

Paula Cabral



MERCI
PAULACABRAL



<https://www.facebook.com/paulacabraltreinamentoedesenvolvimentodepessoas/>



<https://www.linkedin.com/in/paulacabral1/>



<https://www.youtube.com/user/PaulaJACabral>



<https://mercipaulacabral.home.blog/>

DADOS DE COPYRIGHT

Sobre a obra:

A presente obra é disponibilizada pelo blog da autora e por diversos parceiros, com o objetivo de oferecer conteúdo para uso parcial em pesquisas e estudos acadêmicos ou práticos, bem como o simples teste da qualidade da obra.

É expressamente proibida e totalmente repudiável a venda, aluguel, ou quaisquer usos comerciais do presente conteúdo.

“À Deus, minha fonte criadora e criador de tudo que é.”

ÍNDICE

Agradecimentos	p.04
Sobre a autora.....	p.05
Introdução.....	p.07
Capítulo I - Sobre Liderança.....	p.09
Capítulo II - O Que O Líder De Sucesso Precisa SER?.....	p.11
Capítulo III - Por Que As Pessoas Pensam Diferentes?.....	p.18
Capítulo IV – Crenças.....	p.22
Capítulo V – O Que É <i>Mindset</i> ?.....	p.26
Capítulo VI – Diário De Bordo.....	p.29
Capítulo VII – Ferramentas Poderosas Para Feedback.....	p.36
Capítulo VIII – Desenvolva Projetos Com Seu Time.....	p.42
Capítulo IX – Qualidade É Fundamental.....	p.44
Capítulo X – Líder Novo / Nova Empresa.....	p.50
Capítulo XI – Seleção De Talentos.....	p.54
Capítulo XII – Gestão de Indicadores.....	p.58
Capítulo XIII – Grandes Líderes.....	p.62
Capítulo XIV – Meu presente pra você.....	p.66
Bibliografia -	p.68

AGRADECIMENTOS

Sou muito grata a Deus, meus grandes primeiros líderes, meus pais, professores, minha madrinha uma grande Mestre na arte de desenvolvimento humano e espiritual, meu filho, meu marido e todos, TODOS os líderes que tive em todas as empresas pelas quais passei, em especial alguns que me ajudaram com temas que acharam interessante conter nesse e-book, vocês são fundamentais na minha vida.

Agradeço a todos que um dia foram liderados por mim e que me ensinaram a ser quem eu sou e obter grandes vitórias profissionais e pessoais, muitos ganhei como amigos de uma vida toda.

Sou grata a todos que foram meus alunos, são atualmente serão, pois, por vocês vivo minha missão.

Gratidão a todos vocês que lerem este e-book e que possam transformar muitas vidas ao longo da caminhada.

A vitória de cada pessoa é A NOSSA.

#SOMOSTODOSUM

GRATIDÃO.

SOBRE Paula Cabral

Santista (013) litoral de SP, filha de dois seres humanos incríveis também santistas, irmã do Renato – o melhor irmão que poderia ter. Mãe do Lucas, seu maior sonho Co criado na Terra, esposa do português Gabriel, seu grande amor.

Já morou em alguns lugares do Brasil, Santos, São Caetano do Sul, Santo André e Curitiba. Atualmente vive na França em Étiolles, próximo a Paris. Eventualmente vai ao Brasil para ver a família, amigos e realizar alguns trabalhos como treinadora e palestrante.



Possui experiência de mais de 17 anos na área de RH – Desenvolvimento Organizacional, implantação de área de treinamento, recrutamento e seleção, universidades corporativas, selos como: ISO9001, GPTW® e 150 MPT Você S/A®, modelo de competências e avaliações psicológicas.

Alguns títulos:

- ✓ Mestre em Docência e Gestão – Universidade Fernando Pessoa – Portugal
- ✓ MBA em Desenvolvimento e Gestão de Pessoas – Fundação Getúlio Vargas
- ✓ Bacharel em Psicologia – Universidade Católica de Santos
- ✓ Coach Pessoal e Profissional – Sociedade Brasileira de Coaching®
- ✓ Formação em Líder Coach – Sociedade Brasileira de Coaching®
- ✓ Master Practitioner em Programação Neuro Linguística – American Board of NLP®
- ✓ Hipnoterapeuta – Sociedade Brasileira de Coaching®
- ✓ Psicodiagnóstico Miocinético PMK e Palográfico – Vetor Editora
- ✓ Grafologia – Instituto Carlos Mussato
- ✓ Atualmente estudante de Física Quântica e Reprogramação mental.

Contatos:

<https://mercipaulacabral.home.blog/>

Entre no meu blog, tenha acesso a todas as minhas redes sociais, trabalhos realizados, baixe vários conteúdos maravilhosos gratuitos.

INTRODUÇÃO:

Neste e-book, compartilho minhas experiências práticas como Líder há mais de 10 anos, mais de 15 anos de estudos, cursos, universidades corporativas, experiências dentro de grandes organizações para que você aprenda e pratique ações que gerem resultados superiores a média ao seu Time e seja acima de tudo um Líder exemplo e alguém que inspire e deixe um legado por onde passar.

Por que Líder Global? Porque para ter sucesso como líder, terás que liderar acima de tudo a própria vida, ter equilíbrio entre tua vida pessoal e profissional, portanto, comece por você.

Estamos conectados uns com os outros e com o TODO, DEUS, UNIVERSO, como você desejar chamar. Se não tiver essa consciência Universal, com certeza terá muitos problemas ao longo do caminho.



A Organização que trabalhas é como um organismo vivo, quando existe um problema em algum órgão, compromete o funcionamento de todo o corpo.

Siga os passos e você se surpreenderá, **Ser um Líder é uma escolha, uma missão**, não é um trabalho que você “*manda e alguém obedece*”, se você acha isso, pode deletar esse e-book, este livro não é pra você, mude seu modelo mental primeiro.

Porém, se chegou até aqui, tenho certeza que houve um chamado, uma missão, essas vidas foram entregues a você AGORA.

Faça o seu melhor, sirva-os, está é a verdadeira missão do Líder. Você precisa de uma rotina diária, focada em seus colaboradores e não apenas nos números que quer atingir, precisará conhecer cada um e o *mindset* (modelo mental), estudá-los, pra saber como irá usar o máximo de potência desses “deuses” que tens em suas mãos. Eles são a ferramenta que te levará ao sucesso, serão o seu legado, serão pra você exatamente e proporcionalmente o que és a cada um deles.

Vamos lá nessa aventura maravilhosa que é SER UM LÍDER?

CAPÍTULO I

SOBRE LIDERANÇA

George Terry (1962) enfatiza que a comunicação humana determina os objetivos específicos e os papéis de liderança abrangem todas as atividades de persuadir indivíduos com intenção de provocar a motivação necessária para colocar em prática o propósito determinado pela estratégia e estruturado nas funções executivas. Para Terry a ideia central para se definir liderança está na capacidade de influenciar pessoas fazendo-as executar voluntariamente os objetivos estabelecidos pelo grupo. Contudo, o autor descreve que é impossível impor a motivação com que cada pessoa pratica uma mesma atividade. E nesta energia que um líder trabalha para melhorar, pois o importante não está somente em atingir resultados, é necessário que as atividades realizadas pelos trabalhadores sejam executadas da melhor maneira possível e por livre vontade.

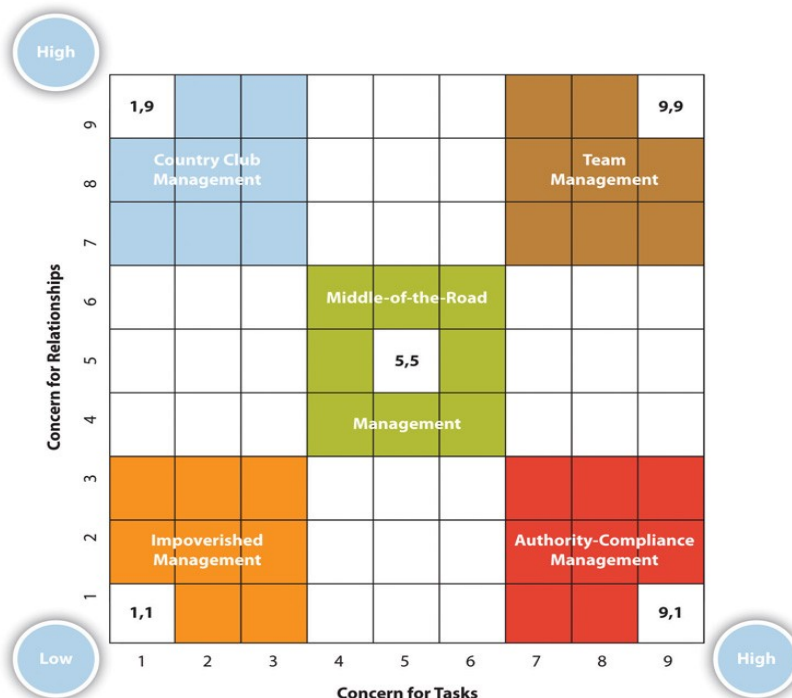


Na visão de Kaplan e Norton (2004), a habilidade de liderar, especialmente na gestão da mudança é uma condição fundamental para que uma organização orientada estabeleça sua estratégia. Os autores descrevem o líder como uma pessoa que administra um grupo à consecução de suas metas, alguém que coordena e impulsiona de forma conveniente e respeita com apropriada autonomia. É o indivíduo que produz resultados que afetam o desempenho financeiro da empresa, movimenta e norteia o processo de mudança e arquiteta competências definindo altos padrões para a organização. Entretanto, podemos analisar se a liderança que está sendo executada de maneira

eficiente através de seus seguidores: quando estes alcançam seu potencial, conseguem os resultados almejados e são motivados, indica que existe uma boa liderança.

Drucker (1996) dizia que a liderança podia ser nata ou aprendida, portanto, um gerente deve procurar qualificação criar a capacidade de identificar como motivar sua equipe de uma forma consistente, para que essa produza sempre além das expectativas.

Teoria do Grid Gerencial



Elaborada pelos pesquisadores Blake e Maouton, da Universidade Ohio, demonstra graficamente a propensão do líder a atribuir mais atenção às pessoas ou às tarefas.

Um eixo cartesiano com diversas posições determina o perfil dos líderes, das quais são tidas como essenciais:

Liderança 1.1 – participação quase imperceptível do líder, que atua discretamente, realizando o mínimo para a manutenção do seu cargo;

Liderança 1.9 – líder atencioso às necessidades do grupo e as suas próprias, propiciando um bom ambiente de trabalho, geralmente tendo boa aceitação entre os colaboradores;

Liderança 5.5 – líder que percebe as características de cada funcionário e desenvolve uma forma de atuação social que o aproxima de seus colaboradores, tornando-se amigo e sendo muito popular na equipe;

Liderança 9.1 – rigidez com controle dos processos e resultados, esta liderança exige muito de sua equipe e de si mesmo. Dificilmente acata outras opiniões e se decepciona quando seus planos não saem como esperado;

Liderança 9.9 – manter a atenção às duas variáveis básicas do trabalho: pessoas e processos. Flexível e democrático, este líder não possui dificuldades em mudar seu posicionamento frente a novas oportunidades de sucesso e preza muito pela evolução de seus colaboradores.

Os autores consideram a liderança 9.9 como a ideal, pois abrange os dois aspectos essenciais ao sucesso da organização.

Conceito de Coaching aliado ao desenvolvimento da liderança

O Coaching é uma metodologia de aprimoramento e desenvolvimento humano que, por meio de suas técnicas e ferramentas, propicia ao indivíduo um salto na performance profissional. O processo se aplica também no desenvolvimento da

liderança, acrescentando conhecimentos relevantes e únicos para uma gestão assertiva.

Confira neste e-book ferramentas avançadas de coaching para usar em seus feedbacks.

CAPÍTULO II

O QUE UM LÍDER DE SUCESSO PRECISA SER:

1. **Apaixonado por Pessoas:** Sim, é isso mesmo, infelizmente vemos por aí muitas pessoas que eram excelentes técnicos e especialistas e viraram líderes, sem gostar de gente, infelizmente são líderes fadados ao fracasso e tem uma probabilidade imensa de se tornar tóxicos para o seu time. Muito comum nas equipes que tem alta rotatividade, este líder não tem vontade de desenvolver ninguém, quer pessoas prontas.
2. **Saber ouvir:** Antes de qualquer decisão você precisa ouvir todos os lados que são 3: o seu colaborador, o outro e a verdade. Ouça seu time e saiba o que eles têm a dizer.
3. **Usar O NÓS:** Esquece o Eu, quem tem um time, jamais consegue nada sozinho, saiba reconhecer a importância de cada membro da sua equipe.
4. **Seja Autêntico:** Pratique o que você fala, faça promessas e saiba cumpri-las.
5. **Transparência:** Seja verdadeiro, sempre fale a verdade ao seu time, por pior que seja, faça os filtros necessários para



diminuir o impacto que vem de cima, mas sempre fale a verdade.

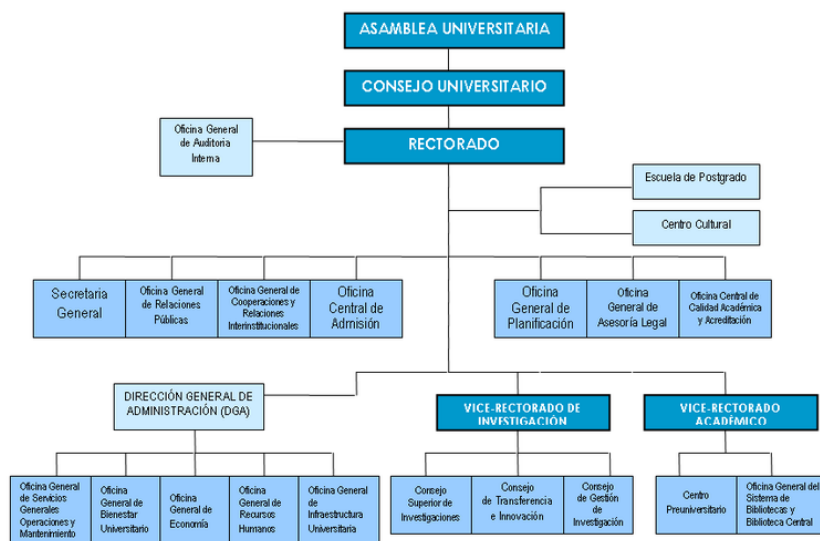
6. **Trabalhe em equipe:** Tenha um bom relacionamento com os outros líderes e áreas da empresa, isso trará mais credibilidade a você e seu time, TODOS SOMOS 1, SEU TIME É SEU ESPELHO.
7. **Adaptabilidade:** Aceite as mudanças de forma saudável, sem reclamar, a maioria das pessoas teme as mudanças e quando ela vem, na tendência de dizer: isso não vai dar certo. Você como líder, tem de mostrar a sua equipe o quanto a mudança é importante para o crescimento.
8. **Paixão:** Mostre o brilho no olho pelo que você faz, que é apaixonado pelo seu trabalho, isso arrasta multidões.
9. **Felicidade e Alto Astral:**
Brinque, faça piadas, comemore, a frequência da alegria atrai a prosperidade e aumenta os resultados das pessoas no dia a dia.
10. **Seja Grato:** O tempo todo agradeça a cada pessoa a importância que ela tem dentro da equipe, dentro da empresa, agradeça por ela passar mais tempo com você do que com sua própria família.



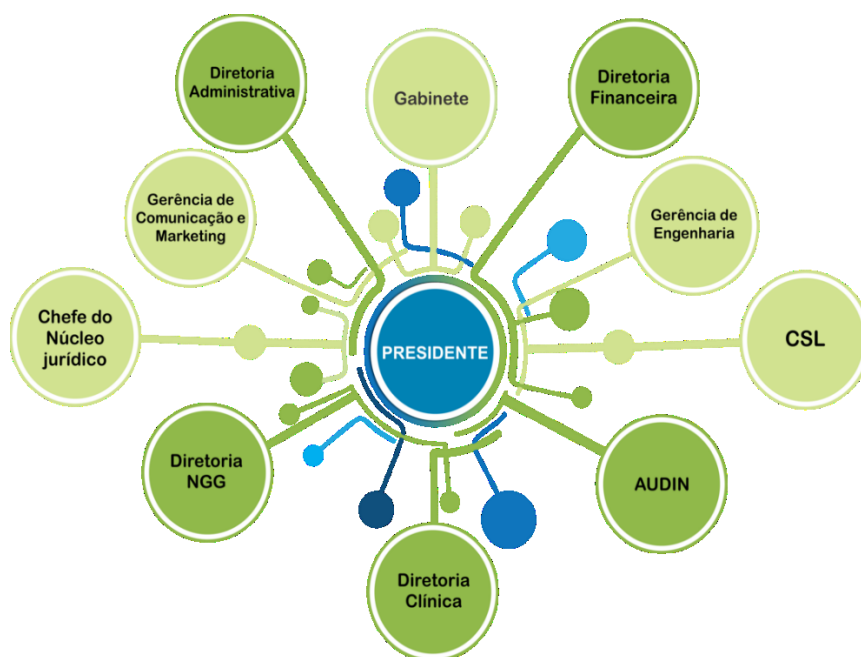
11. **Seja Simples:** Demonstre que é humano, que pode errar, ter um dia ruim, que está aprendendo todos os dias com cada um, o tempo todo valorize as pessoas.

Uma matéria recente da Revista Você S/A de 2019, com o título “Um novo tipo de liderança tem chamado mais atenção no mercado de trabalho” diz que está sendo discutido em eventos do mundo todo. “Em tempos de transformação, o *mindful leadership* propõe uma visão mais profunda para o desenvolvimento de lideranças, incentivando o cultivo de estados internos mais qualificados. Essa faculdade mental fortalece nossa experiência no mundo e a capacidade de manter o foco, de se conectar melhor com o espaço interno e externo, desperta qualidades como lucidez, prontidão e vitalidade, deixando de lado o automatismo, e abrindo portas para novas soluções de problemas, tornando o profissional muito mais consciente de suas ações.” Focado na energia do indivíduo, envolve a meditação *mindfulness*, que significa consciência não-crítica, momento a momento, para cultivar o foco, a clareza, a criatividade e a compaixão, e tem despertado grandes empresas a investirem em programas de conscientização para os colaboradores, com o objetivo de diminuir o estresse, melhorar a inovação e promover o bem-estar no ambiente corporativo, ou seja, focar somente em números, estratégias e deixando as pessoas para o “RH cuidar” é uma teoria pra lá de ultrapassada. Nessa Nova Era, os líderes estão 80% gente. Você que é líder já há muitos anos, se atualize, busque conhecimento para saber lidar com essa nova geração, não existe mais a ideia de organograma de cima para baixo, a visão é sistêmica, como o corpo humano, onde se um órgão está doente, impacta no funcionamento do corpo todo. Pense nisso.

Visão do passado:



Visão atual:



CAPÍTULO III

POR QUE AS PESSOAS PENSAM DIFERENTE?

Desde o começo dos tempos, as pessoas vivem de formas diferentes, fazem escolhas, etc. Isso advém da cultura, criação que teve na infância, QI (Quo eficiente de Inteligência), genética, enfim, temos vários estudos sobre.

Mas o que diferencia mesmo uma pessoa da outra são um conjunto de crenças, aquilo que o indivíduo acredita como verdade absoluta e que foi implantado em sua mente desde que nasceu.



A boa notícia de tudo isso é que podemos mudar a qualquer momento da vida. Nosso cérebro contém cerca de 100 bilhões de células nervosas, que formam de um trilhão a talvez um quatrilhão de conexões chamadas “sinapses”. As

sinapses estão em constante e dinâmico estado de reorganização em resposta ao mundo que nos cerca. São uma minúscula e, no entanto, estupenda maravilha da natureza.

Todos se assombram diante do cérebro, que já foi chamado de “o universo de 1,5 quilo!”. E com razão. Nosso cérebro não só interpreta o mundo, mas o (cria). Tudo o que vemos, ouvimos, tocamos, saboreamos e cheiramos não seria apreendido sem o cérebro. Tudo o que você vivenciou hoje – seu café da manhã, o

amor pela sua família, uma ideia brilhante que teve no trabalho – foi especialmente personalizado para você.

O mundo que vemos desde que acordamos e até irmos dormir é uma interpretação da nossa mente.



Não é o número de neurônios ou uma característica mágica dentro de nossa massa cinzenta que torna a vida mais instigante, inspiradora ou bem-sucedida. Todos os dias nos submetemos à explosão de atividade elétrica e química que caracteriza o ambiente cerebral. Agimos como líder, inventor, professor e usuário do cérebro, tudo ao mesmo tempo.

Como líder, transmito ordens diárias a meu cérebro. Como inventor, crio dentro dele caminhos e conexões que não existiam. Como professor, ensino meu cérebro a aprender novas habilidades. Como usuário, sou responsável por mantê-lo em boas condições de funcionamento.

Cérebro básico:

Não me comportei hoje de maneira muito diferente da de ontem. Sou uma pessoa metódica. Não estimulo minha mente com novas

atividades com muita frequência. Gosto de familiaridade. É a maneira mais confortável de viver. Para ser honesto, existe uma tediosa repetição em casa, no trabalho e em meus relacionamentos.

Supercérebro

Vejo cada dia como um mundo novo. Presto atenção para não adquirir maus hábitos, e, se crio algum, posso abandoná-lo com facilidade. Gosto de improvisar. Detesto o tédio, que para mim, significa repetição. Procuro novidades em muitas áreas da minha vida.

(do livro – Super Cérebro Depack Chopra)



Entenda como o funcionamento do cérebro está nas mãos de cada um? Da escolha que se faz todos os dias, em ativar seu cérebro básico ou seu supercérebro.

Por que estou te falando tudo isso?

Por que você como líder, precisa estudar sobre gestão de pessoas, coaching, programação cerebral de seus colaboradores, conhecer as crenças que os governam e qual o *mindset* de cada um. Dá trabalho né? Imaginava tudo isso? Ou achava que apenas a competência técnica e saber lidar com números era suficiente? Ahahahah antigamente a mil anos atrás pode ser. Hoje em dia se você só tiver competência técnica e saber lidar com números e planilhas, não chega a lugar nenhum. Precisa

conhecer de GENTE para lidar com GENTE e essa parte é a mais complexa, só que mais fantástica e interessante.

Se prepare, se chegou até essa página já demonstra que tem o dom, se parou logo no começo (kkk) a maioria continua com o modelo mental antigo, querendo ter resultados extraordinários, “porém, continuam a correr atrás do rabo”. Engana-se o Líder que acha que Gestão de pessoas é coisa para o RH e não para ele que precisa bater metas. Metas? Quem bate? A planilha sozinha?

Como a mente se relaciona com o cérebro.

- O processo sempre envolve ciclos de feedback.
- Esses ciclos de feedback são inteligentes e adaptáveis.
- Usamos o cérebro para evoluir e nos desenvolver, guiados por nossas intenções. • A reflexão nos empurra em direção a um território desconhecido.
- Muitas e diversas áreas do cérebro são coordenadas simultaneamente.
- . • A mente, e não o cérebro, é a fonte da consciência. (não são a mesma coisa).



CAPÍTULO IV

CRENÇAS

Dentro da nossa mente, existem crenças que acreditamos como verdade absoluta que infelizmente em sua maioria são crenças que nos afastam do sucesso, crenças negativas.

A crença é a convicção de que algo é verdadeiro e certo. É uma avaliação pessoal que pode ser baseada em elementos racionais ou em uma sensação interna. Isto não significa que a avaliação desta certeza corresponda à verdade, pois certeza e verdade são realidades diferentes.

Em relação aos nossos princípios e ideais, costuma-se dizer que criamos nossas crenças pessoais, são as avaliações ou opiniões sobre diferentes aspectos da realidade. E estas opiniões podem modificar, pois ao longo da vida as crenças também mudam. Por outro lado, as circunstâncias ambientais também interferem no nosso tipo de opinião. A educação recebida e o ambiente familiar, social, escolar, são fatores que influenciam as crenças dos indivíduos.



Tipos de crenças:

Negativas:

São aquelas que nos impedem se sermos felizes, que nos paralisam, nos sabotam, tudo na sua vida de hoje que não te faz feliz, está associada a uma crença que você tem. Exemplo: Eu não tenho tempo, sou muito velho, sou muito novo, todo rico faz alguma coisa errada, deu golpe em alguém, dinheiro é sujo, isso não é pra mim, sou muito burro, não consigo aprender inglês, é muito difícil e por aí vai... Poderia ficar até amanhã escrevendo.

Fortalecedoras:

São aqueles que te impulsionam, que te fazem dar verdadeiros “saltos quânticos”, te mudam de patamar, você não só bate a meta como supera as metas, ganha mais do que imaginaria ganhar um dia, tem a casa dos sonhos, o relacionamento dos sonhos, as viagens dos sonhos, acredita que é capaz de conquistar o Universo e assim é e assim acontece. Lembra que, a realidade que vemos do mundo é uma interpretação nossa? Uma interpretação de acordo com nosso “filtro” nossas crenças



Como identificar no seu colaborador quais crenças que os governam?

Primeiro passo, você terá que conversar com ele, pode ser tomando um café e comece um bate-papo, perguntando sobre sonhos, o que mais almeja em sua vida, qual a vida dos sonhos dele.

Feito isso pergunte por que ele ainda não tem tudo isso.

E aí estão suas crenças, os motivos de não chegar lá.

O mesmo você fará quando um colaborador não consegue atingir a meta, escute por que ele não consegue, lá estarão suas crenças.

Como quebrar as crenças negativas do meu colaborador e o ajudar a criar crenças fortalecedoras?



Para quebrar uma crença, é preciso **questioná-las, fazer perguntas, para que o cérebro dele faça novas conexões e enxergue outros caminhos.**

Este é um excelente feedback. Muitas empresas obrigam os líderes a fazerem os feedbacks com frequência e registrar no sistema. Ótimo, ao invés de só falar que ele não atingiu a meta e próximo mês você espera que ele atinja e estamos juntos!

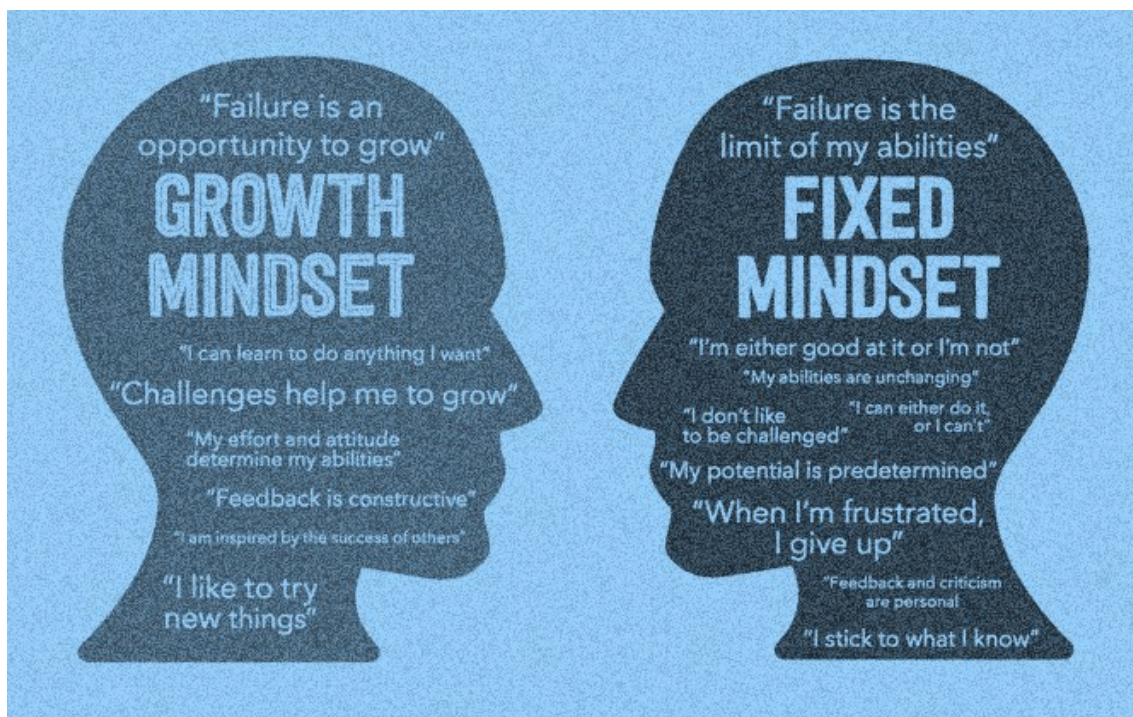
- ❑ Você vai usar um papel e caneta e escrever com ele as crenças que o bloqueia (por que não conseguiu), e começar os questionamentos, por exemplo: A meta está muito alta. OK. Você irá questionar, por que existem pessoas que atingem e outras não, o que será que fizeram e se prepare porque pra tudo existe uma resposta negativa, como por exemplo: Ah, porque fulano teve sorte, ganhou contrato isso aquilo. Continue questionando, mas você falou com **TODAS** as pessoas da empresa que conseguem bater metas? **TODAS SEM EXCEÇÃO?** Aí a pessoa começa a pensar e assim continue questionando cada crença que você listou e observou ser uma crença limitante.

- ☐ Feito isso, percebeu que conseguiu quebrar a ideia fixa de: NÃO CONSIGO, NÃO É PRA MIM, NÃO TENHO SORTE ETC.
- ☐ Faça-o lembrar de seus sonhos (casa, carro, faculdade, filhos etc.)
- ☐ Crie com ele em outro papel para que se fixe em algum lugar que ele sempre veja, frases de poder. EU SOU INTELIGENTE, EU SOU UM VENCEDOR, EU TENHO O DIREITO DADO POR DEUS DE VENCER, use sua criatividade agora e crie com ele as crenças de um vencedor e mostre que ele nunca estará sozinho.

Isso sim é um feedback!

CAPÍTULO V

O QUE É MINDSET?



Nada mais é que o seu modelo mental, suas crenças, o que acredita como verdade absoluta, esse é seu *mindset*, existem dois tipos:

Mindset fixo: *síndrome de Gabriela* - Eu cresci assim, eu nasci assim, gabrieeeeellaaaaa kkkk me poupe! O imutável que sempre será igual, ou seja: inteligência limitada, fadada ao fracasso, escassez, pobreza. Se nasceu pobre, sempre será pobre, se tem qualquer tipo de “limitação” aparente, sempre será assim e não tem como mudar. Se nasceu falando português, jamais falará outra língua com tanta fluência, enfim...cartas de baralho que recebe e está fadado a conviver com elas até o fim.

Mindset do crescimento: você pode criar suas capacidades através de seus próprios esforços, modificar e desenvolver as experiências que quiser sem qualquer tipo de limitação. A velha máxima: O CÉU NÃO É O LIMITE.

Você já é um vencedor desde que fecundou o óvulo da sua mãe!!!



No *Mindset* fixo, você percebe que o discurso do teu colaborador sempre será de “vitimismo”, carência, falta e no *mindset* do crescimento, o discurso é de pessoas que gostam de desafios, que assumem as responsabilidades e aprendem com os erros, pode cair, mas quando levanta se supera. O melhor de tudo isso é que **PODEMOS MUDAR NOSSO MINDSET.**

Tenho duas notícias:

1. A maioria dos seus colaboradores e talvez você mesmo, tem um *mindset* fixo e cheio de crenças limitantes, vai ter um longo trabalho pela frente a começar por si mesmo, o que vai te dar bagagem para ir além das suas metas.
2. Teus colaboradores que tem *mindset* de crescimento, terão que ter desafios constantes, ou eles irão embora e perderão o interesse, então desafie-os o tempo todo.

CAPÍTULO VI

DIÁRIO DE BORDO

Chegaste até essa página, ótimo, sinal de que quer estudar sobre pessoas, que ama pessoas e que sabe que o seu trabalho é uma **MISSÃO DE VIDA**. Parabéns, pois o que foi escrito até agora serve para sua vida, pois quem não **LIDERA A PRÓPRIA VIDA**, não lidera ninguém. Aquilo que curamos no outro, estamos curando a nós mesmos.

Começando o dia do Líder Global.

Passo a passo:

1. Comece o dia com tudo, com energia, pois você é o “antena” do teu time, se não chegar bem para o dia,



consequentemente eles também não ficarão bem. Chame todos e façam mentalizações positivas, oração, o que vocês acreditarem que seja melhor para aquele time, mas energize-os antes de tudo, antes de passar metas etc.

ENERGIA É TUDO.

2. Repasse os resultados do dia anterior e o que ficou pendente para que possam se superar no dia de hoje. Faça perguntas para gerar *insights* como: por que acham que **NÓS** não

conseguimos superar nossos resultados no dia de ontem? O que podemos fazer de diferente hoje? Ouça a opinião de todos, sem pressa. Caso tenham atingido a meta, questione também: O que podemos fazer hoje para superar ainda mais? Desafie-os, faça campanhas diárias, peça a eles ideias de campanhas, deixe seu time participar da construção de campanhas e inclusive de estratégias, você sabe quais colaboradores tem *mindset de crescimento*, use-os neste momento.



3. Se teve algum colaborador que faltou ou ficou muito pra trás nas metas, foque nele, neste dia e fique do lado, ajude-o com dicas e converse com ele para verificar o que ocorreu e o que você pode fazer

para ajudar.



4. Um líder de sucesso, constantemente forma outros líderes, seus sucessores, fique de olho em cada um e forme vários, nunca foque somente em um.

5. Mostre para o time, qual lugar deles, no ranking, time como um todo, individualmente faça posteriori.

6. Fale com eles de forma natural, próxima, sempre mostrando que uma pessoa só chega em algum lugar, mas um time todo, pode conquistar o mundo. Questione os melhores na frente de todos, perguntando o que o fez se superar naquele dia e peça para ele compartilhar suas ideias, modelo mental com seus amigos.
7. Seu dia em média tem 6 a 8 horas na empresa, guarde apenas 2 horas para cuidar de números e estratégias, o restante dedique a pessoas, muitos podem ler isso e achar um absurdo, te digo por experiência de mais de 17 anos desenvolvendo líderes: Se continuar fazendo as mesmas coisas, terá os mesmos resultados, SAIA DA MÉDIA, POR FAVOR, SE SUPERE.
8. Delegue tarefas, ensine seus colaboradores sempre algo novo, dessa forma você se livra do que não é tão urgente e foca em desenvolver cada um.



9. Todo dia é dia de feedback, pode não ser formal (o obrigatório pela empresa), mas todos os dias teu colaborador espera de ti um retorno, do dia de ontem e do que espera dele hoje, então todos os dias reserve um tempo para conversar com todos.

10. Faça na sala de vocês um mural de sonhos, cole imagens ou peça que cada um traga uma imagem do seu sonho e deixe lá, pois todos os dias eles precisam ver o motivo de estarem ali.



11. Faça campanha do Líder do mês ou líder da semana, o que achar melhor: neste período o colaborador que tiver como Líder terá algumas tarefas a mais, será o líder do time, ajudará as pessoas, criará campanhas e ao final fará uma apresentação dos resultados do período e falará um pouco de cada membro do time. Isso gera muita alegria e motivação na equipe e você identifica claramente os talentos de cada um e com certeza se surpreenderá.

12. Promova comitês mensais ou semanais, nestes comitês o teu time irá apresentar ideias, resultados, novas estratégias que eles fariam como donos da empresa. Este trabalho eles podem fazer em grupo, da maneira que você acha melhor dividi-los pois, nestes comitês surgem muitas ideias, projetos e você consegue perceber como eles lidam com trabalho em equipe.

13. Realize capacitações para seu time, constantes, pode ser junto ao RH ou você mesmo realiza os treinamentos. Observe qual a principal dificuldade que estão tendo no mês e realize um treinamento, gere um certificado, faça um café de abertura, tire fotos, poste nos canais de comunicação da empresa. Invista em seus colaboradores, isso faz toda diferença.

14. Crie um plano de carreira da sua área, se sua empresa já tiver ótimo, se não tiver, crie um da sua área, peça ajuda do RH se



necessário e valide com teu gestor, todos os colaboradores esperam isso da empresa, crescimento. Seja como um especialista ou para Gestão. Aceite a ideia que: nem todo mundo quer ser líder, existem

excelentes colaboradores que querem ser especialistas sem time, mas podem crescer da mesma forma.

15. Crie campanhas motivacionais diárias, com aqueles pequenos avanços do dia a dia, sempre foque em metas e qualidade do trabalho, do atendimento ao cliente, o melhor colaborador é aquele que supera a meta com qualidade. Além de campanhas maiores, como o colaborador que se superou no mês, no trimestre em todos os requisitos técnicos e comportamentais. O Ser humano é movido a desafios constantes.
16. 85% das vezes, promova recrutamentos internos, procure lançar suas oportunidades dentro da sua empresa, mesmo não sendo somente na sua equipe, desafie os colaboradores a sempre estarem de olho nas oportunidades existentes dentro da empresa em diversas áreas, isso é uma alavanca motivadora nas organizações. 15% disso faça externo, oxigene o time com pessoas do mercado pois, também irão fazer a diferença, trazendo novas ideias e experiências inovadoras, procure levar sempre um de seus sucessores no processo seletivo.
17. Defenda sempre o seu time, lembre-se de ouvir todos os lados, mas saiba que quem representa essa equipe é você portanto, somente você deverá apontar os pontos positivos, a melhorar, etc. Não permita que outros líderes desagregadores entrem e desmotivem o seu time. Do contrário é excelente, convidar outros líderes globais para passar um dia na sua área e transmitir conhecimentos inovadores e energizantes para equipe, fora isso, NÃO PERMITA, QUE SEJA RESOLVIDO COM VOCÊ E VOCÊ TRANSMITE COM FILTRO AO TIME.

18. Promova *job rotation*, reserve um tempo para os seus colaboradores rodarem pelas outras áreas para conhecer o processo pois, dessa forma amenizará conflitos, entenderão onde começa e termina o negócio da empresa e onde o trabalho deles se encaixam. Comece por você.
19. Seja influenciador positivo, tenha sempre uma novidade em ação, um livro bacana (a começar por este), um filme, um lugar diferente pra se conhecer, mostre aos seus colaboradores que você pensa neles além do trabalho, quer que eles tenham sucesso em suas vidas profissionais e pessoais.
20. Seja um desenvolvedor de TALENTOS, com o tempo você terá uma equipe com diversos tipos de pessoas e talentos que só agregará nos resultados.

CAPÍTULO VII

FERRAMENTAS PODEROSAS PARA FEEDBACK.

(Técnicas avançadas de Coaching)

1. Roda da Vida

Esta é uma ferramenta onde você vai pedir para seu colaborador pintar (veja de 1 a 10) como está o nível de satisfação da vida dele, nestas áreas. Você pode mudar as áreas, colocar outras se quiser. Esta ferramenta te ajuda a identificar qual área da vida do seu colaborador precisa ser trabalhada, vai conhecer um pouco mais sobre ele. Sugiro fazer isso num dos primeiros feedbacks. Faça junto e deixe a folha com ele, após 1 mês de trabalho na área de alavanca (área que se colocar um maior esforço, irá alavancar automaticamente outras áreas), irão fazer outra roda para ver os resultados. SEJA UM LÍDER COACH.



2. **Dream List:** Lista dos sonhos, pode ser feita na mesma sessão de feedback, uma das primeiras e seu colaborador pode deixar em um lugar que sempre possa ver. Peça pra

ele colocar sonhos de curto (até 3 meses) médio (um ano) e longo prazo (2 a 5 anos) ao lado de cada sonho.

3. **SWOT PESSOAL:** Nesta ferramenta vocês descobrirão juntos quais são as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que seu colaborador tem. E isso o ajudará a trabalha-las em seu dia a dia. Esta ferramenta pode ser utilizada a partir do terceiro feedback mensal.

SWOT (PESSOAL)

Quais são seus pontos fortes e pontos a serem melhorados?
Pode sugerir trazer uma lista mais completa para a próxima sessão

STRENGTHS (Forças Internas) Quais são seus pontos fortes, principais forças, qualidades, virtudes ou talentos?	WEAKNESS (Fraqueza Internas) Quais são seus pontos a serem melhorados, principais fraquezas, defeitos ou dificuldades?
OPPORTUNITIES (Oportunidades Externas) Que oportunidades existem para você aproveitar estas forças e alcançar seus objetivos?	THREATS (Ameaças Externas) Que ameaças existem pelas suas fraquezas que podem impedir de você atingir seus objetivos?

Perguntas para gerar conclusões e aprendizados:

O que você conclui deste quadro? O que você pode aprender com esta análise?

Perguntas para gerar ação de mudança:

O que você poderia melhorar ou desenvolver para aproveitar melhor as oportunidades e diminuir as possíveis ameaças?

4. **Ganhos e Perdas:** Esta ferramenta você vai utilizar num momento de decisão, ou que o colaborador quer ser demitido, ou quer ir para outra área, ou está tendo um comportamento ruim e você precisa mudar o mindset dele.

GANHOS E PERDAS

Quais são os seus propósitos (Motivadores e Sabotadores; Ganhos e Perdas)?

O que você ganha se obtiver isso? (Motivadores - Prazer)	O que você perde se obtiver isso? (Sabotadores - Dor) - SECUNDÁRIO
O que você ganha se não obtiver isso? (Sabotadores - Prazer) - SECUNDÁRIO	O que você perde se não obtiver isso? (Motivadores - Dor)

Perguntas para minimizar perdas e ganhos secundários e verificar congruência sistêmica:

O que você pode fazer para minimizar as possíveis perdas? (secundários)
O que você pode fazer para continuar tendo os atuais ganhos em não obtendo isso (manter os ganhos secundários)?
Este objetivo ou resultado esperado afeta negativamente outras pessoas ou meio que você faz parte?
(Se sim, o que você precisa alterar no seu objetivo para que afete apenas positivamente outras pessoas ou meio?)

5. **COMO MODIFICAR UM MINDSET?** Como lidar com ideias fixas, analisando o custo benefício. Quando seu colaborador tiver a ideia fixa de que não consegue, que não tem a competência necessária, que é burro, cheio de crenças limitadoras, você vai levar essas perguntas no feedback e utilizá-las. Esta é uma ferramenta avançada de *executive coaching* e se tiver dificuldades para fazer, peça ajuda ao seu Líder superior ou ao Recursos Humanos para te ajudar, mas jamais desista de um colaborador, a única pessoa que pode desistir é ele mesmo.

1. Identifique as idéias fixas na superfície do diálogo.

2. Rapidamente pergunte ao cliente as seguintes questões:

Baseado em que princípios você está operando?

Quais são as regras que você está seguindo?

O que você sabe sobre...?

Como você sabe que?

Por que isto?

3. Continue questionando até o Coachee perceber a Idéia fixa e sua irracionalidade.

Análise custo - benefício (pergunte buscando identificar junto ao Coachee vantagens e desvantagens desta idéia fixa ou comportamento).

1. Como (a idéia fixa ou comportamento) ajudou você a realizar?

2. Como (a idéia fixa ou comportamento) ajudou você a prevenir?

3. Como (a idéia fixa ou comportamento) permitiu você a fazer?

4. O que é certo sobre isto?

5. Isto deixa outras pessoas em desvantagens?

6. De que forma isto se tornou uma solução?

7. O que aconteceria se você...

8. O que aconteceria se você não...

9. O que não aconteceria se você...

10. O que não aconteceria se você não...

11. Quando poderia ...ser uma boa idéia?

12. Quando poderia ...não ser uma boa idéia?

Ganhos

O que você ganha acreditando nisso?

Quais são suas vantagens em acreditar nisso?

Quais os benefícios em acreditar nisso?

Perdas

O que você perde acreditando nisso?

Quais suas desvantagens em acreditar nisso?

Quais os custos em acreditar nisso?

6. Levanta Astral:

Quando seu colaborador estiver pra baixo, triste, deprimido e até mesmo chorando:

Questione:

Por que vale a pena viver?

Roteiro para gerar estados de Felicidade, Alegria e Gratidão.



Felicidade

Quais as coisas que deixam você feliz em sua vida?

Como você se sente em relação a estas coisas?

Motivação

O que faz você se sentir motivado(a)?

Como você se sente em relação a estas coisas?

Orgulhoso(a) O que deixa você orgulhoso(a)?

Como você se sente em relação a estas coisas?

Gratidão

Quais os acontecimentos pelos quais você é grato(a) em sua vida?

Como você se sente em relação a estes acontecimentos?

Patrimônio

Quais as coisas que pertencem a você?

Como você se sente em relação a elas?

Conquistas

Quais foram suas conquistas?

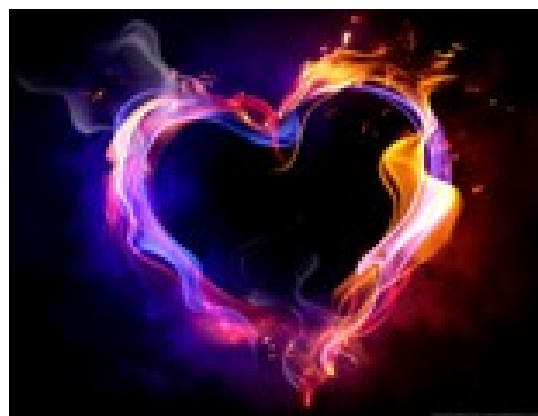
Como você se sente em relação a elas?

Amor

Quem você ama?

Quem ama você?

Como você se sente em relação a essas pessoas?



CAPÍTULO VIII

DESENVOLVA PROJETOS COM SEU TIME:

Tenha em mente que você precisa conhecer muito bem a empresa



que está, pense em algo que se existisse faria toda diferença, diminuiria custos, os resultados viriam de forma mais rápida e superiores,

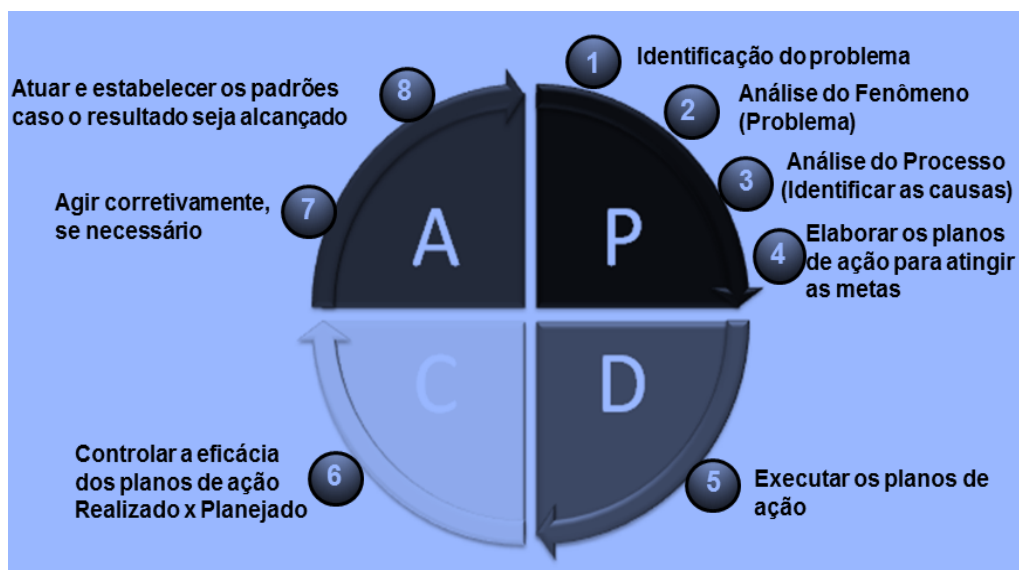
trabalhariam muito na metade do tempo e isso geraria um BEM MAIOR, pra você como Líder Global (que já sabe pensar no TODO), para seu Time e claro a empresa que está.

No livro SCRUM – dobro de trabalho na metade do tempo de Jeff Sutherland, pude aprender muito, te aconselho a adquirir este livro (disponível gratuitamente no meu site) para realizar processos com seu Time, SEJA UM LÍDER DE PROJETOS.

PONTOS PRINCIPAIS

- ☐ Hesitação é a morte. Observe, avalie, decida, aja. Saiba onde está, avalie suas opções, decida e aja! Procure respostas. Sistemas adaptativos complexos seguem algumas regras simples, que aprendem a partir do ambiente em que se encontram.
- ☐ Grandes equipes. São multifuncionais, autônomas, capazes de tomar decisões e motivadas por um objetivo transcendente.

- ❑ Não adivinhe. Planeje (Plan — P), Faça (Do — D), Verifique (Check — C), Aja (Act — A): planeje o que vai fazer. Faça. Verifique se o resultado é o que desejava. Aja de acordo com as informações e faça as coisas de outra maneira. Repita em ciclos regulares e, ao fazer isso, obtenha um aprimoramento contínuo.



- ❑ Shu Ha Ri. Primeiro, aprenda as regras e as formas e, uma vez que as dominar, faça inovações. Por fim, em um estado elevado de domínio, descarte as formas e apenas seja — com todo o aprendizado internalizado as decisões são tomadas de forma quase inconsciente.

CAPÍTULO IX

QUALIDADE É FUNDAMENTAL

Seja qual for o seu negócio: vendas, cobrança, TI, enfim, pra qual empresa trabalhe ou tens tua própria empresa, você tem clientes que podem ser internos, externos ou ambos portanto, QUALIDADE É FUNDAMENTAL na entrega de seus resultados. Eles têm de andar de mãos dadas, ou seu resultado virá a qualquer custo e não se manterá.

A maioria das grandes empresas, ou todas, já trabalham com remuneração ou multa em cima da qualidade da entrega dos trabalhos, exemplo os call centers (atendimento via telefone), seja qual for o tipo, são punidos ou ganham bonificações dependendo da nota de atendimento.

Para trabalhar isso com o seu time campeão, procure sempre, sempre mantê-los atualizados, capacitados com o que há de melhor no mercado. Se você ou sua empresa não tiver verba no momento para treinamento, vá você e treine sua equipe, este é um dos papéis do Líder Global, citados acima.

Conheça algumas ferramentas da Qualidade:

1º Entenda os fatos

A necessidade de adoção de alguma ferramenta, geralmente ocorre diante de três fatos:

- a) analisar algum problema;

- b) estabelecer alguma sistemática de gerenciamento e controle;
- c) implementar alguma ação prática.

A relação 80/20 (diagrama de Pareto) é ótima para:



- ☐ Identificar problemas
- ☐ Verificar as principais causas de não conformidades;
- ☐ Averiguar se os esforços de trabalho estão sendo aplicados na direção correta.
- ☐ Exemplo prático – Diagrama de Pareto

A empresa “XPTO serviços especializados” identificou que o número de clientes insatisfeitos (consequência/efeito) com o serviço prestado aumentou drasticamente. Para isto, ela elaborou uma pesquisa, questionando os clientes sobre os motivos (causas).

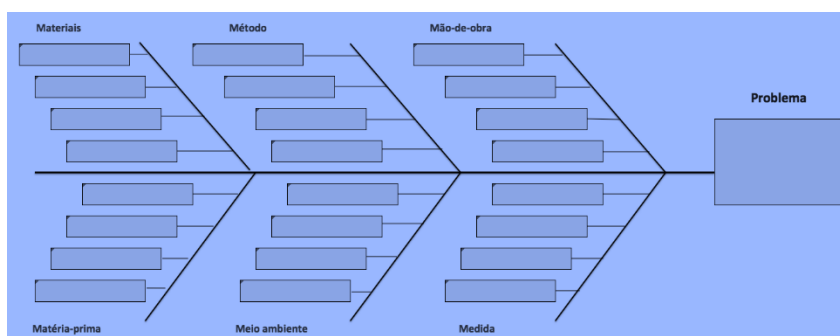
80% (frequência acumulada da causa “Não atendeu ao prazo”) + 20% (percentual da causa “preço”).

Com estas informações foi gerado o Gráfico de Pareto deste problema.

Neste caso concluímos, que a principal causa “Não atendeu ao prazo” representa o principal agravante para a insatisfação do cliente. Ou seja, através do gráfico concluímos que a “XPTO serviços especializados” precisam elaborar um plano para resolver esta questão e, conseqüentemente atender aos prazos acordados com os clientes.

Diagrama de Ishikawa

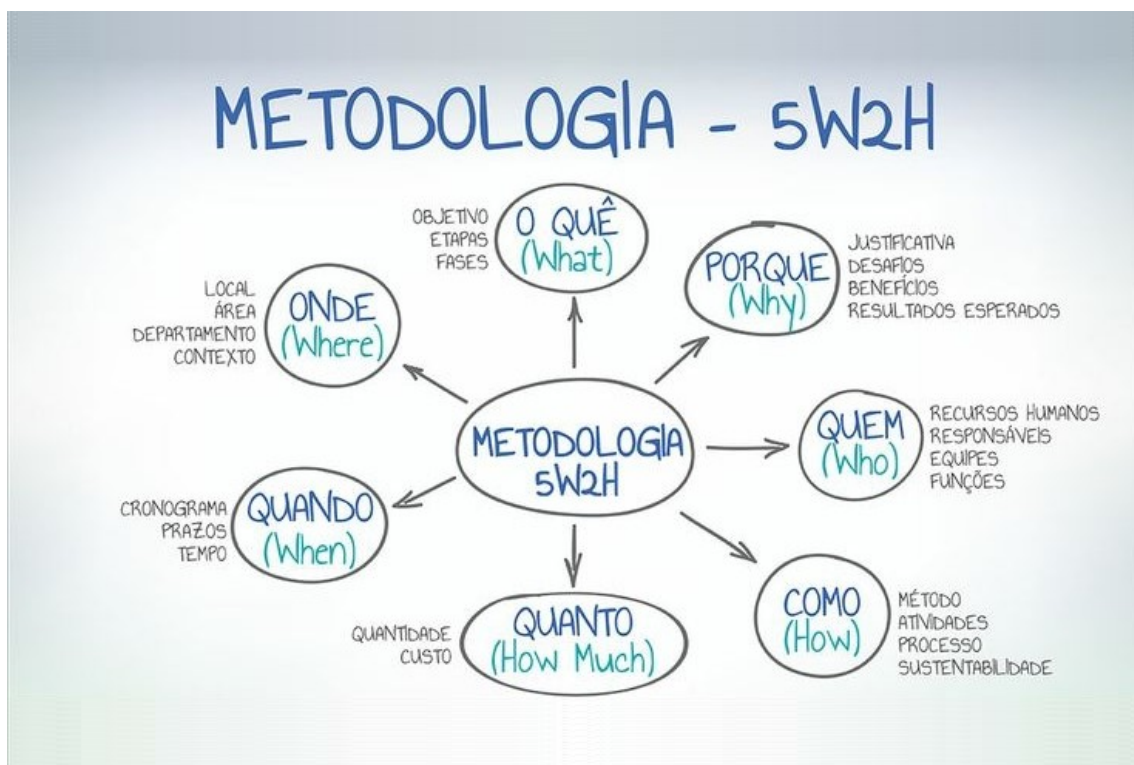
O Diagrama de Ishikawa é uma ferramenta útil para identificar as causas-raízes de um determinado problema. Também conhecido como Diagrama Espinha de Peixe devido ao seu formato semelhante a espinha de um peixe, o diagrama de Ishikawa é uma ótima alternativa para estudar com profundidade as causas de um efeito negativo, levantando todas as possíveis variáveis que influenciam o resultado não esperado.



Para elaboração do diagrama, é necessário levantar categorias macros para assim tentar encontrar as causas de um problema relacionado a cada categoria definida. Por exemplo, em alguns momentos os gestores podem achar que a causa de um problema na linha produtiva seja o maquinário produtivo. A categoria macro

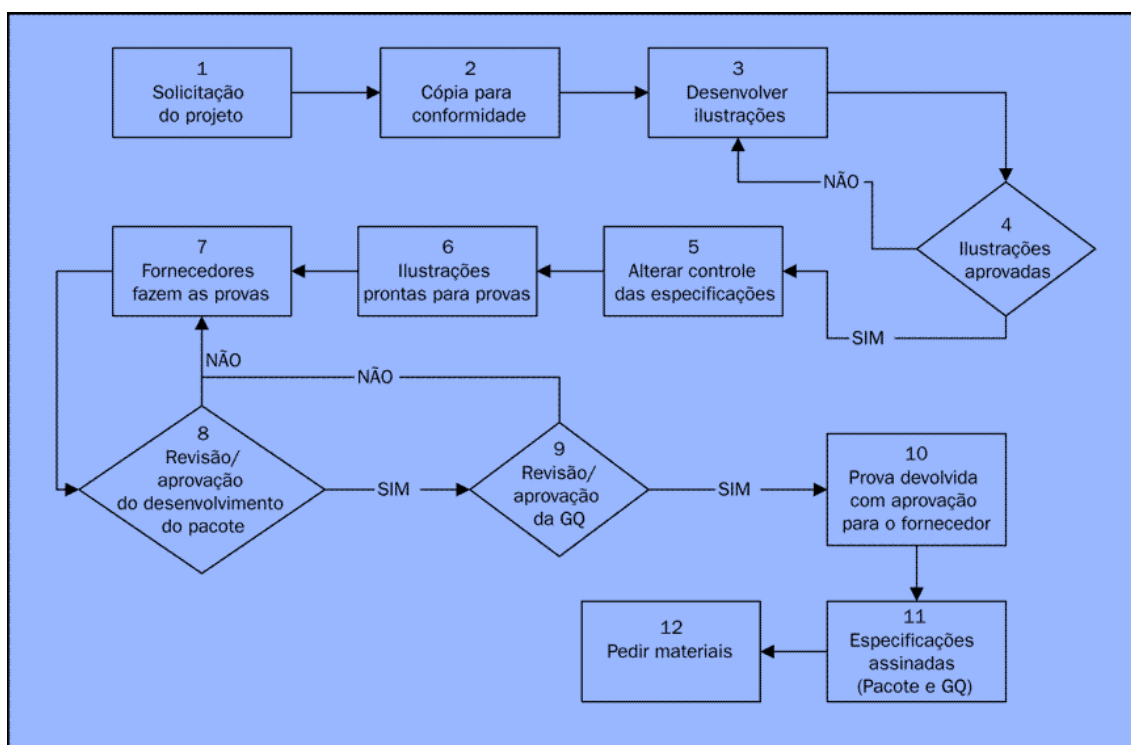
é maquinário, as sub causas seriam a capacidade produtiva das máquinas; as máquinas são antigas e entre outros elementos.

Ao analisar este diagrama, os gestores podem estabelecer planos de ações específicos para tratar as possíveis causas deste problema (efeito). O 5W2H é uma ótima ferramenta para complementar a etapa de planejamento diante das causas levantadas.



Fluxograma de Processos

É uma representação gráfica que descreve os passos e etapas sequenciais de um determinado processo. O fluxograma de processos pode ser útil no momento de desenhar os processos e indicar visualmente:



Você pode desenhar o fluxograma de processos da sua área. Onde começa e termina o trabalho do seu time. Faça com eles, será uma experiência incrível.

A principal análise após desenhar o fluxograma do processo é verificar em que ponto do fluxo, pode ser melhorado, retirado ou acrescentado.

Analise seu tempo com a técnica ABCDE:

Identifique todas as ações que devem realizar para a realização do projeto e depois analise cada uma com seu time, conforme abaixo:

SWOT ESTRATÉGICO:

ANÁLISE ESTRATÉGICA SWOT

Quais são os pontos fortes e fracos da situação, quais são os riscos e as oportunidades?

STRENGTHS (Pontos Fortes) Quais são os pontos fortes de cada situação ou cenário? Quais os benefícios ou ganhos de cada um?	WEAKNESS (Pontos Fracos) Quais são seus pontos fracos de cada situação ou cenário? Quais as perdas ou consequências de cada um?
OPPORTUNITIES (Oportunidades Externas) Que oportunidades ou opções existem para cada situação ou cenário?	THREATS (Ameaças Externas) Que ameaças ou riscos existem para cada situação ou cenário?

Perguntas para gerar conclusões e aprendizados:

Colocando todos estes elementos em uma balança, qual você acha que é a melhor solução?

Perguntas para gerar ação de mudança:

Está ok para você está solução, ou você tem algo que queira considerar adicionalmente nesta reflexão

CAPÍTULO X

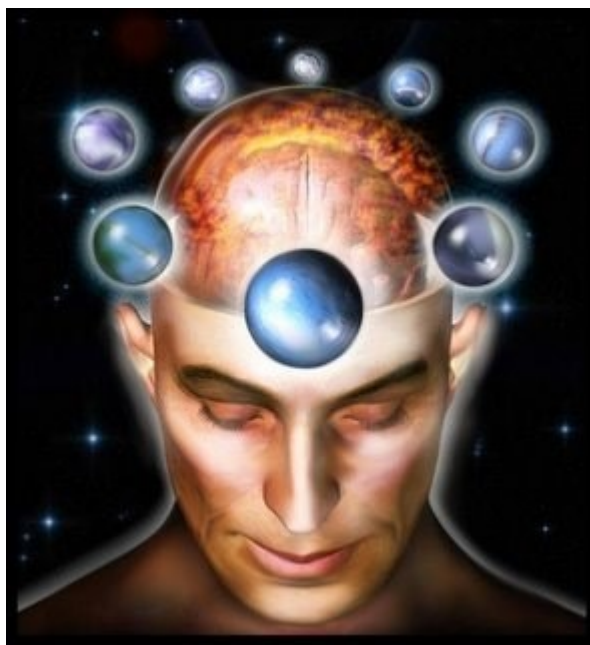
LÍDER NOVO – NOVA EMPRESA

Já passei por este desafio algumas vezes e confesso que tive experiências de todos os tipos e pude aprender muito com elas.

Vou contar pra vocês, nem tudo são flores!

Certa vez, fui indicada para uma vaga de gestão numa empresa em que uma ex-colaboradora da minha equipe estava trabalhando, ou seja, se eu não tivesse feito um bom trabalho de Liderança, ela jamais me indicaria para ser Líder dela novamente.

Chegando nesta empresa, fui muito bem recebida pela minha (novamente colaboradora), minha gestora e os outros membros do time, só que... uma das minhas colaboradoras queria muito



ser promovida e não foi... isso é comum acontecer e justamente essa pessoa ficou de me apresentar a empresa. Foi solicita até a página 2, quando começou o trabalho, todas as ideias novas que eu trazia ela era contra e tinha grande influência na equipe. Então começaram a me sabotar em tudo, foram meses tentando trazer o time incluindo esta colaboradora.

Por que estou contando isso? Porque muito provavelmente você passou, está passando ou passará por isso, uma vez que o mercado é acelerado e as coisas modificam constantemente.

O que eu fiz? E que sempre faço em todas as novas empresas?

Procuro conhecer uma a um individualmente, fazer todo o processo de descobrir crenças, valores, mindset, se a pessoa está lá fazendo o que gosta, o que ela ama fazer, seus sonhos. Dedico pelo menos uns 45 dias somente para conhecer as pessoas, os processos e além de aprender, faço uma troca, levando um novo oxigênio de acontecimentos para dentro do time e para organização.

Com este processo, posso conhecer cada talento e avaliar quais medidas precisam ou não ser tomadas.

No caso desta experiência que conto acima, foi bem difícil, mais do que a metade do time, digo uns 70% consegui trazer para o



“barco”, outros colaboradores que se sentiram “injustiçados” pela colega não ter sido promovida e eu entrado na empresa (mesmo sem ter nada a ver com isso), consegui transferência para outras áreas, uma pediu demissão e eu tive que

demitir uma por mau comportamento, faltas injustificáveis e simplesmente “sumirem” durante o expediente.

Lembram quando disse que não desistimos de ninguém? Mas as pessoas desistem delas mesmas e jamais podemos deixar que um membro do time, estrague todo um trabalho que influencia todo um grande sistema que é a Cia.

NÃO TENHAM MEDO DE DEMITIR. Às vezes é necessário, para o bem do time, da empresa e até da própria pessoa que precisa passar e aprender com esta experiência, mas costumo sempre dizer e fazer: esta é a última opção, depois que você tentou de tudo e mesmo assim não obteve resultado. Detalhe importante: Registre tudo que você faz com seus colaboradores. Se sua empresa não tiver sistema, registre em Excel, mas sempre deixe registrado.

RESUMINDO:



Líder novo, empresa nova: *#partiuvidanova*

1. Chegue de peito aberto, brilho nos olhos e sorriso no rosto.
2. Procure primeiro falar de você, comece por sua vida pessoal e depois vá para profissional.
3. Após ter se apresentada para todo o time, ouça um por um, seguindo todos os passos que aprendeu acima.
4. Registre TUDO SEMPRE.
5. Se não houver fluxograma da área – FAÇA
6. Se não tiver descrição de cargos e função – FAÇA
7. Acompanhe cada um por dia em suas funções pra conhecer a metodologia do trabalho de cada um.

8. Promova toda semana, reuniões semanais e já podes inserir tuas ideias e o que aprendeu neste e-book (comitês, Líder da semana, campanhas etc.).
9. Tendo dominado todo o processo, podes fazer uma agenda mensal de capacitação para o Time.
10. Acompanhe – os.

CAPÍTULO XI

SELEÇÃO DE TALENTOS

Muito provavelmente você ouviu essa frase: “*Pessoa certa, no lugar certo*”, está máxima você tem que aprender a fazer, buscar pessoas para seu time, seja internamente ou participando de processos com RH, que se encaixe no perfil que tens disponível, que ame fazer aquele tipo de trabalho, que tenha sonhos grandes, que tenha as competências técnicas e comportamentais de que



você precisa.

Como fazer isso? Fazer as perguntas certas! Essa é a chave.

O que são competências?
Um conjunto de

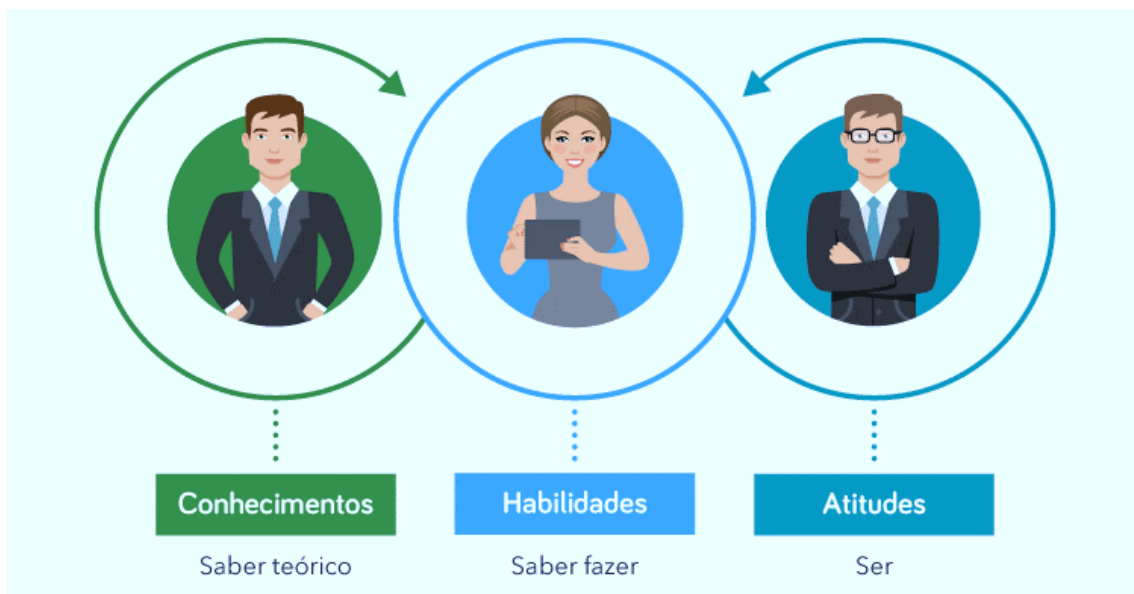
conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que caracterizam as aptidões de uma pessoa para cumprir determinadas tarefas. Capacidade de uma pessoa de gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais.

Conhecimento é o conjunto de saberes teóricos que uma pessoa tem. É o resultado de experiências pessoais e profissionais, formação acadêmica e estudo não-formal e está muito ligado à vontade que as pessoas têm de aprender. **(O currículo)**

Habilidade é a capacidade de colocar em prática o conhecimento adquirido, ou seja, é saber fazer. Sem conhecimento é difícil

desenvolver habilidades para executar as tarefas. **(prática, experiências, contadas na entrevista)**

Atitude é o saber ser, a atitude do indivíduo diante as adversidades, novas ideias. Utilizar seu conhecimento e sua habilidade e trazer resultados, QUERER RESULTADOS AINDA MAIORES SEMPRE. **(postura diante a conflitos, mudanças, capacidade de trazer novas ideias)**



Faça perguntas numa entrevista, que remeta o seu candidato a lhe mostrar que tem as competências que você busca.

Exemplos:

Para identificar Liderança:

- ☐ Conte-me sobre uma entrega que você fez que dependia do time e como você fez para motivar as pessoas para entregar os resultados.

- ☐ Você lembra-se de alguma reunião onde você teve que rapidamente se posicionar e sua comunicação foi eficaz? Conte o fato.
- ☐ Qual foi o projeto que você conduziu e que envolvia mais de duas áreas da empresa? Quais resultados foram alcançados?

Para identificar Foco no Cliente:

- ☐ Conte-me um exemplo em que você conseguiu fidelizar o cliente. O que você fez para atingir esse resultado?
- ☐ Qual foi o cliente mais difícil com quem teve que lidar? O que o tornava difícil? O que você fez para contornar a situação?
- ☐ Conte sobre uma situação em que você reverteu uma má impressão que o cliente tinha da empresa/produto.

Para identificar Flexibilidade:

- ☐ Você já viveu uma situação que lhe obrigou a mudar repentinamente de ideia? Como você se saiu?
- ☐ Fale-me sobre um momento em que você precisou assumir responsabilidade por uma tarefa que não fazia parte do seu escopo de trabalho. Como foi?
- ☐ Como você reage às mudanças difíceis? Dê um exemplo específico.

Para identificar Criatividade:

- ☐ Conte-me uma situação onde você se considerou criativo para resolver um problema complexo.

- ☐ Fale sobre uma situação em que você não tinha recursos para realizar a tarefa desejada. O que fez?

Para identificar Gestão de Prioridade/Organização:

- ☐ Descreva uma situação em que você precisou resolver várias situações importantes no mesmo dia. Como se organizou para isso?
- ☐ Conte um exemplo de como organiza suas prioridades pessoais e da sua família?

Para identificar Foco em Resultado:

- ☐ Dê-me exemplos de como você verifica os resultados das metas da sua área. E como estabelece o plano de ação para atingi-los?
- ☐ Qual foi o último projeto/objetivo que realizou? Como trabalhou para alcançá-lo?

Se prepare para entrevista, leve as perguntas certas, foque nas competências que você tem como ideal ao seu negócio, sua organização e seu time. JAMAIS TENHA FOCO EM RAÇA, OPÇÃO SEXUAL, IDADE, isso são crenças suas que só te prejudicarão ao longo do caminho. TENHA ATENÇÃO.

CAPÍTULO XII

GESTÃO DE INDICADORES



Como um Líder Global, você precisa entender sobre Indicadores – qual caminho que indica que seus colaboradores estão em alta performance ou não.

Os indicadores-chave de performance são essenciais para a avaliação do sucesso do seu negócio.

O KPI é uma sigla em inglês para Indicadores-chave de Performance (*Key Performance Indicators*), que são responsáveis por apontar a evolução do seu negócio. Dessa forma, é possível tomar decisões assertivas sobre o que está funcionando ou não em sua empresa.

Quais os principais tipos de KPI?

Agora que já explicamos o que é KPI, chegou a hora de falar sobre os 4 principais tipos de indicadores-chave de performance. Dá uma olhada na lista abaixo:

KPI de produtividade

Esse indicador vai mostrar a quantidade de entregas e os recursos usados para atingir esses objetivos durante um período pré-determinado. É necessário que esteja sempre acompanhado do indicador de qualidade, uma vez que produzir muito, porém, sem qualidade, não é interessante para nenhuma empresa.

KPI de qualidade

Essa é a porcentagem feita em cima de tudo aquilo que foi produzido, menos todas as saídas sem desvio ou defeito. Essa é a porcentagem feita em cima de tudo aquilo que foi produzido menos a porcentagem de produtos que saem com defeito da fábrica. Além disso, esse indicador também vai medir a percepção do cliente para avaliar seu nível de satisfação com o produto ou serviço.

KPI de capacidade

Esse critério é sobre a capacidade limite dos seus processos. Por exemplo: a quantidade máxima de chamados que o seu time de suporte consegue atender em um dia, com os recursos que estão disponíveis.

KPIs estratégicos

Por fim, esse KPI está relacionado aos fatores críticos de sucesso. Ele diz respeito aos objetivos mais amplos, aqueles ligados ao planejamento estratégico da empresa. É ele que vai mostrar o quão perto – ou longe – seu negócio está de sua missão.

Dashboard de KPI: o que é um painel de indicadores.

O dashboard, ou painel, é um recurso onde você consegue visualizar, de forma prática e fácil de compartilhar, as métricas e objetivos da sua empresa. Além disso, ele também é um canal por onde os demais colaboradores podem ficar atentos aos avanços dos indicadores.



Esse dashboard pode ser um painel digital dentro de um software, uma planilha, um quadro, uma TV... O que realmente importa é que ele seja construído de forma que todos que são essenciais para o funcionamento dos indicadores possam acompanhá-lo. Com ele, a visualização dos avanços dos KPIs que estão medindo o sucesso dos seus processos ficam muito mais fáceis.

Além disso, vivemos em um momento em que as decisões são tomadas muito rapidamente. Portanto, ter um painel que deixe claro as informações, facilite a extração de dados e proporcione insights vai te auxiliar a encontrar soluções de forma ágil, com base em informações relevantes e recentes.

Algumas siglas que você precisa entender:

O QUE É EBITDA? significa “**Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização**”, um importante indicador financeiro, que representa a capacidade e eficiência da sua empresa para

investimentos. Muito utilizado pela Construção Civil, o Ebtida é um indicador muito utilizado para conseguir investidores para seu negócio e para chegar ao preço final de um projeto para vendas.

O QUE É MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO?

Margem de contribuição é o quanto sobra da receita obtida com as vendas dos produtos e serviços para pagar os custos fixos (e ter lucro), após o pagamento dos custos e despesas variáveis (impostos, matérias-primas, fornecedores, salários do pessoal e outros gastos resultantes dessas vendas). Veja o exemplo abaixo:

DRE	2017	
» Receita Operacional Bruta	150.000,00	
» Deduções das Receitas	-27.000,00	(Impostos, devoluções)
Receita Operacional Líquida	123.000,00	
» Custos e despesas variáveis	-28.000,00	(Fornecedores, matéria-prima, pessoal de produção)
Lucro Bruto	95.000,00	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

Além de estudar mais profundamente sobre isso, você precisa ensinar aos seus colaboradores para que eles entendam como o trabalho de cada um é importante e pode contribuir para este GRANDE ORGANISMO QUE É A ORGANIZAÇÃO.

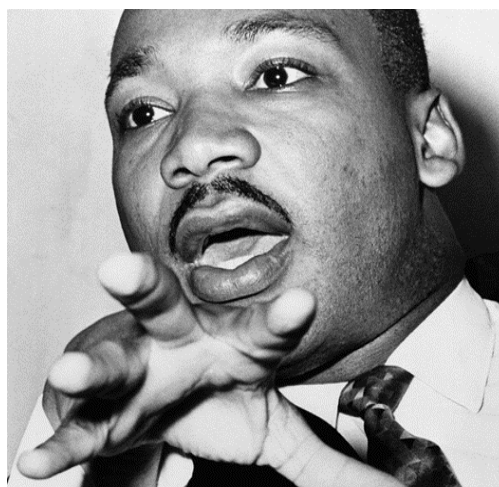
CAPÍTULO XIII

LÍDERES QUE MARCARAM A HISTÓRIA MUNDIAL

Precisamos de lideranças que nos inspirem, que possamos “modelar”, segue alguns exemplos abaixo, você pode buscar outros, inclusive no seu dia a dia, na sua empresa, na sua família. Ao longo da nossa caminhada na Terra, temos muitos Mestres, pare agora por um momento, pense em cada um deles e AGRADEÇA. Cada pessoa que passa por nossa vida deixa uma marca especial de aprendizado.

Martin Luther King

“Eu tenho um sonho.” O pastor e ativista norte-americano lutou em defesa dos negros e das mulheres na década de 60. Era um ótimo orador. Tão bom, que acreditava que a palavra era o suficiente para conquistar direitos, defendendo sempre a luta pacífica para a construção de um mundo melhor. Hoje, ele é uma das maiores inspirações para o movimento negro em todo o mundo.



Madre Teresa de Calcutá

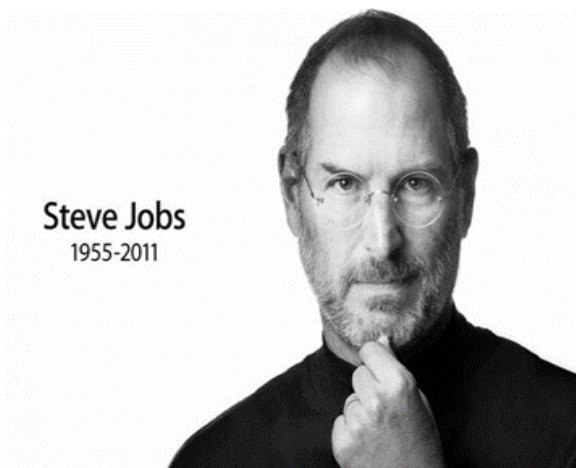


Fundadora da ordem “Missionárias da Caridade”, organização presente em mais de cem países, Madre Teresa de Calcutá é um grande exemplo para todos. Seu

sonho era simples e comum, principalmente entre os religiosos: ajudar os pobres. A grande diferença é que Madre Teresa de Calcutá não se satisfazia com pouco e percebeu que, mesmo para a caridade, era preciso trabalhar duro. Por isso, planejou cada passo até criar a ordem e conseguir a autorização da igreja — o processo levou 20 anos. Queria fazer um trabalho diferencial, negociando, inclusive, com empresas para conseguir o que queria.

Steve Jobs

O fundador da Apple, Steve Jobs, definitivamente revolucionou o mercado de tecnologia, com produtos como o Iphone e o Ipad, no entanto, muitos consideravam o gestor arrogante e autoritário. O fato é que o empresário conseguiu colocar



a sua marca não só nos produtos, mas na própria maneira de gerir o negócio — a própria estrutura organizacional da Apple, no passado, só funcionava lá.

Barack Obama



É praticamente a representação viva do carisma. Eleito em 2009 como presidente dos Estados Unidos pelo partido Democrata, Obama foi o primeiro negro a ocupar o

cargo. Nos debates presidenciais, Obama sempre manteve uma postura cortês e simples, e com uma excelente oratória, conseguiu até mesmo a reeleição. Possui uma assertividade incrível nos seus discursos. É um exemplo de quebra de crenças negativas: Um negro, de família pobre, que não é americano, ser presidente dos Estados Unidos da América. Ele esteve no Brasil em 2019 num grande evento em SP para mais de 10 mil pessoas e deixou uma bela lição de liderança:

1. Não tenha medo do que nunca foi feito.
2. Quando mais eu trabalho, mais sorte eu tenho.
3. Seja curioso. Aprenda sempre.
4. Minhas melhores decisões eram quando tinha gente discordando de mim.
5. Quando deixei a presidência, decidi inspirar e treinar a próxima geração de líderes.
6. Vi meninos jogando bola na favela. Somos iguais. Eles só precisam da chance que eu tive.

7. Capital humano conta mais que conhecimento técnico (ter atitude, saber trabalhar em time). Os países têm que investir nisso.

8. Inovações tecnológicas vão além das fronteiras físicas e tradições (ex: Alibaba). Basta ter atitude.

9. Você deveria estar feliz em pagar impostos porque eles ajudam os negócios.

10. A mulher precisa ser incluída pra gente ter igualdade, assim como já ocorre no basquete dos EUA.

11. Hoje tenho mais \$ do que posso gastar. Mas ver minhas filhas sorrindo é o que me faz feliz de verdade.

12. Não adianta a gente ter tudo isso sem água pra beber e ar pra respirar.

13. Para ser um bom líder, você não precisa saber todas as respostas. Basta fazer as perguntas certas. Ter pessoas melhores que você no time. Servir e empoderar os outros.

14. Nunca abra mão da sua integridade por causa de poder

*** TENHA FÉ EM DEUS ACIMA DE TUDO**

CAPÍTULO. XIV

MEU PRESENTE PRA VOCÊ

Escrevi este e-book em duas semanas, sendo que minha tese demorei quase um ano e posso dizer que foi menos complexa até... este livro contém informações de anos de estudos, práticas, vivências e leitura de grandes pensadores. Mas de nada adianta você seguir este diário de bordo, estudar e estudar, se não tiver paixão pelas pessoas.



Vão existir momentos que irão te testar, se realmente és isso que quer na sua vida, você irá se decepcionar, afinal, são PESSOAS e pessoas são falhas, erram e você também erra.

Você vai ver muitas injustiças, vai ver muitos líderes que “aparentemente” nunca seguiram nada disso e estão enriquecendo e crescendo, sem ao menos gostar de gente.

Quanto mais você cresce na pirâmide, mais vai se sentir só e ainda verá coisas que (na sua mente) são extremamente injustas.

Você vai surtar, vai jogar tudo pro alto, ou não, vai aguentar firme e seguir em frente. O que quero te dizer é que não existe o certo e o errado. Existe apenas resultados, aprendizados.

Ao longo da minha jornada profissional e como Líder e Liderada, eu aprendi muito e uma das coisas que aprendi é que existem momentos que temos que tirar o pé do acelerador, precisamos pensar se o que estamos fazendo até hoje, se o nosso modelo mental, nosso *mindset*, está nos levando em direção aos nossos sonhos e se a resposta for não, pare tudo e recomece, estude,

abra sua mente, volte-se para o aqui e agora e faça tudo diferente, ou terá que passar novamente pelas mesmas coisas.

Aprendi que somos diretores, roteiristas e atores principais das nossas vidas, portanto, NINGUÉM tem o poder de te fazer NADA DE MAL, as outras pessoas, são apenas atores em seu filme da vida, encenado o que mais você precisa aprender.



Seja sempre íntegro em seus valores, sirva seus liderados, seja um ator no filme da vida deles que marque de forma inesquecível de aprendizados e inspirações para que sejam sempre melhores.

Não existe nada mais prazeroso na vida que plantar no coração das pessoas o AMOR, essa frequência é a chave para qualquer sucesso que queira ter em sua vida e a certeza de retorno é mais que garantida.

Espero ter contribuído com sua vida de alguma forma, no meu site tenho vários conteúdos gratuitos que você pode utilizar a qualquer momento e compartilhar com quem deseje.

Que sua vida seja um universo de infinitas possibilidades maravilhosas e que você co-crie tudo que mais desejar e seja feliz, alegre, próspero e abundante em todos os sentidos.

Deus te abençoe.

#SOMOSTODOSUM

BIBLIOGRAFIA

- ✓ Blake, R. R.; Mouton, J. S. (1995) *O Grid Gerencial III*. São Paulo: Pioneira.
- ✓ Deepack C. e Tanzi R.E (2011). *Super Cérebro. Como expandir o poder transformador da sua mente*. Editora Alaúde.
- ✓ Dweck, S. D (2017). *Mindset a nova Psicologia do Sucesso*. Editora Objetiva.
- ✓ Drucker, P. F. *Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século*. 5. ed. São Paulo: Pioneira.
- ✓ Kaplan, R. S.; Norton, D. P.(2004). *Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em resultados tangíveis* (Strategy Maps). Trad. Afonso Celso de Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier.
- ✓ Matta V. (2012) *Personal and Professional Coaching*. Rio de Janeiro. Editora SBCoaching.
- ✓ Terry, G. R. (1960). *Principles of Management*. 3ª ed. Homewood, Ill: Richard D. Irwin.
- ✓ *Definição de Liderança: O Que os Principais Teóricos Dizem Sobre Esse Conceito* Disponível[Em linha]
<https://www.jrmcoaching.com.br/blog/o-conceito-de-lideranca-definicao-e-significado/> (consultado em 23.05.2019)
- ✓ *Um novo tipo de liderança tem chamado mais atenção no mercado de trabalho* Disponível [Em linha]
<https://exame.abril.com.br/carreira/um-novo-tipo-de-lideranca-tem-chamado-mais-atencao-no-mercado-de-trabalho/> (consultado em 20.05.2019)
- ✓ *As sete ferramentas de Qualidade*. Disponível [Em linha]
<https://certificacaoiso.com.br/as-sete-ferramentas-da-qualidade/> Consultado em [15.05.2019]

- ✓ *KPI: o que é e como usar um indicador-chave de performance.* Disponível [Em linha]
<https://conteudo.movidesk.com/kpi-o-que-e/> Consultado em [15.05.2019]
- ✓ Todas as imagens foram retiradas do (Microsoft® Word, imagens online) sem copyright.