

programa

Líder ser

Gerentes de Loja

visão de negócio

fator humano



people+strategy

dna p+s

programa

líder_ser

PDL
gerentes de loja

Prezada Líder Vivara,
Estamos disponibilizando o **Book**
Programa de Desenvolvimento da Líder
Vivara, elaborado para dar suporte aos
processos de Gestão de Pessoas com
base no **Programa Líder_Ser**.

O objetivo do material é trazer os
principais conceitos e ferramentas
abordados durante o Programa.

Esperamos que este Book seja não só
uma fonte de consulta para suas dúvidas,
mas também uma inspiração para seu
crescimento e desenvolvimento
profissional como Líder Vivara,
contribuindo com a evolução dos
resultados e desafios seus e de seu time.

Conte sempre com nossa equipe!

Gente e Gestão Vivara

A Jornada de desenvolvimento

**Papel do Líder
& Seleção por Competências**

Pág. 5

Liderança Situacional

Pág. 24

Comunicação e Engajamento

Pág. 41

Feedback e PDI

Pág. 59

Liderança Humanizada

Pág. 86

VIVARA

programa

líder_ser

Papel do Líder e Seleção por Competências

programa

líder_ser

O que é ser líder?

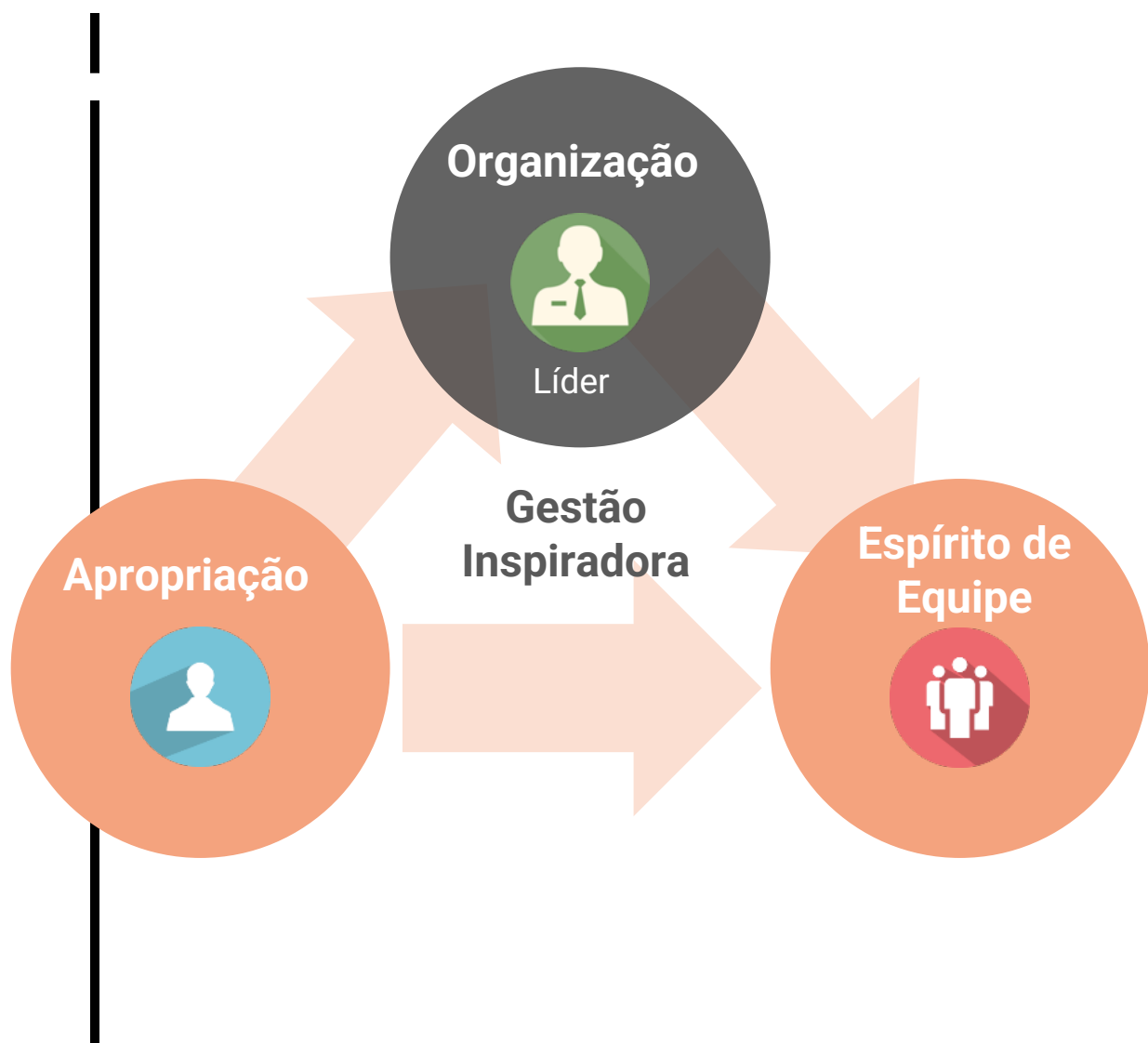


“Liderança é disposição e capacidade de **mobilizar pessoas** na solução de desafios, na geração de diferenciais, no foco em resultados.”



- People+Strategy

Modelo de Liderança P+S



programa

Líder_ser

O que é?

O modelo do pipeline de liderança foi criado por Ram Charan, especialista em gestão de negócios.

O **pipeline de liderança** é um modelo de desenvolvimento de líderes que ajuda a entender os requisitos que devem ser desenvolvidos em cada passagem de liderança.

Em inglês, pipeline, significa passagem.

Ram Charan, deu este nome à teoria por usar a **metáfora do pipeline**, um cano que se curva em seis pontos

pipeline



people+strategy

As 3 Principais passagens

Líder de Si Mesmo

Líder de Equipe

Líder de Líderes

Processos, Pessoas & Cultura

Dimensões do Pipeline e as passagens

	Líder de Si Mesmo	Líder de Equipe	Desafios
Focos de atenção	- Concorda e atua de acordo com valores da empresa - Obtenção de resultados pelo domínio profissional	- Ser exemplo para outros dos valores e cultura - Obtenção de resultados por meio dos outros - Alinhamento com equipe (visão/estratégia)	Abrir mão da execução Ter postura de líder e não de chefe
Habilidades requeridas	- Trabalha em equipe - Foco resultados individuais - Domínio técnico	- Planejamento do trabalho - Gestão desempenho e desenvolvimento de outros - Foco no resultado da área	Desenvolver pessoas Tratar com igualdade, mas de acordo com níveis de maturidade distintos
Aplicação do Tempo	- Cumprir prazos - Planeja suas atividades na rotina	- Dispor de tempo para outros - Planejamento - Menos tempo no trabalho individual, mais no gerenciamento	Reorganização do tempo para ajudar a equipe

Fonte: Pipeline de Liderança Ram Charan

Pipeline de liderança

A importância de quem lidera manter:

- ✓ **Engajamento**
- ✓ **Confiança**
- ✓ **Clareza**
- ✓ **Melhoria Contínua**
- ✓ **Celebração das conquistas**

líder_ser

O que é e onde começa Jornada do Colaborador?

VIVARA

Life
VIVARA



“Experiência do colaborador consiste em tudo o que as pessoas observam, sentem e pensam ao longo das suas jornadas como colaboradores - do momento em que se tornam candidatas até o dia em que deixam a empresa”

“

Panorama da Experiência do Colaborador - benchmark de Employee Experience da América Latina 2021-2022 – Pin People

Processos de gente & gestão

Estratégia de G&G

Jornada do Colaborador



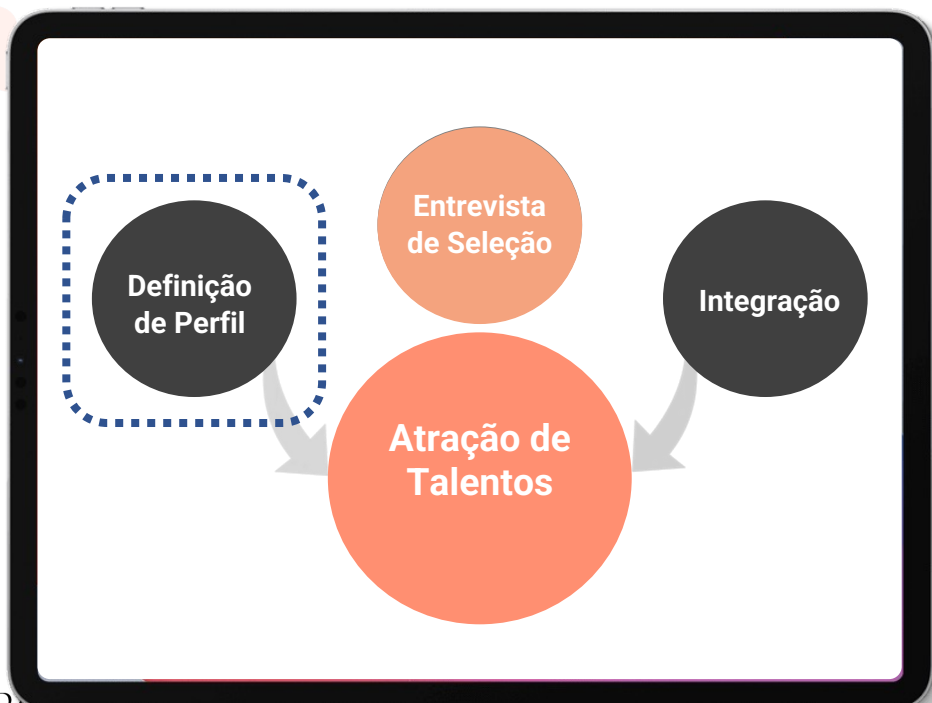
Processo Seletivo

Momentos fundamentais
para atração de talentos



Perfil da Vendedora Vivara

- Principais Atribuições e Responsabilidades
- Requisitos: competências técnicas e comportamentais
- Experiências anteriores
- Formação
- Idiomas
- Desafios e Especificidades do cargo



Entrevista de Seleção por Competências

É uma entrevista baseada na performance do candidato.

Acredita-se que as atitudes e performances no passado são os melhores indicadores da sua performance no futuro.

Este tipo de entrevista **reduz significativamente julgamentos pessoais dos entrevistadores** e também **reduz as chances do candidato manipular a resposta**



programa

líder_ser

Etapas da entrevista

PLANEJAMENTO

**ENTREVISTA
COMPORTAMENTAL**

RAPPORT

FECHAMENTO

ENTREVISTA TÉCNICA



Análise / Decisão

- As competências técnicas e comportamentais desejáveis foram percebidas na entrevista?
- O que é possível de ser treinado/desenvolvido?
- A experiência profissional atende aos requisitos mínimos da vaga?
- As expectativas de carreira, motivações do candidato são condizentes com a realidade da posição e da empresa?



Analizando os atributos comportamentais

A entrevista por competência utiliza exemplos reais de experiências anteriores para analisar como uma pessoa atua em uma determinada situação. A Vivara utiliza o método **STAR** para avaliar as candidatas. **As perguntas são planejadas para obter respostas que tenham:**

SITUAÇÃO

Descrever a situação ou Contexto – ter uma situação ou contexto vividos, compreensíveis e claros

TAREFA

Explicar qual era a tarefa que deveria ser realizada na ocasião

AÇÃO

Descrever de forma clara qual ação foi realizada para completar a tarefa

RESULTADO

Apresentar os resultados obtidos com a ação.

Perguntas com método star

Perguntas comportamentais devem investigar ações reais

EXEMPLO DE PERGUNTA

COMPORTAMENTAL:

Competência: Foco no Resultados

- Como é para você trabalhar com metas? Me conte um exemplo de ação que você já fez para superar as metas?

A resposta deve conter:

- Qual foi a situação?
- O que deveria ser feito?
- O que a candidata fez?
- Qual foi o resultado?

Saiba mais

Leituras recomendadas:

- Pipeline de liderança: O desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo, Ram Charan
- Líderes se servem por último: como construir equipes seguras e confiantes, Simon Sinek
- Seleção por Competências, Maria Odete Rabaglio

Podcasts:

Lidera Cast: Hábitos de uma liderança efetiva:

<https://open.spotify.com/episode/7vhQ5XekDWsP7oiTvdqFzl?si=18eab11c230541d7>

Mário Sergio Cortella: O que um líder nunca deve fazer:

<https://open.spotify.com/episode/0omrkVdM7daX13zWglAY2e?si=0b5049a264e5421d>

Videos:

Papel do Líder – Cortella: [Mario Sergio Cortella - O Bom Líder Inspira \(youtube.com\)](#)

Um bom Líder ensina pela postura: [Um bom líder ensina pela postura\[Leandro Karnal\] \(MOTIVAÇÃO\) \(youtube.com\)](#)

Você ama sua Mulher? Uma lição para se tornar um Líder Extraordinário: [Você ama sua Mulher? Uma lição para se tornar um Líder Extraordinário \(youtube.com\)](#)



programa

líder_ser

Liderança situacional

VIVARA

Life
VIVARA

Liderança situacional

Teoria de Paul Hersey e Kenneth Blanchard

Refere-se à **capacidade de um líder em se adequar às situações**, de modo que acerte em suas decisões relativas às pessoas e traga bons frutos para a equipe e para a empresa.

O conceito de Liderança Situacional consiste na **relação entre o estilo do líder, maturidade do liderado e situação encontrada**.

Liderança Situacional

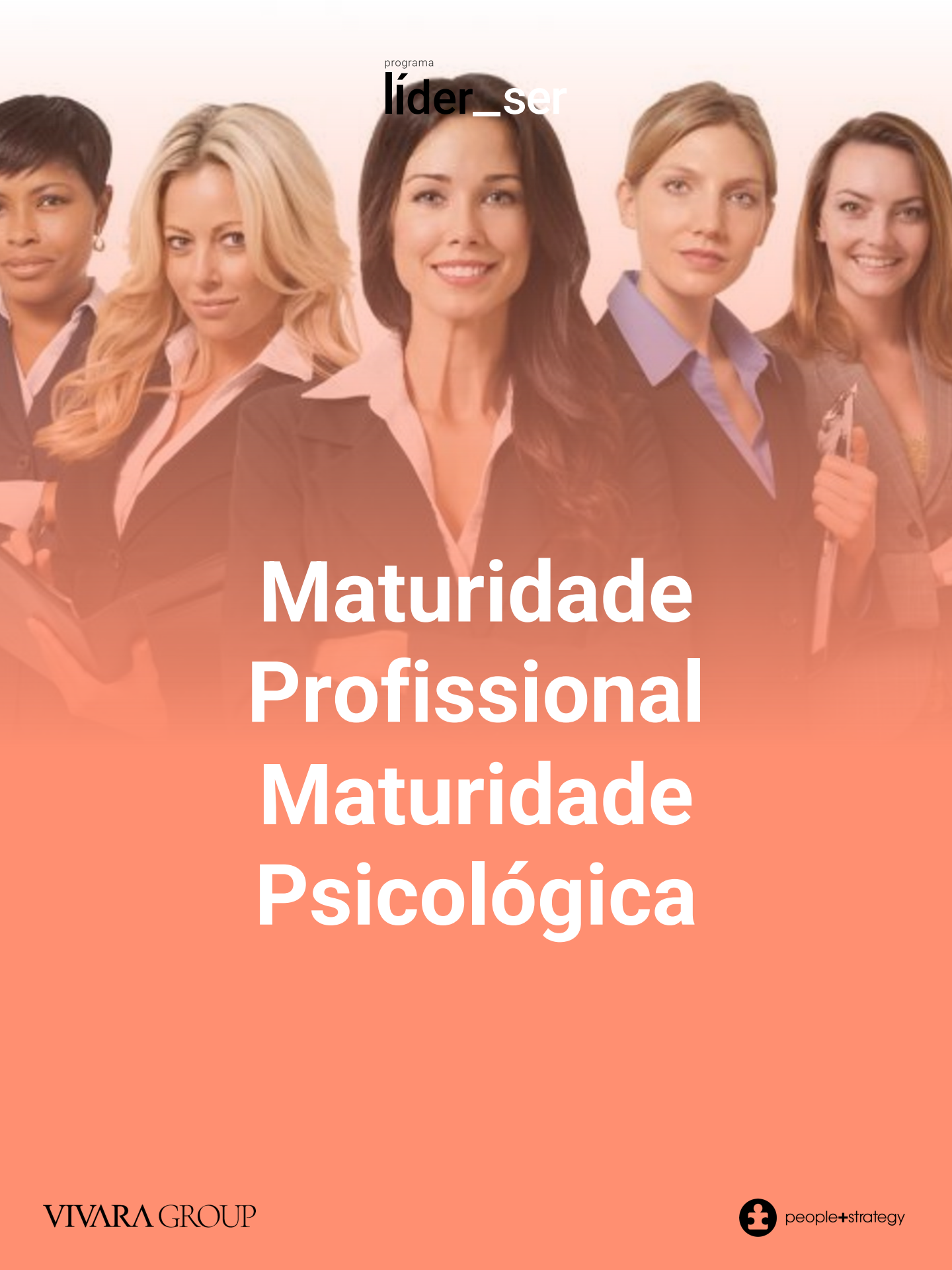
A **liderança situacional** permite que os líderes conheçam e analisem o nível de maturidade técnica e comportamental dos profissionais da sua equipe.

Fonte: *Psicologia Para Administradores: A Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional*, Blanchard & Hersey



programa

líder_ser



Maturidade Profissional Maturidade Psicológica

Maturidade Psicológica

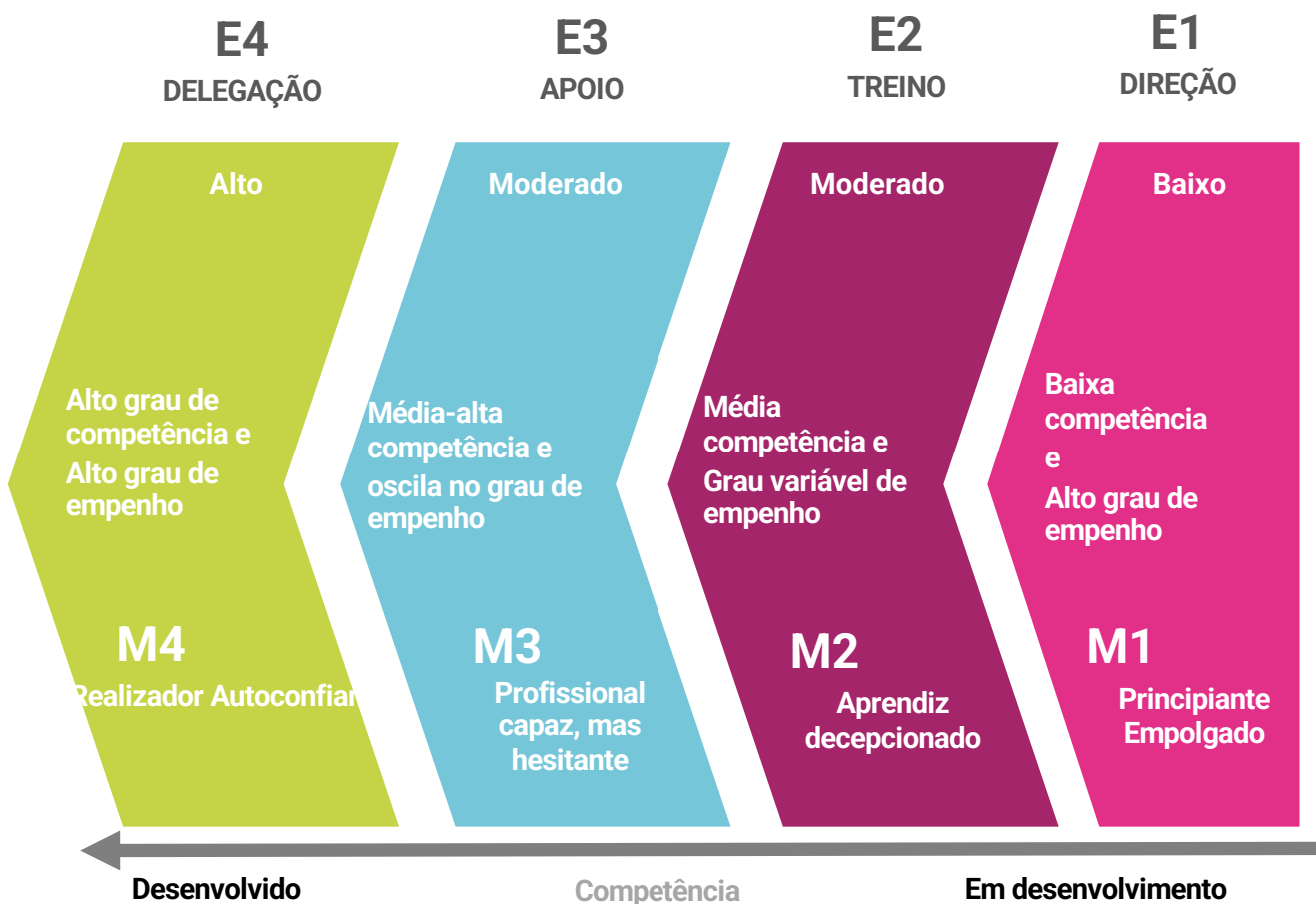
A maturidade psicológica refere-se à disposição ou motivação para fazer algo, ou seja, o colaborador possui confiança em si mesmo e se dedica da maneira necessária.

Maturidade Profissional

A maturidade profissional está relacionada ao conhecimento e preparo técnico. É a capacidade do liderado em adequar-se às diferentes situações, assumir responsabilidades e gerir seu trabalho efetivamente, sem precisar da interferência direta do líder.

Quando o colaborador alcança esse nível, sua produtividade é maior e ele consegue lidar melhor com mudanças, inovando e apresentando resultados expressivos, mesmo nos momentos de desafio.

Nível de Maturidade & Estilos de Liderança



Estilo Direção

Nível de Maturidade

Onde dá ênfase:

- **Tarefa**, o que deve ser feito
- **Detalhes técnicos** da atividade
- Foco em cronogramas
- **Processos e rotinas**
- **Feedback e correção**

O que oferece:

- Define objetivos, informa resultados desejados, prazos e prioridades
- Define papéis e limites de autoridade e responsabilidade
- Desenvolve um plano de treinamento e aprendizagem para o funcionário
- Ensina, diz e mostra como executar o trabalho
- Redireciona ou elogia se houver progresso

Frases e diálogos típicos do líder:

- Quero que faça assim...
- Organize dessa forma...
- Sua responsabilidade é...
- Espero de você...

Onde contribui:

- Tem grande energia e empolgação
- Aberto às mudanças e ao novo
- Não tem vícios ou aprendizados errados
- São bons seguidores (disciplinados)
- Contaminam positivamente o grupo

De que necessita:

- **Reconhecimento do seu entusiasmo e de suas habilidades**
- Objetivos **claros**
- **Saber como é** um trabalho bem feito
- **Informação sobre seu desempenho**
- Conhecimento das regras: **"como as coisas funcionam"**
- **Prazos e prioridades** estabelecidas
- Fronteiras e limites de autoridade e responsabilidade

Possíveis riscos ou problemas:

- Empolgação em excesso pode gerar atitudes e comportamentos inadequados
- Serem contaminados pelas pessoas desmotivadas
- Muita atenção e supervisão por parte do líder
- Compromete o resultado

Estilo Treino

Nível de Maturidade

Onde dá ênfase:

- Tarefa, **o que deve ser feito**
- **Autoconfiança** do colaborador
- **Explicações** e explicações
- **Detalhes técnicos** da atividade
- **Apoiar e tirar as dúvidas**

O que oferece:

- Toma decisões finais sobre os objetivos após ouvir ideias e contribuições
- Envolve o funcionário em algumas decisões
- Fornece informações e treinamento
- Explica porque uma determinada atividade está sendo adotada
- Acompanha e dá feedback frequente (redirecionamento e elogios)

Frases e diálogos típicos do líder:

- Por causa disso ou daquilo...
- Essa é a melhor estratégia por conta de...
- Como você faria?
- Que sugestões você tem?

Onde contribui:

- Têm alguma competência, exigem menor supervisão
- São críticos e questionadores, estimulando a liderança a repensar os processos e desenvolver melhorias
- Se desafiados, podem demonstrar alto envolvimento com a tarefa e trazer bons resultados

O que necessita:

- **Objetivos claros e perspectivas**
- **Feedback frequente** sobre progressos e resultados
- **Espaço para errar**
- **Explicações e justificativas** (os porquês)
- Oportunidades de **discutir suas preocupações e críticas**

Possíveis riscos ou problemas:

- Contaminar negativamente as pessoas mais envolvidas e motivadas
- Geram antipatia e isolamento pelo líder ou grupo
- Podem adotar uma postura de passividade
- Se não ouvidos, podem falar por trás - fofocas

Estilo Apoio

Nível de Maturidade

Onde dá ênfase:

- **Pessoas**
- **Aumentar a autoconfiança**
- **Comunicação e compartilhamento**
- Feedbacks e ajustes

O que oferece:

- Encoraja o funcionário a tomar iniciativa
- Sugere meios de tornar a tarefa mais interessante e desafiadora
- Remove eventuais obstáculos ao cumprimento da tarefa
- Compartilha com o funcionário a responsabilidade da tarefa
- Ouve e discute suas inseguranças, dúvidas e receios

Frases e diálogos típicos do líder:

- Como posso te ajudar?
- O que você acha? Quais as vantagens?
- Como você se sente?
- Eu confio em você!
- Você tem condições de realizar!

Onde contribui:

- Tem muita competência exigindo pouca supervisão do líder
- São modelos e treinadores para outras pessoas
- São mais cooperativos e trabalhadores em grupo
- Estão abertos e sensíveis a ajuda do líder e demais pessoas

De que necessita:

- Um **líder acessível e participativo**
- Oportunidade de **manifestar suas preocupações e inseguranças**
- **Suporte, apoio e encorajamento para tomar decisão e resolver os problemas**
- **Reconhecimento** pelo alto grau de competência e desempenho
- Ajuda na remoção dos obstáculos

Possíveis riscos ou problemas:

- Tornarem-se muito dependentes
- Querem fazer tudo sempre com pessoas e temem a autonomia e a responsabilidade
- Podem se mostrar passivos e pouco interessados
- A insegurança pode contaminar outras pessoas da equipe

Estilo Delegação

Nível de Maturidade

Onde dá ênfase:

- **Pessoas**
- **Resultados**
- **Estratégia**
- **Delegação e autonomia**

O que oferece:

- Define os resultados desejados e permite que o funcionário assuma a iniciativa da resolução
- Empodera o funcionário para que assuma a responsabilidade
- Confia no discernimento
- Estimula que o funcionário avalie seu próprio desempenho
- Reconhece, valoriza e recompensa as contribuições

Frases e diálogos típicos do líder:

- Esta é a meta ou resultado, faça e depois conversamos.
- Você é capaz!
- Se você precisar de ajuda me chame.
- Como você se avalia?

Onde contribui:

- Têm muita competência, exigindo pouca supervisão do líder
- Tomam decisões, arriscam e cuidam de atividades mais complexas
- São excelentes treinadores, proativos e interessados
- São modelos e referências e levam o grupo para patamares mais elevados de desempenho

De que necessita:

- **Estímulo para novos desafios**
- **Oportunidade de desenvolvimento futuro**
- **Reconhecimento pela contribuição**
- **Autonomia, confiança e liberdade de ação**

Possíveis riscos ou problemas:

- Podem se fechar para novos aprendizados e trocas com as pessoas
- Podem ser mais individualistas
- Arrogância e querer superar o líder
- Impacientes com o ritmo das outras pessoas

O que é delegar?

Atribuir ou transferir parte de suas **responsabilidades** e tarefas a outras pessoas, da equipe, **confiando que poderão realizá-las**

Envolve também **oferecer suporte adequado**, recursos necessários, orientações claras, expectativas e prazos para que a pessoa encarregada possa executar a tarefa

Ao delegar **é importante que o líder acompanhe os resultados e esteja disponível** para responder a perguntas ou oferecer orientação adicional ao longo do processo.

Fonte: O poder de delegar, Donna Genett & Alexandre Tuche

Delegar X Delargar

DELEGAR



- Conferir a alguém poder e representatividade
- Transmitir tarefas ou responsabilidades de acordo com a maturidade das pessoas
- Define prazos
- Confia que será feito
- Acompanha e só interfere se necessário

DELARGAR



- Distribuir atividades aleatoriamente
- Não se preocupa em transmitir as informações com clareza
- Acredita que alguém esteja fazendo, mas não acompanha
- Se isenta da responsabilidade

Fonte: O poder de delegar, Donna Genett & Alexandre Tuche

líder_ser

A Promoção na Jornada do Colaborador

Processos de gente & gestão

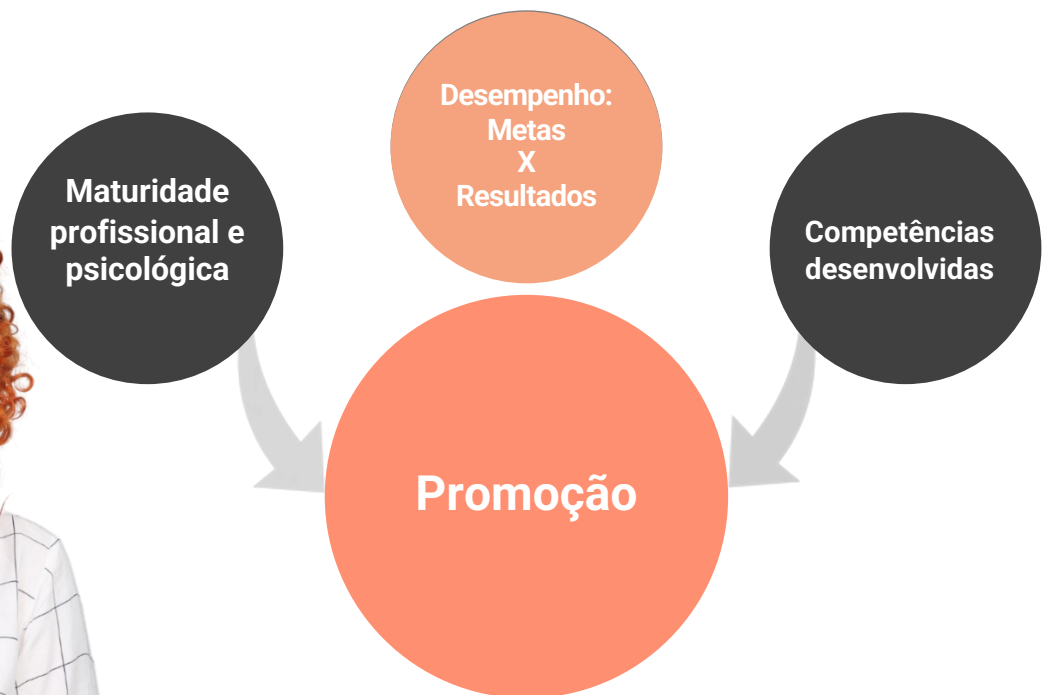
Estratégia de G&G

Jornada do Colaborador



Saber promover

A importância de quem lidera
saber analisar critérios claros e
objetivos:



Promover errado

Riscos/Consequências

- **Desempenho insatisfatório** se a pessoa promovida não possui as habilidades, competências ou experiência necessárias para a nova posição.
- **Desmotivação de membros da equipe**, que poderiam estar mais qualificados e **perda de talentos** que **se sentem subvalorizados** ou desconsiderados pela organização
- **Custos de treinamento e desenvolvimento**, se a pessoa promovida não possui as habilidades necessárias para o cargo e **a organização precisar investir em treinamento e desenvolvimento adicional** para ajudá-la
- **Impacto na cultura organizacional**, criando desconfiança, frustração e falta de clareza em relação aos critérios de promoção e progressão na carreira.



Saiba mais

Leituras recomendadas:

- Princípios da Liderança, Kenneth Blanchard
- Psicologia Para Administradores: A Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional, Kenneth Blanchard & Paul Hersey
- Liderança de Alto Nível: Como Criar e Liderar Organizações de Alto Desempenho, Kenneth Blanchard
- O poder de delegar: Aumente sua eficiência e melhore sua vida pessoal e profissional, Donna M. Genett & Alexandre Tuche

Podcasts:

- Lidera Cast: Hábitos de uma liderança efetiva:
<https://open.spotify.com/episode/7vhQ5XekDWsP7oiTvdqFzl?si=18eab11c230541d7>
- Mário Sergio Cortella: O que um líder nunca deve fazer:
<https://open.spotify.com/episode/0omrkVdM7daX13zWglAY2e?si=0b5049a264e5421d>

Videos:

- Papel do Líder – Cortella: [Mario Sergio Cortella - O Bom Líder Inspira \(youtube.com\)](#)
- Liderança Situacional - Dr Paul Hersey (Legendado): [Liderança Situacional - Dr Paul Hersey \(Legendado\) \(youtube.com\)](#)
- Liderança Situacional: O que é: [\(4\) LIDERANÇA SITUACIONAL - O que é e como aplicar - YouTube](#)



programa

líder_ser

Comunicação e Engajamento



programa

líder_ser

Comunicação

Uma soft skill que qualquer pessoa pode desenvolver





”

**Grande parte dos
problemas nas
empresas resultam
da ineficiência na
comunicação**

“

**Peter
drucker**

programa

Líder_ser

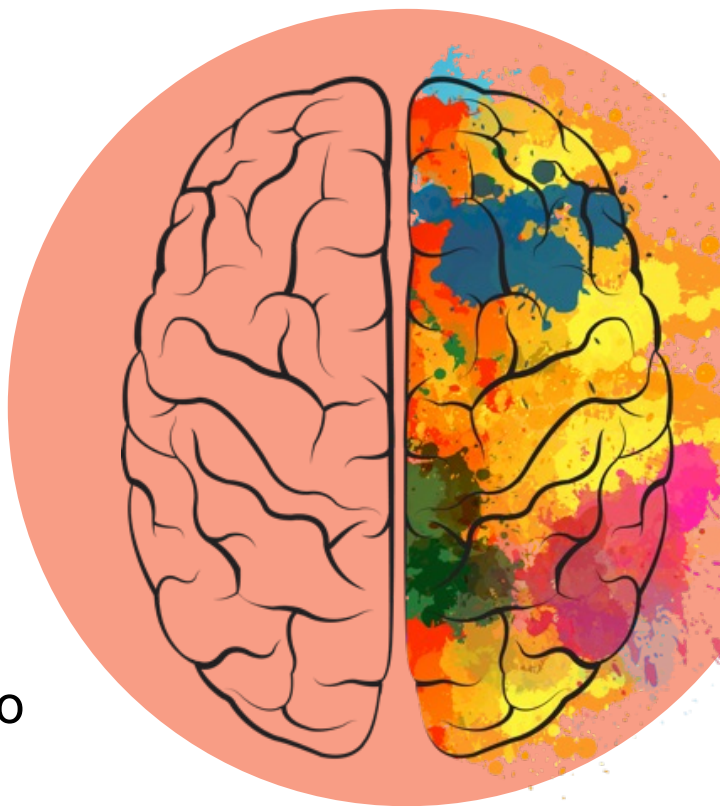
Teste

As cores do cérebro

Cores do cérebro

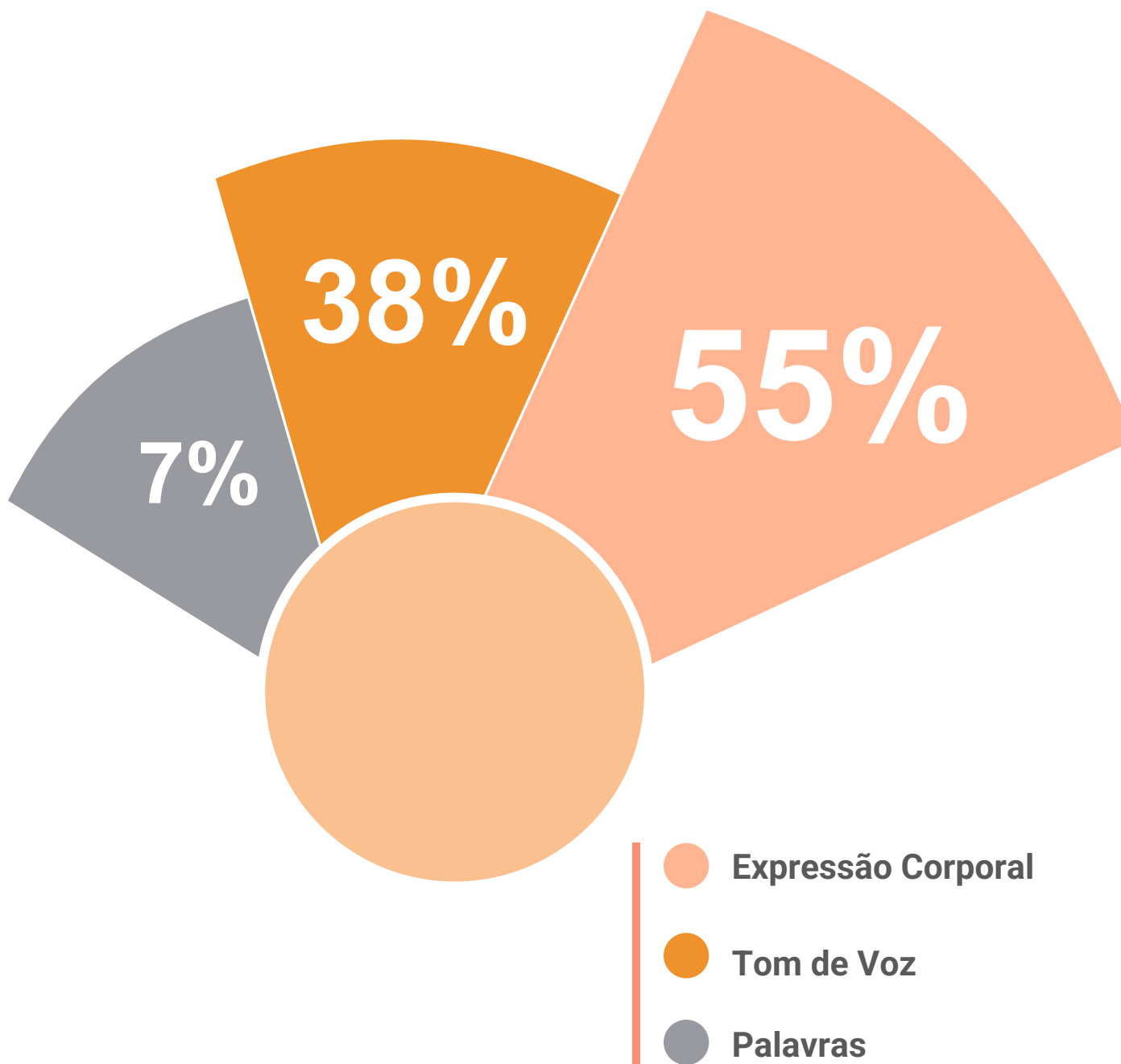
Este método tem como objetivo **identificar as maneiras que os indivíduos solucionam problemas, sentem e assimilam a informação, tomam decisões e constroem pensamento.**

Também conhecido como HBDI (Herrmann Brain Dominance Instrument).



Fonte: Herrmann Internationa

Comunicação



Comunicação pode ser

Verbal

- Expressa na fala e discurso
- Escolhemos as palavras e mensagens
- Ela facilita a interação entre duas ou mais pessoas



Não Verbal

- Mensagens do nosso corpo (olhar, postura, expressão facial, gestos)
- É mais difícil controlar e carrega emoção

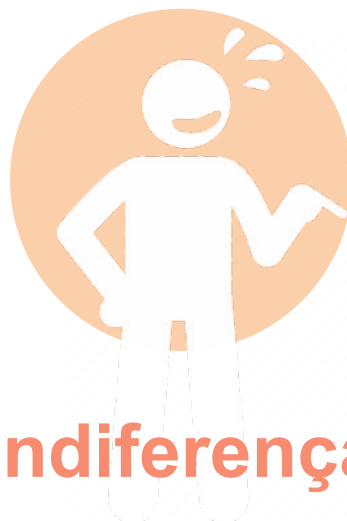


Fatores que impedem o sucesso na comunicação:
Nos dois casos, falta um pilar fundamental para a comunicação;
Saber ouvir o outro.



arrogância

- Sou melhor que o outro
- É importante deixar isso sempre claro...
- O que conta é vencer a discussão!



indiferença

- “Ausência”: comunicar-se para quê?
- Ironia e cinismo
- A comunicação não está a serviço da verdade



Escada da Inferência

- 
- **Conclusões**
 - **Interpretação**
 - **Dados selecionados**
 - **Dados disponíveis**

programa

líder_ser



Desligamento

Processos de gente & gestão

Estratégia de G&G

Jornada do Colaborador



Desligamento

A maneira como tratamos nossas profissionais durante este processo será lembrada

- Influenciará como as funcionárias desligadas irão pensar e falar sobre a companhia após sua saída;
- Aquelas que permanecem na empresa estarão observando como as colegas foram tratadas durante o processo;
- Informar uma funcionária de seu desligamento é sempre um momento estressante para ambos. É importante estar familiarizada com o conteúdo do que será comunicado para que a comunicação seja feita da forma mais respeitosa;
- É fundamental conhecer e cumprir os procedimentos de RH para este processo.



Possíveis reações no desligamento

- **Reações que podem ocorrer com as colaboradoras desligadas:**
 - Colaboradora que antecipa a notícia e/ou facilita a comunicação para a líder;
 - Colaboradora que precisa ouvir a notícia e se emociona;
 - Colaboradora que precisa ouvir e racionalizar;
 - Colaboradora que ouve e entra em choque.



Erros mais cometidos

- Depreciar aquelas que foram desligadas;
- Prometer coisas que não pode cumprir;
- “Desaparecer” depois das reuniões de comunicação das mudanças;
- Atitude de “Nada aconteceu ”ou “Tudo está normal”;
- Conversar sobre banalidades quando o foco do grupo está no momento que estão vivendo;
- Não dar orientações específicas;
- Tornar-se defensivo para perguntas sobre os desligamentos;
- Assumir que tudo está bem só porque ninguém a procurou para falar sobre o assunto;
- Antecipar como serão resolvidas algumas situações não previstas.



Reunião de desligamento

Não Faça!

- Usar humor;
- Começar a falar sobre coisas que não têm a ver com o momento;
- Defender-se, argumentar, justificar-se;
- Discutir sobre outras pessoas;
- Usar frases de efeito;
- Tentar minimizar ou criar falsas esperanças;
- Deixar a reunião se estender.

Faça!

- Convide a pessoa para sentar;
- Vá direto ao ponto;
- Seja clara sobre a decisão tomada;
- Espere pela reação da pessoa;
- Coloque a mensagem novamente se necessário;
- Mantenha-se dentro do script;
- Ofereça estrutura.



Saiba mais

Leituras recomendadas:

- A coragem para liderar – Brené Brown
- Conversas cruciais – Patterson, Grenny, McMillan e Switzler

Podcasts:

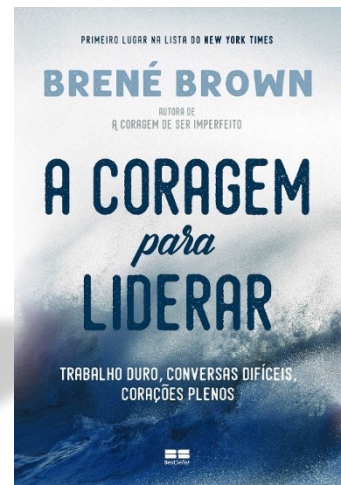
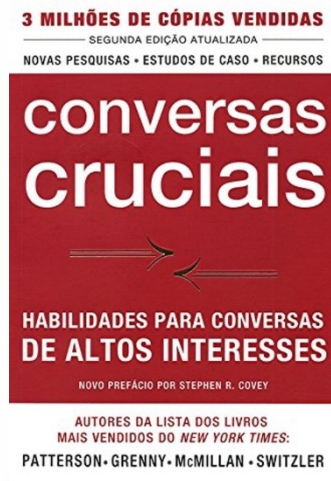
- Desligamento e Humanização – Carreira em movimento
- Gestão de desligamento estratégica – RH na prática
- Gestão de desligamento – RH na prática

Videos:

- <https://www.youtube.com/watch?v=6SxhT1OMT3o> – Vânia Bueno “Somos Comunicação”

Série:

- Atlas do coração – Brené Brown – HBO Max



Feedback & PDI

líder_ser

Feedback

Feedback

- Processo de **comunicação** que envolve a troca de **informações sobre o desempenho** de um indivíduo, equipe ou organização.
- É uma **ferramenta** crucial para promover uma **cultura de desenvolvimento e aprendizado contínuo**.
- Envolve diferentes aspectos, tais como **resultados** alcançados, **habilidades** profissionais, **comportamentos** no trabalho, entre outros.

(Fonte: FIA Business School)

Objetivos do feedback

Incentivar a
aproximação entre
gestora e
colaboradora

Assegurar
transparência no
desenvolvimento

Valorizar os
pontos fortes



Incentivar e dar foco
às ações de
desenvolvimento
conforme
oportunidades

Ajustar
expectativas de
entrega

Alinhar
informações
sobre o perfil

Feedback

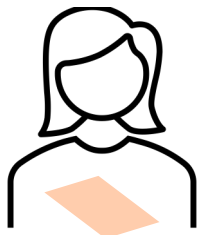
O principal objetivo do
feedback é:
DESENVOLVIMENTO

Ao dar feedback

- Não **julgar**
- Focar no **comportamento** e não na pessoa
- Esteja **atento ao conteúdo** daquilo que está sendo dito
- Sempre **dê exemplos** (fatos concretos, dados reais) sobre cada a situação apontada
- Saiba lidar com **opiniões divergentes**
- Dê sugestões para melhorias e **desenvolvimento da colaboradora**
- Demonstre **maturidade** e capacidade para **celebrar bons resultados**, bem como **redirecionar ações** que visem melhorias

Ao receber feedback

- Reconheça o feedback como uma **oportunidade para seu desenvolvimento**
- Esteja **aberta a ouvir** e não coloque-se em posição de defesa
- Se não entendeu o que foi dito, **pergunte, peça exemplos** para que a pessoa seja mais específica
- **Não tenha receio** de esclarecer a situação real, caso necessário
- Não minimize ou subestime seus resultados quando receber elogios por um trabalho bem feito. **Agradeça e reconheça o feedback** positivo recebido



Obstáculos ao feedback

Relativos à gestora

Vieses da gestora

Pouca frequência do feedback.

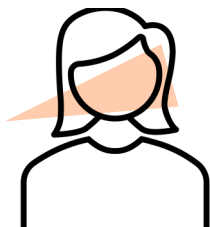
Falta de clareza nos objetivos e metas.

Falta de alinhamento sobre as **expectativas de entrega**.

Não trazer **exemplos que ilustrem o feedback**

Comparar pessoas

Fazer **promessas** que não pode cumprir



Relativos à colaboradora

Comportamentos reativos e baixa receptividade para ouvir críticas a seu desempenho.

Falta de entendimento sobre os objetivos, critérios de avaliação, indicadores, etc.

Falta de **clareza sobre suas atividades**.

Expectativas sem fundamento sobre as consequências do processo de feedback

programa

líder_ser



Como estruturar um bom feedback

Analizando os atributos comportamentais

A metodologia STAR para o feedback utiliza exemplos de fatos reais para analisar como uma pessoa atua em uma determinada situação.

SITUAÇÃO

Descrever a situação ou Contexto – ter uma situação ou contexto vívidos, compreensíveis e claros

TAREFA

Explicar qual era a tarefa que deveria ser realizada na ocasião

AÇÃO

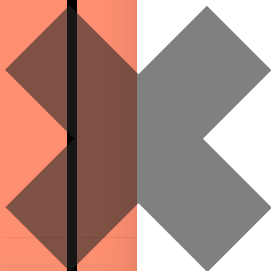
Descrever de forma clara qual ação foi realizada para completar a tarefa

RESULTADO

Apresentar os resultados obtidos com a ação.



STAR no feedback



**Você trabalha
bem em equipe**

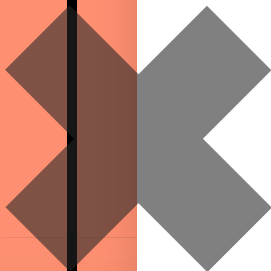
Não contém STAR



**Você demonstrou comportamentos
de cooperação, quando durante a
última reunião de equipe, você ajudou
com ideias para sermos mais efetivas
no acompanhamento dos resultados.
A partir disso a equipe trabalhou
melhor e os resultados já
apareceram.**

Contém STAR

STAR no feedback



**Você não é
comprometida com
os compromissos de
trabalho.**

Não contém STAR



**Você chegou 20 minutos atrasada na
reunião semanal e isso gerou
impacto na agenda de todas as
pessoas envolvidas. Tivemos que
começar mais tarde e encerrar sem
cobrir todos os itens da agenda.**

Contém STAR

programa

Líder_ser

VIVARA

Life
VIVARA

**Dedico tempo para
minha equipe? Quanto
tempo da minha agenda
eu uso para
desenvolver?**

Feedback contínuo



Conversas rápidas e **não agendadas**, com foco em **situações pontuais** ao longo do ciclo de desempenho.

O foco está no desenvolvimento da profissional, **reconhecimento** de entregas positivas ou **necessidades de ajustes**.



Trabalha **um tema por conversa** – se tiver mais a ser discutido, **faça mais conversas**.

Gestora ou colaboradora podem sugerir uma conversa e a qualquer momento.



programa

líder_ser

PDI

Plano de Desenvolvimento Individual

PDI Objetivos

1

Ferramenta para criar e priorizar **ações efetivas** de desenvolvimento

2

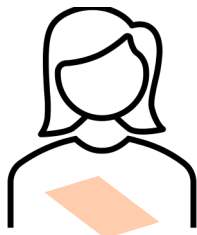
Proporcionar oportunidades para **feedback** e desenvolvimento

3

Estimular conversas sobre **carreira**

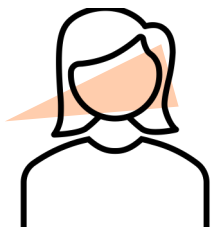
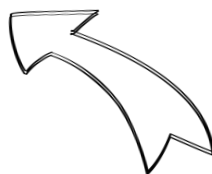
PDI – Plano de Desenvolvimento Individual

Responsabilidades



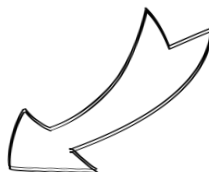
Relativos à gestora

- Sugere e viabiliza
- Dá feedback
- Acompanha andamento
- Oferece coaching
- Dá suporte
- Provê ferramentas e recursos conforme políticas da empresa



Relativos à colaboradora

- É dona do plano
- Planeja as ações
- Implementa as ações
- Controla resultados
- Ouve feedbacks
- Busca suporte



PDI

Aplicando o princípio 70/20/10

70% do desenvolvimento vem do trabalho em si.

20% vem do feedback, da orientação e do trabalho com um mentor.

10% vem de treinamento e ações formais.

90%

Fazer o seu trabalho com o apoio do gestor e dos colegas.

10%

Participar de treinamentos.

Exemplos de Ações de Desenvolvimento

DESENVOLVIMENTO NO DIA A DIA DA FUNÇÃO (ON THE JOB)

- Liderar ou participar de um projeto
- Liderar uma atividade no dia a dia
- Treinar e/ou transmitir conhecimento à outros profissionais
- Job rotation (mudança de função, região ou negócio por prazo determinado)
- Representar a empresa em grupos de especialistas ou áreas específicas externamente
- Delegar responsabilidades para outros profissionais da equipe
- Cobrir férias ou licença de outra pessoa
- Incorporar comportamentos ou conhecimentos nas atividades do dia a dia

DESENVOLVIMENTO ATRAVÉS DOS OUTROS

- Realizar benchmarking
- Identificar alguém experiente (mentor) que possa apoiá-lo e aconselhá-lo no dia a dia
- Pedir feedback para colegas ou áreas de interface

DESENVOLVIMENTO FORMAL

- Cursos técnicos de curta, média, longa duração
- Treinamentos internos ou curso de gestão
- Formação Acadêmica
- Idiomas
- Outras (livros, palestras, etc)

Feedback

Estilos e Maturidade

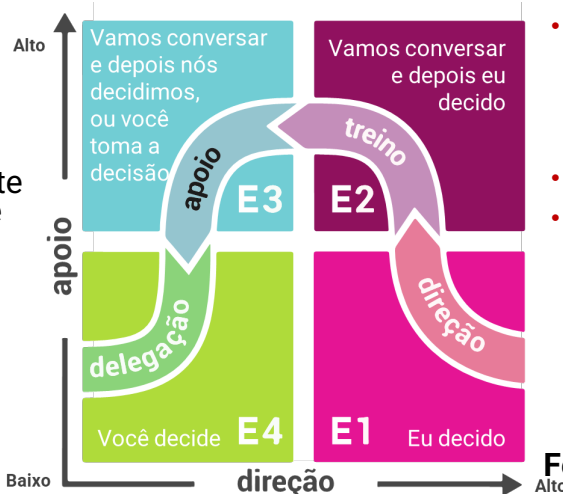
Nível de Maturidade & Feedback

Feedback:

- Reconhecer a competência e desempenho alcançado
- Dar suporte, apoio e encorajamento para resolver problemas
- Permitir que manifeste suas preocupações e inseguranças

Feedback:

- Reconhecer sua competência e contribuição
- Estimular para novos desafios
- Dar autonomia, confiança e liberdade de ação



Feedback:

- Ser clara e específica sobre os objetivos
- Dar feedback frequente sobre progressos e resultados
- Dar espaço para errar
- Fornecer explicações e justificativas (os porquês)

Feedback:

- Informar sobre o desempenho
- Reconhecer entusiasmo e habilidades
- Explicar objetivos e prioridades
- Esclarecer sobre regras e prazos

líder_ser

Juntando aprendizados

PDI – Plano de Desenvolvimento Individual

Como construir um PDI considerando:

METAS

**NÍVEL DE
MATURIDADE DO
TIME**

FEEDBACK



PDI – Plano de Desenvolvimento Individual

Como construir um PDI considerando:

METAS

O que precisa ser alcançado
Em que prazo
Com que recursos
Como será medido

FEEDBACK



PDI – Plano de Desenvolvimento Individual

Como construir um PDI considerando:

METAS

NÍVEL DE
MATURIDADE DO
TAREFA

Maturidade para a tarefa e
maturidade psicológica da
colaboradora
O que ela necessita da gestão?

FEEDBACK



PDI – Plano de Desenvolvimento Individual

Como construir um PDI considerando:

METAS

Acompanhamento e apoio com
Feedback contínuo
Feedback ao final do período

FEEDBACK



Saiba mais

Leituras recomendadas:

- Preciso saber se estou indo bem! Richard Williams

Podcasts:

Como dar e receber feedback de forma assertiva:

<https://open.spotify.com/episode/5I048eWwBoRgrlsLW5wDVe?si=eb3257127c4346c4>

Os segredos do feedback:

<https://open.spotify.com/episode/0ygWJ3yLixWtuZ5MHewQdP?si=7YWUlfpaS2KUKroZNpjT4g>

Videos:

- O Poder do Feedback: [O PODER DO FEEDBACK | Série “Profissional do Futuro” \(youtube.com\)](#)



programa

líder_ser

Liderança Humanizada

líder_ser

Liderança humanizada

Papel do servidor

- **Prioriza as necessidades e Bem-Estar da equipe**
- **Cria um ambiente de confiança, apoio e desenvolvimento**
- **Ao servir, fomenta a colaboração, motivação e resultados duradouros, construindo uma cultura organizacional sólida e voltada para o sucesso conjunto**

Práticas do líder servidor

1. Cultivar a confiança
2. Ouvir ativamente
3. Empatia
4. Dar o exemplo
5. Investir em Desenvolvimento
6. Compartilhar Reconhecimento
7. Definir Objetivos claros
8. Resolver conflitos construtivamente
9. Apoiar o Bem-Estar
10. Servir às necessidades da equipe
11. Tomar decisões inclusivas
12. Cuidar do Desligamento
13. Foco no longo prazo
14. Celebração de conquistas

programa

líder_ser

Cuidado da liderança

CUIDADO X LENIÊNCIA X PROTECIONISMO

CUIDADO

- Orientação e suporte adequado
- Estabelecimento de padrões de desempenho claros
- Intervenção rápida diante de desafios
- Ambiente de trabalho seguro e produtivo
- Vigilância ativa na gestão da equipe

LENIÊNCIA

- Tolerância excessiva com desvios de comportamento
- Falta de intervenção diante de problemas
- Ausência de reflexões sobre o não cumprimento de metas
- Permissão de baixo desempenho sem auxílio adequado

PROTECIONISMO

- Priorização dos interesses da equipe sobre os objetivos organizacionais
- Favorecimento de membros
- Resistência à mudança
- Limitação do desenvolvimento individual.
- Criação de um cultura de conforto e complacência

Líderes se servem por último

Aborda a visão de liderança centrada no bem-estar dos liderados. Escrito por Simon Sinek, o livro destaca como líderes eficazes priorizam as necessidades de suas equipes, promovendo um ambiente de confiança e cooperação.

Ao colocar os interesses dos colaboradores acima dos seus próprios, os líderes cultivam engajamento e resultados duradouros.

Referência



Saiba mais

Leituras recomendadas:

- Liderança Shakti: O equilíbrio do poder feminino e masculino nos negócios - Nilma Bhat e Raj Sisodia
- Líderes se servem por último: Como construir equipes seguras e confiantes – Simon Sinek

Podcasts:

- Liderança Humanizada -
<https://open.spotify.com/show/0YI413WVZ2QDPdSZnYu8H6?si=zHDNHf37QjG-CqJthNkueA>
- Para existir Liderança Humanizada, tem que ter empatia -
<https://open.spotify.com/episode/2M4BGr3HPnPJbgzbYb2hkn?si=uvn4qqCQzK9desHkTUsZw>

Playlist:

- Músicas fortes de mulheres fortes -
https://open.spotify.com/playlist/7AOGJcOKbJSzyoT0vaowD8?si=41f9n6XqTBye6RZiKDPX_w&pi=u--WMgnpkrT9SB

Vídeos:

- Mulheres fantásticas – Série de vídeos de mulheres inspiradoras criada pelo Fantástico (possível de encontrar no youtube)





people+strategy



www.peoplestrategy.com.br



contato@peoplestrategy.com.br



[/PeopleStrategyBrasil](https://www.facebook.com/PeopleStrategyBrasil)



People Strategy
Consultoria Empresarial

