mais conhecidas e o que elas entregam:

### *MBTI®*

O MBTI® tem como base os estudos realizados por Katharine Briggs e Isabel Myers sobre a Teoria dos Tipos Psicológicos de Carl Jung. De forma geral, a ferramenta funciona como um indicador de preferências pessoais, ampliando o nosso autoconhecimento e identificando as nossas preferências psicológicas. É muito utilizado para o desenvolvimento de ações de coach e/ou assessment, pois auxilia na construção de um planejamento pessoal coerente com o perfil e motivações da pessoa. É uma das ferramentas mais conhecidas e utilizadas mundialmente.

### *FIRO B*

Essa ferramenta, muito aplicada para o desenvolvimento de equipes, gestão de talentos e resolução de conflitos, por exemplo, permite compreender como as necessidades de inclusão, controle e afeição podem determinar a forma como uma pessoa interage com os demais componentes de sua equipe de trabalho ou na sua vida pessoal.

### *TKI™*

Muito utilizada para a formação de lideranças, desenvolvimento de equipes, gestão de crises e conflitos, o TKI™ foi desenvolvido, essencialmente, para descrever quais as tendências comportamentais de uma pessoa ao lidar com conflitos interpessoais. Com essa informação é possível realizar ações de desenvolvimento, as quais tornem conscientes e administráveis as decisões e comportamentos diante de situações de conflito.

### *STRONG®*

O método STRONG® foi constituído para auxiliar na compreensão dos interesses profissionais e de carreira. Utilizando-se da listagem de diversos tipos de trabalho, atividades, temas escolares e áreas de interesse genéricas, a ferramenta apresenta um inventário de interesses, os quais possibilitam determinar as motivações profissionais e pessoais do indivíduo. Os resultados devem ajudar na identificação do melhor plano de carreira para cada profissional, assim como o melhor ambiente de atuação e possíveis ações de desenvolvimento horizontal.

### *TMP®*

O Team Management Profile® foi construído com base nos conceitos da teoria de Jung sobre as Preferências Individuais e adaptado ao ambiente de trabalho. O TMP® também busca identificar as preferências individuais relativas às funções de trabalho, mas seus resultados apresentam, de forma ainda mais clara, os pontos fortes e os que precisam ser desenvolvidos em uma equipe. É normalmente utilizado para o desenvolvimento de equipes, aconselhamento profissional, coaching, gestão de mudanças e gerenciamento de conflitos. Essa é uma das ferramentas utilizadas pela Prospecta na implementação da GICAP. Considerando o foco empresarial, o TMP® apresenta-se como sendo uma das ferramentas mais eficazes e completas para a proposta de construção de times.

### *DISC*

O método DISC trabalha com quatro fatores-chaves: dominância, influência, estabilidade e conformidade. É um teste mais simples, com apenas 24 questões, e serve para identificar: perfil comportamental, suas motivações, e suas prováveis reações diante de determinadas circunstâncias. Pode ser utilizado para processos seletivos, assessment e demais ações de desenvolvimento profissional e pessoal.

### *QUANTUM*

Trata-se de uma ferramenta de Assessment brasileira que evidencia características pessoais vinculadas a quatro emoções básicas: predominância, indução, submissão e conformidade. Com o uso adequado da ferramenta, é possível também medir “o nível de energia da equipe, o clima organizacional, a moral, estilo de decisão, aproveitamento, adequação e necessidades de treinamento”, comenta Claudia Riecken, autora do Método-Quantum e cientista do comportamento. Além das ferramentas citadas, existem outras disponíveis no mercado, com maior ou menor grau de assertividade. Para um sucesso efetivo das ações de

desenvolvimento, o ideal é que sejam utilizadas mais de uma ferramenta com resultados complementares. Um dos principais objetivos com o uso dessas ferramentas no processo de construção de uma cultura de alta performance consiste na busca pela identificação da Cultura Desejada pelos profissionais da empresa (aquela que determina o perfil comportamental de cada pessoa e suas competências essenciais), a Cultura de Referência (determinada pelos sócios e Diretoria executiva da empresa) define exatamente qual a referência de competências e valores desejados para a organização) e a Cultura Característica (que avalia efetivamente onde a empresa se encontra e quais são os GAPs de alinhamento entre a cultura desejada pela equipe e a cultura de referência da empresa).

A análise do perfil comportamental de todos os componentes da equipe permite entender, com maior grau de precisão, como a cultura da empresa está formada, como as pessoas se relacionam e quais suas motivações.

Considerando que não devemos dar 100% de credibilidade para nenhum teste, seguimos na busca pela confirmação de nossas suposições, agora baseadas em dados obtidos com os testes, realizando, em seguida, a terceira etapa de diagnóstico que consiste em um ou mais eventos com atividades vivenciais e novos testes em grupos.

### 5.3 – Diagnóstico via workshop vivencial

De posse dos resultados dos testes e com a análise prévia da cultura característica, da cultura desejada pelos colaboradores e da cultura de referência da organização, devemos partir para a organização dos Workshops de alinhamento cultural. São eles:

#### •Workshop de autoconhecimento corporativo

Realizado com uma ou mais amostras representativas da empresa, de 10 a 30 participantes, esse evento irá contribuir para reforçar os conhecimentos sobre a Cultura Característica da empresa.

Serve para entender como os colaboradores enxergam a organização, seus pontos fortes e fracos, suas deficiências, suas qualidades, a relação com as lideranças e como está o alinhamento cultural da mesma em relação aos valores e competências essenciais.

Normalmente realizado em oito horas, essa etapa segue um modelo proposto por Lígia Faccione (2010), em seu livro DNA Empresarial. Os testes sugeridos apresentados ao final deste capítulo, assim como as dinâmicas de construção da imagem da empresa, foram desenvolvidos pela autora e adaptados pela Prospecta.

São aplicadas dinâmicas de exploração do pensamento coletivo, tais como as de REFERÊNCIA (que busca entender qual o tipo de empresa é referência para os profissionais, e quais são as características e valores desejados baseados nessa referência) e a da MANCHETE (que reflete o desejo da maioria em relação ao futuro da empresa).

Existem duas reflexões para serem feitas com as turmas e que são fundamentais para o processo de construção da identidade corporativa da empresa e também para definição de suas metas de alinhamento cultural. Uma é o exercício de reflexão sobre as core competences da empresa, seu estado atual e a definição de meta de alinhamento. Veja abaixo um quadro modelo:

Nome da empresa	Notas de avaliação da equipe				
Competências essenciais	1	2	3	4	5
Foco em resultados					
Ênfase no mercado					
Qualidade					
Espírito de equipe					

Fonte: Prospecta Treinamentos e Consultoria – Desenvolvido por Paulo Emílio Cruz

Nesse quadro a empresa já possui definida as suas competências essenciais. No caso de a empresa não possuir, é fundamental realizar antes um processo de reflexão sobre essas competências, as quais devem permear toda a organização. Essas também poderão servir como base para eventuais processos de construção de sistemas de avaliação e remuneração baseados em competências.

Construída a tabela, o grupo, agora dividido em equipes de no máximo cinco e no mínimo três componentes, deve pontuar cada uma das competências. Atribui-se 1 à empresa que não tem tal competência percebida pelas pessoas e 5 à empresa que tem a competência fortemente desenvolvida.

Os participantes devem avaliar a organização de forma sincera e observando o momento atual. Ressalta-se aqui a importância de os grupos definirem a pontuação na forma de consenso.

Deve-se evitar, a todo custo, a votação pura e simples. O objetivo é que exista um convencimento de todos os participantes de que a situação é de fato aquela apresentada.

O segundo teste aplicado, também para ser respondido em equipes, serve para identificar os valores de referência para a construção do time.

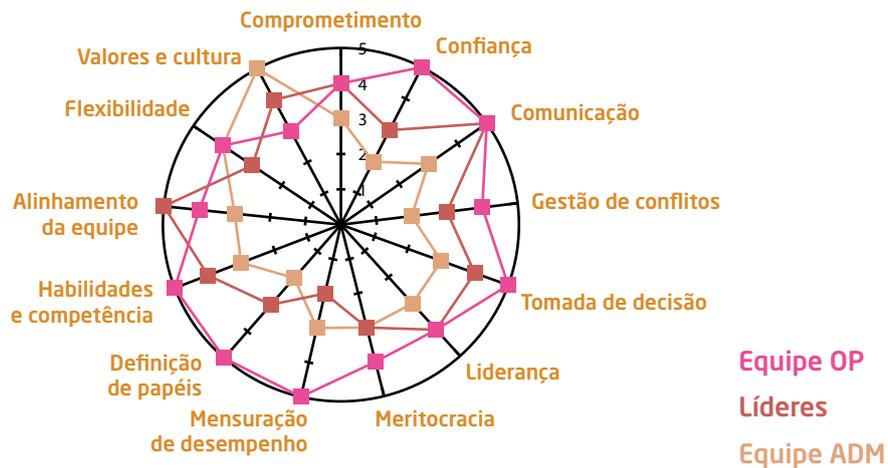
	Valores para Team Building	Conceito	Nota
<b>Pessoas</b>	Comprometimento	Os componentes da equipe estão envolvidos e comprometidos com os resultados da empresa.	
	Confiança	Existe um ambiente de plena confiança dentro da equipe. A palavra e os atos dos componentes são confiáveis e realizados em prol do grupo.	
	Comunicação	A comunicação é aberta e com pouquíssimas restrições. O ambiente é aberto a novas ideias e as opiniões diversas são tratadas igualmente.	
<b>Liderança</b>	Gestão de conflitos	O conflito existe em um nível apenas de opinião, compatível com a heterogeneidade do grupo. Não existe desavenças maiores.	
	Tomada de decisão	O processo de decisão é compartilhado quando necessário. As decisões são rápidas e não burocráticas.	
	Liderança	A liderança está claramente definida e exerce seu papel na formação de pessoas e desenvolvimento de equipe.	
<b>Medidas</b>	Meritocracia	As pessoas são premiadas pelos resultados obtidos e comprovados. Promoções e reconhecimento acontecem com base nos méritos individuais ou da equipe.	
	Mensuração de desempenho	Os desempenhos pessoais e da equipe são mensurados de forma clara e compartilhados com todos da equipe.	
<b>Papéis</b>	Definição de papéis	Os papéis de cada um estão claramente definidos e as expectativas em relação as funções devidamente apresentadas.	
	Habilidades e competências	As pessoas ocupam cargos e atividades as quais possuem efetivamente habilidades e competências. Existe preocupação na potencialização de pessoas quanto as tarefas.	
	Alinhamento da equipe	A equipe está alinhada quanto as competências da empresa, seus valores, missão e visão.	
<b>Cultura</b>	Flexibilidade	A equipe é resiliente quanto a necessidade de adaptação frente a mudanças necessárias.	
	Valores e cultura	Os valores e a cultura da empresa estão devidamente enraizados nas pessoas. Todos reconhecem estes valores e esta cultura e os aplicam na prática em suas atividades.	

Em cinco dimensões diferentes, as equipes devem pontuar, com notas de 1 a 5, os graus atuais de cada um dos valores apresentados, dentro de cada uma das seguintes dimensões: pessoas, liderança, medidas, papéis e cultura.

Para a aplicação desse teste é fundamental que sejam formadas equipes de líderes e de liderados separadamente. O resultado, apresentado em gráfico RADAR, conforme a próxima figura, deve mostrar de forma clara como estão alinhadas também as percepções de líderes e liderados em relação a tais valores.

Conforme necessidade da empresa ou do profissional que está coordenando o projeto de diagnóstico, é possível incluir ou retirar valores.

### Valores empresa XYZ - Avaliação final



Fonte: Prospecta Treinamentos e Consultoria – Desenvolvido por Paulo Emílio Cruz

A quantidade de turmas depende do tamanho da empresa. Normalmente, deve-se utilizar um mínimo de dez pessoas (em empresas com até 100 colaboradores) ou 10% do total de colaboradores distribuídos em turmas que não ultrapassem 30 pessoas.

O profissional de RH ou consultor que está à frente do processo deve atentar para duas formas possíveis de organização das turmas:

- Turmas com profissionais do mesmo setor: caso queira identificar as culturas setoriais e as diferenças entre elas, e dessas com a Cultura de Referência da organização.
- Turmas mistas: se quiser obter o máximo de neutralidade na constituição da imagem da empresa, de forma que as discussões dentro das equipes permitam neutralizar subculturas.

#### •Workshop de autoconhecimento da liderança

Serve de contraponto aos testes da cultura característica e confirmação da cultura de referência. Nesse evento, que pode ser realizado com duração de quatro a oito horas, o objetivo principal é avaliar como os líderes desejam que seja a empresa. Definir metas de atuação, avaliar posturas, entender a relação do Core Competence da empresa com o perfil comportamental da equipe.

Nesse workshop é necessária a participação, preferencialmente, de todos os líderes da empresa (gerência e direção) ou, pelo menos, de uma amostra representativa de no mínimo 10% dessas lideranças, as quais devem estar em grupos de no máximo 20 pessoas.

A seguir apresentamos um dos testes que são aplicados e que servem para a reflexão sobre os valores que norteiam o comportamento dos líderes.

#### Concordar ou discordar de afirmações sobre a liderança da equipe

Instruções: Leia uma vez cada afirmação. Sem consultar ninguém, indique se você concorda (C) ou discorda (D) da afirmação. Depois, em grupo, discuta cada afirmação e decida se a equipe concorda com ou discorda da afirmação. Leve o tempo necessário para compreender o ponto de vista dos outros. Se a sua

equipe não puder chegar a um consenso, é possível mudar o teor da afirmação para se chegar a ele. A meta é parafrasear as afirmações de forma que a equipe possa concordar ou discordar em consenso com relação a 14 dos 15 itens.

1. *Os líderes de equipe eficazes consultam os membros da equipe para coletar informações, de forma que eles, os líderes, possam tomar uma decisão.*
2. *Os líderes da equipe devem envolver os membros da equipe em todas as decisões que os afetem.*
3. *Os líderes da equipe devem assumir a total responsabilidade pelas decisões da equipe.*
4. *Os líderes da equipe não devem confrontar os membros dela diante de outros integrantes.*
5. *Uma função fundamental do líder da equipe é criar uma atmosfera na qual todos os membros se sintam livres para expressar seus sentimentos e suas opiniões.*
6. *Os líderes da equipe devem considerar e interagir com os membros em pé de igualdade.*
7. *Os líderes da equipe devem se esforçar para ajudar os membros a atingirem o seu potencial, mesmo se isso resultar em um membro sendo “melhor” do que outro.*
8. *Uma importante responsabilidade do líder da equipe é proporcionar orientação a ela e mantê-la no rumo certo.*
9. *A máxima eficácia da equipe existe quando há um nível mínimo de desavenças entre os membros dela.*
10. *O líder da equipe é um “modelo” de participação eficaz na equipe para os outros membros.*
11. *Em algumas ocasiões, o líder da equipe precisa utilizar métodos autocráticos para que ela trabalhe de maneira eficaz.*
12. *Em algumas ocasiões, o líder da equipe deve ignorar os sentimentos de um membro do grupo para tomar uma decisão.*
13. *O líder deve praticar uma autoridade amistosa, porém firme, para gerenciar com eficácia a sua equipe.*
14. *Quando o líder de equipe está tentando fazer o seu melhor, os membros do grupo não devem criticar esses esforços.*
15. *Em algumas ocasiões, o líder da equipe deve atribuir uma tarefa a um indivíduo, e não à equipe, para poupar tempo.*

*Fonte: Prospecta Treinamentos e Consultoria – Desenvolvido por Paulo Emílio Cruz*

Além dos testes, devem ser realizadas diversas atividades de reflexão com as lideranças. A Prospecta realiza, além das dinâmicas, alguns Jogos Empresariais desenvolvidos pela própria empresa. Algumas dinâmicas conhecidas e mais populares podem ser aplicadas com o intuito de identificar o perfil das lideranças e a maneira como se relacionam. No próximo capítulo, apresento algumas sugestões que costumam funcionar muito bem nesse tipo de trabalho.

A seguir apresentamos os testes e exercícios indicados para o Workshop de autoconhecimento corporativo. Todos os testes aqui apresentados foram adaptados de Lígia Faccione (2010):

*Teste 1: Escala de competências da equipe*

Instruções: Com base em suas observações da unidade em que você trabalha, avalie a maturidade da sua equipe respondendo às seguintes questões (em uma escala de 1 a 5).

*Competência 1: Estabelecer metas claras e mensuráveis*

1. A equipe sabe como definir metas claras e mensuráveis?
  - 1 As metas da equipe não são claras e o desempenho da equipe não é mensurado.
  - 2
  - 3 As metas da equipe são relativamente claras e ocasionalmente mensuradas.
  - 4
  - 5 A equipe estabelece metas claras e acompanha o desempenho de maneira eficaz.
  
2. A equipe desenvolve o comprometimento com os membros em atingir as metas do grupo?
  - 1 As pessoas demonstram um comprometimento superficial com as metas.
  - 2
  - 3 As pessoas só trabalham para atingir as metas com as quais concordam.
  - 4
  - 5 Todos estão profundamente comprometidos com todas as metas.

*Competência 2: Fazer as atribuições serem claras e garantir as competências*

3. A equipe define atribuições claramente compreendidas por todos os membros?
  - 1 As pessoas costumam se confundir em relação a suas atribuições e como se relacionam com o trabalho das outras.
  - 2
  - 3 Os membros da equipe ocasionalmente se confundem com suas atribuições e como contribuem com o desempenho da equipe.
  - 4
  - 5 Cada membro da equipe compreende claramente a sua atribuição e como ela contribui para o desempenho da equipe.
  
4. A equipe sabe como desenvolver as aptidões dos membros para que executem suas tarefas?
  - 1 Os membros da equipe não têm as habilidades necessárias e não há um plano de desenvolvimento para ajudar as pessoas a desenvolver as habilidades necessárias para concluir suas tarefas.
  - 2
  - 3 É feito algum esforço para desenvolver as habilidades dos membros da equipe.
  - 4
  - 5 A equipe regularmente avalia as habilidades individuais e desenvolve planos para melhorar as habilidades dos membros individuais da equipe.

*Competência 3: Utilizar processos eficazes de tomada de decisões*

5. A equipe sabe como tomar decisões de maneira eficaz?
  - 1 A equipe não tem processos para a tomada de decisões. O chefe informa das decisões.
  - 2
  - 3 A equipe tem alguns processos para a tomada de decisões, mas normalmente o processo é confuso.
  - 4
  - 5 A equipe tem processos claros para a tomada de decisões e sabe como e quando utilizar o processo decisório consensual.
  
6. Até que ponto as pessoas participam das decisões e as aceitam e implementam de maneira adequada e com comprometimento?
  - 1 Normalmente as pessoas não se envolvem na tomada de decisões; há pouco comprometimento pes-

soal com as decisões.

2

3 Em algumas ocasiões, há algum envolvimento e comprometimento com as decisões; em outras, isso não acontece.

4

5 Há uma participação adequada e total comprometimento por parte de todas as pessoas em relação a todas as decisões.

#### *Competência 4: Prestar contas pelo alto desempenho*

7. A equipe incentiva padrões de alto desempenho e faz com que os membros prestem contas por isso?

1 Há pouco incentivo para o alto desempenho. Os membros da equipe não precisam prestar contas.

2

3 Há alguma prestação de contas e incentivo em relação ao alto desempenho.

4

5 Os membros da equipe estabelecem altos padrões de desempenho e respondem uns aos outros pelos resultados do grupo.

#### *Competência 5: Conduzir reuniões eficazes*

8. A equipe conduz reuniões eficazes?

1 As reuniões são ineficazes; há pouca preparação, nenhuma pauta clara e pouco acompanhamento para as decisões tomadas.

2

3 As reuniões são relativamente eficazes.

4

5 As reuniões são muito eficazes; há uma boa preparação, as pautas são bem organizadas e a equipe acompanha as decisões tomadas na reunião.

#### *Competência 6: Desenvolver confiança*

9. A equipe sabe como desenvolver a confiança entre os seus membros?

1 Quase não há confiança. Os membros da equipe não cumprem suas promessas e acordos.

2

3 Existe alguma confiança, mas não de forma generalizada.

4

5 Há um alto nível de confiança entre os membros da equipe. Todos cumprem suas promessas e compromettimentos.

#### *Competência 7: Estabelecimento de canais de comunicação abertos*

10. Como você descreveria o estilo de gestão do líder da equipe?

1 Ele é autoritário; conduz as coisas de sua própria maneira, sem ouvir os outros.

2

3 Ele, às vezes, nos pede sugestões e opiniões, mas tem a palavra final.

4

5 Ele é participativo, faz parte da equipe e está disposto a escutar e ser influenciado.

11. A equipe sabe como cultivar comunicações abertas e livres?

1 A comunicação é muito fechada, reservada e cautelosa; as informações não são compartilhadas.

2

3 A comunicação é relativamente aberta; as pessoas só conversam sobre assuntos que consideram seguros.

4

5 A comunicação é muito aberta e as informações são compartilhadas; todos se sentem livres para dizer o que quiserem.

*Competência 8: Gerenciar os conflitos*

12. A equipe sabe como gerenciar conflitos de maneira eficaz?
- 1 Os conflitos são ignorados ou as pessoas são orientadas a não se preocupar com isso.
  - 2
  - 3 Os conflitos são, em algumas ocasiões, levados em consideração, mas normalmente negligenciados.
  - 4
  - 5 Os conflitos são discutidos abertamente e resolvidos.
13. A equipe sabe como dar e receber feedback sem se tornar defensiva ou combativa?
- 1 Não, informações e feedback não são compartilhados. Se oferecido, o feedback não é construtivo ou faz que as pessoas assumam uma postura defensiva.
  - 2
  - 3 Sim, alguma informação é compartilhada, e o feedback construtivo é oferecido sem que as pessoas se tornem defensivas demais.
  - 4
  - 5 Sim, as informações são compartilhadas, e o feedback é claro, oportuno e útil. Os membros da equipe recebem o feedback sem ficar na defensiva.

*Competência 9: Criar respeito mútuo e colaboração*

14. Em que nível de eficácia os membros da equipe colaboram uns com os outros?
- 1 Cada pessoa trabalha independentemente das outras, sem reconhecer a necessidade de colaboração.
  - 2
  - 3 Há colaboração quando as pessoas são pressionadas a isso.
  - 4
  - 5 As pessoas se oferecem prontamente a ajudar umas às outras em suas tarefas; as pessoas trabalham com as outras conforme o necessário.
15. Os líderes e os membros da equipe se apoiam e ajudam uns aos outros?
- 1 Há pouca cooperação e apoio; os membros da equipe não se ajudam.
  - 2
  - 3 Há alguma cooperação e apoio; os membros da equipe se ajudam em algumas ocasiões.
  - 4
  - 5 Há um alto nível de cooperação e apoio; os membros da equipe sempre se ajudam.

*Competência 10: Incentivar a assumir riscos e a inovação*

16. As pessoas estão dispostas a assumir riscos e testar novas ações para melhorar a equipe?
- 1 Ninguém está disposto a assumir riscos ou trazer novas ideias para a equipe. As pessoas que se arriscam costumam ser punidas.
  - 2
  - 3 Há alguma disposição para assumir riscos e trazer novas ideias para a equipe.
  - 4
  - 5 Há muita disposição para assumir riscos ou trazer novas ideias para a equipe.

*Competência 11: Envolver-se em team building*

17. Os membros da sua equipe param e analisam a qualidade do trabalho do grupo?
- 1 Nunca param para analisar o trabalho ou discutir maneiras de melhorar as competências da equipe.
  - 2
  - 3 Ocasionalmente param para analisar o andamento.
  - 4
  - 5 Param regularmente para analisar o desempenho da equipe e discutir como melhorar as competências da equipe.

18. A sua equipe tem as habilidades de team building necessárias para identificar os seus problemas e tomar medidas corretivas?

1 Não, a equipe não tem a capacidade de identificar os seus problemas e tomar medidas corretivas.

2

3 A equipe tem alguma habilidade de identificar os problemas e tomar medidas corretivas.

4

5 Sim, a equipe é capaz de identificar seus problemas e selecionar e implementar as atividades de team building que podem melhorar seu desempenho.

#### *Escala de competências da equipe*

Pontuação: Cada pessoa deve somar sua pontuação para as 18 perguntas e dividir o total por 18. Isso dará a pontuação de competências da equipe, de acordo com a percepção desse membro específico. Se todas as pontuações individuais forem somadas e divididas pelo número de membros da equipe, isso levará à pontuação da equipe em relação à sua competência. Se as pontuações forem iguais a 3,75 ou superiores, há evidências de que se trata de um nível adequado de competência. Se as pontuações forem entre 2,50 e 3,75, isso indica que essa competência é mediana e que ainda há trabalho a ser feito pela equipe e por seu líder. Se a pontuação for entre 1,00 e 2,50, isso é um indicativo de que a equipe é imatura ou apresenta um baixo nível de competência, o que requer um grande esforço de team building.

Uma análise item por item, observando as pontuações individuais e da equipe para cada questão, ajudará a equipe a identificar as áreas que mais requerem esforço para conduzi-la a um nível mais alto de competência.

#### *Teste 2: Lista de verificação para team building*

I. Identificação do problema: Até que ponto há evidências dos seguintes problemas na sua equipe?

Pouca evidência

Alguma evidência

Grande evidência

1. Queda na produção ou nos resultados da equipe.

1      2      3      4      5

2. Descontentamento ou reclamações da equipe.

1      2      3      4      5

3. Conflitos ou hostilidade entre os membros da equipe.

1      2      3      4      5

4. Confusão em relação às atribuições ou relacionamento não transparente entre as pessoas.

1      2      3      4      5

5. Falta de metas claras ou baixo nível de comprometimento com as metas.

1      2      3      4      5

6. Apatia ou falta de interesse ou envolvimento dos membros da equipe.

1      2      3      4      5

7. Falta de inovação, disposição para assumir riscos, imaginação ou iniciativa.

1      2      3      4      5

8. Reuniões ineficazes.

1      2      3      4      5

9. Problemas para trabalhar com o chefe.

1      2      3      4      5

10. Dificuldades de comunicação: as pessoas têm medo de se expressar, não ouvem as opiniões ou não conversam.

1      2      3      4      5

11. Falta de confiança entre os líderes e os membros ou entre os membros da equipe.

1      2      3      4      5

12. As pessoas não compreendem as decisões ou não concordam com elas.

1      2      3      4      5

13. As pessoas sentem que o bom trabalho não é valorizado ou recompensado.

1      2      3      4      5

14. As pessoas não são incentivadas a trabalhar juntas para melhorar os esforços da equipe.

1      2      3      4      5

### *Questionário I - team building*

Pontuação: Some a pontuação dos 14 itens. Se a pontuação estiver entre 14 e 28, há pouca evidência de que a sua unidade requer desenvolvimento de equipes. Se a pontuação estiver entre 29 e 42, há alguma evidência, mas não urgência, a não ser que dois ou três itens tenham recebido uma pontuação alta demais. Se a pontuação estiver entre 42 e 56, você deve pensar seriamente em planejar um programa de desenvolvimento de equipes. Se a sua pontuação estiver acima de 56, o desenvolvimento de equipes deve receber alta prioridade para a sua unidade de trabalho.

II. Vocês devem utilizar um facilitador ou consultor externo para ajudar no desenvolvimento de equipe? (Circule a resposta adequada.)

1. O gestor se sente à vontade tentando novas e diferentes abordagens com a equipe?

Sim    Não    Não sei

2. A equipe tem experiências positivas anteriores lidando com problemas difíceis quando os membros da equipe apresentam pontos de vista diferentes?

Sim    Não    Não sei

3. Os membros do grupo se expressam e oferecem opiniões sinceras?

Sim    Não    Não sei

4. O seu grupo normalmente trabalha em colaboração sem apresentar muito conflito ou apatia?

Sim    Não    Não sei

5. Você está relativamente certo de que o líder não representa uma grande fonte de dificuldades?

Sim    Não    Não sei

7. O estilo pessoal do líder e sua filosofia de gestão estão de acordo com a abordagem da equipe?

Sim    Não    Não sei

8. Você sente que sabe o suficiente sobre o desenvolvimento de equipes para conduzir um programa sem ajuda?

Sim    Não    Não sei

9. A equipe se sentiria confiante o suficiente para conduzir um programa de desenvolvimento de equipe

sem ajuda externa?

Sim Não Não sei

### *Questionário II*

Pontuação: Se você circulou seis ou mais respostas positivas, provavelmente não precisa de um consultor externo. Se teve quatro ou mais respostas negativas, provavelmente precisa de um consultor. Se tiver uma mistura de respostas positivas, negativas e inconclusivas (“não sei”), sugerimos que você convide um consultor para conversar sobre a situação e tomar uma decisão em conjunto.

### *Teste 3: Escala de contexto e composição da equipe*

Instruções: Utilizado as suas observações de sua organização e unidade de trabalho ou equipe, responda às seguintes questões (em uma escala de 1 a 5).

1. O trabalho em equipe é necessário para a sua equipe atingir as metas (isto é, a interdependência recíproca é importante para o sucesso da equipe)?

1 Não, na verdade não.

2

3 Um pouco importante.

4

5 O trabalho em equipe é fundamental para o sucesso.

2. O papel das equipes na organização é claro (isto é, está claro se a equipe é uma equipe de decisão, de tarefa ou exerce alguma outra função)

1 Não, o papel não é claro.

2

3 O papel é de alguma forma claro.

4

5 Sim, o papel é muito claro.

3. A equipe recebe a autoridade necessária para atingir suas metas?

1 Não, a equipe tem pouca autoridade.

2

3 Ela tem alguma autoridade, mas não o suficiente.

4

5 Sim, a equipe tem toda a autoridade de que precisa.

4. A equipe recebe os recursos necessários para atingir suas metas?

1 Não, são necessários mais recursos.

2

3 Alguns recursos são disponibilizados.

4

5 Sim, os recursos necessários são disponibilizados.

5. A cultura da organização (regras e valores) incentiva o trabalho em equipe?

1 Não, o trabalho em equipe não é incentivado.

2

3 O trabalho em equipe é incentivado em certa medida.

4

5 O trabalho em equipe é incentivado como parte da cultura da organização.

6. A estrutura da organização (o organograma, os papéis, as descrições de cargo, e assim por diante) apoia o trabalho em equipe?

1 Não, a estrutura dificulta o trabalho em equipe.

2

3 A estrutura apoia em certa medida o trabalho em equipe.

4

5 Sim, a estrutura apoia o trabalho em equipe.

7. Os sistemas da organização (remuneração, avaliação, informações e assim por diante) apoiam o trabalho em equipe?

1 Não, os sistemas dificultam o trabalho em equipe.

2

3 Os sistemas apoiam em certa medida o trabalho em equipe.

4

5 Sim, os sistemas apoiam o trabalho em equipe.

8. A sua organização tem um método bem elaborado para definir a composição da equipe?

1 Não, a composição da equipe é definida de forma relativamente aleatória.

2

3 A composição da equipe é definida com alguma reflexão.

4

5 Sim, a composição da equipe é definida com muita reflexão.

9. A liderança da equipe é eficaz?

1 A liderança não é eficaz.

2

3 A liderança é relativamente eficaz.

4

5 A liderança é muito eficaz.

10. A equipe tem a experiência, o conhecimento e as habilidades técnicas necessárias para atingir suas metas?

1 Não, ela precisa de mais experiência, conhecimento e habilidades.

2

3 Ela tem parte da experiência, do conhecimento e das habilidades necessários.

4

5 Sim, ela tem toda a experiência, o conhecimento e as habilidades necessários.

11. Os membros da equipe apresentam as habilidades interpessoais necessárias para trabalhar de maneira eficaz em equipe?

1 Não, eles não apresentam as habilidades interpessoais necessárias.

2

3 Eles apresentam parte das habilidades interpessoais necessárias.

4

5 Sim, eles apresentam as habilidades interpessoais necessárias para trabalhar bem em equipe.

12. O tamanho da equipe é adequado para atingir suas metas?

1 Não, ela é grande ou pequena demais.

2

3 A equipe pode precisar reduzir ou aumentar o seu tamanho em uma ou duas pessoas.

4

5 Sim, a equipe tem o tamanho certo para a tarefa.

13. Os membros da equipe são motivados a ajudar a equipe a atingir suas metas?

1 Não, há pouca motivação.

2

3 Há alguma motivação da parte dos membros da equipe.

4

5 Sim, os membros da equipe são muito motivados a atingir as metas da equipe.

#### *Escala de contexto e composição da equipe*

**Pontuação:** Cada pessoa deve somar as pontuações obtidas e dividir a soma por 13. Uma pontuação de 3,75 ou superior indica que o contexto e a composição das equipes da organização em geral sustentam o desempenho da equipe. Pontuações entre 2,5 e 3,75 indicam que há um apoio moderado para o desempenho da equipe. As pontuações entre 1,0 e 2,5 indicam a presença de alguns sérios problemas relacionados ao contexto e à composição que estão prejudicando o desempenho da equipe.

Além disso, se as respostas a pelo menos uma ou duas questões forem baixas demais (1 ou 2), isso sugere que pode ser necessário tomar providências imediatas para melhorar o contexto ou a composição da equipe. Contudo, se a resposta à pergunta 1 (a necessidade de trabalho em equipe) for baixa (1 ou 2), o que normalmente significa que a interdependência dos membros da equipe é em geral modular ou sequencial, a pontuação média não precisará ser tão alta quanto em uma equipe na qual o trabalho em grupo seja essencial para atingir as metas (em outras palavras, quando houver uma necessidade de interdependência recíproca).

#### *5.4 As dinâmicas como ferramenta de apoio ao processo de identificação do perfil comportamental*

As dinâmicas ou atividades experienciais são aplicadas com o intuito de observar na prática os comportamentos predominantes da equipe.

Sejam as atitudes individuais ou grupais, através dessas atividades é possível reforçar a análise diagnóstica dos testes e entrevistas comportamentais.

Existem vários livros, cursos e material disponíveis na internet que apresentam dinâmicas inteligentes e fáceis de serem aplicadas para grupos de diversos tamanhos. Aqui estamos falando de atividades para grupos entre 10 e 30 pessoas.

Normalmente, gosto de trabalhar com dois tipos de atividades diferentes: os Jogos de estratégia e as Dinâmicas de grupo. Cada um tem suas vantagens e, quando trabalhados em conjunto, tornam o evento mais interessante e rico em informações.

Veja a seguir um pequeno resumo dos diversos tipos de atividades vivenciais e como são utilizadas normalmente:



#### **Dinâmicas**

Indoor  
Poucos recursos  
Número limitado de pessoas  
Com até 30 pessoas, algumas atividades funcionam bem para diagnóstico comportamental



#### **Jogos de estratégia**

Indoor / Outdoor  
Recursos estruturais de jogos  
Número restrito de pessoas por facilitador  
Ideal para atividades de diagnóstico ou treinamento



#### **Eco TEAL (Treinamento Experiencial ao Ar Livre)**

Outdoor  
Recursos estruturais  
Número maior de pessoas por facilitador  
Normalmente utilizado para treinamentos  
Atualmente algumas organizações usam também para diagnóstico comportamental



#### **TEAL Adventure**

Outdoor  
Recursos materiais  
Equipe de apoio  
Número baixo de pessoas por facilitador  
Basicamente utilizado para treinamento comportamental



#### **Jogos Empresariais**

Indoor  
Uso de software  
Número médio de pessoas por facilitador  
Utilizado para treinamento comportamental e diagnóstico

Vou falar um pouco mais sobre as principais diferenças entre as Dinâmicas e os Jogos de Estratégia:

#### *\*Jogos de estratégia*

Os Jogos de Estratégia possuem como principal característica o uso do raciocínio lógico e pensamento estratégico, em detrimento da sorte, para se ganhar a partida. Existe uma variedade grande de tipos de Jogos de Estratégia. Por serem mais complexos e caros quanto à elaboração, são desenvolvidos e aplicados por empresas de consultoria como a Prospecta, por exemplo.

Alguns jogos usam princípios lógico matemáticos para o seu desenvolvimento, e outros são baseados em jogos de tabuleiro.

A grande sacada desses jogos, para o processo de diagnóstico, é conseguir com que os participantes se sintam efetivamente envolvidos e incluídos dentro do processo. Em alguns jogos, que utilizam lonas ou estruturas gigantes, isso é imediatamente possível. Em outros, deve-se ter cuidado para que todos tenham uma função específica, e possam igualmente ser percebidos e avaliados.

#### *\*Dinâmicas de Grupo*

O conceito de Dinâmica de Grupo, como conhecemos hoje, foi inicialmente elaborado pelo psicólogo Kurt Lewin (1973). Seus primeiros estudos foram realizados em 1946 em Massachusetts e tinham como principal objetivo entender a origem, natureza e evolução dos grupos e sua influência uns sobre os outros. As técnicas de Dinâmicas de Grupo desenvolvidas por Lewin foram uma das primeiras voltadas para treinar o desenvolvimento das capacidades comportamentais humanas.

Atualmente podemos encontrar em diversas bibliografias, e mesmo na internet, uma infinidade de dinâmicas. Elas podem ser utilizadas para diversos objetivos e um número ilimitado de participantes. São mais simples e baratas de serem implementadas, e nem por isso menos eficazes.

Uma das principais decisões a serem tomadas pelo consultor de RH, quanto ao workshop vivencial para diagnóstico cultural, é exatamente a escolha correta das dinâmicas ou jogos que serão utilizados. Via de regra, deve-se primeiramente definir quais são seus objetivos com a atividade, e o que se pretende identificar ou confirmar quanto ao diagnóstico.

Como a variedade de opções é enorme, e os resultados possíveis com cada uma delas também o são, acredito que a prática na aplicação dessa metodologia vivencial, em diversos tipos de grupos em treinamentos, irá permitir uma escolha mais assertiva quanto ao que irá funcionar em determinados grupos para as atividades de diagnóstico.

Lembre-se, justamente por serem interessantes, divertidos e envolventes, os jogos e dinâmicas podem fazer com que o facilitador perca seu objetivo de vista. Com isso, ao final de um evento, o diagnóstico pode ser pobre e as pessoas podem não entender o sentido das atividades para o processo de alinhamento cultural. Esse é um dos erros mais comuns: escolher e utilizar atividades que não fazem sentido para o processo e são pobremente aproveitadas.

Na bibliografia deste livro, você encontrará várias dicas de livros e sites sobre jogos e dinâmicas. Faça uma pesquisa profunda e treine.



# Plano de cultura – construindo nossa trilha

“Disciplina na implantação é a essência do sucesso de qualquer planejamento”. (Paulo Emilio)

Chegou a hora de construir o Plano de Alinhamento Cultural e de Alta Performance (PLAN Performance) da organização. De posse das informações levantadas durante a etapa de diagnóstico, o consultor tem em mãos tudo o que precisa para propor um programa de formação coerente e focado no alinhamento e desenvolvimento da cultura de alta performance.

O Plano de Cultura deve ser, ao mesmo tempo, prático, para que todos entendam seus objetivos, e completo, para que a organização obtenha os resultados de que precisa.

A seguir apresento um passo a passo da construção do Plano de Alinhamento Cultural:

A seguir apresento com detalhes cada uma dessas etapas do processo de construção do PLAN Performance.



## Análise do diagnóstico

Interpretar os dados diagnosticados  
Identificar os GAP's culturais



## Construção do Core Competence

Definir o Core Competence essencial para alta performance  
Desenvolver conceitos das competências  
Avaliar a complementariedade entre o Core Competence e o Planejamento Estratégico



## Definição dos objetivos e metas

Definir os ganhos objetivados com o alinhamento cultural  
Identificar as metas comportamentais e sua progressão  
Identificar as metas de resultado



## Plano cultural

Construir o plano de ação cultural  
Definir prazos, plano de endomarketing, patrocinadores  
gestão dos resultados



Fonte: Prospecta Treinamentos e Consultoria – Desenvolvido por Paulo Emilio Cruz

### 6.1 Análise diagnóstica

Os dados obtidos após a etapa de diagnóstico servem de base para a construção do PLAN Performance. A interpretação das informações é tarefa essencial no processo. Avalie com atenção os seguintes resultados:

 <b>Liderança</b>  Qual a cultura de referência?  Quais competências possuem maiores GAP's entre os líderes?	 <b>Equipe</b>  Quais os GAP's de alinhamento entre equipe e lideranças?  Qual a cultura característica atual?	 <b>Tangível e intangível</b>  A estrutura física passa que imagem?  A marca remete quais competências?  Qual imagem que a empresa deseja construir?
--	--	--

Fonte: Prospecta Treinamentos e Consultoria – Desenvolvido por Paulo Emilio Cruz

A avaliação dessas questões deve ser apoiada também pelos resultados obtidos com a aplicação dos questionários de cultura sugeridos no capítulo 3.1.3. deste livro. As perguntas aqui apresentadas servem como orientadoras para o processo de análise situacional. A partir dessas informações, teremos o suficiente para determinar o Core Competence da empresa, e quais são os caminhos que devemos trilhar.



## 6.2 Construção do Core Competence

As informações obtidas na etapa anterior servem agora para definir com maior clareza quais as competências essenciais da empresa, e como obter a alta performance através delas. Você agora já possui em mãos o desejo das lideranças em termos de competências, os GAPs entre líderes e liderados, a imagem que a organização quer passar e a cultura característica da empresa. Lembre-se de que cada competência, para ser construída, depende de um conjunto de CONHECIMENTOS, HABILIDADES e ATITUDES. Agora essas são a base para a construção do Core Competence. Veja, a seguir, uma tabela que exemplifica o que quero dizer:

Empresa XYZ	Diretoria de Comunicação		
Cargos	Diretor Geral	Assist. Comunicação	Coordenação Geral
<b>Conhecimentos</b> (Relativos as formações e/ou certificações necessárias para assumir a função. Relata-se aqui os conhecimentos chaves para realizar com eficiência as atividades)	Formação em administração, comunicação ou publicidade  Especialização em marketing ou gestão empresarial  Conhecimento em team building	Formação em comunicação empresarial  Conhecimento no pacote office  Conhecimento de sistemas específicos de comunicação	Formação em marketing  Especialização em gestão de projetos  Conhecimento em processos e seus subsistemas
<b>Habilidades</b> (Relativo a experiência prática que o profissional necessita ter para desempenhar bem a função. O profissional deve apresentar determinadas habilidades que são comprovadas pela experiência profissional e atividades atuais)	Experiência mínima de 5 anos em rádiodifusão  Experiência comprovada em liderança de equipes  Experiência mínima de 5 anos em projetos com multinacionais	Experiência mínima de 2 anos em empresas de comunicação  Experiência na construção de tabelas e apresentações em PPT	Experiência mínima de 5 anos em rádiodifusão  Experiência comprovada em gestão de projetos em PPT  Experiência em processos
<b>Competências essenciais</b> (Qual conjunto de atitudes /competências chaves definidas pela organização e que servem como orientador para os profissionais de toda a organização. Essas competências devem servir de catalisadoras dos VALORES da empresa)	Relacionamento interpessoal  Organização e planejamento  Espírito de equipe	Relacionamento interpessoal  Organização e planejamento  Espírito de equipe	Relacionamento interpessoal  Organização e planejamento  Espírito de equipe
<b>Competências funcionais</b> (Qual conjunto de atitudes /competências essenciais para o desempenho de uma função específica? Incluir aqui de uma à três competências adicionais e específicas da atividade)	Empreendedorismo  Visão sistêmica  Liderança e desenvolvimento de equipes	Relacionamento interpessoal  Foco em resultados  Gerenciamento de tempo	Resolução de conflitos  Melhoria contínua  Gestão da qualidade

Fonte: Prospecta Treinamentos e Consultoria - Desenvolvido por Paulo Emilio Cruz

### 6.3 Definição dos objetivos e metas

Agora que você já possui o Core Competence definido, e as demais competências funcionais, chegou a hora de estabelecer alguns objetivos e metas. Vamos pensar da seguinte forma: os objetivos determinam onde a empresa pretende chegar quanto ao alinhamento cultural e estratégico. As metas, o que isso representa como resultado mensurável para a organização.

#### Objetivos

Tomando como base os resultados obtidos com os questionários de competência apresentados na etapa de diagnóstico (veja abaixo), temos agora que definir com os gestores qual a meta inicial, por período de quatro meses, até o objetivo desejável de 90% de alinhamento em período negociável, e que varia de acordo com o tamanho da organização e seu estado atual de alinhamento.

Para cada uma das competências e valores definidos, vamos negociar com a equipe um TERMO DE COMPROMISSO sobre os objetivos de alinhamento.

Nome da empresa	Notas de avaliação da equipe				
Competências essenciais	1	2	3	4	5
Foco em resultados					
Ênfase no mercado					
Qualidade					
Espírito de equipe					

Fonte: Prospecta Treinamentos e Consultoria - Desenvolvido por Paulo Emilio Cruz



Fonte: Prospecta Treinamentos e Consultoria - Desenvolvido por Paulo Emilio Cruz

Ao final de cada período de quatro meses, a equipe deverá realizar novo levantamento de percepção, de forma a avaliar o progresso do trabalho de alinhamento e os pontos de correção.

Deve existir um processo de comunicação constante com a equipe em relação às ações e aos resultados do programa.

#### Metas

Vamos agora identificar também as metas de resultado. Essa costuma ser uma etapa complicada, uma vez que, identificar quais são os itens de medição de resultados que podem sofrer impactos efetivamente diretos das ações de alinhamento, não costuma ser tarefa fácil.

Em princípio, o consultor de RH, em comum acordo com os gestores, deve realizar uma análise cuidadosa dos diversos indicadores da empresa. Abaixo, relaciono alguns indicadores que normalmente sofrem impacto das ações de alinhamento:

- **Turnover** -  $\frac{((Admissão + Total\ de\ desligamentos)/2)}{efetivo\ total} \times 100$
- **Índice de satisfação no trabalho** - (Medido através de pesquisa de satisfação)
- **Diversos índices de Produtividade** - (por unidade produzida / por tempo de produção ou entrega / por quantidade de clientes atendidos / etc.)
- **Índice de eficiência operacional** - (Medido pelos níveis de qualidade / Conformidades)
- **Absenteísmo** -  $(Número\ de\ dias\ não\ trabalhados / (Número\ de\ empregados \times Número\ de\ dias\ úteis) \times 100)$
- **Índice de retenção** -  $(100 - (Número\ de\ desligamentos\ entre\ 4\ e\ 12\ meses / Número\ de\ vagas\ preenchidas) \times 100)$
- **Retorno médio por empregado** -  $(Receita\ bruta - (Despesas\ totais - Despesas\ com\ empregados) / (Despesas\ com\ empregados)$

Vale ressaltar que, mensalmente, o consultor de RH deve avaliar, junto com os gestores da empresa, quais foram os efeitos de mercado situacionais que podem ter influenciado de forma positiva ou negativa o resultado desses indicadores. O fato é que praticamente qualquer indicador sofre, em menor ou maior propor-

ção, os efeitos dos fatores externos não controláveis. Quando os efeitos são grandes e perceptíveis, o dado deve ser considerado para análise do resultado obtido.

#### 6.4 Plano de Cultura

O Plano de Cultura é a oficialização do plano de desenvolvimento profissional focado no alinhamento cultural da empresa.

Chegou a hora de colocar no papel os temas técnicos e comportamentais que deverão ser trabalhados para que a empresa alcance os objetivos e metas almejados.

A seguir apresento um modelo de plano que pode ser utilizado. Esse modelo é utilizado não apenas para indicação dos temas, carga horária e instrutor, como acontece com a maioria dos planos de desenvolvimento existentes, mas foca também em dados e informações que possibilitam uma melhor avaliação de eficácia do programa como um todo.

Capacitações técnicas						
Tema	Carga horária sugerida	Público alvo	Data prevista	Data realizada	Contratada ou Instrutor	Avaliação de Reação
Ações pactuadas	Prazo de realização	Indicador utilizado	Meta definida	Eficácia	<b>Resultado obtido</b>	

Capacitações comportamentais						
Tema	Carga horária sugerida	Público alvo	Data prevista	Data realizada	Contratada ou Instrutor	Avaliação de Reação
Ações pactuadas	Prazo de realização	Indicador utilizado	Meta definida	Eficácia	<b>Resultado obtido</b>	

Fonte: Prospecta Treinamentos e Consultoria – Desenvolvido por Paulo Emílio Cruz

*Alguns pontos merecem uma reflexão maior. São eles:*

- *Contratada ou Instrutor: Refere-se à empresa, profissional ou valorize a qualidade técnica do instrutor de treinamento em detrimento da busca por custos muito baixos. É fundamental saber avaliar os resultados dos investimentos feitos em treinamentos.*
- *Avaliação de reação: Aplicada sempre ao final de cada treinamento, deve permitir ter uma ideia do impacto inicial que o evento causou, assim como ganhos imediatos de aprendizado. Junto à avaliação de reação, você pode aplicar também uma Avaliação de GAP – teste normalmente aplicado em treinamentos técnicos, visa a avaliar o real ganho de conhecimento do profissional/aluno após o treinamento. De modo geral, o mesmo teste, com as mesmas questões, é aplicado antes e depois do treinamento. Ao final deste capítulo, apresentamos os modelos para cada uma dessas avaliações.*
- *Ações Pactuadas: Para que as ações de treinamento tenham efeito duradouro, torna-se fundamental que o instrutor, junto com a coordenação do consultor de RH ou gestor da empresa, pactue com cada profissional/aluno ações que deverão ser implantadas na prática, com base no aprendizado obtido no treinamento. Essas ações vão tornar efetivos os resultados com os treinamentos.*
- *Prazo de realização: Após a definição das ações, é imprescindível determinar prazos para a sua concretização. As datas precisam ser negociadas e avaliadas quanto à possibilidade de realização. Assim como as metas, das quais falaremos em seguida, os prazos devem ser cuidadosamente pensados, considerando-se o cenário e as possibilidades reais da empresa e do profissional.*
- *Indicador utilizado: Para cada uma das ações, o profissional/aluno deve validar com o gestor um indi-*

*ador que servirá de parâmetro para avaliar o sucesso da ação. Não se trata de criar novos indicadores que serão utilizados para sempre pela empresa, mas sim de escolher um que permita avaliar apenas o sucesso ou fracasso da ação dentro de um determinado período, o qual está determinado no Prazo de realização.*

- *Meta definida: Toda ação deve vir acompanhada de uma meta e específica, Mensurável, Atingível, Relevante e Temporal (SMART). Essas metas são vinculadas aos indicadores já negociados. São elas que devem ser conquistadas após o prazo negociado de implementação.*
- *Eficácia (Resultado obtido): Com base nas metas definidas e nos resultados obtidos no prazo negociado, faz-se a avaliação efetiva dos resultados alcançados com a ação e, por consequência, do treinamento. De forma geral, essa avaliação se mostra mais precisa de três a seis meses após o término do treinamento, período no qual se percebe, com mais clareza, os resultados efetivos do trabalho realizado. Vale lembrar que esse prazo pode variar para mais, a depender do tipo de formação escolhida (curso, workshop, palestra, especialização e outros), dos indicadores definidos e das ações negociadas.*

**EXEMPLO DE AVALIAÇÃO DE REAÇÃO  
PESQUISA DE SATISFAÇÃO**

**TREINAMENTO EXPERIENCIAL COSTA DO SAUÍPE  
22 e 23 de abril de 2013**

Responda às perguntas abaixo, marcando com um X a coluna que corresponde a sua percepção sobre diversos aspectos do treinamento.

Critérios:

- 1 – Fraco
- 2 – Regular
- 3 – Bom
- 4 – Ótimo
- 5 – Excelente

<b>Infraestrutura</b>	1	2	3	4	5
Local de hospedagem					
Local do evento enduro (Parque Sauípe)					
Alimentação (Costa do Sauípe)					
Alimentação (Parque Sauípe)					
Estrutura de apoio ao evento					

<b>Avaliação geral do treinamento</b>	1	2	3	4	5
Relevância do tema no dia a dia					
Conhecimento dos facilitadores					
Didática dos facilitadores					
Qualidade das reflexões					
Avaliação geral do treinamento					

**Atividades extras do treinamento (Jogos e TEAL)**

Abaixo, você encontra um espaço para sugestões, críticas ou elogios. Seu depoimento é fundamental. Deixe seu nome e cargo, caso autorize a divulgação no site da Prospecta:

Abaixo, você encontra um espaço para sugestões, críticas ou elogios. Seu depoimento é fundamental. Deixe seu nome e cargo, caso autorize a divulgação no site da Prospecta:

## MODELO DE AVALIAÇÃO DE GAP

### AVALIAÇÃO DE GAP

#### Modelo 1 – autoavaliação

## TREINAMENTO SOBRE GERENCIAMENTO DE AÇÕES DE MARKETING

22 e 23 de maio de 2014

Responda às perguntas abaixo, marcando com um X a coluna que corresponde a sua percepção sobre o nível de conhecimento que você tem sobre os pontos abordados em cada pergunta. Seja sincero nas suas respostas.

Critérios para níveis de conhecimento:

- 1 – Baixo
- 2 – Regular
- 3 – Bom
- 4 – Ótimo
- 5 – Excelente

Gestão de projetos em Marketing					
Que nota você daria para seu nível de conhecimento sobre Gestão de Projetos?	1	2	3	4	5
Qual seu conhecimento atual sobre Termo de abertura de projetos?	1	2	3	4	5
Como você avalia seu conhecimento sobre SMART?	1	2	3	4	5

Viabilidade de projetos em Marketing					
Você considera seu conhecimento sobre ROI:	1	2	3	4	5
Seu conhecimento sobre EBITDA e EVA é:	1	2	3	4	5
Que nota você daria para o seu nível atual de conhecimento sobre custo de oportunidade?	1	2	3	4	5

## AVALIAÇÃO DE GAP

### Modelo 2 – questionário de conhecimento técnico

## TREINAMENTO SOBRE GERENCIAMENTO DE AÇÕES DE MARKETING

22 e 23 de maio de 2014

Responda às perguntas abaixo, marcando com um X a opção que mais se aproxima de sua resposta. Evite responder de forma aleatória. Responda a todas as perguntas.

1. O marketing opera na dimensão do que é valor para o cliente. Sua função precípua é gerar valor para o consumidor e lucro para a organização. Dentro desse fundamento-base, deve ser considerado como primeiro passo para a geração de valor:

- a) Segmentar o mercado, escolher os mercados-alvo e estruturar a proposta de valor do produto / serviço;
- b) Definir os canais de venda, dimensionar a força de vendas e planejar a distribuição;
- c) Definir atributos essenciais do produto / serviço, estabelecer o preço de venda e realizar previsão de demanda;
- d) Definir o orçamento de comunicação, estabelecer o plano de mídia e programar ações promocionais;
- e) Mensurar a satisfação do cliente, estabelecer programas de incentivo e desenvolver mecanismos de fidelização.

2. Apesar de ser tratado como despesa corrente, parte do gasto com propaganda deve ser compreendido como investimento na construção do brand equity e na fidelização dos clientes. Em que circunstância uma organização deve prever um elevado gasto com comunicação?

- a) Em campanhas de lançamento de novos produtos no mercado;
- b) Em ações dirigidas para produtos de marcas de alto valor reputacional;
- c) Com produtos que apresentam elevada participação de mercado;
- d) Em um mercado onde o nível de concorrência é baixo;

e) Com produtos com alto nível de diferenciação em relação aos concorrentes.

3. Sua organização está iniciando um projeto que tem como objetivo a completa remoção dos defeitos de seu principal produto. Você é o gerente de projeto designado e acabou de finalizar a fase de conceituação do projeto. Qual o principal produto de gerenciamento nessa fase do projeto?

- a) Termo de Abertura do Projeto
- b) Declaração de trabalho
- c) Declaração de escopo
- d) Plano do Projeto
- e) Planejamento de recursos

4. Os patrocinadores do projeto possuem a MAIOR influência no escopo, qualidade, tempo e custo do projeto durante:

- a) Fase conceitual
- b) Fase de desenvolvimento
- c) Fase de execução
- d) Fase de encerramento
- e) Fase de preparação

5. Ao iniciar a preparação de um projeto de marketing, o gestor reúne a equipe e define alguns pontos que são necessários nessa etapa para o sucesso do projeto como um todo. São eles:

- a) Selecionar e definir o Gerente de Projeto; determinar o objetivo e as metas; indicar as expectativas dos clientes do projeto.
- b) Definir detalhadamente o orçamento do projeto; determinar o objetivo e as metas; indicar as expectativas dos clientes do projeto.
- c) Selecionar e definir o Gerente de Projeto; listar as atividades necessárias para alcançar os objetivos do projeto; determinar as expectativas dos clientes do projeto.
- d) Avaliar as solicitações de alteração do projeto que envolvam escopo, prazo e custo; proceder com os ajustes necessários para obter a aprovação dos patrocinadores do projeto.
- e) Quando necessário, reprogramar o projeto e ajustar o nível de recursos; elaborar cronograma e orçamento viável para alocar recursos às atividades.

Para a avaliação de GAP, procure sempre trabalhar com o mínimo de cinco questões. Esse mínimo facilitará a análise comparativa entre o teste aplicado antes e depois do treinamento.





# Endomarketing – todos precisam acreditar

As ações de Endomarketing visam envolver e comprometer os colaboradores com os objetivos traçados para o alinhamento cultural e estratégico da equipe.

Deve ser desenvolvida uma série de ações de divulgação do programa de alinhamento, suas etapas, objetivos e resultados mensais. Além dessas ações, devem ser criadas campanhas motivacionais, vinculadas a premiações baseadas no sistema de meritocracia, as quais visam criar o clima propício à construção do ambiente de alta performance necessário à implantação da GICAP®.

O programa de Endomarketing vinculado a GICAP® deverá ter uma coordenação conjunta entre Marketing e RH. Nessa etapa da GICAP®, os processos estão delimitados nas seguintes fases:

## *\*Identificação das necessidades*

Em reunião de avaliação com o marketing e o RH da empresa, são apontadas necessidades de ação, assim como a estrutura disponível para implementação. O objetivo aqui é identificar o melhor conjunto de ações de endomarketing que serão implementadas ao longo da GICAP® e permitirão o devido alinhamento da equipe com o core competence da empresa.

Lembre-se: muitas necessidades não são ditas mas podem ser percebidas.

## *\*Arquitetura dos projetos*

De posse das informações identificadas, os projetos de endomarketing começam a tomar forma. A construção desse ambiente interno de comunicação deve ser o mais criativo e inspirador possível. As pessoas devem ser surpreendidas com ações que representem a quebra de alguns paradigmas e as façam pensar verdadeiramente sobre cada competência ou valor. Lembre-se: os projetos precisam ser exequíveis em termos de prazo e orçamento.

## *\*Conteúdo & Design*

Após a aprovação da diretoria, tem início o desenvolvimento das peças e de todo o material necessário para as ações de endomarketing.

O foco agora é acertar no estilo da campanha. Alinhar visual criativo com a marca e valores da empresa. Neste ponto, organizações que possuem um trabalho de Branding (conjunto de materiais e ações voltados para o fortalecimento da identidade visual da empresa, que juntos e alinhados contribuem para o desenvolvimento da sua marca) levam certa vantagem.

Lembre-se: as peças devem ser tão duradouras quanto o programa como um todo.

*\*Produção & Logística*

Invista em peças de qualidade e, preferencialmente, duradouras. Nesta hora, o objetivo não pode ser apenas custo baixo. O processo de procura por fornecedores deve obedecer a três itens específicos: custo, qualidade e design. Indico uma tabelinha de análise de fornecedores que costuma ser bem útil nesta etapa. Na tabela você deve dar pontuações, as quais variam de 1 a 5, para cada item avaliado. Ao final multiplicará as notas dadas para cada item. Escolha a empresa com o melhor resultado final. Veja abaixo: Também podem-se incluir novos itens de avaliação, tais como: logística/prazo de entrega, garantias, referências, entre outros. O importante é não cair na tentação de comprar com base apenas em preço.

Fornecedor	Custo	Qualidade	Design	Total
Art Design LTDA.	3	5	5	75
Criativa Design LTDA.	2	4	4	32
Desconto Prod. LTDA.	5	2	3	30

*\*Veiculação & Execução*

Chegou a hora de colocar as peças por toda a empresa, em especial nas áreas envolvidas no processo de alinhamento. É fundamental uma ação inicial de apresentação das peças. Escolha uma segunda-feira para o movimento de impacto visual.

As pessoas precisam ser informadas, com antecedência mínima de cinco dias, de que na data específica será apresentado o programa de formação de time da empresa. Crie expectativas. Imagens e peças que representem a ideia de time funcionam como gatilho para a curiosidade das pessoas em relação ao que vem pela frente.

No final de semana imediatamente anterior à segunda-feira escolhida, prepare o ambiente. Aproveite o efeito surpresa. Distribua as peças físicas, cartazes e demais elementos que marquem visualmente o espaço. Ao entrar na organização, as pessoas precisam se deparar com o novo e curtir o que vem pela frente, antes mesmo de você começar a falar.

A reunião de apresentação do projeto acontece no meio da manhã, alguns minutos após a chegada das pessoas. O clima já deve estar bem divertido. É por isso que peças criativas ajudam na ação de envolver. Na reunião seja objetivo, e novamente criativo. Além de apresentar formalmente as peças e explicar o porquê de elas estarem ali, fale sobre a proposta do programa e quais as metas quantitativas e qualitativas a empresa pretende alcançar com essa ação. Fomente o compromisso de todos.

*NA PRÁTICA COMO É*

Para exemplificar como uma ação de endomarketing pode mudar o comportamento das pessoas, apresento o caso real de uma empresa brasileira. Utilizando apenas um nome fictício, vou chamar essa empresa de XPTO vendas e logística ltda.

*Certa vez, a área de Recursos Humanos da XPTO vendas e logística ltda. que tinha em seu call center uma das maiores áreas da empresa, com 180 colaboradores, em sua maioria mulheres, resolveu iniciar uma campanha de 30 dias para que todas as mulheres fizessem o famoso exame de mamografia contra o câncer de mama.*

*Era uma ação alinhada com um dos valores da empresa de “cuidado com as pessoas”. O tema era potencialmente relevante, e o público-alvo correto e bem informado (mais de 90% das mulheres do call center tinham 3º grau completo ou em formação).*

*A empresa, que havia disponibilizado uma estrutura completa para realização do exame em uma unidade hospitalar móvel, que ficava parada no estacionamento da empresa durante todo o horário de almoço, se decepcionou com os primeiros resultados. Até o final da terceira semana da campanha, apenas 20% das mulheres tinham feito o exame.*

*A campanha era composta basicamente por cartazes espalhados por diversos murais da empresa. Todos*

*os cartazes vinculavam a campanha a um dos valores da empresa.*

*Preocupados em não bater a meta de exames ao final da campanha, a área de RH, em parceria com o Marketing, lançou mão de uma ação complementar para a última semana. Uma ação de endomarketing extremamente criativa, e que impactava de modo direto o comportamento das pessoas.*

*Na segunda-feira, ao chegar ao escritório, os colaboradores encontraram diversos balões pendurados nas baias (local de trabalho da equipe de call center). Era um balão rosa com a marca do combate ao câncer de mama em cada baia. O balão vinha preso por uma haste de madeira, e ao lado da haste havia um recado: “O que tem dentro deste balão te pertence. Em todo caso, você só poderá estourar o balão e pegar o que é seu, após apresentar no RH a comprovação de que fez o Exame. Lembre-se, esta campanha termina na sexta”.*

*No mesmo dia a curiosidade impulsionou a maioria das pessoas a fazer o exame, e em seguida estourar os balões. À medida que cada uma das mulheres estourava o seu balão e encontrava bilhetes com prêmios diversos, tais como: perfumes, produtos de beleza, brindes femininos e muito mais, impulsionava as outras a fazerem o mesmo.*

*Ao final da semana, a junção entre endomarketing criativo, curiosidade e organização fizeram com que o índice de realização do exame chegasse a 96%. Resultado bem superior à meta de 80% imaginada para a campanha no mês inteiro.*





# Desenvolvendo competências – alinhando aprendizado

Competência é: “um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento”.  
(Scott B. Parry)

A avaliação dos resultados obtidos com a aplicação do questionário de GAP, apresentado no capítulo 4, assim como os resultados dos testes comportamentais e das entrevistas e reuniões de avaliação situacional servem agora de referência para a realização do conjunto de workshops, cursos, treinamentos e demais ações de desenvolvimento propostos no Plano de Cultura. Sejam capacitações técnicas e/ou comportamentais, ações de coaching ou orientação profissional, o consultor não deve perder o foco na construção das competências que precisam ser alinhadas e desenvolvidas.

Nessa etapa, que deverá acontecer em paralelo ao programa de formação de líderes ou após ele, as pessoas precisam entender os objetivos do trabalho e os caminhos que serão percorridos. Boa comunicação através dos projetos de endomarketing é essencial.

A imagem a seguir resume o que não podemos esquecer nessa etapa.



Dessa forma, a implantação do plano de cultura, através das ações de desenvolvimento de competências, deve:

- *Uma vez definidos os conhecimentos necessários para cada função e identificados os GAPS prioritários, prover a equipe com ações de formação e posterior avaliação de aprendizado. Falaremos mais à frente, no capítulo sobre ROI, a respeito da eficácia dessas ações.*
- *Realizar atividades práticas in loco que permitam o aprimoramento de conhecimentos e, dessa forma, o desenvolvimento de competências. O job rotation, ação que permite aos colaboradores exercerem, por períodos definidos, novas funções e atividades, pode ser outra ação bem interessante para desenvolver e/ou avaliar novas competências do funcionário.*
- *Realizar atividades e treinamentos com foco no comportamental. Essa ação, alinhada com as competências essenciais propostas pela organização, deverá possibilitar ao colaborador um entendimento claro sobre atitudes desejadas pela empresa, assim como permitirá um processo eficiente de autoavaliação.*

Na implantação de programas de alinhamento cultural realizadas pela Prospecta, observamos que um dos pontos de maior atenção e que merece todo apoio e cuidado dos líderes da empresa está justamente relacionado ao alinhamento comportamental.

De fato, é aí que “a cobra torce o rabo”, falando em português bem claro.

Aprendemos com a prática e diversos projetos realizados que, mesmo o investimento sendo caprichado nas ações de treinamento técnico e aprimoramento das práticas de trabalho, quando a atitude do colaborador é negativa e/ou contrária ao desejado pela organização, os resultados são quase sempre nulos ou insuficientes.

*“Por mais que um cavalo saiba o caminho de casa, se ele empacar, por qualquer motivo, não tem vaqueiro que faça ele andar sem utilizar a força bruta”. (Paulo Emílio)*

As ações com foco no comportamental são fundamentais. Essas são, na maioria dos projetos desenvolvidos pela Prospecta, o foco de nossa atenção. Unir pelo engajamento.

De forma geral, algumas competências comportamentais são inerentes a qualquer atividade quando pensamos em alta performance.

Ao realizar eventos de Team Building ou programas de formação de lideranças, costumamos apresentar a tabela a seguir aos participantes e solicitar que os mesmos identifiquem quais são as competências essenciais para profissionais ou equipes de alta performance.

Obs.: Quando aplicamos o exercício para lideranças, a coluna do meio, onde constam as cinco competências vinculadas à liderança, deve ser considerada. Quando o exercício é feito com o objetivo apenas de identificar o essencial para a alta performance, solicitamos que sejam desconsideradas as competências de liderança, e trabalhamos com todas as outras.

Veja a tabela e escolha cinco competências que você julgaria como fundamentais para ser um profissional de alta performance.

Após a realização desse exercício em múltiplas organizações com profissionais dos mais diversos níveis e

<b>Comprometimento</b>	<b>Liderança participativa</b>	<b>Negociação e persuasão</b>
<b>Visão sistêmica</b>	<b>Liderança empreendedora</b>	<b>Empatia, saber ouvir</b>
<b>Espírito de equipe</b>	<b>Liderança ética</b>	<b>Resistência a frustração</b>
<b>Foco em resultados</b>	<b>Liderança motivadora</b>	<b>Agilidade</b>
<b>Flexibilidade e inovação</b>	<b>Liderança treinadora</b>	<b>Empreendedorismo</b>
<b>Persistência</b>	<b>Pró-atividade</b>	<b>Disciplina</b>
<b>Foco no cliente</b>	<b>Organização e planejamento</b>	<b>Equilíbrio emocional</b>
<b>Relacionamento interpessoal</b>	<b>Tomada de decisão</b>	<b>Criatividade</b>
<b>Comunicação interpessoal</b>	<b>Gerenciamento de tempo</b>	<b>Cooperação</b>

de diferentes segmentos, chegamos à seguinte conclusão sobre o que de fato as pessoas consideram como essencial a um profissional de alta performance. Veja a figura a seguir:  
 Dessa forma, entendendo que, de modo direto ou indireto, as organizações precisam se preocupar em desen-



Fonte: Prospecta Treinamentos e Consultoria – Desenvolvido por Paulo Emílio Cruz

volver tais competências comportamentais em sua equipe. Essas competências servirão de alicerce para o fortalecimento das demais competências técnicas, essenciais e funcionais definidas pela organização. A seguir, falaremos um pouco mais sobre cada uma dessas competências:

### 8.1 competências comportamentais essenciais para alta performance

Segue-se um guia de características que ajudam a definir cada uma das competências essenciais para a alta performance.

De forma geral, os conceitos aqui apresentados devem servir apenas de parâmetro para uma eventual avaliação pessoal.

Sempre no intuito de transformar este material em uma ferramenta prática, o guia foi estruturado em formato de questionário. Ele pode ser aplicado a você ou a qualquer componente de sua equipe.

Vamos fazer um teste. Responda o “Questionário das competências comportamentais das equipes de alta performance” com notas que variam de 1 a 5.

Para cada item, considere a nota 1 como a menor possível, indicando que você não atende integralmente a essa competência comportamental.

Dê nota 5 para a competência que você considera atender completamente e notas intermediárias, de 2 a 4, de acordo com sua percepção sobre atendimento parcial.

#### TRABALHO EM EQUIPE

COMPETÊNCIA AVALIADA	PONTUAÇÃO PESSOAL	PONTUAÇÃO DA EQUIPE
Trabalho em equipe		
Comunicação		
Visão sistêmica		
Persistência		
Empreendedorismo		
Foco em resultado		
Disciplina		

Fonte: Prospecta Treinamentos e Consultoria – Desenvolvido por Paulo Emílio Cruz

Entende que a realização de desafios e a conquista de melhores resultados tendem a ser mais efetivos quando se trabalha em equipe. Aprecia a troca de experiências e o compartilhamento de informações. Gosta de desenvolver trabalhos e projetos com outras pessoas.

#### *COMUNICAÇÃO*

Comunica-se com desenvoltura e facilidade. A comunicação verbal, tanto escrita quanto falada, é prática e de fácil entendimento. A comunicação não verbal é alinhada com a verbal. De forma geral, as pessoas não encontram problemas em entender suas mensagens e como elas são ditas.

#### *VISÃO SISTÊMICA*

Percebe o todo da organização, a importância de cada atividade e entende suas conexões. Atua junto a equipes de forma a atingir o objetivo comum. Entende e demonstra isto na prática: que fatores externos não controláveis também podem afetar sua atividade e decisões. Por conta disso, costuma ser mais reflexivo em planejamento, considerando esses fatores.

#### *PERSISTÊNCIA*

Quando se depara com barreiras, busca alternativas diferentes e, quando possível, criativas, para o alcance de resultados, sempre no intuito de atingir os objetivos propostos. Diferentemente do “insistente”, que tenta sempre do mesmo jeito, o profissional “persistente” é também resiliente e adaptativo.

#### *EMPREENDEDORISMO*

Percebe, com facilidade maior que a média, as oportunidades de melhoria interna ou mesmo de mercado. Com coragem para agir, em situações de crise ou não, normalmente é o primeiro a propor mudanças e/ou projetos novos e inovadores. Gosta de quebrar paradigmas.

#### *FOCO EM RESULTADO*

Pensa a longo prazo e age a curto prazo conforme seus objetivos. Seus contatos e ações estão focados em realizar algo que de fato gere resultados, preferencialmente perceptíveis.

#### *DISCIPLINA*

Segue o que foi planejado e pensado racionalmente. Ter disciplina é se manter no trilho e em frente. O profissional disciplinado segue regras e acordos. Possui força de vontade acima da média para persistir por muito mais tempo.

Você poderá utilizar esse questionário para realizar uma avaliação 180 graus. Solicite que o colaborador faça uma autoavaliação e, em seguida, você o avaliará. Os resultados devem ser colocados em uma planilha de excel e estruturados em um gráfico radar. Veja abaixo um modelo. A expectativa que se tem é de que os resultados de ambas as avaliações apareçam de forma sobreposta, ou seja, a pontuação dada pelo colaborador deve ser muito parecida com a aplicada pelo líder imediato.

Um resultado como esse indica uma autopercepção perfeita, o que facilitaria o trabalho de desenvolvimento do comportamental que viria na sequência. O profissional percebe exatamente seus pontos fracos, logo, tem atitude mais proativa em corrigir as falhas e mudar o comportamento.



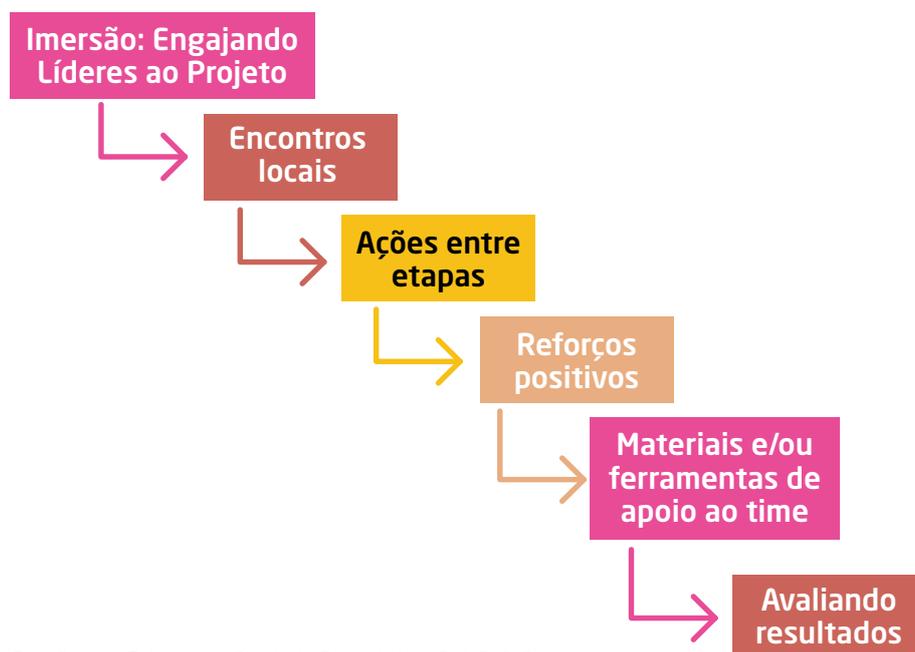
# Formação de líderes – toda mudança começa neles

O cenário esportivo está repleto de exemplos inspiradores de equipes medianas e desacreditadas que, impulsionadas por bons líderes, alcançaram resultados surpreendentes. Apenas para citar um desses exemplos, gosto de me lembrar da seleção brasileira de futebol, campeã em 1994. No ano anterior, essa seleção tinha realizado uma péssima participação na Copa América, e se classificou para a Copa apenas na última rodada das Eliminatórias.

Em 1994, após o resultado positivo da conquista da Copa do Mundo, muito se falou sobre o trabalho motivacional e de construção de time que foi feito pelo técnico Carlos Alberto Parreira e sua equipe técnica e de apoio.

Sem dúvida, esse foi um trabalho e tanto feito para uma seleção pouco confiante e que não vencida o torneio há 24 anos. Essa história, assim como outras tantas que conhecemos, ressaltam, em grande parte, a importância dos líderes no processo de formação do time e na construção de uma cultura forte e vencedora.

Falando ainda sobre a Seleção Brasileira de 1994, não podemos esquecer que, além da liderança inteligente exercida por Parreira fora dos campos, a equipe teve a sua disposição outra liderança forte dentro dos campos: Dunga. Enquanto um representava a estratégia, o outro emanava coração, raça e vontade. Cada um deles com suas características peculiares, tornaram-se líderes essenciais naquela combinação de sucesso. Histórias como essa nos mostram o quanto é importante formar líderes em todos os níveis da empresa. Mesmo sendo pessoas diferentes na sua essência, a empresa precisa que os líderes de cada área exerçam seu papel e sirvam de catalisadores da equipe para o alcance dos objetivos. A GICAP prevê algumas atividades que, integradas, possibilitam resultados ainda mais visíveis e práticos para o processo de construção de times. São elas:



### 9.1 – Imersão: engajando líderes ao projeto

O processo de engajamento envolve muito mais do que alinhar conceitos e teorias.

Não basta um encontro para falar do projeto e apresentar os caminhos a serem trilhados. É necessário algo mais profundo. Algo que marque as pessoas e simbolize de fato o início de um processo irreversível de mudança e alinhamento.

Gosto de usar como representação da importância desse encontro a história da queda do Muro de Berlim que separava a Alemanha Oriental da Alemanha Ocidental.

A imagem simbólica de várias pessoas com martelos ou marretas quebrando e derrubando o muro representa uma pequena parte do que, afinal, está por trás dos verdadeiros muros que separavam as culturas ocidentais e orientais. O trabalho de destruir o muro foi infinitamente menor, se comparado àquele de aproximação e alinhamento cultural.

Em diversas organizações, a realidade parece ser a mesma, inclusive nos níveis de liderança. Além do movimento simbólico de derrubada do muro, e que marca uma caminhada longa e desafiadora, existe uma série de ações que devem vir depois.

A derrubada do muro está representada pelo evento de imersão. Um ato simbólico, mas extremamente marcante e determinante como marco do processo de mudança.

Para atingir o objetivo de apresentar, integrar e engajar, utilizamos o modelo de Team Building em imersão completa. Um encontro de 20 horas realizado normalmente em um Resort ou Hotel com área externa para atividades ao ar livre. Após as etapas de diagnóstico e plano de cultura, realiza-se um evento mais específico e focado nos principais líderes da empresa.

A seguir, apresento um cronograma típico desse evento:

#### PRIMEIRO DIA

- 08h30 – Apresentação dos resultados do diagnóstico e da proposta de alinhamento (levantamento de expectativas e alinhamento dos pontos essenciais para o sucesso do programa).
- 10h15 – Intervalo
- 10h30 – Entendendo o que é engajamento e apresentando em detalhes como funcionará o Team Building. (Definindo equipes multidisciplinares e heterogêneas de trabalho. Debate sobre competências essenciais para o Team Building. Dinâmica de integração do grupo).
- 12h – Almoço
- 14h – Início das atividades outdoor. Nessa etapa inicial, utilizamos os Jogos Estratégicos de Mercado e algumas dinâmicas por equipes. Etapa em ilhas de desafios realizados, de forma simultânea, por todas as equipes. Cada ilha tem como foco principal uma ou duas competências específicas sinalizadas como essenciais pela equipe.
- 17h30 – Descanso
- 19h – Aula de navegação. Treinando os componentes para as atividades outdoor do dia seguinte. O Enduro de regularidade com vários outros desafios é uma das escolhas.

#### SEGUNDO DIA

- 09h – Início do enduro de regularidade ou de atividade similar (a proposta aqui é colocar o grupo diante de um desafio inusitado e repleto de atividades marcantes e criativas. Deve ser um dia para marcar em todos os sentidos).
- 16h – Finalização do evento outdoor e intervalo para banho e descanso.
- 17h – Ciclo de Aprendizagem Vivencial final, apresentação dos resultados e assinatura do Termo de Compromisso com o Programa (a ideia é fazer com que os gestores, neste momento engajados e motivados, se comprometam a realizar o programa de alinhamento. Trata-se de um documento simples que apresenta, resumidamente, o programa e o líder como um dos principais coautores do processo de mudança).

É importante ressaltar que apresentamos aqui um cronograma modelo que serve apenas como base para a estruturação do evento de imersão. Este modelo pode e deve ser customizado a depender da:

- *Quantidade de pessoas*
- *Espaço onde será realizado*
- *Disponibilidade de tempo das lideranças*
- *Perfil do grupo*
- *Cultura da empresa*
- *Orçamento*

### 9.2 – Encontros focais

O Plano de Cultura, desenvolvido após a etapa de diagnóstico, apresenta uma proposta de construção de times dividida em várias etapas. Essas etapas, denominadas aqui de “Encontros Focais”, são encontros em formato de workshops com o objetivo específico de desenvolver as competências identificadas como essenciais para a equipe, e aquelas observadas como pontos fracos.

A quantidade de encontros depende essencialmente do grau de problemas e distanciamento do alinhamento enfrentado pela equipe. Quanto maior o número de problemas e percepção negativa quanto às competências essenciais, maior o número de “Encontros Focais”. Normalmente, são realizados de cinco a oito encontros, sempre com um distanciamento médio entre eles de 20 a 30 dias.

A carga horária de cada encontro indicada é de 8 a 16 horas. A definição exata da carga horária dependerá da competência escolhida e do nível de alinhamento da equipe em relação a ela.

Sugerimos que os encontros sejam essencialmente práticos. É fundamental que o coordenador ou instrutor realize dinâmicas ou jogos comportamentais para o desenvolvimento das competências, assim como apresente propostas de trabalho e exercícios de reflexão sobre a realidade da equipe e da empresa, em relação a cada competência.

### 9.3 – Ações entre etapas

Após cada encontro, o instrutor orienta atividades práticas que devem ser desenvolvidas e implementadas entre um encontro e outro. O objetivo está em fazer com que as pessoas continuem praticando as competências desenvolvidas em sala, promovendo novas atitudes e comportamentos, assim como ajustando procedimentos, quando necessários, para que de fato as mudanças sejam percebidas e aproveitadas. Sugerimos que essas ações sejam implementadas também em equipes.

No início de cada novo “Encontro Focal”, as equipes devem apresentar os resultados obtidos e percebidos durante e após a implantação de uma nova ação ou comportamento. É fundamental debater sobre as melhorias para que as pessoas percebam e acreditem no processo que leva a elas.

### 9.4 – Reforços positivos

Os reforços positivos são parte fundamental do processo de construção de clima organizacional. Devem ser estimuladas reuniões semanais ou quinzenais entre os gestores, ou mesmo diálogos programados, de forma que as pessoas possam aproveitar esses momentos para reforçar elogios e reconhecer méritos.

O objetivo consiste em reduzir barreiras e preconceitos, assim como fortalecer a percepção das boas intenções em atitudes as quais fomentem a formação da equipe.

Abaixo, os dois modelos mais utilizados para os reforços positivos:

- *Reuniões semanais ou quinzenais: devem ter a duração média de 15 a 30 minutos, no máximo. O foco está em permitir que as pessoas apresentem atitudes positivas de colegas, as quais merecem ser divulgadas e reconhecidas entre os líderes. É importante que todos os gestores tenham um olhar crítico e participem do processo de feedback. Raramente todos os gestores são elogiados, mas é fundamental que todos percebam que os que foram reconhecidos, efetivamente, mereciam ser.*
- *Diálogos programados: na falta de oportunidade para realizar as reuniões quinzenais ou mensais, é importante que o grupo de gestores realize diálogos mensais programados com duração média de até 20 minutos. São conversas dois a dois, normalmente realizadas fora do ambiente de trabalho ou em locais neutros, as quais têm como objetivo principal permitir que as pessoas possam reconhecer, verdadeiramente, determinadas atitudes, as quais foram importantes para o relacionamento ou trabalho em equipe. Novamente aqui o foco está nos feedbacks positivos, e não em críticas, as quais, neste momento, podem*

*contribuir para a retomada da construção de muros entre as pessoas. Vale lembrar que os diálogos não são apenas entre líderes e liderados, e sim, entre todos da equipe.*

#### 9.5 – Materiais de apoio ao time

Em alguns casos se faz necessário desenvolver ferramentas ou utilizar aplicativos que ajudem a manter a equipe em constante contato, reforçando as conquistas e engajamento do grupo.

Uma das ferramentas que atualmente utilizamos é o WhatsApp. Após o evento de imersão, propomos a criação de um grupo no WhatsApp, o qual possui alguns objetivos e regras e deve ser administrado pelo instrutor coordenador do projeto GICAP.

Objetivos:

- *Melhorar a comunicação no grupo;*
- *Ter um espaço para divulgação de boas notícias e para registro de elogios em público;*
- *Agilizar a tomada de decisões relativas às ações do projeto GICAP;*
- *Aproximar as pessoas.*

Regras:

- *Não podem ser postadas notícias ruins;*
- *Toda semana, alguma notícia, elogio ou reconhecimento deve ser postado no grupo;*
- *Não pode ser postada nenhuma mensagem em formato de imagem (aquelas replicadas na rede) ou correntes. Apenas fotografias de algum trabalho ou projeto e mensagens, apenas de texto, escritas pelo próprio colaborador participante do grupo.*
- *Não se devem postar mensagens pessoais e específicas. Toda postagem é aberta e direcionada a todos do grupo.*
- *Deve-se lembrar de que o foco desse grupo de WhatsApp é a construção de time e a melhoria do ambiente organizacional; por isso, não é permitido discutir assuntos profissionais no grupo. Os mesmos deverão ser debatidos pessoalmente ou através de outros meios.*

#### 9.6 – Avaliando resultados

O processo de avaliação de resultados do programa GICAP será mais detalhado no capítulo 11 deste livro. Ressaltamos que se faz necessário ao menos dois tipos de avaliação de resultados.

- *Relacionada a resultados de alinhamento (intangível):* aplicamos ao longo do projeto, uma vez a cada encontro de líderes, os questionários básicos de diagnóstico de alinhamento apresentados no capítulo 3. A ideia consiste em acompanhar e dar visibilidade aos gestores no processo de construção do alinhamento e alcance de metas negociadas no início do programa.

Os resultados dessas pesquisas são baseados apenas na percepção do grupo quanto a valores e competências previamente selecionadas e negociadas com o grupo.

Sabemos que um clima favorável pode contribuir para a percepção de resultados positivos, mas também entendemos que esse clima só será favorável quando várias ações forem implementadas e, por consequência, contribuírem para a melhoria do relacionamento, clima e integração de áreas e pessoas.

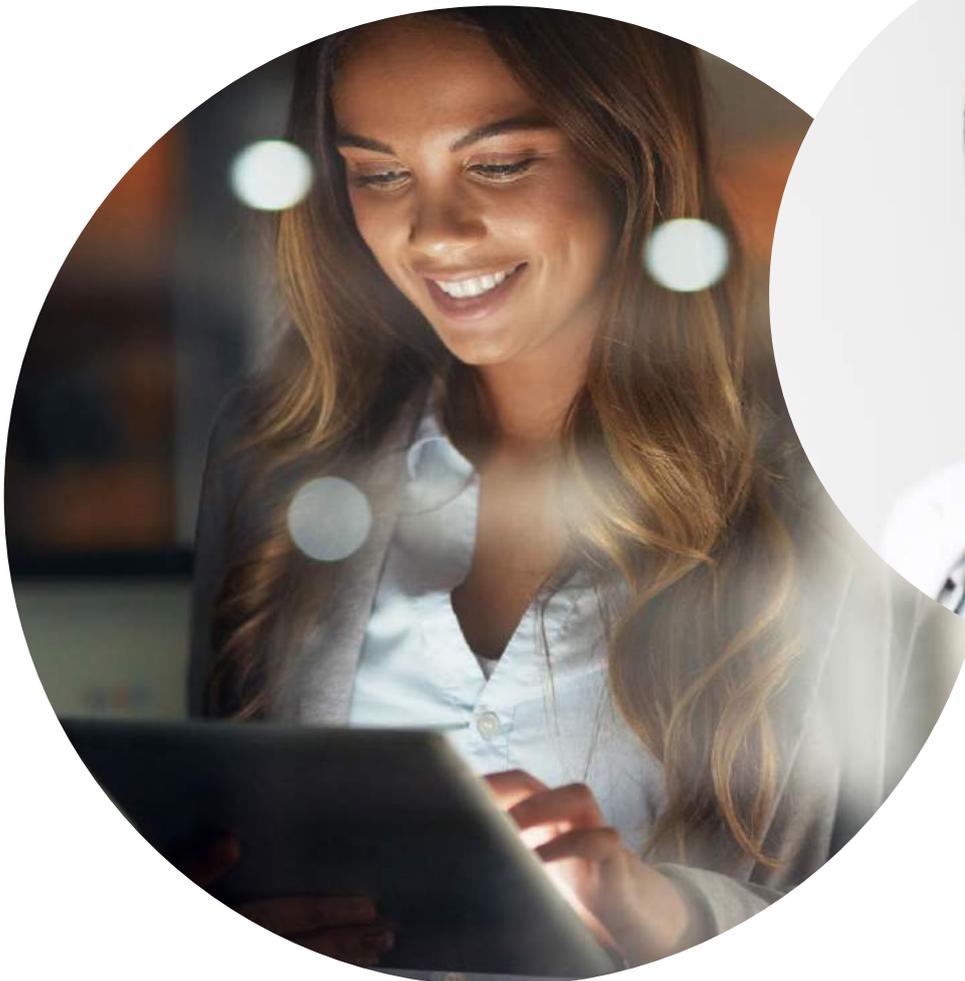
- *Relacionada a resultados financeiros (tangíveis):* desde o início do programa é indicado que sejam negociados, com os gestores, indicadores financeiros que possam ser mais diretamente influenciados pelo alinhamento da equipe. Avaliar, ao final do programa, o resultado desses indicadores contribui para uma percepção positiva dos líderes quanto aos resultados efetivos das ações. A escolha de bons indicadores é crucial.

Normalmente, optamos por ter três ou quatro indicadores de alinhamento e um a dois indicadores financeiros. Abaixo, encontram-se alguns indicadores financeiros que costumam ser escolhidos pelas empresas:

- *Vendas (vinculado à sazonalidade)*
- *Faturamento (vinculado à sazonalidade)*
- *Perdas por Não Conformidades*
- *Ticket médio por cliente*
- *Turnover*
- *Indicadores específicos de atendimento*
- *Lucratividade*

É importante ressaltar que todos os indicadores financeiros de desempenho recebem influência direta ou indireta de vários outros fatores. Não somente o cenário externo pode influenciar os números, como a simples mudança de um gestor, com um estilo específico e marcante, impacta diretamente nos resultados. Ao analisar, com os principais líderes da organização, a situação atual da empresa, antes da GICAP, tem-se, na maioria dos casos, uma percepção aproximada quanto ao impacto das ações de alinhamento em um ou outro indicador financeiro.

Por exemplo, quando o índice de perda de clientes e conseqüentemente a perda de vendas está relacionada diretamente à queda na qualidade dos serviços (que pode ser verificada através da pesquisa de satisfação), costuma-se considerar como causa o baixo nível da equipe, desmotivação ou problemas sérios de relacionamento e comunicação. Esses problemas, quando vão de encontro aos valores pregados pela organização, ressaltam ainda mais para o cliente a sensação de desalinhamento. Dessa forma, a percepção de que, se investir em alinhamento de equipes, pode favorecer o desenvolvimento de tais competências, contribui para a ideia de que isso também favorece o aumento das vendas e do faturamento.





# Gestão do clima – entendendo nossas motivações

A Gestão de clima organizacional serve de balizador do Índice de Felicidade Interna no Trabalho (Modelo Prospecta apresentado ao final deste capítulo) medido pela Prospecta. Esse índice avalia o grau de engajamento e de alegria dos colaboradores em trabalhar na organização.

A ideia é avaliar, antes do início do projeto, o grau de satisfação dos colaboradores com a empresa. Essa pesquisa pode ser desenvolvida e aplicada pela Prospecta ou pelo próprio cliente através de outras ferramentas similares, tais como a oferecida pelo GPTW (Great Place to Work).

A cada três meses, o Índice de Felicidade deverá ser medido e divulgado para a equipe em transformação, junto com sua meta para o projeto. Ao final do projeto, tanto o índice quanto a pesquisa de clima organizacional deverão ser aplicados como forma de avaliação do sucesso do programa.

A avaliação do Clima à qual nos referimos, difere da tradicional pesquisa que visa a entender diversos fatores, especialmente internos, ligados à motivação da equipe. No caso específico da GICAP, buscamos entender o nível de engajamento e alinhamento de todos em relação às competências consideradas essenciais para o desempenho da equipe.

Entendo que a Felicidade, no caso da formação de equipes de alta performance, tem uma relação direta com a sensação de pertencer a um time vencedor. Uma equipe que conquista metas, emana uma cultura forte e inspiradora e que, ao mesmo tempo, está alinhada e convicta de suas crenças e valores.

No caso da GICAP, o objetivo não está apenas em avaliar o Clima organizacional do ponto de vista das questões estruturais, humanas e de apoio. O que se quer entender são os fatores que podem contribuir para que o time seja resiliente e engajado também quando faltarem esses fatores.

## *ÍNDICE DE FELICIDADE INTERNA NO TRABALHO (FIT)*

*O FIT foi desenvolvido pela Prospecta com o intuito de apoiar o programa GICAP para o fortalecimento das equipes de alta performance.*

*Via de regra, o questionário serve como um dos indicadores de desempenho do programa, mas, em sua essência, ele vai bem mais além.*

*Os objetivos do FIT são:*

- 1. Diagnosticar o nível de felicidade das pessoas no ambiente de trabalho oferecido pela empresa.*
- 2. Oferecer subsídios de informação para apoiar o programa GICAP de maneira a apresentar elementos que possam contribuir de forma positiva ou negativa para o seu sucesso. Servir de parâmetro para diversas ações de retenção de talentos.*
- 3. Possibilitar ações específicas em diversos níveis de satisfação do colaborador.*

*A seguir, apresentamos o conjunto de questionamentos que são feitos para os colaboradores da empresa.*

*Inicialmente, esse questionário é aplicado para os gestores que participam da GICAP. Logo após, aplica-se o questionário para os demais colaboradores da empresa ou para uma amostra representativa de cada área.*

*O FIT foi estruturado com base em cinco elementos-chave do processo de satisfação no trabalho, tendo como fundamentação teórica a “Teoria dos dois fatores”, desenvolvida por Frederick Herzberg (“The Motivation to Work”, 1992). Entre outras coisas, defende que a satisfação no trabalho está diretamente ligada a “Fatores higiênicos” (externos ao trabalho em si), e “Fatores motivacionais” (relacionados diretamente*

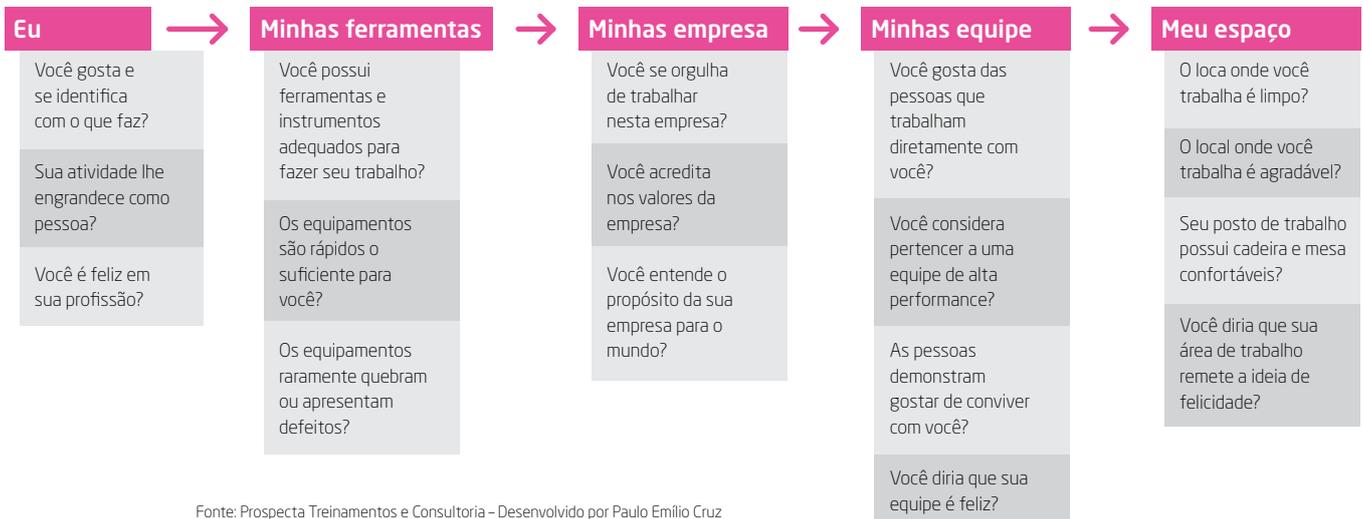
ao cargo).

Segue-se um resumo dos principais fatores apresentados por Herzberg.

Fatores extrínsecos	Fatores intrínsecos
Fatores higiênicos	Fatores motivacionais
Fatores externos ao trabalho em si	Fatores externos ao cargo
1. Condições de trabalho	1. O trabalho em si
2. Salário	2. Realização
3. Administração da empresa	3. Reconhecimento
4. Relação com o supervisor	4. Progresso profissional
5. Benefícios e serviços sociais	5. Responsabilidade
Fatores normalmente ligados a insatisfação no trabalho	Fatores normalmente ligados a satisfação no trabalho

Fonte: Prospecta Treinamentos e Consultoria - Desenvolvido por Paulo Emílio Cruz

Ao considerar os diversos fatores que contribuem de forma direta ou indireta para a felicidade ou satisfação no trabalho, estruturamos o teste FIT da seguinte forma:

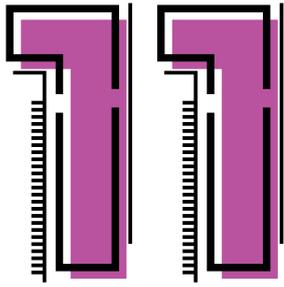


Fonte: Prospecta Treinamentos e Consultoria - Desenvolvido por Paulo Emílio Cruz

O questionário é aplicado e, posteriormente, os resultados são tabulados para uma apresentação gráfica. É desejável que, após o projeto GICAP, os resultados apresentados atinjam índices superiores a três na maioria das questões. Índices superiores a 4,5 pontos são improváveis de se encontrar. Por esse motivo, não achamos conveniente definir metas tão utópicas.

O índice FIT deve ser aplicado no início, sendo apresentado como indicador de sucesso do programa, e negociadas metas para cada um dos cinco elementos; e ainda no final do projeto para avaliação da ROI intangível.

Durante o programa devem ser implementadas ações práticas que demonstrem, de forma crível, aos participantes, que a empresa está efetivamente preocupada com a satisfação interna. As ações serão embasadas nos pontos fracos apresentados após análise do índice FIT.



# Análise de ROI – no final o que queremos é resultado

Uma das maiores demandas de toda empresa consiste na identificação, avaliação e comprovação dos resultados obtidos com investimentos em consultorias e treinamentos. Visando a atender essa demanda, a Prospecta incluiu na sua metodologia um espaço dedicado ao mapeamento, desenvolvimento e gestão de métricas que venham a facilitar a comprovação dos impactos gerados pelas ações implementadas durante e após a implantação do GICAP®.

A definição dessas métricas, que servirão de bússola no processo de gestão das ações do GICAP®, deve ser feita na fase inicial da implantação do GICAP®, logo após a realização dos workshops de diagnóstico de alinhamento cultural, realizada na sequência da aplicação das ferramentas de diagnóstico pessoal e coletivo (parceria Psychomec e Fellipelli).

As métricas são construídas desta forma:

- *Identificar o nível de alinhamento atual da empresa e os GAPS que serão trabalhados;*
- *Avaliar quais métricas são utilizadas atualmente pela empresa para a gestão de resultados;*
- *Evolução do Faturamento, lucratividade, volume de vendas, etc.*
- *Entender como as ações que serão implantadas podem impactar na evolução das métricas atuais;*
- *Entender a dinâmica das operações da empresa de forma a possibilitar a construção de novas métricas, índices e objetivos;*
- *Justificar cada métrica construída de forma a criar uma memória sobre quais pontos precisam ser avaliados e acompanhados ao longo da implantação da GICAP®;*
- *Determinar, em parceria com o cliente, os objetivos a serem atingidos para cada índice ou métrica criada;*
- *Produzir um documento físico intitulado COMPROMISSO GICAP®, o qual deverá ser assinado pelo consultor responsável pela implantação da GICAP® e pelos sócios e líderes da empresa. Nesse documento deverão constar as responsabilidades de cada um, expectativas quanto a atitudes e ações a serem implantadas (veja modelo no Anexo 9 deste documento).*

Definidas as métricas que serão utilizadas, e assinado o documento de compromisso da GICAP®, é hora de implantar, através das ações de Endomarketing, um plano de divulgação e gestão, haja vista essas métricas. Em parceria com a empresa, o consultor deverá:

- *Construir material visual criativo que coloque em evidência os índices e métricas que serão acompanhados durante a implantação do GICAP®;*
- *Realizar, ao longo do primeiro mês de implantação da GICAP®, reuniões de divulgação dos objetivos da empresa e de cada uma das áreas para o projeto GICAP®;*
- *Acompanhar e divulgar mensalmente os resultados junto ao cliente;*
- *Fomentar ações corretivas para evitar resultados negativos;*
- *No caso de perceber resultados negativos após as apresentações, apoiar o cliente na construção de novas ações que possibilitem o alcance dos objetivos.*

A boa gestão do ROI será fundamental para que as ações implantadas através da metodologia GICAP®

sejam positivamente avaliadas pelos sócios e lideranças da empresa. Os resultados positivos obtidos com a implantação da metodologia fomentarão novos projetos e a consequente perpetuação da organização.





# Pessoas – obtenha o melhor delas

Ao longo da carreira profissional como gestor de empresas que atuam nos segmentos mais diversos, e como consultor de diferentes organizações, de pequenas a multinacionais, tivemos a oportunidade de conviver com muitas pessoas, das mais diversas classes sociais, culturas e interesses.

Entendemos na prática que o processo de construção de times e da motivação humana não depende exclusivamente da empresa, seus gestores e do tamanho do orçamento que ela possui para conquistar o tão procurado ENGAJAMENTO.

As pessoas não dão o seu melhor por um ou dois motivos. Existe, na realidade, um conjunto de fatores que podem e vão contribuir diretamente para que isso aconteça.

Nos treinamentos, realizo diversos jogos e dinâmicas para falar sobre o processo de construção de times. Uma das atividades de que mais gostamos se chama Fábrica de Aviões. O princípio dessa atividade consiste em fazer, ao longo de três etapas distintas, com que as equipes que participam (normalmente grupos de cinco a oito pessoas, mas, acreditem, já conseguimos fazer muito bem com equipes de 15 pessoas em uma palestra motivacional para mais de 200 pessoas) melhorem sua capacidade operacional para produzir aviões de papel em larga escala, seguindo o modelo de “linha de produção”.

Entre as etapas costumamos propor ajustes e incentivar as equipes a planejarem formas de fazer cada vez mais aviões. É uma atividade que envolve necessariamente TODOS da equipe, pois a cada um é dada uma função, já que estamos falando de “linha de produção”.

Nessa atividade, à medida em que o grupo se alinha por competências, e descobre seus pontos fracos e fortes, motiva-se em função de resultados melhores obtidos por outras equipes ou mesmo por uma meta traçada por nós, percebemos na prática como uns se engajam mais que os outros, e como esse “dar o melhor de si” faz toda a diferença para as equipes vencedoras.

Apenas tirando como exemplo essa atividade, feita ao longo de anos com várias pessoas de diversos níveis e em empresas de vários tamanhos, com culturas bem diferentes e em vários estados do país, descobrimos que alguns fatores contribuíam e muito para que as equipes ganhadoras tivessem o seu diferencial pelo nível de engajamento dos componentes. Seguem abaixo alguns dos fatores percebidos:

- *O objetivo claro para todos;*
- *O desejo de todos da equipe em realizar desafios cada vez maiores;*
- *As funções bem definidas;*
- *O sentimento de responsabilidade pela tarefa;*
- *A empatia entre as pessoas da equipe e sentimento de pertencimento;*
- *Uma liderança engajadora e motivadora;*
- *A vontade de todos em mostrar que podem mais;*
- *A comemoração empolgante em cada etapa conquistada;*
- *Tolerância a erros e foco nas soluções de problemas, e não nas pessoas.*

É evidente que não podemos tirar de uma atividade a conclusão final para o que entendemos como essencial a fim de motivar uma pessoa a dar o seu melhor. Não é essa a nossa proposta ao refletir com base em uma ou outra dinâmica. O fato é que podemos, sim, tirar lições contundentes desses desafios, e entender um pouco como deve funcionar na prática a construção de equipes de alta performance.

Os jogos e dinâmicas possuem essa vantagem. Por serem divertidos e diferentes, quebram algumas barreiras e promovem uma maior interação. Eles não são o produto final de um trabalho, mas são e continuarão sendo uma ferramenta excelente para percebermos as nuances que existem na forma como devemos motivar e desenvolver pessoas e equipes.

Assim como cada pessoa possui suas características e motivações, devemos entender que, da mesma forma, as equipes de alta performance serão construídas sobre colunas de formatos e tamanhos diferentes, mas que, em essência, possuem o mesmo objetivo: dar sustentação ao processo de engajamento dos colaboradores.





# Reflexões (21 mini textos para você ler e refletir)

## 13.1- DANDO O MELHOR DE SI

Responda sinceramente: você costuma dar o melhor de si em tudo o que faz? Pois é. A resposta que damos a essa pergunta tem um efeito enorme em nossas vidas. Para que você entenda um pouco mais a relevância de darmos o nosso melhor em tudo, vou contar uma história que aconteceu comigo há alguns anos atrás.

Eu estava com a responsabilidade de formar uma profissional. Logo na sua primeira semana de trabalho, eu lhe solicitei um relatório descritivo sobre uma determinada área de atuação da empresa. Horas depois, a funcionária me entregou um relatório grampeado com quatro páginas e algumas informações.

Parei, ainda sem ler o relatório, olhei para ela, fixamente, segurando o relatório em uma das mãos e lancei a frase marcante: esse é o seu melhor?

Ela ficou sem jeito, olhou para baixo, depois para o relatório em minhas mãos e disse: não, Paulo, acho que consigo fazer melhor.

Ela me solicitou mais dois dias. Pegou o relatório e se pôs a trabalhar com muito mais afinco.

Dois dias depois, no prazo combinado, ela me procurou para entregar o trabalho. Observei que se tratava de algo muito mais completo. Eram mais de 20 páginas de informação e análise crítica. Tinha gráficos, planilhas completas com dados relevantes e muito texto.

Peguei o primeiro e o último trabalho. Mostrei os dois para ela e perguntei: agora você percebe a diferença entre fazer de qualquer jeito e fazer o seu melhor?

Essa história serviu de lição para ela e também para mim.

A verdade é que muitas vezes não damos o nosso melhor no que fazemos.

Proponho que você pense nisso. Ao final de cada dia e tarefa, se faça esta pergunta: esse é ou foi o meu melhor?

Pense nisso. Faça a diferença. Dedique-se ao que deve ser feito, entregue-se, esforce-se e continue, de forma incansável, a buscar o seu melhor. As recompensas vão aparecer.

## 13.2 – UMA REFLEXÃO DE FIM DE ANO

Responda: o que de fato você aprendeu neste ano? Quais foram seus legados por onde passou? Suas metas pessoais e profissionais foram realizadas?

A boa notícia, diante de tantas perguntas, é que você realmente se desenvolveu. Os fatos bons e os ruins lhe trouxeram novos conhecimentos e um aprendizado inigualável para o resto da sua vida.

Agora é hora de pensar para frente. Pare um pouco. Reserve ao menos uma hora do seu dia, até o final do ano, e pense aonde quer chegar no próximo ano.

Defina seus objetivos pessoais e profissionais para o ano que vem. Reflita: ao final do próximo ano, o que gostaria de ter conquistado?

Se você gostaria de realizar uma grande viagem, até quando irá comprar as passagens e definir local de hospedagem?

Em seguida vem o plano de ação. O que tem que ser feito, como, quando e quanto custará fazer cada ação.

Depois disso tudo, vem o mais importante. Ei, acredite, o que vou dizer é, sim, a parte mais importante.

Não perca seus objetivos de vista. Isso mesmo. Crie meios para que você possa refletir sobre eles semanalmente, se possível, diariamente.

Objetivos que não são lembrados, raramente são realizados.

Vai uma dica. Colocar imagens na proteção de tela de seu computador pessoal, que remetam aos objetivos traçados, pode ser uma tática bem interessante.

Resumindo: defina seus objetivos. Coloque foco neles e tenha disciplina para realizá-los conforme planejado. Os resultados positivos serão inevitáveis.

### 13.3 – PROPÓSITO

As pessoas que vou citar agora se tornaram referências em suas áreas de atuação: Nelson Mandela, Madre Tereza de Calcutá, Steve Jobs, Albert Einstein, Muhammad Ali, Tom Jobim, dentre outros.

Um dado em comum entre elas, fora o fato desses personagens não estarem mais entre nós, é que todos, sem exceção, nos deixaram grandes legados.

Esta é uma boa hora para se perguntar: o que faz pessoas comuns, em determinado momento, se tornarem referência no que fazem e deixarem verdadeiros legados para uma equipe, comunidade, nação ou para a humanidade?

A resposta que dou a essa pergunta é: propósito.

Esses personagens, assim como muitos outros que marcaram época e deixaram grandes legados, tinham como ponto em comum o propósito.

Suas atividades eram repletas de propósito. Tudo o que faziam tinha um sentido muito maior do que o trabalho em si. Na realidade nenhum deles considerava de fato o que fazia como um trabalho.

É esse propósito que dá às pessoas e organizações uma energia incomum. Algo que as diferencia.

Imagine como deve ser se identificar e trabalhar em organizações com propósitos tão evidentes como: Cruz Vermelha, ONU, Greenpeace, entre outras.

O propósito nos remete a uma paixão que nos dá energia, prazer e vontade de realizar.

Nas próximas semanas, pense um pouco nisso. Tem um propósito claro naquilo que faz hoje? Sua organização tem um propósito único e que a diferencia das demais?

Pense nisso e sinta mais de perto a energia de fazer algo com propósito.

### 13.4 – GESTÃO DE TEMPO

Vamos começar esta reflexão com uma frase dita, em 1922, por José Saramago, escritor, poeta e dramaturgo português.

“Não tenha pressa... Mas também não perca tempo”!

Pense no tamanho deste paradoxo: Não ter pressa e não perder tempo.

É interessante como hoje vivemos isso diariamente. Ao mesmo tempo em que nossos amigos nos dizem para relaxar, evitar a correria e diminuir nossa velocidade para evitar o estresse, outras pessoas, em especial no ambiente de trabalho, nos avisam a todo instante - ei, atenção, não perca tempo! Vamos lá.

A grande verdade é que essas duas situações não são excludentes, ou seja, você pode viver sem muita pressa para tudo, ao mesmo tempo em que não perde tempo para coisas importantes.

Primeiro vamos corrigir uma percepção errada das pessoas quanto à gestão do tempo. Pense bem: você não pode gerir o tempo! O tempo não para! Está sempre andando para frente. Logo, você não o gerencia.

O que de fato você gerencia são as atividades inclusas dentro desse tempo. Organização, planejamento e senso crítico para resolver uma coisa de cada vez, das mais às menos importantes, devem ajudá-lo bastante na conquista de uma sensação única de boa gestão do seu tempo.

Se hoje você se sente pressionado para tomar decisões importantes em espaços curtos de tempo, é certo que está com sérios problemas de organização e definição de prioridades.

Pense nisso. Gaste um tempo maior organizando-se e planejando sua semana. Entenda o que é prioridade para você e seja disciplinado na implementação de suas tarefas.

Garanto-lhe: ao final de um período, sua saúde, família e amigos vão agradecer.

### 13.5 – CARREIRA

Engraçado como muitas pessoas possuem o costume de avaliar a carreira apenas quando estão fora do mercado de trabalho.

Esse pode ser um erro fatal. Os profissionais de gestão de pessoas, quando pensam em talentos, lembram que esses estão normalmente empregados. É raro ver um talento desempregado. Sendo assim, é enquanto

se está empregado que suas competências precisam ser desenvolvidas.

Agora me diz: você sabe de fato quais são suas competências e no que você é melhor que os outros?

Primeiramente, saiba que as competências são o conjunto de seus conhecimentos, habilidades e atitudes.

Agora reflita: quais são seus conhecimentos e habilidades? Quais formações possui? Quais conhecimentos foram adquiridos neste ano? O que de fato aprendeu a fazer? O que pretende desenvolver no próximo ano?

Faça uma avaliação também sobre seus comportamentos característicos. Como as pessoas o enxergam?

Você é do tipo companheiro e amigo, ou tende a ser mais introspectivo? É ligeiro e pontual, ou tende a ser mais lento e focado em detalhes?

Entender como somos e quais são nossas competências é um excelente ponto de partida para identificarmos em que melhorar. Pense nisso. Avalie para onde sua carreira está apontada e quais competências você precisa desenvolver para chegar lá. Essa reflexão poderá ajudar sensivelmente no seu desenvolvimento.

### 13.6 – DISCURSO E PRÁTICA

Agora, falemos um pouco sobre a importância de termos muito bem alinhados o nosso discurso com a prática.

Isso mesmo. Parece estranho falar sobre isso, mas no dia a dia não param de aparecer exemplos de pessoas e empresas que dizem uma coisa e fazem outra completamente diferente.

São chefes que prometem melhorias no ambiente de trabalho ou mesmo uma mudança de comportamento, mas que na prática nada fazem. São colaboradores que, no ato da entrevista, juram ser éticos e de fácil relacionamento, mas após contratados se mostram exatamente o contrário.

Além dos exemplos de pessoas, podemos ainda citar as empresas. A todo momento, vemos organizações que fazem propaganda sobre seus valores sustentáveis e sua preocupação socioambiental, mas basta você fazer uma rápida visita a essa empresa e verá: desperdício de papel, falta de lixeiras para coleta seletiva, uso indiscriminado de água, sem falar da inexistência de ações sociais.

Reflita: as pessoas e empresas são lembradas pelos seus atos ou por suas palavras?

Seja pensando em sua organização ou em sua própria carreira, procure alinhar o discurso à prática. Avalie seus atos e se entenda como pessoa. Descubra suas fraquezas e os pontos de divergência entre o que fala e o que faz. Se possível, solicite feedback às pessoas próximas.

Ter o discurso alinhado à prática revela-se um grande catalisador de relacionamentos duradouros e confiáveis.

Seja exemplo também. Faça isso na vida profissional e pessoal. Será muito mais feliz.

### 13.7 – CARREIRA POR RENDIMENTO OU PRAZER

Devo escolher minha carreira pelos rendimentos ou pela paixão?

Essa costuma ser uma das principais dúvidas de qualquer pessoa. Para piorar a situação, acrescentaríamos ainda uma terceira opção: escolher também com base na segurança que a carreira oferece – é o caso dos empregos públicos, por exemplo. É necessário cuidado ao responder essa pergunta. Isso porque cada pessoa traz consigo uma série de experiências pessoais. Essas experiências irão com certeza influenciar sua decisão final.

Normalmente, irá ouvir dois tipos de opinião: dos que hoje correm atrás do dinheiro e não tiveram boas experiências com carreiras movidas pela paixão. Estes vão tentar convencê-lo de que o melhor caminho é escolher com base nos rendimentos. Já quem vive da carreira pela qual é apaixonado, não abrirá mão de convencê-lo do quanto é bom escolher com base na paixão pelo que faz. A verdade é que a decisão é sempre muito pessoal. Hoje está mais do que provado que as pessoas, ao trabalharem com aquilo de que gostam, tendem a ser muito mais produtivas e felizes. Em alguns casos, os rendimentos tendem a acompanhar essa felicidade, mas isso nem sempre é uma verdade.

No final das contas, tem-se de pensar. Se estiver trabalhando com algo que ama, se contentaria em ter menos do que o que tem hoje? Melhor deixar que o rendimento seja apenas uma consequência do prazer em fazer algo de que goste.

Provavelmente, você deve conhecer pessoas que possuem excelentes rendimentos, mas são inteiramente infelizes nas atividades que exercem. De qualquer forma, como disse no início, a decisão é muito pessoal. Cada um sabe onde aperta o calo, não é mesmo?

Não é à toa que a grande maioria das pessoas deixa também para fazer aquilo de que gosta apenas depois de ter sofrido bastante em outras carreiras. Seja lá como for, escolha o seu caminho, siga em frente e, por favor, pare de ficar reclamando, porque, afinal de contas, a decisão final é sempre sua.

### 13.8 – LIDERANÇA

Reflexão: qual é de fato a verdadeira função de um líder?

Imagine um pastor de ovelhas querendo que seu rebanho se mova para determinada direção. Ele fica atrás com uma vara e deixa alguns dos animais mais inteligentes irem à frente, movendo-se na direção que ele quer que se movam. O resto do rebanho segue os mais enérgicos que estão à frente, mas é, de fato, o pastor que está realmente guiando lá de trás. É assim que um líder deve fazer o seu trabalho.

Neste momento, você pode me fazer a seguinte pergunta: Paulo, o líder não deveria ir à frente para dar o exemplo?

Pois é. Na prática, a função do líder pode ser pensada sobre duas grandes perspectivas. A primeira equivale à função do pastor: o líder ajuda a equipe a enxergar o caminho que deve seguir. Mantém a equipe no rumo. Dá as informações necessárias para que a equipe se mantenha no foco, e motiva seus componentes. Além disso, esse mesmo líder prepara outros líderes situacionais. Alguns deles podemos chamar até de sucessores. São os líderes que vão à frente da equipe, incentivando e dando o exemplo para os demais. Esse segundo tipo de líder tem uma função fundamental: colocar em prática os comportamentos e atitudes que servirão de base para os demais componentes da equipe. Perceba que os dois possuem funções fundamentais em qualquer organização e equipe. O mesmo líder, em situações distintas, pode e porque não dizer, deve exercer ambas as funções.

Formar pessoas, dar um norte para a equipe, motivar, gerir resultados e não tarefas, dar exemplo. Funções-chave de qualquer líder.

Seja você um pastor de ovelhas ou um gestor de equipes, entenda que você não é onipresente e nem é o melhor em tudo. Na realidade você não precisa ser 100% em tudo, e nem ser onipresente. Você apenas precisa fazer com que sua equipe, considerando suas especialidades, seja 100% em tudo que faz. Para isso, você não precisa estar sempre à frente. Precisa, sim, ter pessoas bem treinadas e líderes situacionais que estejam devidamente engajados.

### 13.9 - TECNOLOGIA E ATENDIMENTO

Reflexão: a tecnologia é boa ou ruim para os serviços em geral?

Seguramente você tem um celular e existe grande chance desse celular ser um smartphone.

Maravilha, não é mesmo? Hoje quantas coisas você consegue fazer com o uso desse equipamento. E olha que, provavelmente, você não utiliza nem 40% de sua capacidade. Hoje é extremamente comum consultores de vendas, por exemplo, utilizarem o smartphone para tirar pedidos e enviá-los à matriz, via internet; realizar pesquisas de mercado; enviar e receber imagens, as quais podem ajudar no fechamento de um negócio, e assim por diante.

A verdade é que na mesma moeda em que encontramos todos esses benefícios e facilidades, encontramos também os riscos e problemas. Isso mesmo. Nem tudo é perfeito quando falamos do uso desses equipamentos em local de trabalho.

Com tantas facilidades, os smartphones também possuem o poder de distrair as pessoas. Você já não passou pela experiência de chegar a uma loja ou a um restaurante com pouco movimento, olhou em volta e observou que as pessoas, que o deveriam estar auxiliando, estão desatentas e focadas em seus smartphones? Provavelmente, no Facebook ou no WhatsApp. Pois é. Infelizmente, essa é uma cena comum hoje em dia. Agora me diz: o que você acharia se soubesse que a comida que o restaurante produziu para você saiu um pouco do ponto porque o cozinheiro se distraiu um pouquinho respondendo a uma mensagem? Mas foi rapidinho, viu!

Ou se um controlador de voo parasse só um pouquinho de olhar a movimentação dos aviões para responder uma mensagem pessoal?

E se o motorista do ônibus, durante a viagem, e com o veículo em movimento, resolvesse dar apenas uma espiada nos e-mails do dia?

Seguramente essas são situações que não queremos presenciar. Da mesma forma, as lojas e, especialmente,

qualquer outro ambiente de trabalho onde o colaborador tenha contato direto com o cliente ou o esteja servindo de alguma forma, os gestores e a própria equipe deveriam ter bom senso quanto ao uso desses equipamentos. A falta de atenção é também uma das grandes causas de perda de clientes. Pense nisso. Use o seu equipamento de forma consciente. Nesta hora não custa nada lembrar: coloque-se sempre no lugar do seu cliente antes de tirar o foco e atenção do momento presente.

### 13.10 - REDE DE CONTATOS

Reflexão: você saberia dizer qual a influência de uma rede de contatos em sua carreira?

Infelizmente, algumas pessoas tendem a menosprezar a importância do networking (denominação em inglês para rede de contatos). Se considerarmos que ao longo de uma formação universitária, por exemplo, absorvemos apenas algo em torno de 50% do conteúdo ao final do curso; que é justamente na universidade que formamos uma das principais bases de contato para nossa carreira profissional; e que boa parte dos profissionais de RH procuram referências internas para o preenchimento de vagas, ou seja, indicação (o famoso QI); é possível afirmar que, em tese, construir, manter e desenvolver boas redes de contatos é também essencial para o sucesso profissional.

Uma boa rede de contatos não se constrói apenas entre a faculdade e a sua casa. É necessário muito mais do que isso. Você precisa ampliar o número de grupos distintos. Além dos amigos do trabalho ou da própria universidade, você precisa manter amigos antigos, através de contatos constantes e permanentes (organize ao menos um encontro mensal com os amigos de infância), reforçar o contato familiar, participar de grupos de estudo em associações de classe (para quem é de RH, por exemplo, a ABRH oferece, gratuitamente, vários grupos de estudo); enfim, estar presente e ser lembrado.

Além da presença em grupos distintos, é fundamental sua participação em eventos, congressos e feiras. Leve seu cartão de visitas. Verifique as datas desses eventos na sua cidade, e programe sua agenda. Nesses lugares, você terá a oportunidade de conhecer pessoas novas e com foco exclusivo nas atividades profissionais.

É fundamental você quebrar a barreira da timidez.

Vista-se sempre de forma adequada ao evento escolhido. Saiba que é pura verdade a frase: a primeira impressão é a que fica. Vestir-se bem, ter uma boa apresentação e saber se comunicar são pontos essenciais para se criar empatia, causar uma boa impressão e ajudar na construção de um novo contato profissional ou pessoal. Se você tem alguma timidez ou dificuldade de se relacionar ou falar com pessoas desconhecidas, trabalhe isso. Uma boa dica é fazer um curso de neolinguística. Procure um em sua cidade. Você só não pode viver isolado em sua individualidade e distante das pessoas. Se quer mais resultados para sua carreira, aposte no networking. Essa dica vale tanto para o desenvolvimento profissional individual, como para os empresários e empreendedores que desejam ampliar seus negócios. Se queremos ser lembrados, precisamos ser vistos e conhecidos, de preferência tendo causado uma boa primeira impressão.

### 13.11- LÍDER EQUILIBRISTA

Reflexão: o líder deve ser especialista em todas as atividades da equipe?

É bem provável que você já saiba a resposta e diga, prontamente, que não: o líder não precisa ser especialista em todas as atividades da equipe.

Na realidade, quando faço essa pergunta em minhas turmas de pós-graduação, o coro da resposta é sempre o mesmo. Ninguém admite que o líder deva ser especialista em todas as atividades que gerencia.

Ao contrário do que se vê nas respostas de alunos e de vários líderes, percebe-se que na prática a realidade não é a mesma. O que se vê, muitas vezes, são gestores se envolvendo em várias atividades operacionais, e tentando mostrar seu lado “especialista” em todas as atividades. Visualizamos alguns líderes como verdadeiros malabaristas de pratos. Aqueles que ficam equilibrando vários pratos ao mesmo tempo, rodopiando os mesmos sobre varetas. A todo instante, eles têm que movimentar as varetas para manter os pratos rodando. Temos, aqui presente, o velho chavão que diz: faça o que eu falo, mas não o que eu faço.

Pegando ainda como exemplo os malabaristas, imagine se esse malabarista tivesse treinado muito bem outros tantos parceiros, e que esses, cada um com seu prato e vareta, fossem responsáveis por manter os pratos sempre rodando. Acho que a vida do nosso malabarista estaria um pouco mais tranquila, não é? Pois bem. Um líder não tem que ser o especialista ou saber fazer de tudo. O que você precisa, de fato, é

ter pessoas muito bem treinadas e comprometidas, focadas em fazer melhor aquilo que foram preparadas para fazer. Lembre-se, somente dessa forma você terá liberdade suficiente para atuar de forma estratégica como líder.

#### 13.12 – EMPREGABILIDADE

Reflexão: já parou para pensar sobre a sua empregabilidade?

Interessante como muitas pessoas só pensam em sua empregabilidade quando estão fora do mercado de trabalho, ou seja, procurando emprego.

O fato é que para termos uma melhor empregabilidade, a preocupação com nossa profissionalização deve ser constante, em especial enquanto estivermos empregados.

É nesse período que você possui contato profissional com um número muito maior de pessoas. É convidado para mais eventos, tem mais almoços de negócios, é mais consultado por colegas e está mais visível para todos.

Infelizmente, é justamente nesse período que muitas pessoas deixam de se aperfeiçoar. Deixam de fazer novas formações ou mesmo de se envolver em novos grupos ou redes de contatos. É o perigo da acomodação.

Pois é. Se você está muito bem empregado, fique alerta! Na internet encontrará vários testes de empregabilidade gratuitos. Faça um ou dois. Veja como está. Identifique suas necessidades, e comece logo a investir em si mesmo. Lembre-se: para nos mantermos em alto nível de empregabilidade, precisamos atualizar nosso currículo anualmente com novos cursos, formações, conhecimentos e habilidades.

Seu currículo precisa indicar que está progredindo e que muito dessa progressão tem a ver com seu próprio interesse.

Se hoje eu tivesse que dar ao menos uma dica de curso para fazer e melhorar sua empregabilidade, eu diria: faça inglês. A cada dia que passa, essa formação tem feito a diferença em muitos processos seletivos.

#### 13.13 – OBJETIVOS

Reflexão: objetivos existem para serem batidos!

Se pertence à área comercial, provavelmente, já tenha ouvido essa frase antes. Metas e objetivos são traçados, muitas vezes, para permitir avaliar o nosso desempenho. Servem como mola propulsora da motivação. Quando bem traçados, são desafiadores, mas realizáveis. Infelizmente, muitas vezes os objetivos são traçados com pouca informação ou de forma leviana. O que vemos como resultado são metas irrealizáveis ou de fácil concretização.

Como consequência disso, teremos equipes desmotivadas e com baixíssimo ou nenhum engajamento.

As metas e objetivos precisam ser pensadas e analisadas cuidadosamente. Uma dica é utilizar o modelo S. M. A. R. T.

A tradução para esse modelo é a seguinte: s – para específico; m – para mensurável; a – para atingível; r – para relevante e t – para temporal. Os objetivos precisam ser smart. Apenas dessa forma poderemos considerar que a frase dita no início de nosso papo é uma verdadeira geradora de resultados.

#### 13.14 – COOPETIÇÃO

Reflexão: você já ouviu falar em coopetição?

Isso mesmo – coopetição – e não competição.

Acredita-se que o termo foi utilizado pela primeira vez em 1993 pelo então CEO da Novell (uma gigante da informática), Sr. Raymond Noorda. Em resumo, o termo coopetição refere-se à junção de duas estratégias consideradas distintas e antagônicas: a competição e a cooperação. A ideia por trás dessa linha de pensamento é a de que muitas empresas, para sobreviverem às diversas ameaças do mercado, precisam cooperar e competir ao mesmo tempo. Apenas para que você entenda ainda mais, citamos como exemplo casos como o da máquina de vendas, resultado da parceria entre Ricardo Eletro e Insinuante. Apesar de serem adversárias ferrenhas no mercado varejista, e de disputarem fortemente cada pedacinho de market share, as empresas uniram forças para comprar melhor e economizar em atividades administrativas. Ou seja, a ideia é se unir para obter ganhos conjuntos em algumas atividades de apoio, fortalecendo, assim, suas atividades finais.

A cooperação deve ser vista como uma estratégia clássica de sobrevivência e perpetuação. Utilizada para fortalecer as organizações, ela não reprime seus valores, nem mesmo suas características exclusivas. Como gestor e líder organizacional, pense nisso. Às vezes é melhor unir-se aos concorrentes para enfrentar certas turbulências, do que lutar sozinho até perder todas as forças, e padecer diante de concorrentes ou situações ainda mais implacáveis.

#### 13.15 – LEGADO

Reflexão: você acredita que está deixando algum legado naquilo que faz?

Para muitos essa é uma pergunta complicada de se responder, não é mesmo? A princípio, é importante lembrar que legado é tudo aquilo que se deixa para as próximas gerações. Algo como uma marca. A ideia do legado consiste em deixar algo que realmente faça a diferença para a sua atividade, área, segmento, mercado, ou mesmo para a humanidade. Atuar em uma atividade e saber, de fato, qual é o seu legado, serve como incrível catalisador da motivação pessoal e das equipes. Sendo indivíduos e, portanto, únicos em nossa existência, queremos no fundo deixar uma marca.

Quando sabemos que estamos sendo úteis para uma, ou, preferencialmente, para muitas pessoas, tendemos a nos motivar ainda mais.

O legado enobrece o que fazemos, e nos dá energia. Assim, se é um líder de equipe, procure dar sentido às tarefas das pessoas. Faça com que elas percebam o legado que estão construindo.

Busque também deixar sua marca em tudo que faz. Descubra como e por que sua atividade é importante para muitas pessoas. Essa é uma forma incrível de se motivar e motivar outras pessoas.

#### 13.16 – COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

Reflexão: como líder, você conhece as competências individuais de sua equipe?

Dia 5 de julho de 2014. Quartas de final entre Holanda e Costa Rica. Aos 15 minutos do segundo tempo da prorrogação, o técnico da Holanda retira o goleiro titular e coloca o terceiro goleiro reserva: Tim Krul. Estava claro que a intenção do técnico era que esse goleiro fosse defender a seleção nas penalidades.

A decisão arriscada, que ficou para a história das Copas, se mostrou acertada logo em seguida. O goleiro reserva acabou por defender dois pênaltis da Costa Rica, e classificou sua seleção para a semifinal da Copa. Mais tarde, em entrevista com os repórteres que se amontoavam no setor de imprensa, o técnico Van Gaal disse a seguinte frase:

“Em minha equipe temos jogadores com características diferentes. Cada um tem um ponto forte. Naquela hora, procuramos analisar objetivamente qual goleiro possuía as melhores competências para defender os pênaltis. O goleiro Tim Krul era o que melhor se encaixava no perfil que queríamos”.

Essa resposta define, com clareza magnífica, o que é ser um líder estrategista e que sabe exatamente o potencial de sua equipe.

Para mim, esse foi um dos principais legados da Copa em termos de aprendizado sobre estratégia e pessoas.

Não basta termos garra e força de vontade. Precisamos ter líderes que saibam tirar o máximo do que a equipe tem de melhor, e que conheçam seus pontos fortes e fracos. Esses líderes precisam entender o cenário em que atuam e, na hora certa, precisam saber colocar para jogar aqueles que possuem as competências certas para cada situação.

#### 13.17 – LIDERANÇA INVERTIDA

Reflexão: por acaso você já ouviu falar de liderança invertida?

A liderança invertida nada mais é do que ter como chefe uma pessoa mais nova do que você.

Empresas dos mais diversos tamanhos e segmentos vivem essa realidade. A questão é que muitas pessoas, dos dois lados, não estão preparadas para isso.

Sejam os mais novos, que assumem cargos de chefia e não conseguem encontrar um caminho para o reconhecimento, e dessa forma acabam por utilizar do poder para gerir as equipes; sejam os mais velhos, que muitas vezes não aceitam ter acima deles meninos novos, em alguns casos bem mais novos, e que, segundo eles, não têm a experiência necessária para tomar as decisões certas. Esses dois problemas são igualmente prejudiciais às empresas.

Eles travam a comunicação, formam subculturas, criam barreiras, alimentam discórdia e fomentam a desconfiança. A verdade é que a liderança invertida é um movimento inevitável, e muitas vezes necessário para algumas organizações. Quando a escolha é feita de forma correta, seguindo padrões estabelecidos com base em competências, as chances de termos resultados positivos aumentam consideravelmente. No final das contas, para que o impacto da liderança invertida seja percebido como algo positivo, faz-se necessário termos líderes novos devidamente alinhados com as competências requeridas, assim como liderados informados e preparados para o processo de mudança.

Seja um líder ou um liderado, prepare-se: a liderança invertida já é uma realidade.

### 13.18 – ATENDIMENTO UAU

Reflexão: você já recebeu algum atendimento digno da palavra “uau”? Aquele atendimento ou serviço que impressiona por ir além do que você esperava?

Essa semana passei por uma situação digna de “uau”. Em um grande supermercado da cidade, estava fazendo minhas compras quando, de repente, ao levantar uma garrafa de água sanitária, fui alvejado por um jato do produto em minha camisa e calças novinhas.

Nessa hora pensa-se: pronto, já era. Perdi minha roupa e ainda vou ter um estresse danado com o gerente. Por acaso, ou seria por sorte, havia um funcionário da loja passando no momento do ocorrido. Ele viu a situação e, na mesma hora, me encaminhou ao SAC. No caminho, ele disse: fique tranquilo, senhor, vamos resolver isso rápido.

No SAC, uma profissional, que não era gerente, me atendeu. Pegou a garrafa, constatou o defeito, olhou minha camisa e disse: mil desculpas, senhor, pelo ocorrido. Como o senhor prefere fazer? O senhor gostaria de nos passar os detalhes da sua roupa para que possamos comprar outra e entregar em sua casa, ou o senhor mesmo quer comprar outra e nos trazer a nota para reembolso imediato?

Uaaauuu. Não estava nem acreditando. Sinceramente, eu nem reclamei. Eles se anteciparam! Foi tudo muito melhor e mais rápido do que eu esperava.

No dia seguinte, eu comprei a roupa e levei a nota (ainda meio desconfiado e pensando: só falta agora eu não achar a pessoa que me atendeu, e entrar em uma burocracia para receber). Que nada. Cheguei ao supermercado e o meu nome já estava com uma segunda pessoa que me aguardava no SAC. Mostrei a nota e recebi o reembolso na mesma hora.

Não tenho dúvidas de que não só essas pessoas estavam preparadas para problemas, assim como tinham alçada, ou seja, autoridade para tomar as devidas decisões e agilizar meu atendimento.

Pois é. Planejamento, treinamento e muito engajamento podem fazer do seu atendimento, ou o da sua empresa, algo digno de um “uaaauuu”. Pense nisso.

### 13.19 – GESTÃO “RIPONGA”

Reflexão: você já ouviu falar em gestão “riponga”?

A palavra vem de hippie e nos dá um pouco a ideia de como funciona esse novo modelo de gestão.

A revista exame, de agosto de 2014, trouxe um detalhamento de como funciona a gestão “riponga”.

Na prática, a gestão “riponga” funciona com base na autonomia, de forma descentralizada e sem lideranças fixas, sem uma hierarquia definida e lideranças focadas exclusivamente em resultados.

Ela se parece um pouco com a gestão por projetos, mas sem uma hierarquia clara e normas burocráticas que impeçam a liberdade e a criatividade.

Que fique claro: não estamos dizendo que esse modelo seja a solução para todos os problemas. Muito pelo contrário. O modelo, que atualmente está sendo testado e utilizado em organizações como IBM e Odebrecht, não funciona em qualquer empresa.

A verdade é que não se devem utilizar modelos tão autônomos em culturas tão rígidas, ou mesmo em culturas não acostumadas à meritocracia (avaliação de desempenho e gestão por competências).

A busca por uma solução que melhore a produtividade, pode levar algumas empresas a arriscarem em fórmulas mágicas e extremamente inovadoras de gestão.

A dica é não cair na tentação, e avaliar antes, com cuidado, quais modelos estão mais alinhados à cultura da empresa, e mesmo do seu segmento de atuação.

### 13.20 – SABENDO O SENTIDO DO QUE FAÇO

Reflexão: você saberia dizer qual exatamente o sentido de tudo que faz no trabalho?

Isso mesmo. Saberia me responder, com exatidão, qual o sentido para sua atividade? Qual o sentido do serviço ou produto oferecido por sua empresa?

Para muitas pessoas, essa é uma pergunta difícil de responder.

Muitos trabalhadores são simplesmente dominados pela obediência pura e automação de suas atividades. Fazem o que tem de ser feito, e pelo que foram devidamente pagos para fazer.

Ok. Muito bem. Alguns podem me dizer que isso torna a pessoa mais eficiente. Questionando menos e fazendo estritamente o que se deve fazer, ela produz mais. É um processo mecânico, mas com resultados de curto prazo interessantes. A questão que quero que seja pensada é no médio e longo prazo.

Qual será a motivação dessa pessoa para encontrar novas formas de se fazer melhor o que está fazendo hoje? Ela será feliz ao continuar fazendo o mesmo do mesmo jeito e de forma tão operacional?

Posso adiantar uma resposta que tem grandes chances de ser verdadeira. No médio e longo prazo, a pessoa que realiza de forma operacional e sem sentido tudo que tem de fazer, tende a ser menos motivada e, conseqüentemente, menos valorizada na empresa.

Parece um contrassenso, mas é a pura verdade. As pessoas precisam saber qual o sentido de suas ações e tarefas. Saber o sentido das coisas nos traz uma motivação maior que a obrigação mecânica.

Sendo assim, gostaria que nessa semana você avaliasse essa questão um pouco melhor. Qual o sentido para minha atividade? Qual o sentido para o que tenho de fazer?

### 13.21 – FELICIDADE NO TRABALHO

Reflexão: você é feliz no seu trabalho?

Infelizmente, a maior parte das pessoas responde que não. Não são felizes no que fazem profissionalmente. Para mim, trata-se de uma constatação extremamente triste. A maioria das pessoas passa ao menos um terço da sua vida fazendo algo de que não gosta, ou trabalhando com pessoas com as quais não se identifica.

Com base nisso, não me resta outra alternativa a não ser fazer uma outra pergunta. Por que, então, as pessoas continuam trabalhando em locais que, definitivamente, fazem mal a elas? Ou alguém tem dúvidas de que boa parte do mal do século, o estresse, é ocasionado pela falta de felicidade no ambiente de trabalho? É provável que a resposta para essa pergunta seja ainda mais complexa e cheia de variáveis. Uma questão, portanto, salta aos olhos. Ela pode até não ajudar a responder completamente a pergunta, mas ajuda a entender porque isso acontece.

Em muitos casos, o medo provoca a paralisação e conformismo profissional, ou seja, o medo de não conseguir arranjar um novo emprego, o medo de perder a renda atual, o medo do desemprego, o medo do novo. Se somos livres para fazer escolhas, então não somos obrigados a ficar onde estamos, e nem somos proibidos de investir de verdade naquilo que nos traz felicidade ou, simplesmente, nos faz bem.

Uma forma de sair dessa inércia é, portanto, vencer o medo e encarar as mudanças. A dica é planejamento. O planejamento de carreira, as ações preventivas, e uma boa preparação para a mudança vão garantir a coragem necessária para mudar. Pense nisso.

# Referências

- WEISINGER, HENDRIE. Inteligência Emocional no trabalho. 5ª. Edição. Editora Objetiva, Rio de Janeiro. 1997.
- CORREA CRISTIANE. Sonho Grande. GMT Editora, Rio de Janeiro. 2013.
- SCANNELL, MARY; SCANNELL, EDWARD E. O grande livro de jogos de motivação de equipes. Editora Qualitymark, Rio de Janeiro. 2011.
- PETERS, TOM. As pequenas grandes coisas. Editora Nova Fronteira Participações S/A, Rio de Janeiro. 2010.
- GARCIA, LUIZ FERNANDO. O Cérebro de alta performance. Editora Gente, São Paulo. 2013.
- TJAN, ANTHONY K.; HARRINGTON, RICHARD J.; HSIEH, TSUN-YAN. Coração, Inteligência, Coragem e Sorte. O que é preciso para ser um empreendedor e um grande construtor de negócios. Editora M.Books, São Paulo. 2014.
- CURY, AUGUSTO. O Código da Inteligência. Editora Sextante, Rio de Janeiro. 2010.
- SENGE, PETER. A Quinta Disciplina. Arte e prática da organização que aprende. 27ª. Edição. Editora BestSeller, Rio de Janeiro. 2011.
- DYER, WILLIAM G.; DYER, W. GIBB JR.; DYER, JEFFREY H. Equipes que fazem a diferença. Editora Saraiva, São Paulo. 2011.
- GOLEMAN, DANIEL. Foco. A atenção e seu papel fundamental para o sucesso. Editora Objetiva, Rio de Janeiro. 2013.
- REIMAN, JOEY. Propósito. Por que ele engaja colaboradores, constrói marcas fortes e empresas poderosas. Editora HSM, São Paulo. 2013

# **O GUIA PRÁTICO DA GESTÃO INTEGRADA DE CULTURA DE ALTA PERFORMANCE**

Construindo e revelando equipes de alto desempenho

Paulo Emilio de Oliveira e Cruz

Prospecta Treinamentos e Consultoria Ltda.

[prospectabr.com.br](http://prospectabr.com.br)

[pauloemilio@prospectabr.com.br](mailto:pauloemilio@prospectabr.com.br)

71 4141 0522