

## Sumário

Os gestores têm um papel diversificado na prática da CLL porque devem utilizá-la nas suas próprias ações e também a devem incorporar na orientação e nos esforços para a obtenção de *feedback*. Escolha uma ou duas sugestões de desenvolvimento e concentre-se em a(s) implementar, elaborando um plano de ações, identificando objetivos observáveis, estabelecendo um calendário e envolvendo outros para ser responsabilizado.

## Orientação pessoal

Comportamentos observáveis	Descrição	Sugestões de desenvolvimento
<p><b>1. Autogestão</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. É totalmente autoconsciente</li> <li>b. Procura e trabalha sobre feedback relevante</li> <li>c. Trabalha com necessidades presentes e futuras</li> <li>d. Dedicar-se plenamente ao cumprimento das metas e objetivos</li> <li>e. Alcança um equilíbrio sustentável entre a vida pessoal e profissional</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p><b>NÍVEL DE DIFICULDADE</b></p> <p><b>MODERADO</b></p> </div>	<p>Os Managers devem de ser autoconscientes, precisam de estar sempre conscientes dos seus pontos fortes, fracos e oportunidades, ao procurar e aceitar <i>feedback</i>. Isto significa entender os requisitos da tarefa pela qual são responsáveis e traçar uma correlação com o seu conjunto de competências e, de forma eficaz, disponibilizar-se para as tarefas a executar. Isto significa entender as diferentes necessidades das pessoas que gerem. Atender as pessoas, clientes e outros <i>stakeholders</i> antes de a si mesmos e devem estar capacitados para se concentrarem no processo de gestão.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Saiba como se está a sair.</b> Não espere pela avaliação anual para recolher <i>feedback</i>. Transforme a procura de <i>feedback</i> num hábito. Obtenha <i>feedback</i> dos seus colegas e de outras pessoas com as quais interage em diferentes contextos. Peça informação específica: O que foi eficaz na minha intervenção? Que parte das recomendações suscitou mais entusiasmo? O que poderia ter feito para ter um resultado melhor? Questione não apenas sobre o teor das suas palavras e sobre as suas ações, mas também sobre a forma como os outros reagem ao que diz e faz.</li> <li>2. <b>Mantenha as emoções e os sentimentos controlados.</b> Ser apaixonado pelo seu trabalho é globalmente positivo e ajuda a atingir resultados. Um entusiasmo que transborda numa demonstração de sentimentos fortes, sejam eles favoráveis ou desfavoráveis, pode deixar os outros incomodados. Aprenda a conhecer os estímulos que desencadeiam as suas emoções. Uma vez identificados esses estímulos, torna-se mais simples reconhecê-los e controlá-los, em vez de deixar que estes o controlem a si. Naqueles momentos em que acaba por reagir em função dos seus estímulos, volte atrás e reconstrua a relação.</li> <li>3. <b>Compreenda os seus ciclos pessoais de energia.</b> É madrugador ou notívago? É produtivo de manhã e colapsa ao fim do dia, ou apenas consegue estar a 100 % a meio do dia? Aprenda a reconhecer as preferências do seu corpo em matéria de energia e, então, execute as tarefas mais importantes quando os seus níveis de energia estão mais elevados. Efetue as tarefas mais rotineiras e menos desafiantes nos períodos em que a energia está mais baixa. Faça pausas intencionais durante o dia para recarregar a energia.</li> <li>4. <b>Desligue-se da vida profissional.</b> Costuma ler <i>e-mails</i> às dez da noite, ou mesmo mais tarde? Não importa se incentiva os seus colaboradores a trabalhar num horário razoável se as suas ações demonstram o contrário. A sua equipa seguirá o seu exemplo. Desligue quando está em casa. Tire umas férias do <i>e-mail</i>. Coloque o telefone num local onde não possa estar constantemente a controlá-lo ou utilize as funcionalidades que o ajudam a limitar o tempo gasto com as aplicações. Estabeleça um horário para estar «ligado» e comprometa-se a trabalhar respeitando essa orientação.</li> <li>5. <b>Desenvolva hábitos saudáveis e sustentáveis.</b> Os gestores estão constantemente a gerir tarefas desafiantes, e todas elas consomem tempo e energia. Assim, é muito importante focar-se em cuidar da sua saúde para que essas tarefas não tenham efeitos nocivos na sua vida pessoal. Não é preciso correr a maratona para levar um estilo de vida saudável. Comece devagar, e avance a partir daí. Não tem tempo para ir ao ginásio todos os dias? Encontre atividades físicas que o estimulem e revigorem. Costuma comer qualquer refeição ligeira desde que esteja à mão? Tenha sempre comida saudável perto de si. Se comer demais num certo dia, volte ao caminho certo no dia seguinte.</li> </ol>

## 2. Orientação para resultados

- a. Estabelece metas ambiciosas
- b. Demonstra iniciativa
- c. Envolve-se nas tarefas com energia e confiança
- d. Motiva os outros com entusiasmo
- e. Desafia-se com base nas metas e objetivos

**NÍVEL DE  
DIFICULDADE**

**MAIS FÁCIL**

A Orientação para Resultados está relacionada com a demonstração de desempenho superior e ao esforço para atingir ainda melhores resultados em todas as principais áreas de desempenho. Isto requer domínio pessoal; ser o melhor em tudo o que é importante. Há um aspecto de desempenho em competir e superar as conquistas pessoais e padrões do passado. Isto inclui ficar motivado por metas ambiciosas e tarefas difíceis. Também inclui optimismo ao realizar tarefas com alto nível e autoconfiança nas próprias competências e conhecimento pessoal. As pesquisas mostram que uma atitude positiva em relação à orientação para a obtenção de resultados é contagiante para os outros. A meta é dominar, desempenhar, crescer e avançar. Consequentemente, trazer os outros consigo.

1. **Estabeleça metas desafiantes e comunique-as aos outros.** Quer ter a certeza de que atinge as suas metas ambiciosas? Comunique-as aos outros. Os estudos sugerem que, quando manifesta as suas metas aos outros, é mais provável que as venha a atingir. Os outros podem incentivar-nos e responsabilizar-nos. Estabeleça marcos intercalares para se manter no caminho certo. Celebre o marco que atingiu antes de passar para o próximo.
2. **Seja o campeão do seu sucesso.** Celebre os resultados e os sucessos. Partilhe os sucessos com outros, não com uma trombeta, mas com um *e-mail* breve mencionando o impacto do sucesso. Torne-se conhecido como alguém que faz acontecer. Documente os êxitos ao longo do ano para ter a certeza de que não se lembra apenas das realizações do último trimestre.
3. **Tome a iniciativa.** Não espere que lhe peçam. Quando for colocado um desafio numa reunião de grupo, ofereça-se para explorar a questão. Não é necessário assumir todo o projeto, mas escolher as questões complexas é uma ótima maneira para que outros vejam o que está envolvido. Convide outros para o ajudar a descobrir outros pontos de vista. Documente e partilhe as suas ideias para obter *feedback* e uma perceção mais aprofundada.
4. **Partilhe o mérito.** As pessoas com elevado desempenho correm o risco de parecer que se estão a autopromover. Todas as organizações precisam de pessoas que executam com sucesso os projetos mais difíceis. Assegure-se de que inclui outras pessoas na solução e no reconhecimento. Reconheça o mérito dos esforços do grupo e informe quem foi o responsável por cada ação, para se tornar conhecido não apenas pelos resultados que alcança, mas também pelo que faz em prol do desenvolvimento de outros.
5. **Inspire e estimule a iniciativa dos outros.** A orientação para os resultados é contagiosa. As metas desafiantes proporcionam oportunidades para aprender e desenvolver novas competências. Aprender com os fracassos faz parte do pacote. Dedique algum tempo a identificar as oportunidades desafiantes e faça uma pausa para refletir no que aprendeu.

### 3. Resiliência e Versatilidade

- a. Antecipa as adversidades e prepara-se para as enfrentar
- b. Recupera rapidamente face à adversidade
- c. Utiliza diversas estratégias para lidar com a adversidade
- d. Sob pressão, mantém a calma e a concentração
- e. Constrói uma rede de suporte pessoal contra o *stress*

NÍVEL DE DIFICULDADE

MODERADO

A resiliência tem por base a recuperação de alguma situação menos positiva. A Resiliência e Versatilidade são essenciais pois nem tudo é previsível e poderão surgir obstáculos e desafios no quotidiano. Poderão ser os membros da equipa que saem da estrutura, as novas pessoas a serem integradas. Os Managers devem absorver, ajustar e recuperar rapidamente. Isto exige agilidade mental, pensamento rápido, determinação, solução criativa de problemas e o conhecimento de como encontrar e garantir recursos. Tudo isso, enquanto mantém a calma e compostura pela própria saúde e a de todos à sua volta.

1. **Concentre-se nas oportunidades e possibilidades e não na perda.** Reenquadrar o pensamento promove a resiliência. Em vez de ficar preso aos reveses e fracassos, pergunte-se: «Como posso pensar nisto de outra forma?» Considerar os pontos positivos, e não os negativos, de uma oportunidade alivia o *stress* e permite que tenha lugar o crescimento. Também promove a criatividade, porque a criatividade é travada pela energia negativa. Quando as coisas não correm como planeado, pergunte-se: «O que aprendi?»
2. **Identifique os seus fatores desencadeantes.** Cada de um nós sente ansiedade por motivos distintos. Os fatores desencadeantes são os pensamentos, os sentimentos ou os eventos que nos levam a sentirmo-nos stressados ou ansiosos. Os fatores desencadeantes provêm da nossa história e estão frequentemente associados com experiências negativas ou a resposta normal do nosso cérebro às ameaças. Aprenda a identificar esses fatores desencadeantes, pode ser uma pessoa, uma expressão ou mesmo um cheiro. Em seguida, use estratégias para enfrentar o problema: conte até 10, passeie, escreva, faça uma pergunta, distancie-se da situação. Desenvolva estratégias para gerir os seus fatores desencadeantes antes que estes tenham um impacto negativo na sua reputação.
3. **Desenvolva hábitos para aliviar o *stress*.** Escrever um diário, fazer yoga, meditação ou exercício físico, são todos bons veículos para canalizar o *stress*. Descubra o que funciona para si, e torne-o num hábito. Nenhuma destas atividades para aliviar o *stress* tem um efeito imediato. Funcionam com o tempo, porque se tornam rotinas. E é por esta razão que muitas destas atividades são chamadas de práticas. Adote uma e comprometa-se a praticá-la três ou quatro vezes por semana, durante um mês. Avalie os resultados. Fale com outras pessoas para saber o que fazem para gerir o *stress*.
4. **Peça que o ajudem a identificar sinais de frustração ou *stress*.** Não estamos sempre cientes de como o nosso *stress* se manifesta para o exterior. Fale com quem o conhece bem para avaliar de que forma o seu nível de *stress* está a transparecer. Faça perguntas que o ajudem a compreender: «De que forma o meu comportamento difere do habitual?» «Quando estou stressado, o que digo e quais são os meus sinais não verbais?» «Houve comentários?» Em seguida, tome medidas para gerir o seu *stress* ou a sua frustração. Peça a um colega em quem confia que monitorize as medidas que tomar.
5. **Enfrente os seus medos perguntando-se: «E se?»** Faça uma lista das suas preocupações em relação a uma situação futura. Crie duas colunas: o que poderia acontecer e o que é provável que aconteça. Compare as duas colunas. Provavelmente irá descobrir que a lista de «o que é provável que aconteça» é bastante menos assustadora e mais fácil de gerir do que a lista «o que poderia acontecer».

		<p><b>6. Tenha atenção às reações dos outros.</b> Se quem sempre o cumprimentava começar a evitá-lo, ou se aqueles que sempre falavam consigo deixaram de o fazer, pode estar a projetar sentimentos de derrota ou a descarregar a sua frustração nos outros. Detete estes sinais de alerta imediatamente. Peça a um colega em quem confia para o avisar, caso observe estes sinais. Reconheça que deve fazer uma pausa para se reorientar.</p>
--	--	---

#### 4. Foco no crescimento

- a. Ter um *mindset* aberto
- b. Aprender amplamente
- c. Absorver energia da novidade, do diferente e único
- d. Obrigar-se a enfrentar situações nunca vistas nem nunca realizadas antes
- e. Absorver energia do quebrar de barreiras
- f. Fazer um *debriefing* do positivo, do negativo e do a melhorar para a sua equipa

NÍVEL DE DIFICULDADE

MAIS DIFÍCIL

Os Managers com foco no crescimento são positivos e otimistas. Permanecem interessados, esperam pelo sucesso e têm coragem. Os Managers vêem um retorno de investimento no seu crescimento e desenvolvimento pessoal, no da equipa e da empresa. Acreditam que o trabalho árduo leva a resultados positivos. O fracasso pode preparar o caminho para o sucesso, isto significa ter uma mentalidade aberta, ser curioso e lúdico. As pesquisas valorizam as vantagens de se ter um foco no crescimento em comparação a um foco estático, até certo ponto, as pessoas dividem-se entre as com perspectiva de crescimento e as com perspectiva estática, mas é possível fazer escolhas e mudar.

1. **Dê pequenos passos no sentido de um espírito orientado para o crescimento.** Defina uma meta específica, por exemplo: «Gostaria de, pelo menos no início, abraçar novos projetos com uma linha de pensamento “Como é que o podemos fazer?”.» Utilize essa meta como um passo inicial para avançar para uma visão do que é possível. Acompanhe as suas reações a novos desafios ou a reverses. Observe os progressos alcançados. Para ajudar o cérebro, ofereça-se uma recompensa quando resolve uma questão difícil, ou quando procura outras opções numa situação em que, habitualmente, desistiria.
2. **Esteja aberto a todas as possibilidades.** Pergunte-se: «Como podemos fazer com que isto funcione?» em vez de se concentrar na razão pela qual algo não funciona. Peça aos outros que façam uma lista de «ideias radicais e loucas» e selecione as que forem promissoras. Estude a história para encontrar líderes que superaram obstáculos aparentemente inultrapassáveis. Como o conseguiram?
3. **Deixe de questionar as suas capacidades.** Acredite que é suficientemente inteligente. Possui a experiência, a capacidade mental e o engenho necessários para fazer crescer o negócio. Assuma tarefas desafiantes antes de estar totalmente qualificado. Aprenda com o que não sabe. Defina expectativas elevadas para si e para os outros e trabalhe coletivamente para as atingir.
4. **Rodeie-se de pessoas otimistas e auspiciosas.** As pessoas otimistas são multiplicadoras, enquanto as pessimistas são um peso não só para elas próprias, mas também para os outros. Passe tempo com pessoas que veem em primeiro lugar as possibilidades, e por último, os obstáculos. Reforce essa mentalidade, incentivando-as e agradecendo-lhes pelos seus pontos de vista.
5. **Espre ser bem-sucedido.** Defina expectativas elevadas para si e para os outros e trabalhe coletivamente para as atingir. Trabalhe com o seu grupo para estabelecer metas desafiantes, mas atingíveis. Em conjunto, identifiquem o que é necessário para as atingir.
6. **Concentre-se na recompensa e não no risco.** Concentra-se mais nas possibilidades ou nos riscos? Incentive a sua equipa a encontrar novas e melhores maneiras de pôr as coisas em prática. Tenha tempo para gerar ideias enquanto grupo. Procure as possibilidades nas ideias em vez de se focar unicamente no que não vai funcionar. Visualize o futuro em conjunto com a equipa para desbloquear o cérebro e convidar novas ideias e abordagens.
7. **Analise todos os projetos, prestações e situações mais importantes.** Utilize três perguntas simples para esta análise: O que correu bem? Onde ficámos «encalhados»? O que podemos fazer de forma diferente, na próxima vez? Anote as suas conclusões. Implemente desde logo as mudanças possíveis, e reveja essas notas diversas vezes durante o ano para identificar padrões, tendências e opções que podem revelar-se úteis nessa altura.
8. **Dedique algum tempo a visualizar o sucesso de novos projetos.** Veja os pormenores do sucesso na sua mente. Quem está envolvido? Como estão a funcionar o processo ou a prestação? Que pormenores consegue visualizar? Envolve outros e a equipa neste exercício. Visualize o sucesso, volte para a realidade e identifique uma ou duas coisas que pode fazer agora para atingir a meta. Por vezes, dar um passo para a frente, visualizando um futuro ideal, pode desbloquear o cérebro e permitir que novas ideias lhe venham à mente.

## 5. Demonstração de humildade

- a. É autocrítico e realista
- b. Admite limitações
- c. Utiliza humor autodepreciativo
- d. Demonstra orgulho de forma sensata
- e. Partilha crédito abertamente

NÍVEL DE  
DIFICULDADE

MAIS FÁCIL

A experiência e as pesquisas demonstram que ser realisticamente humilde aumenta a confiança e o poder de influência. Os Managers humildes demonstram iniciativa, estão dispostos a correr riscos e estão comprometidos com as suas metas. Os Managers humildes têm geralmente uma percepção mais realista sobre quem são e trabalham dentro dos seus limites. Em contrapartida, os Managers arrogantes e condescendentes não admitem erros, recusam-se a aceitar feedback crítico, nunca partilham as suas conquistas com o grupo e, são muito menos bem sucedidos. Os Managers humildes têm maior compromisso com os seus seguidores e partilham as conquistas com a equipa com mais frequência, são o tipo de líder que os colaboradores querem seguir, mostrar mais esforço e trabalhar mais para garantir o seu sucesso pessoal.

1. **Avalie o seu quociente de humildade.** Pode pensar que é humilde, mas é essa a imagem que está a projetar? Meça o seu quociente de humildade através das pessoas que o rodeiam. É visto como alguém que partilha o crédito ou que o recebe? Consideram-no uma pessoa que culpa as circunstâncias pelos seus erros ou alguém que assume as suas falhas?
2. **Admita livremente os seus erros e limitações.** Quando algo não corre como planeado, avance e assuma os erros ou falhas de cálculo. Não tenha medo de admitir publicamente que estava enganado. Os estudos mostram que os líderes que demonstram vulnerabilidade são considerados mais competentes. Evite a linguagem autodepreciativa. Pergunte-se: «O que poderia ter sido feito para evitar este resultado?» Ou, «O que pode ser feito de forma diferente, na próxima vez.» Faça uma pausa para ter tempo de discutir os ensinamentos colhidos.
3. **Celebre os sucessos pessoais discretamente.** Celebrar o seu próprio sucesso publicamente, em especial no local de trabalho, é frequentemente arriscado. Alguns vão se sentir postos de parte. Outros irão pensar que talvez a comemoração não seja apropriada. Mostrar humildade não significa que não possa estar orgulhoso do seu bom trabalho e dos seus êxitos. Reserve tempo para celebrar. Faça-o com uma atividade do seu agrado, com a família e os amigos — um jantar agradável, uma escapadinha ou uma caminhada — e dedique algum tempo a fazer aquilo que o revigora.
4. **Partilhe livremente o mérito.** Os líderes trabalhadores põem os outros antes de si próprios. Quando se conclui uma iniciativa importante ou se atinge um marco, procure saber quem esteve envolvido e assegure-se de que todos são incluídos no reconhecimento. Dedique algum tempo a demonstrar o reconhecimento individualmente e mencione a contribuição específica de cada um.
5. **Observe outros que demonstram humildade.** O que é que eles fazem que demonstra humildade? Como sabe que tiveram êxitos, mas que não foram presunçosos? Quais são os seus comportamentos não presunçosos? Incorpore essas práticas na sua rotina, sempre que faça sentido.
6. **Organize o talento ao seu redor.** Faça uma lista dos pontos fortes e das melhores contribuições dos que o rodeiam. Identifique pelo menos um ponto forte para cada membro da sua equipa e para cada um dos seus pares. Encontre uma oportunidade para fazer a cada pessoa um comentário positivo sobre uma situação em que utilizaram esse ponto forte para atingir um resultado positivo. Delegue tarefas aos que utilizam essa competência.



## 6. Sentido de humor

- a. Usa o humor de forma produtiva
- b. Sabe o que é ou não é adequado
- c. Ajusta o humor ao cenário e público
- d. Aprecia o humor dos outros
- e. Está aberto ao humor dirigido a si mesmo

**NÍVEL DE  
DIFICULDADE**

**MODERADO**

Ao utilizar o humor ou ao apreciar o humor dos outros, os Managers entram em sintonia com uma situação, um público, com o propósito de dar uso ao humor. Uma história engraçada sobre si mesmo permite ao outro relaxar e rir das suas próprias situações similares, o que desenvolve empatia e o sentimento de que trabalhamos todos para o mesmo objetivo. Isto tem um efeito de humanidade que traz maior tolerância às diferenças e perspectivas diversas. No entanto, embora o humor possa ser útil e produtivo, quando mal aplicado, também pode ser prejudicial. Rir de alguém ou de situações que possam ser ofensivas para alguns reduz a influência e a confiança. Normalmente, a ausência total de humor faz com que o líder seja considerado frio e indiferente, o que leva a um conjunto de associações negativas.

1. **Utilize o humor com autenticidade.** Algumas pessoas têm problemas em ser diretas, em especial quando estão a criticar. Evite esconder-se atrás do humor quando transmite mensagens difíceis. A defesa «Estou a brincar» proferida após uma afirmação sarcástica ou passiva-agressiva não é correta. O humor negativo magoa mais do que ser direto, diga o que tem a dizer por forma a atingir o melhor resultado.
2. **Esteja aberto ao humor dos outros que lhe é dirigido.** Deve sorrir, ou mesmo rir, face ao humor apropriado que lhe é dirigido. Deve ser compreensivo e tolerante relativamente às tentativas das pessoas que o rodeiam de utilizar o humor de forma produtiva. Ser capaz de se rir de si próprio é visto pelos outros como positivo e conduz a um maior respeito. Demonstra vulnerabilidade e torna-o mais humano.
3. **Adapte o seu humor à audiência, ao ambiente e à cultura.** Utilizar, ocasionalmente, o humor mostra o lado pessoal do líder. Utilize-o numa história ou em exemplos, mas deve conhecer a sua audiência: estão a ouvi-lo numa língua não nativa e precisam de mais tempo para interpretar? Avalie as reações e faça os ajustamentos necessários.
4. **Não reaja ao que não é apropriado, ou sem graça, ou que pode magoar, ainda que os outros o façam.** Nem tudo tem graça. O humor condescendente que envolve outros nunca tem graça. Abstenha-se de se associar, mas tenha cuidado para não deixar que os outros se sintam culpados pela sua reação. Avance rapidamente, e fale depois com a pessoa envolvida.
5. **Saiba que piadas, inferências ou insinuações são difíceis de traduzir e evite-as.** Para as pessoas que o escutam numa língua não nativa, a piadas, os coloquialismos e as insinuações precisam frequentemente de ser explicados, por isso evite utilizá-los. Utilize histórias para marcar o seu ponto de vista. Partilhe exemplos pessoais da sua aprendizagem e experiências pouco confortáveis, em que é você a origem do humor e não eles.
6. **Faça troça de si mesmo.** Fazer, de forma adequada, troça de si mesmo é seguro, especialmente quando revela algo sobre si que as pessoas já conheciam, mas que pensavam que você não o sabia ou que não o queria revelar. Por exemplo, a sua impaciência numa situação rotineira como esperar numa fila, a sua falta de interesse em seguir direções ou a sua tendência para se distrair quando alguém fala consigo.



## 7. Gestão da atenção

- a. Sabe como funciona o cérebro
- b. Aprende e utiliza as melhores práticas de treino cerebral
- c. Melhora o cérebro através de práticas de atenção
- d. Controla a regulação emocional
- e. Controla a gestão da atenção
- f. Ajuda os outros a tornarem-se mais eficientes emocionalmente

NÍVEL DE  
DIFICULDADE

O MAIS DIFÍCIL

A gestão da saúde física e emocional está positivamente relacionada com a saúde e o sucesso da empresa. A atenção, estar presente no momento, a alimentação saudável e o sono produtivo são partes importantes. Com o foco atual das pesquisas sobre o cérebro, aprendemos que podemos gerir melhor aquilo que os nossos cérebros podem fazer. Podemos até trocar, ou pelo menos modificar, a sua programação básica. Práticas emergentes de atenção conseguem controlar partes disfuncionais do cérebro humano. Isto inclui: (1) gestão e regulação emocional; (2) gestão de foco e atenção; e (3) gestão de stress e descontração (que levam a um sono melhor). Quando se tem esse controlo, o Manager pode ensinar os outros e gerir a equipa de forma mais eficaz.

1. **Esteja ciente da plena consciência.** A nossa mente é muito mais rápida do que a nossa fala, e por isso é muito fácil deixar os nossos pensamentos vaguear. A plena consciência é a prática da atenção total ao que está a acontecer e ao que se está a fazer, e reagir no momento presente. Habitue-se a estar presente. Tome notas, faça perguntas. Pare de pensar em múltiplos assuntos quando outros estão presentes ou a falar. Decida no início da reunião: O que posso aprender ou compreender durante esta reunião? Em seguida, mantenha-se concentrado até ter adquirido o conhecimento.
2. **Desenvolva hábitos para aliviar o stress.** Escrever um diário, fazer yoga, meditação ou exercício físico, são todos bons veículos para canalizar o stress. Descubra o que funciona para si, e torne-o num hábito. Nenhuma destas atividades para aliviar o stress tem um efeito imediato. Funcionam com o tempo, porque se tornam rotinas. Adote uma e comprometa-se a praticá-la três ou quatro vezes por semana, durante um mês. Avalie os resultados. Fale com outras pessoas para saber o que fazem para gerir o stress.
3. **Desligue-se da vida profissional.** Costuma ler *e-mails* às dez da noite, ou mesmo mais tarde? Não importa se incentiva os seus colaboradores a trabalhar num horário razoável se as suas ações demonstram o contrário. A sua equipa seguirá o seu exemplo. Desligue quando está em casa. Coloque o telefone num local onde não possa estar constantemente a controlá-lo. Tire umas férias do *e-mail*. Estabeleça um horário para estar «ligado» e comprometa-se a trabalhar respeitando essa orientação.
4. **Comece a praticar a plena consciência.** Reserve algum tempo, todos os dias. Se a prática da plena consciência é uma novidade para si, obrigue-se a executá-la durante trinta dias. No início, comece por acalmar a sua mente e concentre-se, durante cinco minutos. A partir deste ponto, comece por fazer outras pequenas alterações que se encaixem no seu dia, no seu trabalho e na sua rotina. Ao fim de trinta dias, avalie a sua aptidão para se manter mais tranquilo, para pensar com mais clareza, para decidir melhor e para gerir as suas próprias emoções. Se notar alguma melhoria, comprometa-se com mais trinta dias.
5. **Identifique os seus fatores desencadeantes.** Cada de um nós sente ansiedade por motivos distintos. Os fatores desencadeantes são os pensamentos, os sentimentos ou os eventos que nos levam a sentirmo-nos stressados ou ansiosos. Os fatores desencadeantes provêm da nossa história e estão frequentemente associados a experiências negativas. Aprenda a identificar esses fatores desencadeantes: pode ser uma pessoa, uma expressão ou mesmo um cheiro. Em seguida, identifique estratégias para enfrentar o problema: conte até 10, passeie, escreva, faça uma pergunta, distancie-se da situação. Desenvolva estratégias para gerir os seus fatores desencadeantes antes que estes tenham um impacto negativo na sua reputação.
6. **Gerir a energia e não o tempo.** É madrugador ou notívago? É produtivo de manhã cedo e colapsa ao fim do dia? Apenas consegue estar a 100 % ao meio do dia? Aprenda a entender as preferências do seu corpo em matéria de energia. Faça o trabalho mais importante quando os seus níveis de energia estão mais elevados. Efetue as tarefas mais rotineiras e menos desafiantes nos períodos em que a energia está mais baixa. Faça pausas intencionais durante o dia para recarregar a energia.

## 8. Compromisso com líderes

- a. Demonstra compreensão sobre as perspectivas dos líderes sêniores
- b. Enfrenta os problemas de forma sensata, com foco na sua resolução
- c. Avalia as motivações dos Managers e de outros Líderes sêniores pelas decisões e ações tomadas
- d. Demonstra alinhamento com as iniciativas da liderança sênior
- e. Expressa ideias, iniciativas e oposições de forma construtiva
- f. Demonstra capacidade para apoiar os outros e visões alternativas

NÍVEL DE  
DIFICULDADE

MAIS DIFÍCIL

Os Managers são responsáveis por trabalhar de forma eficaz com os líderes de níveis superiores. Os Managers devem compreender as perspectivas da liderança, procurar feedback dos seus superiores, avaliar os motivos para as decisões e ações a serem tomadas, e garantir que se irão focar nas soluções dos problemas quando abordarem e responderem aos seus superiores ou líderes. O mais importante para um gestor eficaz é ter capacidade de ter voz ativa sobre questões, pessoas e decisões. Enfrentar e trabalhar os problemas potenciais de forma sensata é algo apreciado pelos líderes sêniores.

1. **Prepara-se, prepare-se, prepare-se.** Identifique, antecipadamente, três pontos fundamentais em qualquer mensagem ou apresentação à liderança. O que é crítico que eles tenham conhecimento? Quando efetuar a apresentação, preste atenção à linguagem corporal. Os líderes estão inquietos e pedem-lhe para se apressar? Esteja preparado para abordar diretamente os pontos fundamentais se lhe for pedido, ou se o tempo da apresentação for reduzido. Se um executivo parecer inquieto, abandone o "guião" e pergunte à pessoa que assunto lhe interessa, ou o que pensa ser mais útil que você aborde em primeiro lugar, ou em seguida. Adapte a sua abordagem na medida do necessário para os influenciar melhor.
2. **Quando tiver de dar más notícias, cinja-se aos factos.** Se tem de transmitir más notícias, seja direto e honesto com os factos, com o que sabe e observou e evite a especulação. Faça o trabalho de casa. Se um executivo tiver uma reação emocional, não se deixe envolver. Escute. Compreenda a essência da sua preocupação ou inquietação. Reconheça a emoção e avance. Não se defenda. Escute. Responda às preocupações e envolva-se com o líder na resolução do problema. Controle a suas próprias emoções.
3. **Dedique algum tempo para considerar o ponto de vista dos líderes.** Informe-se junto de outros sobre aquilo que é importante para eles. Preferem ter uma visão geral ou pormenores? Preferem ler primeiro, ou receber informação em tempo real? Adeque a sua mensagem e abordagem ao líder, na medida do possível.
4. **Conheça os principais indicadores empresariais e financeiros.** Quais são os principais indicadores de desempenho para a sua área? E para o seu negócio? E para a empresa? Compreender o quadro geral das receitas, despesas e previsões ajuda-o a compreender melhor as nossas estratégias e a contribuição da sua equipa. Continue a enriquecer os seus conhecimentos através da leitura dos resultados trimestrais e das chamadas dos analistas. Peça a um colega entendido na matéria para partilhar esse conhecimento consigo. Explore os recursos do setor para entender os cuidados e a análise da saúde da nossa organização. Partilhe o que aprendeu com os membros da sua equipa.
5. **Reenquadre a sua frustração ou preocupação.** Se lhe fizerem pedidos desafiantes, tente compreender antes de reagir. O seu papel consiste em compreender as necessidades da organização e trabalhar com a sua equipa para ir de encontro a essas necessidades. Quando desafiado, proponha opções. Acrescente valor com informação adicional, mas não excessiva. Se precisa mesmo de desabafar, faça-o com um colega próximo, e não com um grupo mais alargado ou com a sua equipa.

## Gerir pessoas

Comportamentos observáveis	Descrição	Sugestões de desenvolvimento
<p><b>9. Centrar a atenção no Cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Conhece o cliente</li> <li>b. Toma decisões centradas no cliente</li> <li>c. Monitoriza as necessidades, expectativas e o nível de satisfação do cliente</li> <li>d. Constrói relações significativas com o cliente</li> <li>e. Adapta-se de imediato às alterações de informação do cliente</li> <li>f. Constrói e mantém o mindset “Centrar a Atenção no Cliente” entre os membros da equipa</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p><b>NÍVEL DE DIFICULDADE</b></p> <p><b>O MAIS FÁCIL</b></p> </div>	<p>Os Gestores de sucesso concentram a sua equipa no cliente. Projetam o seu trabalho de fora para dentro da organização. Numa primeira fase exploram as necessidades do cliente, e só depois desenvolvem os processos e planeiam o trabalho para criar uma melhor experiência para o cliente. Os Gestores de sucesso e as suas equipas devem estar ativamente sensibilizados para o cliente, reconhecendo que as pessoas, produtos e processos influenciam a experiência do cliente todos os dias. Só assim, constroem cadeias de valor de longo prazo para o cliente e conquistam a sua fidelidade através de metas cumpridas. Gestores focados no cliente formam equipas que priorizam as relações significativas, em que todos trabalham com o mesmo <i>mindset</i> - Centrar a Atenção no Cliente - com que aplicam a clientes externos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Conheça o cliente.</b> A experiência do cliente começa consigo. Em primeiro lugar, tenha uma ideia clara sobre quem são os seus clientes internos e externos. Escute os seus clientes para compreender as expectativas deles. Crie um mapa para visualizar a interação dos clientes com a sua equipa e a sua oferta. Reveja integralmente os comentários dos clientes. Fale com os clientes, se apropriado, e peça-lhes conselhos. Descubra as melhores maneiras de se aproximar daqueles a quem presta serviço.</li> <li>2. <b>Ponha-se no lugar do cliente.</b> Incentive a sua equipa a experimentar o trabalho deles próprios como se fossem o cliente. Faça com que consultem os sítios Web ou utilizem formulários <i>online</i> como se fossem o cliente. Se a sua equipa presta serviços a outros, faça com que alguns deles utilizem o mesmo processo no interior da equipa. Junte-os para que analisem e partilhem as suas experiências e identifiquem necessidades de mudança.</li> <li>3. <b>Veja de perto.</b> Observe como os clientes interagem com a sua equipa. Faça visitas não anunciadas e tente observar como a sua equipa trabalha fora das entrevistas ou visitas formais. Esteja presente em chamadas telefónicas ou reuniões com clientes. Escute as interações do <i>call center</i>. Se possível, faça o seguimento com os clientes para conhecer a experiência deles. Pergunte-lhes o que gostariam que mudasse no trabalho da sua equipa. Pergunte-lhes o que gostariam que a sua equipa proporcionasse ou fizesse. Partilhe esse conhecimento com a sua equipa ou traga membros da equipa consigo, se adequado.</li> <li>4. <b>Feche o ciclo de <i>feedback</i> do cliente.</b> Faça da recolha do <i>feedback</i> dos clientes uma atividade intencional e uma parte das responsabilidades da equipa. Partilhe o <i>feedback</i> do <i>Net Promoter Score</i> (NPS) e torne os painéis de controlo visíveis. Interprete os dados dos clientes para encontrar as melhores soluções e continuar a monitorizar essas medidas. Celebre, com toda a equipa, o serviço ao cliente excepcional e os exemplos de um serviço excelente.</li> <li>5. <b>Conceção na perspetiva do cliente.</b> À medida que a equipa desenvolve novas soluções e produtos, questione sempre o impacto e os benefícios que têm para o cliente. Mantenha em mente as palavras do cliente e avalie as soluções com essas palavras presentes. Assegure-se de que a equipa está consciente de que os critérios de decisão devem sempre incluir o impacto ou benefício para o cliente.</li> <li>6. <b>Esteja atento aos comentários nas redes sociais.</b> Leia os comentários <i>online</i> e outros comentários informais. É provável que os clientes insatisfeitos publiquem estes comentários e neles pode haver temas que sejam interessantes. Evite a tentação de racionalizar ou encontrar explicações. Sim, todas as organizações têm dias maus, mas procure aprender tudo o que puder com todas as pessoas que dedicam parte do seu tempo a publicar comentários.</li> <li>7. <b>Celebre e recompense a orientação para o cliente.</b> Reconheça os membros da sua equipa, ou os grupos, que se esforçam por ir de encontro às necessidades dos clientes. Procure ativamente exemplos de como aplicam e reconhecem o nosso valor de Empatia. Incentive outros na sua equipa a partilhar também o reconhecimento. Congratule os que são um exemplo do comportamento centrado nos clientes que mais gostaria de ver.</li> </ol>

<p><b>10. Colaborar</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Partilha metas e bases comuns</li> <li>Fala abertamente sobre conflitos e dificuldades de potencial</li> <li>Estabelece e concorda com a colaboração e as regras de compromisso colaborativo</li> <li>Procura sinergias e eficiências</li> <li>Responsabiliza todos os membros equipa</li> <li>Age de forma consistente, confiável e segura na relação com os membros da equipa</li> </ol>	<p>Os gestores ajudam os colaboradores a trabalhar de forma colaborativa ao construírem um sentimento de confiança entre todos os membros da equipa. Esforços colaborativos requerem comunicação, cooperação, abertura, responsabilidade e parceria entre os membros da equipa. A colaboração permite aos membros da equipa conhecerem-se melhor, facilita sinergias e constrói capacidades maiores do que um único membro da equipa pode oferecer por si só. O trabalho a partir de um local de integro — seguro, confiável, autêntico e fidedigno — produz um ambiente de colaboração e confiança. Os gestores têm a responsabilidade de servir de exemplo e incentivar o comportamento colaborativo, bem como utilizá-lo enquanto estratégia para o cumprimento de resultados superiores.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Fomente a confiança através das suas ações.</b> As suas ações estabelecem o padrão para a equipa. Os membros da equipa prestam mais atenção ao que faz do que ao que diz. Qual é a sua imagem de liderança? O que transmite o seu comportamento? Chega atrasado às reuniões que convocou? Deixar a equipa à espera pode transmitir-lhes que não se pode contar consigo ou que não respeita o tempo deles. Faz sempre aquilo que diz? Pode tencionar fazer algo quando diz que o vai fazer, mas, enquanto gestor, está muito ocupado. As tarefas podem ficar esquecidas na sua lista de tarefas. No entanto, não se esqueça que a pessoa que ficou a aguardar a medida ou o <i>feedback</i> nunca teve resposta. Guarda sigilo ou alimenta o falatório? Trata os seus colegas com respeito ou fala sobre eles nas suas costas? Lembre-se que a confiança leva muito tempo a conquistar, mas que basta um incidente para que se evapore num instante.</li> <li><b>Discuta o indiscutível.</b> As equipas saudáveis sentem-se confiantes para referir o que é óbvio, ou não tão óbvio, e que pode ser uma barreira ao sucesso. Pense nas questões óbvias como «por as cartas na mesa». Podem ser reconhecidas e resolvidas. Se forem atiradas para debaixo da mesa, vão começar a cheirar mal. Incentive as pessoas a falar sobre «o peixe em cima da mesa», para trazer à superfície todas as questões e reconheça a sua coragem. Se outros verificarem que esse comportamento é seguro e produtivo, também estarão mais dispostos a partilhar.</li> <li><b>Trate os seus pares como quer que os membros da sua equipa se tratem uns aos outros.</b> Pense como espera que os membros da sua equipa se tratem uns aos outros. Em seguida, compare esse comportamento com a sua própria interação com os seus pares. Está a ser coerente? Exibe comportamentos positivos? Partilhe livremente as ideias e a informação. Partilhe o mérito. Assegure-se de que a sua chefia sabe quando os seus colegas o ajudaram ou fizeram algo de excepcional. Assinale os erros dos seus colegas diretamente aos próprios, e não num grupo ou durante uma reunião com a chefia. Ajude os colegas com problemas. Assegure-se de que o seu comportamento é aquele que gostaria de ver na sua equipa.</li> <li><b>Estabeleça e siga padrões coerentes.</b> Estabeleça, para a equipa, normas e regras de funcionamento que refletem os valores da sua equipa. Explore a comunicação das expectativas. Seja pontual nas reuniões. Acompanhe os compromissos. Lide com as questões da equipa. Demonstre respeito. Discuta como vai responsabilizar-se a si próprio e à equipa. Peça a um colega que trabalha em estreita colaboração com a equipa se consegue reconhecer ou indicar os padrões da sua equipa, para verificar se estes padrões são claramente visíveis para os outros.</li> <li><b>Faça a gestão do conflito.</b> O que acontece quando um ou mais dos membros da sua equipa têm pontos de vista divergentes, ou simplesmente não estão de acordo? Concentre-se em criar um critério partilhado para uma solução correta. Por vezes, o desacordo é menor do que podem indicar a resposta e o ruído emocional inicial. Trabalhe com os indivíduos em conflito para identificar o que têm em comum e em que é que divergem. Fomente conversas francas sobre as opções para resolver o problema, a fim de chegar a acordo sobre o caminho a seguir.</li> <li><b>Celebre a colaboração.</b> Assinale, verbalmente, as colaborações positivas dos indivíduos ou da equipa. Agradeça. Envie uma mensagem de parabéns. Descreva especificamente o que o membro da equipa fez e de que forma essa ação afetou a equipa. Quando ocorrem erros, concentre-se nos ensinamentos. Faça com que as pessoas se sintam orgulhosas</li> </ol>
<p><b>NÍVEL DE DIFICULDADE</b></p> <p><b>MAIS DIFÍCIL</b></p>		

pelo que fizeram bem. Reconheça tanto os pequenos esforços com os grandes. Reforce os comportamentos construtivos. Incentive o orgulho na equipa.

- 7. Torne o trabalho em equipa numa prática divertida.** Transforme a colaboração numa atividade divertida celebrando os sucessos da equipa. Dê os parabéns a alguém que reconhece um erro com o qual outros podem colher ensinamentos. Elogie quem assume riscos avançando com uma ideia maluca ou fora do vulgar. Ao atingir marcos fundamentais, encomende o almoço e analise, com a equipa, os sucessos e os fracassos. Recompense quem aproveitou uma oportunidade para partilhar um ponto de vista diferente e discordar do pensamento unânime. Conte histórias sobre os seus próprios erros.

## 11. Incentivar o compromisso da Equipa

- a. Partilha pensamentos e sentimentos de forma aberta e demonstra interesse pelos outros
- b. Facilita a conversa para garantir que todos se sintam incluídos
- c. Faz perguntas e monitoriza o ambiente da equipa
- d. Encontra formas de celebrar as conquistas — mesmo as pequenas vitórias
- e. Demonstra consciência da necessidade de rejuvenescimento em situações de stress

**NÍVEL DE DIFICULDADE**

**MODERADO**

Os Managers são responsáveis por criar e manter um alto nível de compromisso entre os membros da equipa e terceiros. O contexto interpessoal que existe numa equipa é resultado da forma como cada membro trabalha, lida com altos e baixos motivacionais, soluciona conflitos e transmite optimismo e energia. Os Managers ou membros da equipa podem inadvertidamente afetar o clima e energia do grupo ao deixarem de se preocupar com o próximo, partilharem de forma adequada ou ouvirem ativamente. Quando os Managers comunicam com respeito e valor aquilo que cada indivíduo acrescenta à equipa, resulta no alto nível de compromisso e o esforço natural.

1. **Demonstre respeito.** Partilhe observações honestas sobre os pontos fortes do trabalho conjunto da equipa. Demonstre à sua equipa, através de palavras e ações, que valoriza a sua colaboração, sacrifício e trabalho árduo. Seja específico quando reconhecer o impacto que o comportamento de alguém teve na equipa ou nos resultados desta. Lide com o conflito e resolva-o de modo a fomentar a colaboração e não o ressentimento. Demonstre que está consciente do valor do trabalho e da função de cada um.
2. **Escute toda a gente.** Dedique tempo a escutar cada um dos membros da equipa. Faça-lhes perguntas sobre os seus objetivos de carreira e sobre a forma como gostariam de contribuir para as metas da equipa. Descubra o que lhes agrada, e o que não lhes agrada, na forma como a equipa trabalha. Peça sugestões para fazer melhorias ou para ajudar a equipa a trabalhar de uma forma mais útil. Acompanhe a sua execução, ao longo do tempo, para garantir que as sugestões se tornam realidade. Faça o que lhe for possível para ligar os interesses dos membros da equipa ao trabalho que lhes está a pedir para fazer. Mostre-lhes como implementou, ou considerou, a sua contribuição.
3. **Empenhe-se ativamente em reforçar o empenho.** Pode vir a encontrar-se à frente de uma equipa que celebra ou demonstra o seu compromisso com o empenho de formas que não são da sua preferência, mas não deixe de comparecer aos eventos. Participe. De vez em quando, junte-se à equipa depois do trabalho. Fique até mais tarde para participar numa sessão de resolução de problemas mesmo quando o problema está fora da sua área pessoal de conhecimento. Aprenda mais sobre algo com que a equipa realmente se importa ou considera interessante. Demonstre à equipa que se importa, através da sua presença.
4. **Crie uma identidade de equipa.** Trabalhe com a equipa para criar uma demonstração de visão para a equipa que esteja conectada com a visão global da organização. Defina os valores da equipa em sintonia com os nossos valores. Torne esses valores visíveis no local de trabalho, ou em painéis partilhados se a equipa estiver dispersa. Refira-se aos valores frequentemente quando falar com a equipa sobre os sucessos e fracassos. Premeie, de forma mais ou menos discreta quem se comportou da forma desejada. Utilize a visão e os valores da equipa para explicar as expectativas aos que se debatem com dificuldades.
5. **Defina metas realistas.** As equipas desanimam quando as metas não são vistas como realistas ou possíveis de atingir. Quando definir metas desafiantes, reserve algum tempo para estabelecer marcos intermédios que ajudem a equipa a compreender o que é positivo. Mostre à equipa de que forma os seus papéis únicos podem contribuir para essas expectativas, tanto as intermédias como as de longo prazo. Assegure-se de que todos entendem, com clareza, como o seu trabalho contribui para tornar essas metas possíveis.
6. **Partilhe melhores momentos.** As pessoas lidam melhor com situações novas quando as podem ligar a experiências bem-sucedidas do passado. Pedir, no início de um projeto, aos membros da equipa que partilhem histórias sobre as suas melhores experiências é uma prática que fomenta a confiança. Peça-lhes para partilharem as suas melhores experiências de liderança, de equipa ou de trabalho em grupo. Estes relatos tornam-se nos padrões para um bom desempenho.



## 12. Gestão de conflitos

- a. Antecipa o conflito antes que ele ocorra
- b. Desenvolve e utiliza diversas técnicas de resolução de conflitos
- c. Adapta-se face ao conflito
- d. Acompanha o processo para garantir a sua resolução e enfrenta qualquer impacto negativo
- e. Trabalha para retirar uma contribuição positiva de conflitos esperados e razoáveis
- f. Incentiva a discussão contínua e abertura para ajudar as pessoas a gerir os conflitos de forma construtiva

Nos grupos de trabalho podem existir conflitos durante tarefas comuns ou desafios complexos. O conflito pode aparecer quando existe discordância sobre opções estratégicas ou sobre temas insignificantes. Para alguns, o conflito é esperado e visto como fonte de energia criativa, para outros, é debilitante e deve ser evitado o máximo possível. O conflito pode promover uma equipa a fortalecer-se interpessoalmente ou pode ser uma fonte de divisão da qual o grupo pode não recuperar. Os Managers precisam de ajudar os membros da equipa a aprender como gerir o conflito de forma eficaz para alavancar as diferentes perspetivas e encontrar soluções alternativas para chegar a um consenso.

NÍVEL DE  
DIFICULDADE

O MAIS DIFÍCIL

1. **Escute, no início e ao longo de todo o percurso.** Faça perguntas. Defina o problema, afaste-se das generalidades e analise o que é específico. Ninguém pode solucionar um conflito ou problema composto por declarações amplas e indefinidas. Procure os factos, a informação ou o contexto adicional. Discuta os critérios que devem ser cumpridos para uma boa solução antes de resolver o problema. Fomente o debate construtivo e identifique os prós e os contras. Conclua o debate e tome uma decisão. A gestão eficaz dos conflitos laborais é habitualmente baseada em práticas e hábitos corretos de resolução dos problemas, com especial incidência na escuta para garantir que todos os pontos de vista são ouvidos e considerados.
2. **Evite o «nós» versus «eles».** Tudo começa com a sua mentalidade. Tende a encarar os outros como oposição? Não é fácil resolver um conflito quando está a rotular ou a ignorar o ponto de vista da outra pessoa. Assuma uma intenção positiva. Ponha-se no lugar deles. Identifique as metas deles nessa situação. O que é mais importante para eles? O que seria, do ponto de vista deles, um resolução efetiva? Se não sabe o que necessitam, ou o que é importante para eles, comece por perguntar. Quando tiver a resposta, identifique o terreno comum. Ajude-os a reconhecer os interesses comuns antes de tentar resolver a questão.
3. **Resolva o conflito, não o ignore.** Por vezes parece mais fácil ignorar o conflito. Se o ignorar, pode ser que desapareça. Mas para os gestores, gerir o conflito é a sua função. Não é uma opção. Identifique a questão ou a causa principal do conflito. Lide com essa questão, não com a pessoa. Discuta o impacto que o conflito está a ter no negócio ou na equipa. Em seguida, pergunte: «O que pensa?», e passe à fase de resolução do problema.
4. **Concentre-se nos pontos comuns.** Quando estiver a mediar um conflito interpessoal, a nível individual, encontre os pontos comuns em que todas as partes possam estar de acordo. Quando as pessoas reconhecem que ambas estão interessadas nos mesmos resultados, estão mais abertas a explorar as formas de os atingir. Quando surge um conflito, é frequente que dois indivíduos não consigam resolver a questão porque pode haver suscetibilidades feridas. Ofereça-se para facilitar a resolução, para que todos possam voltar a trabalhar em conjunto eficazmente.
5. **Compreenda a origem do conflito.** Algumas pessoas apenas querem ter razão. Outras querem ser ouvidas. Descubra, em primeiro lugar, os incentivos e as soluções que são ideais para cada indivíduo e, em seguida, passe às alternativas. Em períodos de conflito, estabeleça as expectativas e assegure-se que de que são um exemplo para a sua equipa e para os outros. Não tolere os comportamentos que criam ruído e conflito destrutivos. Reforce a ideia de que os membros da equipa devem escutar-se e respeitar-se uns aos outros, mesmo quando não estão de acordo.
6. **Em primeiro lugar, tente compreender.** Quando lidar com o conflito ou com outra pessoa, considere se o estilo de comportamento ou as preferências dessas pessoas são diferentes dos seus. Lembre-se que todos os estilos de comportamento obtêm resultados. Duas ou mais pessoas podem utilizar, intencionalmente, as suas diferenças para fazer mais coisas de diferentes maneiras, acabando por conduzir a um resultado melhor. Assim, em vez de tentar convencer as pessoas a mudar, convença-as a aprender como aceitar e tirar partido dos seus estilos de comportamento diferentes. Não dedicar tempo a resolver este tipo de conflitos resulta, quase sempre, em problemas maiores, perda de produtividade, falta de empenho e trabalho de má qualidade.



		<p><b>7. Trate o silêncio como um amigo.</b> Por vezes manifestar a sua opinião é a escolha errada numa situação de conflito. Evite a tentação de preencher os silêncios desconfortáveis. Quando lidar diretamente com um conflito, ou gerir um conflito com outros, não se esqueça de encher o ar com silêncio antes de reagir com emoção. Respire. Oxigene o cérebro para pensar com mais qualidade. Evite as explosões emocionais das quais se vai arrepender mais tarde. É necessária paciência para se conseguir boa disposição.</p>
--	--	---

### 13. Comunicação eficaz

- a. Conhece as informações importantes para desempenhar o que é necessário
- b. Ajusta toda a comunicação ao conteúdo e ao recetor, bem como ao melhor canal de comunicação
- c. Dá e recebe feedback
- d. Sabe ouvir de forma paciente e ativa
- e. Usa as diferenças e conflitos produtivos para desenvolver soluções mais criativas e inovadoras
- f. Fornece informações oportunas, adequadas, corretas e organizadas para ajudar os outros a compreendê-las

Uma comunicação eficaz ocorre quando a outra pessoa entende o significado da mensagem juntamente com quaisquer emoções subtis e intenção. Mas as palavras utilizadas por alguém para comunicar podem ter um significado diferente para outra pessoa. Pelo menos 50% do que é comunicado de uma pessoa para outra é não-verbal. Por exemplo, alguns gestos numa cultura são interpretados como interesse genuíno; noutras, podem ser vistos como uma ameaça. É necessário que os Managers tenham conhecimento destes elementos de comunicação e dos seus próprios filtros individuais, e devem esforçar-se para comunicar as suas ideias e perspectivas de forma eficaz.

NÍVEL DE DIFICULDADE

O MAIS FÁCIL

1. **Concentre-se na escuta.** Desenvolva hábitos de escuta eficazes. Pouse o telefone ou afaste-se do ecrã do computador quando alguém se aproximar. Sintetize o que ouviu. Coloque questões para incentivar a outra pessoa a falar. Tome notas. Numa reunião, estabeleça um ambiente favorável à escuta pedindo aos membros da equipa que fechem os computadores e se concentrem.
2. **Reserve tempo para os indivíduos.** Os membros da equipa precisam de tempo para ter uma conversa consigo, individualmente. Apesar de que as interações informais ocorrem durante a semana, não negligencie as conversas individuais com cada um dos membros da equipa. Agende estas reuniões e evite a todo o custo cancelá-las. Separe as reuniões de trabalho das reuniões de desenvolvimento da carreira. Recorde aos membros da equipa que as suas contribuições são valorizadas e seja específico em relação aos seus êxitos recentes.
3. **Releia e reveja.** Valorize o tempo de leitura do seu destinatário. Dedique tempo a reler e a editar os *e-mails* antes de os enviar. Utilize um corretor de ortografia e gramática, mas não confie exclusivamente nestas ferramentas. Pode ter-se esquecido de uma palavra importante, estruturado mal uma frase ou o tom da mensagem não ter saído exatamente como desejado. Pode parecer um conselho óbvio, mas lembre-se de nunca enviar um *e-mail* quando estiver zangado, Se precisa de anotar os seus pensamentos, comece com um rascunho e guarde-o para o rever mais tarde, quando estiver mais calmo. Se vai enviar uma mensagem a uma audiência mais vasta do que o habitual, ou a um grupo que não conhece bem, peça a outra pessoa para ler o que preparou. Peça uma segunda, ou uma terceira opinião e assegure-se de que a sua mensagem é vista como eficaz, clara e tão bem apresentada como era a sua intenção. Anote as ideias principais que está a tentar transmitir antes de começar a escrever.
4. **Verifique cuidadosamente a informação importante.** Assegure-se de que está a enviar informação rigorosa. Não presuma que sabe se é possível que não saiba. Se tem havido reações negativas às suas comunicações, reserve tempo para executar uma verificação cuidadosa. Não envie as mensagens ou anuncie algo antes de ter verificado se estava tudo correto. Pode ser um obstáculo ao seu desejo de rapidez e ação. Desenvolva a habilidade de equilibrar essa necessidade de rapidez com o tempo que leva a melhorar o seu rigor. Planeie poupar tempo no longo prazo, fazendo bem à primeira vez.
5. **Escute mais, fale menos.** Não pode ser um observador atento dos outros se está sempre a falar. Coloque questões e, em seguida, escute atentamente o que dizem; coloque questões para clarificar, não para contrapor ao que lhe foi dito.
6. **Estabeleça rotinas de comunicação com a sua equipa.** Crie práticas previsíveis relativas à partilha de informação com a sua equipa. A maioria das equipas necessita de ter reuniões da equipa. Considere fazer reuniões de 15 minutos, em pé, no início do dia, quando o trabalho da equipa num projeto é intenso. Sintetize os pontos num *e-mail* para reforçar as principais mensagens. Descreva a finalidade e as expectativas para a comunicação da equipa a fim de assegurar que não é o único a partilhar informação. Convide a sua chefia para as reuniões com a equipa, ocasionalmente, para partilhar informação e fortalecer as relações com a equipa.

		<p><b>7. Saiba como se está a sair.</b> Não espere pela avaliação anual para recolher <i>feedback</i>. Transforme a procura de <i>feedback</i> num hábito. Obtenha <i>feedback</i> dos seus colegas e de outras pessoas com as quais interage em diferentes contextos. Peça informação específica: O que foi eficaz na minha intervenção? Que parte das recomendações suscitou mais entusiasmo? O que poderia ter feito para ter um resultado melhor? Questione não apenas sobre o teor das suas palavras e sobre as suas ações, mas também sobre a forma como os outros reagem ao que diz e faz.</p>
--	--	---

#### 14. Adequar a gestão a cada Colaborador

- a. Interpreta bem as pessoas; observa cuidadosamente as diferenças e entende de que forma as pessoas são diferentes bem como, o que significam essas diferenças
- b. Tem um comportamento flexível na forma de lidar e trabalhar com os outros
- c. Associa a abordagem à pessoa de modo a que estilos, estratégias e técnicas sejam utilizadas para alinhar com as necessidades das pessoas que estão a ser geridas
- d. Pede feedback aos membros da equipa para saber o que está a funcionar com o objetivo de atender às necessidades das pessoas que gere

As pessoas são distintas e os Managers apreciam estas diferenças e gerem as pessoas de acordo com as suas necessidades. As pessoas respondem de forma diferente à forma como os seus Managers atuam e se comportam. Os grandes gestores ajustam-se a cada indivíduo e utilizam abordagens diferentes para se conectarem com eles a fim de atingirem os objetivos e ajudá-los a serem a melhor versão de si mesmos. Alguns indivíduos trabalham melhor com especificidades enquanto outros preferem conceitos gerais e abstrações. Alguns indivíduos comunicam imediatamente no momento, outros preferem refletir e pensar antes de agir. Alguns gostam de tomar a iniciativa; outros contêm-se e esperam até que alguém comece. Os Managers devem ser flexíveis para se ajustarem, adaptarem e demonstrarem agilidade interpessoal para que se possam incluir todos.

1. **Saiba o que é importante para cada membro da sua equipa.** Faça perguntas específicas para conhecer os membros da sua equipa. Em que situações parece que conseguem dar o seu melhor? O que é que os entusiasma e motiva? O que é que lhes retira energia? Com base no que ouviu e observou, ajuste a forma como os vai gerir. Pequenos ajustes podem, por vezes, ter impactos significativos.
2. **Aumente a sua autoconsciência.** Tome consciência das suas próprias preferências e abordagens pessoais relativas à comunicação, às decisões e às interações com os outros. Efetue uma avaliação que lhe permita compreender como prefere interagir com o mundo. Em seguida, sintonize-se com as preferências dos outros. Reconheça os estilos que são diferentes do seu. Pense em alguém que vê como um colega valioso e que tem cada um desses estilos opostos. Note os pontos fortes e as habilidades que são diferentes dos seus próprios. Em seguida, considere como aplicar esse conhecimento às pessoas que gere e que apresentam traços semelhantes.
3. **Desenvolva a sua consciência da cultura e do contexto.** O seu caminho não é o único caminho. Vá ao encontro das necessidades das pessoas. Estas necessidades são uma combinação de valores culturais, contexto e personalidade. Seja um estudioso dos diferentes valores culturais para compreender essas perspetivas e se entrosar melhor com os outros. Dedique alguns momentos a avaliar os seus próprios filtros antes de reagir a situações.
4. **Valorize cada interação.** Cada interação tem uma finalidade e um resultado ideal. Pergunte-se: «Qual é o melhor resultado desta interação?» «De que forma posso considerar o ponto de vista do outro?» «Em que é que não pensei?» «Que perspetiva é nova e prometedora?» Agradeça aos outros pelas suas ideias.
5. **Coloque questões para trabalhar melhor com os outros.** Trabalhar bem com os outros é uma habilidade que se desenvolve. Se quer saber mais sobre os outros que são importantes para si, coloque-lhes questões como, por exemplo: «De que forma prefere que comuniquemos um com o outro?» ou «O que valoriza mais neste trabalho?» ou «Como descreve os seus pontos fortes?» Escute as repostas atentamente. Coloque outras questões para aprofundar a sua compreensão.
6. **Adapte o seu estilo.** A pessoa que está a influenciar está mais focada nas tarefas ou nas pessoas? Trabalha num ritmo acelerado ou mais descontraído? Responder a estas questões sobre os outros pode ajudá-lo a adaptar o seu estilo na medida do necessário para os influenciar com sucesso. Observe os outros ao longo do tempo e adquira conhecimento para determinar qual a melhor forma de os influenciar.

NÍVEL DE  
DIFICULDADE

MAIS DIFÍCIL

<p><b>15. Desenvolvimento de Pessoas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Entende a construção de carreira a longo prazo</li> <li>Avalia potenciais específicos para o futuro</li> <li>Cria planos de desenvolvimento personalizados</li> <li>Garante os recursos para o desenvolvimento</li> <li>Monitoriza o progresso e ajusta os planos</li> <li>Fornece mentoria e coaching aos talentos</li> <li>Avalia riscos de percurso e oferece apoio</li> </ol>	<p>As pesquisas realizadas demonstram que qualquer indivíduo se pode aprimorar nas competências que desejar, se as condições lhe forem propícias. Os Managers precisam de garantir que o talento certo desempenha a função certa, tendo as capacidades alinhadas às exigências da função. Os Managers que proporcionam condições para o desenvolvimento e atuam como gestores de talento, ao fornecerem treino e feedback e ao apoiarem a mobilidade para outras funções ou experiências de desenvolvimento, ajudam os colaboradores a atingir resultados satisfatórios. É igualmente importante ter uma cultura de desenvolvimento alinhada com a Our Culture United — uma cultura que fornece os recursos adequados para o desenvolvimento. Quando os indivíduos com talento estão focados no seu desenvolvimento, acabam por ser prejudiciais para a sua própria carreira pois, quando bem gerido, o desenvolvimento pode ser para qualquer um. Ninguém é um produto acabado.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Inquire sobre as aspirações.</b> Pergunte aos membros da equipa: O que adora fazer? O que detesta fazer? Quais são os seus objetivos de carreira? Como posso apoiá-lo? Algumas pessoas pretendem aperfeiçoar o seu conhecimento especializado, enquanto outras preferem liderar. Faça questão de conhecer as aspirações de cada indivíduo e ajude-os a encontrar oportunidades para prosperar. Reconheça os sucessos frequente e individualmente.</li> <li><b>Faça do desenvolvimento dos outros uma parte importante da sua função.</b> Os gestores que se veem a si próprios como promotores do desenvolvimento tomam esta função a sério. Procuram formas de cultivar experiências enriquecedoras para ajudar os outros a crescer. Importam e exportam talento. Acumular talento não consta do seu vocabulário. As pessoas querem trabalhar com eles porque sabem que vão aprender através de experiências desafiantes. Ser um promotor de talentos é um benefício para si, para a sua equipa e para a sua organização.</li> <li><b>Identifique e desenvolva o potencial.</b> O potencial é a capacidade para ter sucesso nas futuras funções de liderança, cada vez mais complexas e abrangentes. Os líderes, atuais e emergentes, com elevado potencial podem circular entre equipas, funções, unidades de negócios e grupos de mercado, e ter sucesso mesmo que nunca tivessem estado numa função semelhante. O seu papel é desenvolvê-los através de tarefas e experiências específicas, através de outros colaboradores e através da aprendizagem acelerada. Apoie-os e incentive-os a circular por toda a empresa.</li> <li><b>Diga às pessoas com o que podem contar.</b> Partilhe <i>feedback</i> frequentemente. Reconheça o que estão a fazer bem, e oriente-os para que sejam ainda melhores. A orientação contínua é uma dádiva. Elimina as conjeturas sobre o desempenho. O <i>feedback</i> demonstra que se preocupa o suficiente para ajudar os outros a se adaptarem e a crescerem. Acompanhe o <i>feedback</i> que dá e assegure-se de que o faz uniformemente a toda a equipa. Separe o <i>feedback</i> de reconhecimento do <i>feedback</i> construtivo, para que um trabalho bem feito seja avaliado pelo seu próprio mérito.</li> <li><b>Retenha o talento na empresa.</b> Perder talento sai caro. O <i>feedback</i>, as recompensas, as experiências de desenvolvimento e as oportunidades de crescimento, todos estes fatores se combinam para envolver e reter as pessoas na empresa. Lidere com integridade. Se alguém tiver um desempenho fraco, lide com a questão diretamente e com empatia. Abstenha-se de transferir o talento com um baixo desempenho.</li> </ol>
<p><b>NÍVEL DE DIFICULDADE</b></p> <p><b>O MAIS DIFÍCIL</b></p>		

## 16. Criação de equipas de alto desempenho

- a. Fornece clareza em relação aos processos, funções, competências e objetivos da equipa
- b. Avalia e descreve o desempenho da equipa
- c. Proporciona feedback e ajuda
- d. Monitoriza e guia as competências e objetivos da equipa
- e. Identifica as responsabilidades da equipa e as métricas dos resultados atingidos
- f. Fornece apoio ao desenvolvimento da equipa para a construção de competências futuras.

NÍVEL DE  
DIFICULDADE

O MAIS DIFÍCIL

É essencial criar e incentivar equipas de alto desempenho. Equipas que funcionam bem são cruciais para o sucesso da empresa. Uma equipa eficaz deve estar esclarecida acerca das suas tarefas dos talentos necessários para desempenhar o seu trabalho. Cada membro da equipa tem responsabilidades e a cultura da equipa deve ser colaborativa. Existem métricas para monitorizar o progresso, incluindo sessões de feedback com os colaboradores. Os membros da equipa devem estar comprometidos em prol do sucesso da equipa e das oportunidades de aprendizagem. Todos estes detalhes são necessários para que a equipa possa retirar conclusões com base na experiência, que serão utilizadas nos desafios futuros.

1. **Contrate as pessoas certas.** Identifique as necessidades de cada função. Avalie os pontos fortes atuais da sua equipa e os pontos fracos. Considere a diversidade das capacidades da sua equipa e reflita no que falta para atingir melhores resultados. Contrate as capacidades de que não dispõe, e não aquelas com que se sente mais confortável. Inclua diferentes perspetivas. Diferentes habilidades, experiências, ideias, estilos e entusiasmos criam equilíbrio. Empréstimo um pensamento diversificado aos desafios complexos. Pense na sua equipa como um conjunto de competências. Distribua diferentes competências conforme as tarefas e metas.
2. **Conduza reuniões para analisar os resultados.** Após cada prestação importante da equipa, ou após marcos significativos, faça uma reunião com a equipa para analisar o processo. Enumere o que correu bem, o que não correu assim tão bem e o que a equipa deveria alterar da próxima vez. Identifique os ensinamentos colhidos e as maneiras de aplicar essas lições ao próximo projeto ou tarefa. Tome nota das conclusões da equipa e comprometa-se, a si próprio e à equipa, a implementar as que forem mais importantes.
3. **Recompense quem se arrisca a aprender.** Dê uma atenção positiva a quem está preparado para assumir tarefas desafiantes. Agradeça aos que dizem «Não sei» ou «Preciso de ajuda.» Observe quando alguém faz uma alteração, ou tenta algo novo, mesmo que não funcione bem da primeira vez. Incentive a experimentação para ver se a nova forma de fazer é melhor. Tudo isto é um pouco assustador para si uma vez que, enquanto gestor, é responsável pelos resultados? Sem dúvida. Pode ter de explicar que uma experiência não funcionou, ou que os resultados iniciais não são os esperados. Mas, se abraçar esse risco, a sua equipa vai-se sentir apoiada e aprender a crescer. E esse apoio fomenta o empenho e a colaboração, e garante melhores resultados, ao longo do tempo.
4. **Comunique clara e frequentemente.** Não ter notícias não é sinónimo de boas notícias. Seja claro em relação às expectativas de sucesso. Contacte os membros da equipa com regularidade e mantenha a porta aberta. Seja um exemplo de comunicação clara, para cima, para baixo e para os lados. E espere que os outros façam o mesmo.
5. **Estabeleça e siga padrões coerentes.** Estabeleça, para a equipa, normas e regras de funcionamento que refletem os valores da sua equipa. Explore a comunicação das expectativas. Seja pontual nas reuniões. Acompanhe os compromissos. Lide com as questões da equipa. Demonstre respeito. Discuta como vai responsabilizar-se a si próprio e à equipa. Peça a um colega que trabalha em estreita colaboração com a equipa se consegue reconhecer ou indicar os padrões da sua equipa, para verificar se estes padrões são claramente visíveis para os outros.
6. **Aprenda no momento.** Coloque-se em situação novas, sempre que possível. Aprenda a adaptar as suas competências para acomodar situações novas. Cultive este comportamento na sua equipa, dizendo: «Isto é novo para mim, mas vou-me divertir a experimentá-lo.» Convide outros para se envolverem também em situações novas. Analise os ensinamentos com sinceridade: «O que funcionou?» «Onde me imobilizei?» «O que irei fazer de forma diferente da próxima vez?»
7. **Incorpore ciclos de feedback.** Para além de definir objetivos principais e indicadores de desempenho, estabeleça também marcos ou metas de curto prazo. Com base nestes primeiros resultados, proporcione à equipa *feedback* que permita efetuar correções do rumo mais cedo e com maior frequência. Se a tarefa não o permite, acompanhe o projeto

		<p>regularmente com os membros da equipa. Informe-se sobre o andamento do projeto. Inquiria sobre as dificuldades. Proporcione <i>feedback</i>, precoce e frequente. Não faça microgestão resolvendo todos os problemas que detetou. Em vez disso, faça perguntas e proporcione orientação para que a equipa possa resolver os problemas antes que ter avançado demasiado no processo. Recompense a atenção positiva, ou elogie quem está preparado para refazer o trabalho ou reconsiderar uma ideia com base nesse <i>feedback</i> precoce.</p>
--	--	---



## Traçar o rumo

Comportamentos observáveis	Descrição	Sugestões de desenvolvimento
<p><b>17. Comunicação do Propósito da Empresa</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Comunica o propósito de forma consistente e convincente</li> <li>Facilita a compreensão da ligação entre o trabalho do colaborador e o propósito bem como as metas como um todo</li> <li>Estabelece estratégias para medir e monitorizar o progresso</li> <li>Dá feedback significativo sobre o progresso em relação às metas e cumprimento do objetivo</li> <li>Inspira os colaboradores a apropriarem-se do propósito da empresa.</li> </ol> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #cccccc; text-align: center;"> <b>NÍVEL DE DIFICULDADE</b> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #ffff00; text-align: center; margin-top: 5px;"> <b>MODERADO</b> </div>	<p>As empresas funcionam melhor quando possuem um propósito em comum. O propósito inclui visão, valores, cultura, estratégia, objetivos e metas. O Manager deve entender e comunicar o propósito de forma suficientemente consistente para que se torne parte indissociável dos hábitos e perspectivas da equipa. Em conjunto devem traduzir este propósito para as tarefas específicas da equipa, garantindo que este está tanto alinhado à empresa como à equipa, e é convincente o suficiente para que as pessoas se sintam motivadas, inspiradas, comprometidas e entusiasmadas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Estude estratégia.</b> Reveja o desempenho de outras empresas através da leitura de relatos sobre decisões estratégicas, sucessos e fracassos. Leia estudos de caso de organizações duradouras que mudaram de estratégia ao longo do tempo. O que fizeram? Explore as TED <i>Talk</i> de peritos em estratégia que partilham o que aprenderam. Leia sobre estratégia e frequente um curso universitário. As escolas de gestão convidam CEO a relatar as suas experiências em eventos que são, por vezes, abertos aos antigos alunos ou ao público.</li> <li><b>Encontre-se com executivos.</b> Pergunte-lhes como mantêm a estratégia numa posição de destaque. Peça-lhes que partilhem os ensinamentos colhidos. Encontre-se com mais do que um executivo e compare e contraste os seus pontos de vista. O que é que pode aprender com o que é coerente e com o que é diferente? Leia biografias de líderes e observe como estes aperfeiçoam constantemente a sua estratégia, redefinindo totalmente a sua missão, seja para derrotar a concorrência, para ser o primeiro no mercado com uma inovação ou para se tornar numa lenda nas relações com os clientes.</li> <li><b>Compreenda a missão, a visão e a estratégia da empresa.</b> Converta a estratégia num plano tático anual, procurando oportunidades para contribuir com resultados. Compreenda como a sua equipa acrescenta valor ao resultado final. Compreenda como você acrescenta custo.</li> <li><b>Familiarize a sua equipa com a estratégia.</b> Trabalhe com a equipa para definir a sua missão, os seus valores e as suas metas. Assegure-se de que todos colaboram e que sentem que participaram pelo menos com uma contribuição. Organize a agenda das reuniões em função das metas e das estratégias. Utilize estas referências para falar sobre desempenho. Partilhe regularmente informação sobre o progresso. Utilize componentes visuais, imagens e <i>slogans</i> para contar a história, torne-os visíveis. Utilize a mesma linguagem, uma e outra vez, para consolidar a missão nas mentes da equipa.</li> <li><b>Ajuste e adapte em função das mudanças de estratégia da empresa.</b> Quando confrontado com uma mudança organizacional, ou uma iniciativa que não se adequa bem com a missão ou os objetivos da sua equipa, tente descobrir tudo o que puder sobre os motivos dessa alteração. Informe-se sobre os benefícios esperados. Pergunte à sua chefia direta, ou aos colegas dessa chefia, quais as suas opiniões relativamente à implementação dessa mudança. Provavelmente será capaz de encontrar uma ligação entre o trabalho da sua equipa e os resultados esperados, mesmo que estes tenham de ser reformulados ou tenham uma tónica diferente. Caso não encontre essa ligação, pode ter de trabalhar em conjunto com a sua chefia direta e a sua equipa para ajustar ou rever as metas e objetivos por forma a se adequarem melhor às mudanças previstas.</li> <li><b>Adapte-se e não ceda.</b> Num mundo definido pela volatilidade, a incerteza, a complexidade e a ambiguidade, a visão pode, por vezes, parecer inalcançável. Antecipe as possíveis forças disruptivas. Avance no sentido da sua visão e adapte a sua estratégia na medida do necessário para ultrapassar obstáculos e encontrar oportunidades. Obtenha pontos de vista diferentes junto dos que o rodeiam. Estabeleça ligações com colegas para discutir as tendências globais e aquelas que são mais suscetíveis de afetar a sua atividade. Pergunte à sua equipa o que veem no horizonte. Considere múltiplos e diversos pontos de vista.</li> </ol>

## 18. Facilitação de Planos de Execução

- a. Recolhe todos os dados relevantes sobre os recursos disponíveis, benchmarks de estratégia e principais tarefas
- b. Desenvolve um plano estratégico e detalhado
- c. Garante que há experiência para realizar o plano
- d. Estabelece medidas de progresso e monitoriza a implementação do plano
- e. Disponibiliza feedback sobre a implementação do plano a todas as partes relevantes
- f. Comunica regularmente o progresso, os ajustes e as correções do plano

Os Managers traduzem a estratégia da empresa através de um plano local com que podem trabalhar, estes devem definir que direção seguir, quais as tarefas que precisam de ser realizadas e por quem, a forma como o progresso será medido, que recursos são necessários e que planos de contingência devem ser seguidos se algo não correr como esperado. Por fim, o plano precisa de ser comunicado adequadamente para que todos na equipa possam segui-lo. O Manager deve garantir que o plano é ágil, desinibido, criativo e inovador. O Manager é responsável por medir o plano para que o progresso seja acompanhado e para que possa disponibilizar à equipa um feedback em tempo real.

1. **Aprenda a planear.** Há muitos e excelentes recursos disponíveis que proporcionam uma orientação útil para a criação dos planos e a respetiva implementação. Procure estes recursos no Google, Amazon ou TED. Assista a aulas sobre a gestão de projetos. Não precisa de se tornar num perito em gestão de projetos, mas deve conhecer os fundamentos do planeamento. Há aulas externas disponíveis nos fornecedores e nas instituições de ensino médio ou superior. A maioria das organizações de maiores dimensões dispõe de modelos de sistemas de planeamento, ou até sistemas empresariais. Algumas empresas disponibilizam formação interna e patrocinam certificações externas. Crie um primeiro projeto de plano e peça *feedback*. Quais os ensinamentos a colher dessas revisões?
2. **Os marcos são a chave do sucesso.** Não é possível fazer tudo de uma vez, então crie passos intermédios. Divida os projetos grandes em marcos e prestações expressivos. Acompanhe o progresso e os resultados. Negocie as prestações à partida para que os responsáveis compreendam e concordem. Reserve tempo para celebrar os sucessos, quando os marcos forem atingidos, antes de avançar.
3. **Afete os recursos às principais prioridades.** Em vez de cada recurso ser responsável por dez prioridades que estão em primeiro lugar, assegure-se de que os recursos estão focados em algumas prioridades críticas. Tome decisões difíceis para que o trabalho com o maior valor acrescentado seja priorizado, executado e concluído. Em seguida, passe às prioridades adicionais.
4. **Desenvolva um plano para comunicar o progresso.** Pergunte à sua chefia o que gostaria de ver incluído na informação sobre o progresso do plano. Provavelmente não é uma lista longa, e pode criar um modelo ou painel de controlo para utilizar sistematicamente. Não tem a certeza sobre se há outros que precisam de conhecer essa informação, ou que estão interessados nela? Pergunte aos seus colegas o que gostariam de saber e de que forma preferiam obter essa informação. Os seus colegas leem *e-mails*? Preferem que lhes telefone ou gostariam de se encontrar consigo regularmente? Ou deve apenas assegurar-se de que se refere aos assuntos mais importantes nas reuniões de pessoal? O que poderia justificar uma comunicação mais imediata, como o envio de uma mensagem? Peça ajuda para criar lembretes visuais do estado e do progresso, para a sua própria equipa.
5. **Crie planos de contingência.** Considere os desastres, e as medidas que devem ser tomadas antes que estes ocorram por forma a mitigar o seu impacto negativo. Informe toda a equipa, antecipadamente, sobre o papel de cada um na execução do plano. Documente os pontos de decisão — em que situações deve ser acionado o plano de contingência? Crie planos que identifiquem as medidas proativas que podem ser tomadas para prevenir ou mitigar a probabilidade da ocorrência.

NÍVEL DE  
DIFICULDADE

MAIS FÁCIL

## 19. Definir Funções e Responsabilidades

- a. Define as funções que estão alinhadas com o propósito, às metas e aos objetivos da empresa
- b. Alinha os talentos e competências dos colaboradores com as funções e tarefas
- c. Altera as funções atribuídas quando necessário para responder de forma ágil às novas exigências
- d. Transmite as especificidades sobre as funções, relacionando-as com as metas
- e. Monitoriza e fornece feedback sobre as funções e resultados

NÍVEL DE  
DIFICULDADE

O MAIS FÁCIL

A maior parte das pessoas prefere ter responsabilidades bem definidas pois, parece ser mais eficiente, reduz distrações sobre quaisquer sobreposições e deixa perceptível de quem é a responsável por fazer com que as coisas sejam decididas e realizadas. Além das funções e responsabilidades tradicionais, existem funções não oficiais, como quem irá manter os registos, prazos, monitorizar e liderar um projecto, fazer perguntas críticas, incentivar a moral, facilitar conflitos ou fazer um resumo da situação. Estabelecer responsabilidades é deste modo claramente crucial. A clareza deve estar na definição de quem decide, o que se decide, de que forma os recursos serão comprometidos e qual o nível de autonomia com o que será deliberado para a tomada de decisão e ação. O Manager deve garantir que todos saibam como cada função e responsabilidade se liga.

1. **Comece com a visão e os objetivos.** Quer esteja a liderar um grande projeto ou uma equipa inalterada, os recursos devem ser identificados a partir do trabalho necessário. Defina a estrutura ótima e, em seguida, adapte-a à realidade atual. Considere a missão global da empresa e os principais objetivos e prioridades da sua equipa. Quais são as funções críticas para atingir as metas da equipa? Quando tiver a lista das funções ideais, alinhe os membros da sua equipa com essas funções. Evite focar-se no que estão a fazer atualmente. Verifique se existem lacunas ou escassez de competências e crie um plano para desenvolver ou adquirir as competências necessárias.
2. **Compreenda as metas e as capacidades da sua equipa.** Não é raro descobrir que um membro da equipa tem capacidades e experiências mais amplas do que aquelas que está de momento a utilizar. Temos a tendência de contratar pessoas com muita experiência para, em seguida, esquecermos rapidamente a abrangência da experiência e do talento que contratámos. Após uma ou duas transferências, a memória da organização relativamente a esse conhecimento inicial desapareceu. Então, deve falar periodicamente com a sua equipa sobre a forma como avaliam o funcionamento da equipa e deve recolher ideias que o podem ajudar a melhorar esse funcionamento. Pergunte-lhes quais são os seus interesses e objetivos de carreira. Gostariam de algo novo? Existe uma melhor forma de adequar as responsabilidades atuais da equipa para lhes proporcionar um maior desafio, é necessário ajustar a carga de trabalho de um dos membros da equipa tornando-a mais exequível, ou precisam de uma nova tarefa ou projeto?
3. **Seja ponderado e claro relativamente às alterações de funções.** Quando ocorre a mudança, as funções evoluem. Ao avaliar o talento e a atribuição de funções, coloque-se algumas questões. O que está a mudar? O que é necessário para executar? Quais são os pontos fortes e as oportunidades de cada indivíduo? Qual é o melhor ajuste? Quais são as lacunas? Reúna-se individualmente com cada um. Explique-lhe como a sua função vai mudar e por que razão. Permita-lhe que reaja, que faça perguntas ou até que pense no assunto e volte a falar consigo mais tarde. Demonstre empatia se a mudança for difícil. Lembre-se: é responsável por ajudar toda a sua equipa e expressar expectativas claras forma parte do seu trabalho.
4. **Procure informação sobre o que já foi feito.** Pode considerar útil a descrição de funções formal da sua equipa, ou pode haver outras descrições de funções na base de dados do capital humano que lhe possa proporcionar percepções. Trabalhe com o seu parceiro de capital humano para ver que recursos poderiam ter disponíveis. Confira com os seus colegas que têm funções semelhantes e veja como eles atribuíram funções e responsabilidades. Procure melhores práticas e referências externas, no setor ou nas organizações profissionais.
5. **Envolva a equipa.** Peça à sua equipa que documente as suas funções e responsabilidades. Este procedimento é muito positivo caso se trate de uma nova equipa ou caso a equipa tenha sofrido importantes alterações nos últimos anos. Comunique a finalidade, o processo e os prazos. É muito provável que os membros da equipa estejam a executar tarefas ou a assumir responsabilidades de que não estão totalmente conscientes. Esta «auditoria da equipa» permite-lhes exhibir perante si aquilo em se estão a concentrar, permitindo-lhe a si identificar justaposições ou falta de clareza. Solicite sugestões, mas assegure-se de que não faz promessas relativamente a cargos ou funções. Relembre aos membros da equipa de que são valorizados

		<p><b>6. Utiliza a matriz RAACI para definir o trabalho.</b> Elabore, em conjunto com a sua equipa, uma matriz RAACI (responsável, aprovador, apoio, consultar, informar) para identificar os processos fundamentais. Apesar de que pode ser uma tarefa morosa, proporciona uma perceção clara das lacunas ou redundâncias. Afaste-se e pergunte-se: «O que nos diz revela análise?» Estabeleça protocolos para acompanhar as responsabilidades definidas.</p>
--	--	--

## 20. Utilização de medidas de desempenho

- a. Cria progresso de tarefas e medidas de resultado
- b. Decompõe as tarefas passo-a-passo e identifica métricas para cada passo crítico
- c. Partilha as métricas de desempenho com os membros da equipa, garantindo que todos entendem o que lhes é esperado e de que forma isso será medido
- d. Monitoriza e relata as atividades relacionadas bem como a conquista das métricas de desempenho

NÍVEL DE  
DIFICULDADE

O MAIS FÁCIL

Existem dois tipos de métricas (ou formas de medir) necessárias para a monitorização do desempenho. Primeiro, é necessário medir o progresso dos principais indicadores de desempenho. Cada membro da equipa precisa de ter feedback da sua performance em vários aspetos no caminho da execução do plano (isto é, rapidez, utilizar recursos, mudanças, etc.). Segundo, é preciso medir o resultado de cada tarefa em comparação com o padrão. Os Managers são responsáveis por desenvolver e comunicar estas métricas. As medidas do resultado têm por base três componentes. (1) **Prazo** — a tarefa foi executada no prazo estipulado?; (2) **Qualidade** — dentro do padrão desejado ou acima?; (3) **Recursos** — dentro dos limites de recurso estabelecidos e acordados?

1. **Comece numa escala pequena.** Comece por efetuar pequenas medições que são fáceis de estabelecer e de observar. Defina tarefa simples num ambiente de produção, como, por exemplo, «relatório de progresso todas as segundas-feiras» ou «cumprir os padrões atuais relativos aos prazos». À medida que a sua equipa se torna mais energética devido ao cumprimento dos objetivos, desenvolva essas medições até dispor de um conjunto básico de indicadores de desempenho significativos. Analise frequentemente os indicadores de desempenho, positivos e negativos, com a sua chefia, para obter o seu acordo e reconhecimento de que está a medir o que é importante.
2. **Estabeleça indicadores claros, concisos e compreensíveis.** Os indicadores de desempenho devem ser relativamente simples de medir, ao longo do tempo. Se a sua abordagem aos indicadores é complexa e morosa, tanto a sua equipa como você próprio irão perder a energia e o enfoque no cumprimento dos objetivos. Mantenha a simplicidade: a frequência da execução de uma tarefa, o tempo empregue para entregar um produto ou os recursos utilizados para atingir uma meta. Torne a recolha de dados automática, se possível, para garantir a coerência.
3. **Torne visíveis os indicadores de desempenho.** Afixe tabelas de desempenho, gráficos ou resultados nas áreas da equipa, ou em painéis de controlo, e atualize-os periodicamente. Nas reuniões com a equipa, discuta o progresso, por comparação com os indicadores. Comente, de forma positiva, o progresso e os resultados globais em cada encontro da equipa e discuta as estratégias para colmatar as lacunas no desempenho. Não subestime o efeito muito positivo que tem o facto ajudar a equipa a se sentir ligada aos resultados, tanto incrementais como finais.
4. **Diga às pessoas com o que podem contar.** Partilhe *feedback* frequentemente. Reconheça o que estão a fazer bem, e oriente-os para que sejam ainda melhores. A orientação contínua é uma dádiva. Elimina as conjeturas sobre o desempenho. O *feedback* demonstra que se preocupa o suficiente para ajudar os outros a se adaptarem e a crescerem. Acompanhe o *feedback* que dá e assegure-se de que o faz uniformemente a toda a equipa. Separe o *feedback* de reconhecimento do *feedback* construtivo, para que um trabalho bem feito seja avaliado pelo seu próprio mérito.
5. **Celebre os sucessos da equipa.** As equipas trabalham melhor quando reconhecem o seu elevado desempenho e refletem sobre ele. Renove o foco da sua equipa através da celebração dos marcos fundamentais. Fale sobre os sucessos nas reuniões da equipa, envie mensagens de reconhecimento atempadas, envie *e-mails* ou notas breves, organize almoços com a equipa. Mostre à sua equipa que se importa e que está impressionado com o seu trabalho, por forma a fomentar o seu empenho.

<p><b>21. Pensamento Crítico</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Absorve informações essenciais e relevantes</li> <li>Avalia o valor e a coerência da informação</li> <li>Sintetiza a informação</li> <li>Aplica diferentes ferramentas analíticas</li> <li>Gera conclusões e melhores soluções</li> <li>Testa cenários</li> </ol> <div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; text-align: center;"><b>NÍVEL DE DIFICULDADE</b></div> <div style="background-color: #ffff00; padding: 5px; text-align: center;"><b>MODERADO</b></div>	<p>O pensamento crítico leva ao consenso com base na evidência e julgamento eficaz. Pensar de forma crítica é mais do que fazer um julgamento: é descobrir e seleccionar através de um conjunto de factos. A análise de informação relevante através de diferentes métodos pode levar a uma variedade de escolhas possíveis que podem ser testadas e examinadas. Aqueles que pensam de forma crítica vêem as relações subtis entre dados que não são visíveis a todos. Integram e sintetizam as informações de forma única que levam a novas perspectivas e abordam os problemas de forma analítica para expor os seus elementos ou princípios subjacentes, conseguindo explorar cenários alternativos que podem resultar em soluções mais criativas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Tome decisões fundamentadas.</b> Estabeleça antecipadamente critérios para as decisões, e não após os dados terem sido recolhidos, para garantir uma perspectiva imparcial. Pese as alternativas e avalie se alguns critérios são mais críticos do que outros. Ainda que seguir a intuição seja uma habilidade crítica para os líderes seniores, é igualmente importante basear as decisões em factos.</li> <li><b>2. Descubra os princípios subjacentes a uma questão.</b> É fácil criar soluções complexas para problemas complexos, mas são as soluções simples, fáceis de entender, explicar e implementar que são executadas. Descobrir os princípios subjacentes que impulsionam uma questão é o caminho mais simples possível. Quando avançar para a solução, pergunte-se: «Como seria possível tornar esta solução mais clara, mais simples?» «Em que é que eu não pensei?»</li> <li><b>3. Utilize o mapeamento mental para olhar para o problema de uma forma diferente.</b> O mapeamento mental é uma técnica de <i>brainstorming</i> que permite que os pensamentos sejam escritos de forma orgânica, sem preocupação de forma ou estrutura. Permite-lhe visualizar as ideias, os conceitos ou os componentes que podem ser ligados e concetualizados. Crie um mapa mental que esboce as variáveis num problema difícil. Articule aquilo que conhece e as possíveis alternativas ou os próximos passos. Distancie-se e «veja com olhos de ver» o que documentou. Que perspectivas foram criadas?</li> <li><b>4. Crie opções.</b> Ser capaz de distinguir e avaliar diferentes abordagens ou soluções ajuda a contruir competências de pensamento crítico. Se habitualmente apresenta uma solução para resolver um problema, desafie-se, a si e à sua equipa, para apresentar sempre pelo menos três soluções antes de passar à ação. Indo para além da primeira, e óbvia, resposta, irá frequentemente encontrar soluções melhores, e tanto você como a sua equipa irão construir competências de pensamento crítico, forçando o cérebro a trabalhar para lá da rotina.</li> <li><b>5. Envolve outros na solução.</b> As opiniões diversificadas são o motor que cria soluções poderosas. Não procure identificar as soluções sozinho. Convide outros para a conversa. Uma visão fresca pode fazer ligações que os que estão mais perto do problema podem não ter visto. Teste o seu pensamento com outros. Que é não está a ver?</li> </ol>
---	---	--



## 22. Incentivo à inovação

- a. Aprende e aplica as estratégias com base na experiência
- b. Procura e está aberto a qualquer coisa que possa beneficiar da mudança; antecipa oportunidades de mudança
- c. Adapta-se, é criativo e inovador no planejamento e nas abordagens a novos desafios
- d. Constrói e mantém um ambiente seguro para desafiar o status quo
- e. Apoia a geração, síntese e combinação de ideias entre grupos de trabalho
- f. Incentiva uma cultura inovadora, dando as boas vindas a novas ideias e riscos

NÍVEL DE  
DIFICULDADE

O MAIS DIFÍCIL

Equipas de sucesso mudam, adaptam-se e inovam em resposta às alterações dos dos clientes e das condições da equipa. A introdução de uma nova ideia, método, estratégia, produto ou serviço envolve riscos — o que pode ser empolgante e stressante em simultâneo. Para a maioria, a mudança é desconfortável. A criação de condições para que as pessoas não se acomodem e continuem curiosas e incentivadas a inovar exige que os Managers ouçam sem julgar para que os colaboradores permaneçam abertos à mudança e dispostos a explorar novas ideias e possibilidades. Os Managers que criam condições para *mindsets* inovadores incentivam soluções criativas para os problemas e a identificação de oportunidades que trazem valor para todo o sistema de saúde.

1. **Crie um ambiente que encoraja a geração de ideias e de possibilidades.** É preciso coragem para apresentar ideias novas e fora do vulgar ao chefe. Suspenda o julgamento quando lhe apresentam novas ideias. Seja amável e acolhedor quando lhe são apresentadas ideias altamente inovadoras. Pergunte-se: «O que é promissor nesta ideia?» «O que poderia funcionar?» «Há partes da ideia que podem ser postas em prática imediatamente?» Convide os membros da equipa a apresentar por três vezes uma ideia que é verdadeiramente importante para eles. Se a resposta for, por três vezes, «não», então todos concordam em abandonar a ideia. Mas até que a resposta seja três vezes «não», ainda está disponível para os escutar. Este procedimento ajuda a equipa a ter a coragem de refletir e aperfeiçoar o seu pensamento antes de apresentar a ideia de novo.
2. **Incentive a curiosidade.** Coloque-se, a si e à sua equipa, numa situação nova e diferente. Explore o porquê. Observe uma referência histórica ou um monumento de outro país e aprenda sobre a sua história. O que lhe revela sobre os valores dessa cultura? Encontre significado nas suas observações, e, em seguida, verifique o seu entendimento com um natural dessa cultura. Discuta essas percepções e observações com a sua equipa. O que é novo ou único na observação?
3. **Experimente novas ideias.** É fácil tornar-se ambicioso e tentar implementar o que parece ser uma ideia boa, ou mesmo uma ideia excelente. Mantenha-se, a si próprio e à sua equipa, focados nas ideias mais importantes. Escolha uma ideia, ou um pequeno número de ideias, para começar. Não a tente tornar numa ideia perfeita. Selecione um ponto de partida que não seja muito dispendioso ou moroso e teste a ideia. Pode normalmente ir fazendo correções à medida que avança, e se a ideia não funcionar, é mais fácil de abandonar.
4. **Procure os criativos.** Identifique os pensadores mais inovadores e criativos que conhece. Podem ser colegas ou uma figura pública. O que é que eles fazem que você não faz? Quais são as suas práticas? Encontre meios de ampliar o seu pensamento inovador, observando e relacionando-se com os pensadores exemplares.
5. **Construa a sua própria capacidade de inovação.** Pratique estabelecendo conexões amplas: O que têm em comum uma árvore e um cão? E um barco e uma lâmpada? Porque é que esta organização é como um grande castanheiro? Mantenha diálogos «E se?» antes de iniciar a conversa sobre a solução de um problema difícil. Coloque o telefone de lado e deixe a sua mente vaguear. Tenha um bloco de notas por perto para escrever o que lhe ocorre.
6. **Pratique a conceção circular.** Não há ideia ou conceção que seja perfeita da primeira vez. Abra caminho à repetição e à melhoria. Não fique colado a uma ideia, mesmo que goste muito dela. Teste as ideias com recursos exteriores, por exemplo, os seus parceiros de golfe ou os seus filhos. Os recursos que não estão ligados à questão têm um jeito especial para encontrar falhas e para tornar as boas ideias em ideias ainda melhores.
7. **Crie um plano para avaliar a sua ideia.** Identifique os recursos necessários, obtenha-os e afete-os ao projeto. Mesmo que isso signifique deslocar outro trabalho ou aumentar temporariamente o trabalho de alguém que já está muito ocupado. Estabeleça um calendário para um piloto ou um primeiro ensaio. Defina um prazo curto, mas suficientemente longo para lhe permitir a si e à sua equipa experimentar o trabalho e obter resultados. Esteja disponível para abandonar uma ideia que não está a funcionar, mas seja cuidadoso e não a abandone antes de lhe ter efetivamente dado uma oportunidade.



## Gerir a atividade

Comportamentos observáveis	Descrição	Sugestões de desenvolvimento
<p><b>23. Gerir as equipas, Operações e Processos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Desenvolve e seleciona as estruturas essenciais ou adequadas para cada tarefa</li> <li>Avalia a necessidade e seleciona os processos alinhados</li> <li>Aprende e executa as estruturas e processos selecionados</li> <li>Monitoriza e mede o desempenho de estruturas e processos em comparação com o plano</li> <li>Trabalha quaisquer atritos ou conflitos que possam surgir</li> </ol> <div data-bbox="113 1133 453 1268" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p><b>NÍVEL DE DIFICULDADE</b></p> <p><b>MAIS DIFÍCIL</b></p> </div>	<p>Para cada desafio da gestão, existem práticas específicas que podem ser implementadas. Os Managers sabem que para as pessoas trabalharem de forma eficaz é essencial que as estruturas e os processos sejam coerentes. É importante ter regras de compromisso e estruturas operacionais alinhadas. A utilização de formulários ou modelos de registo, gestão de projetos e outras ferramentas, criam consistência e estabilidade. A existência de processos que funcionam unem as equipas, relacionando as atividades exercidas pelos colaboradores às suas metas. Bem como influenciam a tomada de decisão, gestão de conflitos, monitorização do progresso, medição de resultados e influência sobre os <i>stakeholders</i>. O Manager deve relacionar a melhor prática com cada necessidade.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Estabeleça marcos.</b> Não é possível fazer tudo de uma vez, então crie passos intermédios. Divida os projetos grandes em marcos e prestações expressivos. Acompanhe o progresso e os resultados. Negocie as prestações à partida para que os responsáveis compreendam e concordem. Reserve tempo para celebrar os sucessos, quando os marcos forem atingidos, antes de avançar.</li> <li><b>Documente as interações periódicas com a sua equipa.</b> Pode haver questões que a sua equipa coloca, orientação que lhes proporciona ou explicações que parecem ser necessárias com frequência. Após uma semana, leia o que documentou. Existem padrões nessas interações? Se está a lidar repetidamente com assuntos semelhantes, pode ter chegado o momento de reforçar os processos ou estruturas. Comece com os seus processos de trabalho mais fundamentais e importantes. Numa reunião da equipa, resuma o que esse processo é, atualmente. Se houver muita sintonia, ótimo. Se não, e se surgirem questões, então identificou uma oportunidade para melhorar a clareza do processo ou da estrutura e começar a implementar melhorias. Este é um trabalho crítico para avançar em conjunto com a sua equipa.</li> <li><b>Descubra o que faz as grandes equipas funcionar bem.</b> O que é as equipas eficazes têm em comum? Uma visão? A confiança? Funções claramente definidas? O empenho? Procure exemplos de sucesso e entenda como o conseguiram. Peça aos membros da sua própria equipa para partilhar o que correu bem em experiências anteriores da equipa. Sintetize as reuniões e as perceções, <i>a posteriori</i>, e procure temas.</li> <li><b>Evolua muito em um ou dois domínios.</b> Não tente fazer tudo. Trabalhe com a sua equipa para identificar um ou dois processos ou procedimentos que estão a causar os maiores problemas. Mesmo que se trate de processos regulamentares, podem sempre ser melhorados. Procure diferentes soluções e, em seguida, combine essas soluções num todo aperfeiçoado. Teste novos processos durante um prazo conhecido e depois avalie os resultados.</li> <li><b>Utilize ferramentas para gerir os processos.</b> Não é muito bom a reforçar os padrões? Utilize ferramentas para se ajudar: crie lembretes no calendário para tarefas como relatórios de ponto de situação, crie agendas padrão para reuniões e delegue a criação de agendas para reuniões específicas, publique «regras» para a equipa nos pontos de reunião da equipa ou em painéis de controlo partilhados e peça a um membro da equipa que seja o monitor do processo, dando-lhe a possibilidade de o responsabilizar a si e à sua equipa. Se não lhe é fácil responsabilizar-se por um processo, peça a um colega com um talento natural neste domínio e pergunte-lhe como o faz.</li> <li><b>Tire partido dos processos da organização.</b> Não é preciso inventar o seu próprio processo se já existe um disponível que se adequa às necessidades da sua equipa. Dedique-se a seguir algumas dessas abordagens fundamentais. Se não entende como funcionam e porque estão em vigor, fale com o dono do processo para obter mais informação. Pode também ter a possibilidade de participar em sessões de formação oferecidas no processo ou aceder a outros auxílios ou recursos de aprendizagem que podem ajudar.</li> </ol>

		<p><b>7. Dedique tempo à melhoria.</b> Pelo menos uma ou duas vezes por ano, analise os processos que está a utilizar. Peça <i>feedback</i> à equipa e aos colegas que podem ser afetados. Identifique o que pode ser mudado ou ajustado para melhor satisfazer as necessidades. Nunca se torne complacente em relação à eficácia de um processo ou à sua utilização. As equipas precisam de rotinas, mas quando uma rotina envelhece a produtividade da equipa sofre. E isto é especialmente perigoso quando a eficácia da abordagem diminui lentamente, tornando mais difícil para si e para a sua equipa observá-lo.</p> <p><b>8. Analise os processos com outros olhos.</b> Observe o seu colaborador ou membro da equipa mais recente. O que é que lhe parece que entendem mais depressa e em que áreas sente que têm mais dificuldades? As perguntas e confusões de um novo membro da equipa tendem a acentuar as lacunas da abordagem da equipa. Por vezes, é necessário um elemento exterior ao grupo para pôr em causa esses hábitos. Tenha cuidado quando a única resposta, sua ou da sua equipa, é: «É assim que fazemos» ou «Sempre se fez assim.» Certifique-se de que se interroga se está a atingir os resultados pretendidos com os processos que forma «sempre» utilizados.</p>
--	--	--

## 24. Gerir os Limites das Equipas

- a. Gere os limites da equipa e filtra os ruídos externos
- b. Utiliza as suas capacidades para negociar, utiliza a sua ascensão e reduz as distrações na equipa
- c. Absorve qualquer exaltação negativa em relação à equipa e distribui elogios à equipa
- d. É um defensor da equipa num contexto maior

**NÍVEL DE DIFICULDADE**

**MAIS FÁCIL**

Todas as equipas existem num contexto e operam dentro de uma organização maior. Todas as empresas têm algum nível de ruído e de conflito. A burocracia estabelece exigências a cada equipa da organização, como formas específicas de se fazer algo ou alterações de estratégia. Alguns ruídos vêm da política, da concorrência entre Managers e equipas, de divergências sobre limites ou de diferentes visões sobre as contribuições dos membros individuais da equipa. Os Managers têm a responsabilidade de intervir pela equipa e filtrar todo o ruído, deixar que as coisas boas passem para a equipa e bloquear o restante para que não a afecte.

1. **Pense antes de falar.** Existem algumas situações verdadeiramente urgentes em que a informação deve ser prestada de imediato, mas na maioria dos casos é melhor, em primeiro lugar, dedicar tempo a ponderar sobre a sua reação e a se reorientar, antes de partilhar. Esta «pausa» permite-lhe considerar o que a equipa, ou o indivíduo, precisa de saber e o que necessitam da minha parte. Precisam de garantias de que uma situação difícil pode ser resolvida? Precisam do reconhecimento de que um *feedback* negativo é raro? Precisam de franqueza? Partilhe a informação quando estiver preparado e partilhe também o que espera que a sua equipa faça com essa informação, indique que tipo de medidas devem tomar ou se não é necessária nenhuma medida.
2. **Mantenha a sua própria chefia informada.** Estar informado sobre a missão e as contribuições da sua equipa ajuda a sua chefia direta a ter o conhecimento necessário para a defender junto de níveis superiores ao seu, dentro da organização. No dia a dia, a sua chefia direta provavelmente apenas conhece marginalmente o que a sua equipa faz. Armar a chefia com informação concisa e fácil de aceder ou recordar permite à sua chefia continuar essa defesa a níveis fora do seu alcance. E a sua chefia, por seu turno, provavelmente irá filtrar o ruído vindo de cima antes que chegue até si.
3. **Celebre os sucessos da equipa.** As equipas trabalham melhor quando reconhecem o seu elevado desempenho e refletem sobre ele. Renove o foco da sua equipa através da celebração dos marcos fundamentais. Fale sobre os sucessos nas reuniões da equipa, envie mensagens de reconhecimento atempadas, envie *e-mails* ou notas breves, organize almoços com a equipa. Mostre à sua equipa que se importa e que está impressionado com o seu trabalho, por forma a fomentar o seu empenho.
4. **Observe outros que também navegam bem na política organizacional.** O que fazem? O que dizem? Observe como usam as suas redes e recursos para pôr as coisas em prática. Passe algum tempo com eles para adquirir ideias. Podem não ser capazes de articular o que fazem, nesse caso, pergunte-lhes como é que executam projetos por meio de outros na organização.
5. **Procure obter *feedback* sobre a sua equipa junto dos seus colegas.** Ao tornar este comportamento uma parte das suas interações habituais com os seus pares, irá descobrir tendências ao longo do tempo e conseguir antecipar-se aos problemas relacionados com os resultados de indivíduos ou de toda a equipa. Quando os colegas, ou outros, desafiarem os limites da equipa, é mais provável que responda tendo em vista o longo prazo, e não apenas a preocupação presente. Ser aberto e responder ao *feedback* também ajuda a ganhar aliados entre os colegas, já que a compreensão mais aprofundada do seu trabalho os ajuda a perceber o valor da sua equipa e a estar mais disponíveis para o defender.
6. **Defenda a sua equipa sem ser defensivo.** O *feedback* de todos os tipos proporciona-lhe informação, e também transmite desafios. Quando for desafiado, evite entrar de imediato em modo defensivo. Normalmente há alguma verdade, ou alguns conhecimentos, ainda que reduzidos, em qualquer *feedback*. Pergunte-se qual é o pedacinho positivo que está a ser oferecido no *feedback*. Agradeça essa informação útil a quem lhe deu *feedback*, e, seguidamente, responda. Se não consegue encontrar nada de construtivo no momento, pelo menos verbalize a preocupação ou a frustração a essa pessoa, para mostrar que a ouviu. E quando estiver claro que a mensagem foi ouvida, ofereça uma explicação ou uma defesa.

## 25. Contratação, Avaliação e gestão de Talentos

- a. Contrata talentos com capacidades para desempenhar o trabalho
- b. Avalia os talentos com base nas competências desenvolvidas e potencial
- c. Disponibiliza os talentos alinhando as suas capacidades à função e às exigências do contexto
- d. Desenvolve talentos através de feedback, atribuição de tarefas e de coaching
- e. Sabe quando ajustar a alocação de talentos, de forma ágil e rápida

NÍVEL DE  
DIFICULDADE

O MAIS DIFÍCIL

Não é possível atingirmos o nosso objetivo sem pessoas com talento. Os Managers devem garantir as pessoas certas a exercer determinadas funções, com as competências certas, para atingir resultados. Os Managers são responsáveis por procurar, atrair, contratar, integrar, orientar, disponibilizar, formar, desenvolver e dispensar Colaboradores quando necessário. Para fazer tudo isto, o Manager precisa de: (1) avaliar as pessoas; (2) correlacionar capacidades com necessidades da função; e (3) distribuir os talentos de acordo com o plano. A parte mais difícil para os Managers é tomar decisões difíceis, proporcionar feedback honesto e crítico.

7. **Avalie as potenciais contratações com rigor.** Dedique tempo para se informar sobre as competências e comportamentos necessários para ter sucesso. Se tende a contratar com base no instinto, ou a tomar uma decisão rápida sobre a capacidade de desempenho das pessoas (ou a falta dela), identifique o que estimula a sua resposta, positiva ou negativa. Estabelecer critérios obriga-o a considerar a totalidade das atribuições de uma função, especialmente se esta estiver em evolução. E, deste modo, pode também envolver outros no processo de recrutamento ou avaliação, já que o podem ajudar mais facilmente com base num conjunto de expectativas conhecido. Com a ajuda de outros, pode até descobrir algum preconceito inconsciente que está a limitar a sua análise dos candidatos ou das pessoas da sua equipa.
8. **Torne-se na equipa de destino dos candidatos internos.** Dedique tempo a orientar talento que não pertence à sua equipa. Fale com quem lhe pediu conselhos sobre a sua carreira ou demonstrou interesse no trabalho da sua equipa. Saia da sua zona de conforto, falando com uma ampla variedade de pessoas durante as pausas em grandes reuniões ou noutros encontros. Faça um esforço especial para encontrar quem não é semelhante a si, de alguma forma, seja pelo género, raça ou idade, seja pelos antecedentes ou experiências. Pesquise o seu ambiente, não só para encontrar talento, mas também para procurar «diamantes em bruto» que podem ter sido ignorados por outros.
9. **Contrate as pessoas certas.** Identifique as necessidades de cada função. Avalie os pontos fortes e as lacunas atuais da sua equipa. Considere a diversidade das habilidades da sua equipa e reflita no que falta para atingir melhores resultados. Contrate as capacidades de que não dispõe, e não aquelas com que se sente mais confortável. Inclua diferentes perspetivas. Diferentes habilidades, experiências, ideias, estilos e entusiasmos criam equilíbrio. Empréstimo um pensamento diversificado aos desafios complexos. Pense na sua equipa como um conjunto de competências. Distribua diferentes competências conforme as tarefas e metas.
10. **Diga às pessoas com o que podem contar.** Partilhe *feedback* frequentemente. Reconheça o que estão a fazer bem, e oriente-os para que sejam ainda melhores. A orientação contínua é uma dádiva. Elimina as conjeturas sobre o desempenho. O *feedback* demonstra que se preocupa o suficiente para ajudar os outros a se adaptarem e a crescerem. Acompanhe o *feedback* que dá e assegure-se de que o faz uniformemente a toda a equipa. Separe o *feedback* de reconhecimento do *feedback* construtivo, para que um trabalho bem feito seja avaliado pelo seu próprio mérito.
11. **Retenha o talento na empresa.** Perder talento sai caro. O *feedback*, as recompensas, as experiências de desenvolvimento e as oportunidades de crescimento, todos estes fatores se combinam para envolver e reter as pessoas na empresa. Lembre-se que para reter talento na empresa é muitas vezes necessário deixar que a pessoa assuma uma nova função ou tarefa fora da sua equipa. É certo que não é fácil prescindir de um dos seus melhores recursos quando tem as suas próprias metas para alcançar. Mas, ao prescindir dessa pessoa no curto prazo, está a ajudar a organização a atingir os seus objetivos de longo prazo e a apoiar um membro valioso da equipa a alcançar o seu potencial.

- |  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <p><b>12. Afete os recursos às principais prioridades.</b> Em vez de cada recurso ser responsável por dez prioridades que estão em primeiro lugar, assegure-se de que os recursos estão focados em algumas prioridades críticas. Tome decisões difíceis para que o trabalho com o maior valor acrescentado seja priorizado, executado e concluído. Em seguida, passe às prioridades adicionais.</p> <p><b>13. Defina e monitorize expectativas de desempenho.</b> Quando confrontado com alguém que pode vir a ter um desempenho problemático, reveja imediatamente as expectativas. Alguém que não está a fazer o que você queria que fizesse pode, simplesmente, não saber o que se espera dele. Clarifique até aquelas questões que lhe parecem óbvias. Proporcione <i>feedback</i> frequente sobre as suas expectativas e identifique as consequências, caso não sejam correspondidas. Estabeleça verificações regulares do desempenho. Não cancele essas reuniões mesmo que esteja tudo a andar bem. Verifique para ter a certeza de que os membros da equipa estão a gostar do seu trabalho e para que sintam que estão a contribuir.</p> |
|--|--|---|

## 26. Competências Técnicas e Funcionais

- Conhece o seu sector
- Conhece a sua plataforma técnica
- Conhece as suas funções principais
- Desenvolve novos conhecimentos e competências à medida que forem necessários
- Aprende

NÍVEL DE DIFICULDADE

O MAIS FÁCIL

Geralmente, as pessoas iniciam o seu percursos como colaboradores numa função com base na sua experiência e formação. A sua especialização funcional é altamente valorizada e as funções estão geralmente bem definidas. Com base no seu desempenho e aspiração, podem vir a ser promovidos a cargos de gestão. Com as promoções, distanciam-se cada vez mais da sua área inicial de especialização funcional. Alguns ascendem funcionalmente e tornam-se chefes de departamento. Outros tornam-se Managers, liderando funções para as quais não têm experiência direta. A gestão é uma função - possui um base de competências, perspetivas e práticas como qualquer outra função. A aquisição de competências para se ser líder passa por um caminho igual ao da aquisição da função original.

- Torne-se num estudioso do negócio.** Encontre um, ou mais, especialistas na função que deseja aperfeiçoar e peça-lhes que o instrua nela. Faça pesquisas no exterior sobre essa função. Para cada função há um livro ou dois com os fundamentos. A universidade local com uma faculdade de gestão tem professores para cada função. Contrate-os para aulas privadas.
- Mergulhe na sua área funcional.** Se a tecnologia ou função é nova para si, não se preocupe se não entender tudo o que ouve ou lê. A melhor maneira de entrar no ritmo rapidamente é a imersão, que é também a melhor forma de aprender um idioma. Escute, coloque questões e procure paralelos nas funções que desempenhou anteriormente. Encontre um colega que o possa orientar, ou peça a um talento que seja o seu guia e professor na nova função ou tecnologia.
- Demonstre o seu conhecimento.** As pessoas seguem primeiro os líderes e só depois o plano. A sua credibilidade num setor, numa função ou num cargo permite-lhe ganhar respeito e seguidores. Reserve algum tempo para atualizar as suas competências. Participe numa conferência. Mantenha-se informado, leia publicações relacionadas com o seu setor. Partilhe o que aprendeu com a sua equipa e com os outros.
- Construa uma rede de apoio.** Rodeie-se de uma rede de vários colegas que complementam o seu próprio conhecimento e experiência. Quais são os seus pontos fortes? Como pode orientar outros? Em que áreas do negócio ou da função se pretende especializar? Obtenha informação da sua rede para aperfeiçoar as suas competências técnicas e funcionais. Dedique algum tempo a desenvolver ligações para lá do seu grupo de trabalho mais próximo. Conheça pessoas com um trabalho diferente do seu. Torne-se num estudioso da sua função. Estabeleça uma meta: duas novas conexões cada mês, todos os meses. Tire partido da sua própria rede e peça que lhe apresentem influenciadores organizacionais que não conhece.
- Encontre oportunidades para falar como um perito.** Procure associações do setor ou conferências em que possa partilhar o seu conhecimento e experiência. Ofereça-se para partilhar a estratégia e os planos da sua equipa com outros setores da organização. Ensinar outros permite-lhe refletir sobre as lições e estabelecer a sua credibilidade enquanto líder.
- Adquira conhecimento especializado junto de outros.** Encontre especialistas e peça-lhes orientação. Que nova informação adquiriu? Que conhecimento do passado pode ligar com a sua nova perspetiva? Peça orientação até atingir a velocidade de cruzeiro.



## 27. Tomada de decisão

- a. Avalia a natureza das decisões a serem tomadas
- b. Identifica a melhor estratégia de decisão com base no problema a ser solucionado
- c. Avalia a eficácia da decisão através da monitorização dos resultados
- d. Faz debriefings dos processos de decisão e resultados para identificar lições para o futuro

NÍVEL DE  
DIFICULDADE

MAIS FÁCIL

Os Managers passam tempo significativo a resolver problemas e a tomar decisões, algumas podem ser delegadas, outras exigem foco e atenção do gestor. Um Manager pode escolher entre estratégias de decisão: consultar a equipa antes de tomar uma decisão, deixar a equipa tomar a decisão ou avisar o grupo de trabalho que uma decisão será tomada em breve. Há uma ciência inerente ao processo de decisão que define as melhores práticas e formas de se conseguirem resultados produtivos. Equipas de alto desempenho aprendem e utilizam os processos de decisão de forma eficaz, estes processos podem incluir a ajuda de um colega mais experiente e agregar factos fora da equipa, bem como comprometer-se com um processo de solução de problemas e de decisão fornecidos por um profissional.

1. **Não espere que a decisão perfeita apareça antes de avançar.** Com tempo e recursos ilimitados, poderia recolher toda a informação de que necessita para remover a incerteza das suas decisões. Se considera que necessita de muita informação antes de tomar uma decisão, pondere se não estará a tentar evitar o risco. Lembre-se que tudo fica na mesma, ou parado, ou à espera, enquanto não é tomada uma nova decisão. Estabeleça diretrizes para os mínimos da informação ou dos dados de que necessita. Há uma lei do rendimento decrescente que se pode aplicar em relação à pesquisa da informação adicional que gostaria de ter. A verdade é que vai sempre ter de decidir qual é a melhor forma de avançar com base naquilo que conhece. Abrace este desconforto e acompanhe os resultados. Aprenda quando é que o seu processo de pensamento inicial é provavelmente correto, ou quando levar mais tempo faz verdadeiramente a diferença.
2. **Antecipe.** Familiarize-se com os analistas, os futuristas e os investigadores de tendências. Reflita sobre a forma como as perspetivas deles podem influenciar a sua atividade. Obtenha pontos de vista diferentes junto dos que o rodeiam. Estabeleça ligações com colegas para discutir as tendências globais e aquelas que são mais suscetíveis de afetar a sua atividade. Pergunte à sua equipa o que veem no horizonte. Os pontos de vista da sua equipa podem proporcionar uma perspetiva diferente, mas igualmente útil.
3. **Descubra os princípios subjacentes a uma questão.** É muito fácil criar soluções complexas para problemas complexos. Mas são as soluções simples que são executadas. Tentar descobrir os princípios subjacentes que impulsionam uma questão é o caminho mais simples possível. Quando avançar para a solução, pergunte-se: «Como seria possível tornar esta solução mais clara, mais simples?» «Em que é que eu não pensei?»
4. **Proteja-se contra as preferências pessoais e as soluções favoritas.** Os gestores experientes têm excelentes perceções e formam opiniões precoces. No entanto, se a equipa está a trabalhar numa questão, permita-lhes que completem a análise do problema antes de a orientar para a solução. Podem ter-lhe escapado alguns pontos de dados ou pontos de vista fundamentais porque está demasiado perto da questão. Evite a tendência de apresentar soluções que já foram utilizadas no passado. Tirar partido do trabalho anterior é uma ótima tática, mas assegure-se de que a sua solução também inclui contribuições de outros.
5. **Utilize diversas ferramentas de análise.** Recolha os dados imediatamente disponíveis. Não descure os dados históricos e as análises prévias. Inclua dados qualitativos, perguntando o que funcionou no passado e o que deve ser evitado. Peça a diferentes pessoas que analisam os mesmos dados para obter diferentes pontos de vista e perspetivas.
6. **Estabeleça critérios para a solução.** Estabeleça desde cedo critérios para definir o sucesso. Desafie o grupo para definir, no início, critérios mensuráveis e modos de recolher as medidas do sucesso. Esta disciplina coloca toda a equipa em sintonia relativamente à direção e ao foco. Elabore diversas soluções, já que a primeira, e mais óbvia, solução pode não ser a melhor. Acompanhe os resultados e recolha ensinamentos para melhorar a resolução de problemas, no futuro.
7. **Saiba quando deve delegar a tomada de decisões.** Ser a sua equipa ou os seus clientes esperam frequentemente pelas suas decisões, considere os tipos de decisões que está a tomar. As decisões de rotina podem habitualmente ser tomadas pela equipa. Se o preocupa que a equipa possa não tomar a decisão correta, pergunte-se porquê. Precisam

		<p>que lhes sejam mais bem explicados os critérios para uma boa decisão? Precisam de formação num determinado conjunto de habilidades que você tem, mas eles não? Existe alguma regra na organização que requer o seu aval? Está a tentar proteger a sua equipa das consequências negativas? Considere que pode estar a impedir a sua equipa de aprender com os seus próprios erros, ou a perder uma nova abordagem que possam querer tentar. Desafie-se e delegue mais para reduzir o número de decisões diárias que deve tomar, para que a sua atenção e energia pessoais possa ser concentrada nas decisões mais produtivas, e não em todas as decisões.</p>
--	--	---



## 28. Utilização de recursos

- a. Avalia as necessidades de recursos
- b. Adquire recursos
- c. Consegue acesso a recursos especiais
- d. Disponibiliza recursos de forma eficaz
- e. Monitoriza e ajusta a utilização de recursos

**NÍVEL DE DIFICULDADE**

**MAIS FÁCIL**

Os Managers devem usar os recursos de forma eficaz, saber como avaliar as necessidades do projeto, departamento ou equipa, que recursos recorrer, onde encontrá-los, como utilizá-los e, especialmente, como disponibilizá-los. As necessidades de recursos variam de acordo com o projeto e a atividade da equipa. Os Managers devem ser implacáveis na defesa de recursos essenciais para o cumprimento das suas metas – como talentos adicionais, orçamentos especiais e recurso a profissionais que tomem uma decisão.

1. **Planeie intencionalmente os recursos.** É fácil tomar decisões *ad hoc* relativas aos recursos humanos para projetos e prioridades urgentes, mas isso não facilita uma utilização estratégica do talento. Em primeiro lugar, delinhe os principais processos de trabalho da equipa ou do projeto. Em seguida, identifique as competências necessárias para concluir o trabalho e alinhe os recursos humanos de que dispõe com essa lista de competências. Há lacunas? Os requisitos estão em sintonia com as capacidades da equipa? Há pessoas suficientes para o trabalho necessário para executar o processo corretamente? O trabalho está dividido uniformemente pela equipa? Se não dispõe das competências de que necessita, considere o recrutar, temporária ou permanentemente, essas capacidades, ou desenvolvê-las. Cada opção apresenta possibilidades e limitações para a produtividade da equipa no longo prazo. Seja deliberado na sua tomada de decisão tendo em vista a saúde da sua equipa no longo prazo.
2. **Considere utilizar recursos exteriores.** Se ainda há lacunas na sua equipa, os recursos externos podem ser uma opção. Reflita sobre as implicações. Os recursos externos são, habitualmente, mais dispendiosos que os colaboradores internos; avalie a relação custo-benefício dos recursos externos. Os recursos externos trazem competências únicas à equipa que são difíceis de desenvolver rapidamente? Ser-lhe-á pedido que ensinem os membros da equipa para que quando partam a equipa esteja mais bem preparada do que estava anteriormente? Que fundos vão ser necessários para apoiar o trabalho mais crítico da equipa? Considere externalizar as tarefas mais repetitivas e de baixo valor por forma a assegurar que os membros da equipa estão a trabalhar em tarefas desafiantes e gratificantes.
3. **Aprenda a criar um caso de negócio ou uma análise custo-benefício.** O que é que os líderes mais seniores da sua organização querem conhecer e que dados querem ver? Encontre alguém, na sua organização, com experiência na preparação desses relatórios ou apresentações de alto nível. Peça exemplos ou acesso aos modelos. Se existe uma estrutura ou um processo padrão, procure os especialistas nestas ferramentas e peça-lhes que lhe ensinem a utilizá-las. Se puder, assista a uma reunião quando outro gestor apresentar um caso ou uma análise a líderes mais seniores. Observe o que os líderes perguntam e que ideias ou abordagens contestam. Tome nota das respostas ou dos materiais que respondem às suas inquietações ou que os convencem.
4. **Crie tabelas de desempenho para a sua equipa para monitorizar os resultados globais ou os principais passos dos processos.** Acompanhe as tendências e observe as mudanças, boas ou más, ao longo do tempo. Identifique as causas destas mudanças e corrija o rumo quando necessário. Por vezes, estas questões ou causas não estão relacionadas com os recursos, mas frequentemente há pelo menos um componente que está: os preços sobem afetando os orçamentos, as pessoas demitem-se, ou têm problemas que afetam temporariamente a sua capacidade de trabalhar como anteriormente. Reconheça que é pouco provável que venha a conseguir gerir a equipa que está em estado estacionário. Esteja sempre atento à necessidade de fazer alterações na afetação dos recursos.
5. **Monitorize as contribuições individuais.** Faça perguntas sobre os interesses em termos de carreira e observe quando os membros da equipa estão prontos para adquirir novas

		<p>habilidades ou enfrentar novos desafios. Preste atenção aos membros da equipa que parecem entediados e que gostariam de ter novas oportunidades ou de aprender novas coisas. Junte recursos para que partilhem conhecimentos. Uma das melhores formas de melhorar a eficácia global de uma equipa é desenvolver e expandir continuamente as capacidades e contribuições dos membros da equipa.</p> <p><b>6. Envolve os colegas para utilizar da melhor forma recursos escassos.</b> Por vezes concorre com os seus colegas pelos mesmos recursos. Lembre-se que os seus colegas são provavelmente tão envolvidos com o trabalho da equipa deles como você está com a sua. Reconheça a situação em vez de evitar a discussão. Tente considerar objetivamente o valor dos pedidos deles por comparação com os seus. Procure o compromisso, ou reavalie o que tem de ser feito, tendo também presentes as necessidades da outra equipa. Se for adequado, procure criar um critério partilhado para os pedidos, muito provavelmente com uma forte contribuição da vossa chefia comum e dos colegas. E seja amável se a decisão não lhe for favorável. Nunca feche uma porta.</p> <p><b>7. Faça a gestão da diversidade de talentos.</b> Conheça o talento da sua equipa. Quais são os seus pontos fortes individuais? Qual é a melhor forma de contribuírem para concluir os projetos? Tenha em consideração os seus colaboradores mais eficazes, os que têm uma contribuição mais sólida e os que progridem mais. Qual é a melhor combinação de diferentes talentos? Uma vez identificada essa combinação, seja claro relativamente às funções e às expectativas.</p>
--	--	---

<p><b>29. Garantir Resultados</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Constrói os benefícios e o valor dos produtos e cumpre a expectativa do cliente</li> <li>Ajusta o trabalho de acordo com o feedback dos clientes</li> <li>Compara regularmente o desempenho às medidas implementadas</li> <li>Responsabiliza-se a si à equipa pelo cumprimento das metas</li> </ol>	<p>Os Managers devem apresentar resultados através da sua equipa: devem cumprir ou superar as expectativas dos clientes, manter as suas equipas focadas na tarefa, concentrando-se nas metas e objetivos específicos. Executam os planos tendo ao mesmo tempo em consideração o feedback de clientes e stakeholders internos e externos para fazer os ajustes necessários, o que requer a criação de parcerias para aumentar a satisfação e melhorar a qualidade. Isso exige a utilização de múltiplas estratégias para a recolha, análise e utilização de dados que ajudam a melhorar a experiência dos clientes e <i>stakeholders</i>, e a responsabilização de si próprio e das suas equipas pelo cumprimento dos resultados esperados.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Focar e priorizar.</b> É fácil deixar-se absorver pelo trabalho. As reuniões podem preencher rapidamente o seu dia, e os <i>e-mails</i> não têm fim. As interrupções e os problemas, grandes e pequenos, são constantes. Concentre-se no essencial. Quais são as três tarefas que deve concluir hoje? O que pode ser delegado e em quem? O que é que precisa de monitorizar? Dedique tempo para analisar com a sua equipa as prioridades e acompanhar os indicadores de desempenho.</li> <li><b>Medir, monitorizar, indicadores e marcos.</b> Definiu indicadores e marcos associados com as prestações ou resultados mais importantes? Se está à espera de que, face à evolução e às mudanças, todos resolvam as questões, pode ser que não funcione e que tenha de criar planos mais específicos. A equipa precisa de saber o que é «ganhar» ou ter êxito. As pessoas gostam de acompanhar os resultados. Ajuda-os a avaliar o progresso. Quando as metas são desafiantes, ajuda a equipa a dividir as tarefas em partes mais pequenas. Torna os resultados tão reais quanto possível. Celebre quando a equipa atinge metas importantes. Reconheça a êxito quando são atingidos indicadores desafiantes.</li> <li><b>Recolha e partilhe o feedback dos clientes.</b> Faça da recolha do <i>feedback</i> dos clientes uma atividade intencional e uma parte das responsabilidades da equipa. Partilhe os painéis de controlo da equipa ou torne visíveis os comentários dos clientes. Publique os resultados e classificações dos inquéritos. Identifique o que é útil e o que pode ser alterado. Os dados podem ser fascinantes, mas inúteis. Celebre, com toda a equipa, o serviço ao cliente excepcional e os exemplos de um serviço excelente. Ajude a equipa a ver os clientes mesmo quando não podem deslocar-se ao seu local. Partilhe e publique histórias interessantes.</li> <li><b>Estabeleça metas desafiantes e comunique-as aos outros.</b> Quer ter a certeza de que atinge as suas metas ambiciosas? Comunique-as aos outros. Os estudos sugerem que, quando manifesta as suas metas aos outros, é mais provável que as venha a atingir. Os outros podem incentivar-nos e responsabilizar-nos. Estabeleça marcos intercalares para se manter no caminho certo. Celebre o marco que atingiu antes de passar para o próximo.</li> <li><b>Seja o campeão do seu sucesso.</b> Celebre os resultados e os sucessos. Partilhe os sucessos com outros, não com uma trombeta, mas com um <i>e-mail</i> breve mencionando o impacto do sucesso. Torne-se conhecido como alguém que faz acontecer. Documente os êxitos ao longo do ano para ter a certeza de que não se lembra apenas das realizações do último trimestre.</li> <li><b>Analise os resultados.</b> As estratégias impulsionam os planos. Execute o plano. Monitorize os principais indicadores de desempenho. Celebre os sucessos. Pense e fale sobre o que correu bem, o que correu mal, e como melhorar da próxima vez. Analisar os ensinamentos colhidos, e aplicar esses ensinamentos no futuro, cria uma organização culta que desenvolve capacidades ao longo do tempo.</li> <li><b>Encontre os padrões subjacentes às atividades que produzem resultados.</b> Os resultados apresentados não são coerentes? Se a equipa umas vezes consegue apresentar os resultados previstos, mas outras vezes não, então sabe que a equipa tem a capacidade de fazer o trabalho. Compare e contraste os resultados e prestações que</li> </ol>
<p><b>NÍVEL DE DIFICULDADE</b></p>		
<p><b>MAIS DIFÍCIL</b></p>		

		<p>foram bem-sucedidos com os que não o foram. O que é diferente? Algum dos membros da equipa têm lacunas de competências? Existem problemas como volume de trabalho? Que variáveis consegue identificar? Uma vez identificadas essas variáveis, perceba o que pode controlar e mudar na abordagem ou nos processos da equipa. Pode necessitar de simplificar um processo importante, rever calendários, reorganizar recursos, investir no desenvolvimento de competências ou até mudar os membros da equipa.</p>
--	--	---