



CRIANDO EQUIPES ALTAMENTE PRODUTIVAS



EM BUSCA DE UMA GESTÃO
DE ALTO IMPACTO

endeavor
BRASIL

Runrun.it™

SUMÁRIO

1 | INTRODUÇÃO

- Missões & Meios
-

2 | COMO ORGANIZAR SUA EQUIPE

- Uma equipe unida e criativa
 - Equipe multidisciplinar e participativa
 - Pessoas diferentes produzem resultados mais eficientes
-

3 | COMO ORGANIZAR OS FLUXOS DE TRABALHO

- Coloque tudo no papel
 - Aloque recursos
 - Priorize
-

4 | MÉTODOS DE PRODUTIVIDADE CONSAGRADOS

- Getting Things Done (GTD)
 - O método Eisenhower
-

- Pilhas de tarefas e priorização
 - Ciclo PDCA (plan, do, check and act)
 - A tecnologia da gestão
-

5 | UM GESTOR QUE LIDERA

- Líder da antiga geração x Líder da nova geração
 - Mas eu sou chefe ou líder?
 - O líder de 2030
-

6 | MOTIVAÇÃO E RECOMPENSA

- 14 princípios de Deming
 - Dicas para manter um ambiente de trabalho motivador
 - Como recompensar os melhores exemplos
-

7 | CONCLUSÃO

- Cada experiência, uma decisão
-

1 | INTRODUÇÃO

MISSÕES & MEIOS

Em 1996, tive uma conversa de corredor na faculdade que mudou a minha vida. Eu tinha entrado no curso de Administração de Empresas na FGV em São Paulo e um amigo perguntou “por que você escolheu administração?”.

Enquanto eu pensava em algo para disfarçar minha indecisão até o último minuto antes do vestibular, ele mesmo respondeu “eu acho que não tem nada que influencia mais diretamente a vida das pessoas do que dar a elas uma missão e os meios para realizá-la”.

Forte isso.

Dessa semente de inquietude plantada sem intenção alguma, nasceu um interesse verdadeiro por gestão de empresas, que fez com que eu seguisse a carreira de consultor por vários anos. Depois, passei mais de

quinze anos fazendo parte da gestão de empresas em rápido crescimento. E, mais recentemente, ainda como gestor, passei a oferecer ao mercado um software de Gestão de Equipes, o Runrun.it.

Neste ebook, nós do Runrun.it e da Endeavor compartilhamos algumas das ideias sobre gestão de equipes que mais nos instigam intelectualmente e que têm mais chance de produzir resultados reais na sua empresa.

Esperamos que este material possa ajudá-lo a criar um ambiente produtivo e ético para que você realize, e ajude outros a realizar, todo o seu potencial profissional.

Boa leitura e bom trabalho!

Antonio Carlos Soares, CEO e co-fundador do Runrun.it, em parceria com a Endeavor



COMO ORGANIZAR SUA EQUIPE

Idalberto Chiavenato, autor de mais de 30 livros de administração e RH, faz um comparativo sobre as pessoas vistas como recursos dentro das empresas, e aquelas vistas como parceiros. Num modelo de gestão moderno, a empresa não é encarada mais como uma simples provedora de salário, ela entra com compensações que contribuem para a evolução profissional de seus colaboradores.

Para ele, quando as pessoas são apenas recursos, elas têm cargos isolados, horário fixo, subordinação ao chefe, dependência da chefia, alienação à própria gestão e são executoras de tarefas. Quando são vistas como parceiras, elas são agrupadas em equipes, têm metas negociadas e compartilhadas, comprometem-se com a missão e visão da empresa, trocam dependência entre si e são vistas como inteligência em talento.

E ENTÃO, QUE TIPO DE EQUIPE VOCÊ DESEJA TER?



2 | COMO ORGANIZAR SUA EQUIPE

UMA EQUIPE UNIDA E CRIATIVA

Pessoas com bons princípios serão sempre funcionários mais confiáveis. Segundo Jack Welch, que foi presidente da GE por 20 anos, “pessoas com integridade dizem a verdade e mantêm sua palavra. Elas assumem a responsabilidade por suas ações, admitem erros e os consertam”. Para contratar um funcionário, ele também avaliava sua inteligência e maturidade, a energia positiva e as habilidades de energizar os demais, de executar e decidir. Para ele, é preferível treinar um funcionário com bons princípios e péssimo desempenho do que ficar com aquele que tem ótimo desempenho, mas nenhuma integridade.

Estudos também indicam que é preciso um equilíbrio entre extrovertidos e introvertidos para existir maior colaboração na equipe. Na maioria das vezes, quem ouve mais pensa mais ao tomar uma decisão importante. Por outro lado, os extrovertidos expressam suas habilidades mais facilmente - o que pode incentivar os demais. Da mesma forma, equipes mistas - de homens e mulheres - têm um equilíbrio e um espírito de colaboração maiores do que aquelas em que há presença maciça de um ou outro gênero.



2 | COMO ORGANIZAR SUA EQUIPE

EQUIPE MULTIDISCIPLINAR E PARTICIPATIVA

Na Vagas, empresa brasileira de tecnologia baseada em um modelo de gestão de pessoas totalmente horizontal, não existe um organograma, mas dois eixos de produção: as áreas funcionais (tradicionais) e os comitês (projetos que envolvem pessoas de muitas áreas). O que vem acontecendo é que as equipes das áreas funcionais estão cada vez mais “emprestadas” a comitês e grupos de trabalho específicos. Ou seja, estão trabalhando cada vez mais em equipes multidisciplinares, oferecendo várias visões a um mesmo objetivo – o que só tende a enriquecer os produtos e serviços da empresa.

O que acontece lá não parece ser uma exceção inovadora, mas uma tendência já detectada por especialistas. Tim

Kastelle, pesquisador e autor da Harvard Business Review, fala que a hierarquia é superestimada, e uma forma velha de gerenciar pessoas. Para ele, todo mundo poderia ser chefe. Ele dá exemplos de como o WordPress e GitHub – e outras empresas de tecnologia – conseguem se manter, com sucesso, sob sistemas de gestão descentralizados. E grandes indústrias, como a WL Gore e a brasileira Semco.

Num ambiente de grandes transformações como o nosso, as hierarquias tendem ao fim dando lugar à comunicação mais transparente. Ou seja, equipes com pessoas que dão opiniões e tomam decisões cada vez menos dependentes de uma autoridade personificada na figura do chefe.



2 | COMO ORGANIZAR SUA EQUIPE

EQUIPE MULTIDISCIPLINAR E PARTICIPATIVA

Você não precisa, no entanto, abolir os cargos de mando de sua empresa para sentir alguns benefícios experimentados pela Vagas, WordPress ou Semco. Se você organizar sua companhia em equipes pequenas e autônomas, você terá respostas mais rápidas, o que tornará seus colaboradores muito mais produtivos. Além disso, quando se trabalha em grupos menores, os valores organizacionais são mais facilmente transmitidos e compartilhados. Isso pode garantir a união da equipe em momentos difíceis.

Peter Drucker, por exemplo, considerado o “pai da Administração Moderna”, é contra o fim da hierarquia. Para ele, a existência de uma autoridade final é fundamental,

sobretudo em situações de perigo - a hierarquia é a única esperança em tempos de crise. Isso leva a crer que empresas tradicionais também podem ser exemplos de gestão de pessoas. Aqui no Brasil, a Ambev se mira no modelo da meritocracia, modelo de gestão em que cada funcionário é recompensado de acordo com o seu próprio mérito. Dessa maneira, valorizam-se os talentos internos, além de recompensá-los. Eles se sentem motivados e a empresa atinge resultados mais sólidos. Ali, a meritocracia vai além do bônus anual, com possibilidade de ascensão profissional mais rápida que a média do mercado. Dos colaboradores se cobra transparência, cooperação e ética na obtenção de resultados, além de visão de dono do negócio.



2 | COMO ORGANIZAR SUA EQUIPE

PESSOAS DIFERENTES PRODUZEM RESULTADOS MAIS EFICIENTES

Quando caminho todos os dias pelo escritório central da Williams-Sonoma na orla de São Francisco, me impressiona a variedade de exemplos de criatividade que vejo por todos os lados. Numa área designers desenvolvem tecidos, pintam móveis, ou torneiam cerâmicas. Em outra, especialistas em marcas e produtos analisam fotografias e revisam catálogos e layout de websites de acordo com as projeções de vendas. E em outra, analistas de dados diante de seus computadores digerem números, constroem modelos e analisam relatórios.

Se a Williams-Sonoma tem um “tempero secreto”, esse diferencial são essas equipes que, trabalhando juntas perfeitamente alinhadas, desenvolvem e executam nossas prioridades estratégicas e táticas. Nos meus 19 anos na empresa e quatro anos como CEO, descobri que as melhores soluções surgem de uma disposição para combinar arte e ciência, ideias e dados e instinto e análise.

O depoimento acima é de Laura Alber, CEO da Williams-Sonoma, e foi publicado na *Harvard Business Review*. A executiva prova que, quando há diversidade nas equipes, a chance de sucesso é muito maior. Eu mesmo vivi isso



2 | COMO ORGANIZAR SUA EQUIPE

PESSOAS DIFERENTES PRODUZEM RESULTADOS MAIS EFICIENTES

em algumas empresas que comandeí. A alta gestão da Aorta, por exemplo, era liderada por figuras muito diferentes. Eu, consultor especialista em finanças corporativas, trabalhava lado a lado de um músico, um CTO autodidata com formação em publicidade, um empreendedor visionário que abriu a primeira sorveteria fina no Brasil nos idos de 1992 (ramo hoje explorado por marcas que vão de Baccio di Latte a Häagen Dazs), um radialista e um americano *control freak* que tinha seu histórico de exames de saúde dos últimos 10 anos anotado em uma planilha. Era um grupo e tanto! E nada homogêneo.

Juntos, conseguimos fazer com que a Aorta crescesse sempre mais de 70% ao ano, com um lucro médio de 35%. Em cinco anos, ela se tornou líder no Brasil entre as desenvolvedoras

de aplicativos para dispositivos móveis. Temos o orgulho de dizer que publicamos o primeiro aplicativo brasileiro na AppStore brasileira da Apple, e ele ficou meses a fio no topo da lista dos mais baixados.

Mas também amarguei um fracasso quando me associei a pessoas muito parecidas comigo. Juntamos cinco ex-consultores de estratégia, fizemos quase um ano de planejamento e a empresa durou menos de seis meses! E antes que alguém diga que não fomos persistentes, te garanto que paramos porque os problemas eram graves e evidentes. Mas, no papel, todos concordavam que ia ser sensacional... Bom exemplo para ilustrar a frase atribuída ao dramaturgo Nelson Rodrigues: “toda unanimidade é burra”. Talvez nem toda. Mas vale a reflexão.



COMO ORGANIZAR OS FLUXOS DE TRABALHO

COLOQUE TUDO NO PAPEL

Em quantas atividades você está envolvido, ou deveria estar? Colocar tudo no papel reduz a ansiedade e te ajuda a pensar de forma crítica e com muito mais clareza. Não se preocupe em organizar nada nessa etapa. Liste e relaxe. Você está começando a mandar nos seus problemas, e não eles em você.

Depois, separe os temas grandes, que têm muitas etapas para serem cumpridos, das tarefas menores, que demoram menos para serem realizadas. Os temas grandes muito provavelmente serão seus projetos. Se algumas das atividades que você listou estiverem relacionadas a eles, agrupe-as como tarefas deste projeto. É aí que as coisas ganham corpo e você conseguirá enxergar a estrutura de seus afazeres. Dessa maneira, planejar será mais fácil.



3 | COMO ORGANIZAR OS FLUXOS DE TRABALHO

ALOQUE RECURSOS

Provavelmente você vai precisar de gente para te ajudar a finalizar os projetos. É hora de pensar quem deverá executar as tarefas e em quais prazos. Leve em consideração não só as habilidades profissionais da pessoa, mas também quanto tempo ela tem disponível.

Se você notar que está sobrecarregando alguns e deixando outros de lado, reflita. Pense se foi um mero descuido, ou se certas pessoas têm o perfil mais adequado aos projetos que você precisa realizar. Neste caso, você pode tanto capacitar essas pessoas quanto realocar de/para outras áreas.



3 | COMO ORGANIZAR OS FLUXOS DE TRABALHO

PRIORIZE

Várias tarefas podem estar previstas para serem entregues no mesmo prazo. E é pouco provável que isso aconteça dado os recursos limitados com quais você trabalha. Por conta disso, será preciso priorizar cada tarefa.

A forma mais fácil de fazer isso é criar uma pilha de tarefas, sendo a primeira, de cima, a de maior prioridade. O verdadeiro trabalho do gestor é decidir de forma estratégica o que deve ser feito antes, a fim de atingir (com seus recursos limitados) o maior valor possível para a companhia. Por isso, invista tempo estabelecendo ou compreendendo os objetivos estratégicos da sua empresa e não tenha receio de passar um tempo fazendo perguntas e consultando pessoas sobre o impacto esperado de uma determinada ação. O que é importante deve ser feito antes do urgente - até mesmo para evitar as urgências. Fazer a coisa certa, em geral, é muito mais importante do que simplesmente fazer mais coisas.



MÉTODOS DE PRODUTIVIDADE CONSAGRADOS

A gestão do tempo é tão importante quanto a gestão das tarefas e projetos. Ao começar a prestar atenção em como você distribui suas atividades ao longo do dia, e dentro de suas obrigações, será possível replanejá-las por ordem de prioridade e importância. Por isso explicamos aqui quatro métodos que te ajudarão a trabalhar em uma equipe mais produtiva e inspirada.



4 | MÉTODOS DE PRODUTIVIDADE CONSAGRADOS

GETTING THINGS DONE (GTD)

David Allen, guru da produtividade, criou este método de gerenciamento de tempo com cinco passos: 1) Colete; 2) Processe; 3) Organize, 4) Revise e 5) Faça. Ele pode ser aplicado tanto a questões pessoais quanto profissionais - seja você um executivo, estudante ou gestor de uma empresa ou de um núcleo familiar. Confira:

1. Use um caderno ou um gravador para **coletar** tudo o que chama a sua atenção. Pequeno, grande, pessoal ou profissional - todos os projetos a serem realizados, coisas com as quais você precisa lidar ou terminar.
2. **Processe** o que cada coisa significa, e pergunte-se: é uma tarefa? Se não for uma tarefa, jogue fora, incube (para realizar num projeto futuro) ou guarde para rever mais tarde. Se for uma tarefa, e demorar dois minutos para ser realizada, trabalhe nela agora mesmo. Senão, delegue. Ou se demorar mais, coloque em uma to-do-list.
3. **Organize** as tarefas em lembretes e categorias, como ligações a fazer, e-mails para enviar, entre outras.
4. **Revise** seus lembretes e reflita frequentemente para determinar o que fazer em seguida. Atualize suas listas e clareie sua mente.
5. Simplesmente **faça**, engaje em suas tarefas e as realize com confiança.



4 | MÉTODOS DE PRODUTIVIDADE CONSAGRADOS

O MÉTODO EISENHOWER

Dwight D. Eisenhower, ex-presidente dos Estados Unidos, dizia que “O que é importante é raramente urgente, e o urgente é raramente importante”. Dessa máxima, tirou uma matriz com quatro quadrantes, sendo cada um mais prioritário que o outro. Duas perguntas são importantes aqui: **Esta tarefa é importante? É urgente?**

Importante: traz resultados a curto, médio e longo prazo, apesar de um pouco trabalhosa.

Urgente: seu prazo é curto ou já estourou, sempre realizada com pressa, estresse, pressão e preocupação.

	URGENTE	NÃO URGENTE
IMPORTANTE	<ul style="list-style-type: none">• Crises / Estresse• Projetos, reuniões e relatórios com prazos• Problemas• Pressão 1	<ul style="list-style-type: none">• Qualidade / Metas / Planejamento• Determinação de objetos• Revisão de progresso• Prevenção• Construção de relacionamento 2
NÃO IMPORTANTE	<ul style="list-style-type: none">• Ilusão / Interrupções• Falha dos outros em planejar ou resolver problemas• Reuniões não importantes• Interrupções desnecessárias 3	<ul style="list-style-type: none">• Desperdício / Distrações• Desperdiçadores de tempo• Excesso de TV ou internet• Rotina 4



4 | MÉTODOS DE PRODUTIVIDADE CONSAGRADOS

O MÉTODO EISENHOWER

URGENTE

NÃO URGENTE

Q4: Quadrante do Desperdício e das Distrações: tarefas improdutivas e dispensáveis. Eliminar ou reduzir ao mínimo.

Q3: Quadrante da Ilusão e das Interrupções: em alguns casos, diga não com diplomacia e, em outros, delegue. O alvoroço cria a ilusão de importância, que pode existir para outras pessoas, mas não para você.

NÃO IMPORTANTE

- Ilusão / Interrupções
- Falha dos outros em planejar ou resolver problemas
- Reuniões não importantes
- Interrupções desnecessárias

3

- Desperdício / Distrações
- Desperdiçadores de tempo
- Excesso de TV ou internet
- Rotina

4

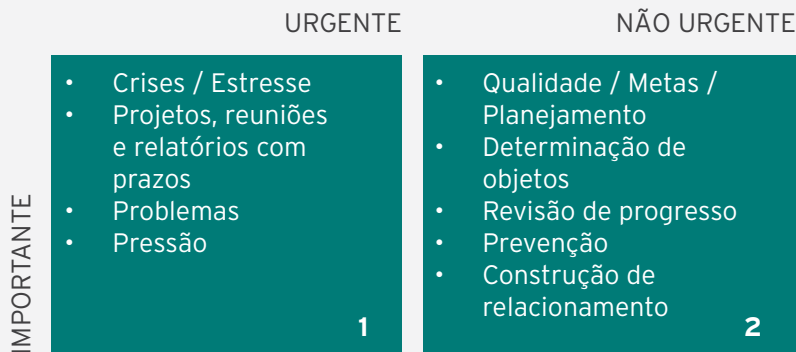


4 | MÉTODOS DE PRODUTIVIDADE CONSAGRADOS

O MÉTODO EISENHOWER

Q2: Quadrante da Qualidade, das Metas e Planejamentos: prepare uma agenda para estas atividades. Reduza o tempo dedicado aos Quadrantes 3 (tarefas urgentes sem importância) e 4 (tarefas sem urgência e sem importância). Lembre-se de que falhar aqui significa transferir tarefas para o Quadrante 1, do Estresse.

Q1: Quadrante da Crise e do Estresse: resolva agora. Você pode estar sobrecarregado com essas tarefas por falta de planejamento ou falha em prever obstáculos.





4 | MÉTODOS DE PRODUTIVIDADE CONSAGRADOS

PILHAS DE TAREFAS E PRIORIZAÇÃO

Os métodos criados por gestores costumam ser bem assertivos por terem, em seu DNA, todas as dores que tal cargo pode causar. É o caso do Runrun.it, criado a partir da ideia de Gary Hamel, publicada na Harvard Business Review de que a "Gestão" é a atividade menos eficiente dentro de uma organização. Ou seja, muitas pessoas encarregadas apenas de saber o que as outras estavam fazendo: gerentes de seção, supervisores e até mesmo alguns diretores.

Depois de testar vários métodos, Franklin Valadares, então CTO de uma empresa especializada em tecnologia mobile, percebeu que muitos dos seus colaboradores não conseguiam nem saber as prioridades, nem dizer não para tarefas "fantasmas", demandadas por chefes de outras áreas. A solução foi a criação de um software que automatiza o trabalho do gestor, cria regras de quem pode abrir tarefas para quem e cria uma pilha de tarefas - em que a tarefa de cima é sempre a de maior prioridade para ser realizada. Ao estimar prazos para a entrega das tarefas, é possível ter uma grande equipe trabalhando em vários projetos ao mesmo tempo sem perder de vista a data de seu término.



4 | MÉTODOS DE PRODUTIVIDADE CONSAGRADOS

CICLO PDCA (PLAN, DO, CHECK AND ACT)

Ciclo é um bom nome para o método PDCA - do inglês plan, do, check and act, ou planejar, fazer, revisar e agir. Basta conferir como esses quatro verbos se relacionam na imagem ao lado.

Ele foi criado por Walter A. Shewart na primeira metade do século XX, mas foi William Edward Deming, considerado o pai do controle de qualidade moderno, que disseminou seu uso. Ele foi difundido por Deming no Japão a partir da metade do século passado com o intuito de recuperar a competitividade da indústria japonesa.



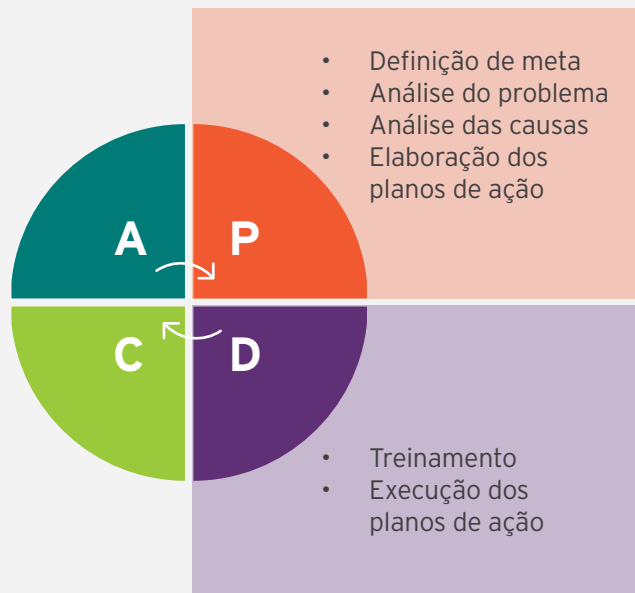


4 | MÉTODOS DE PRODUTIVIDADE CONSAGRADOS

CICLO PDCA (PLAN, DO, CHECK AND ACT)

P, Planejar: identificar o problema, analisar o fenômeno e as causas, estabelecer os objetivos com base nas diretrizes ou políticas da empresa, e também o caminho a seguir e o método a ser usado. Um bom plano evita falhas nas próximas fases.

D, Fazer: executar as ações planejadas, treinar as equipes envolvidas no método a ser empregado, coletar dados para a próxima etapa.





4 | MÉTODOS DE PRODUTIVIDADE CONSAGRADOS

CICLO PDCA (PLAN, DO, CHECK AND ACT)

C, Revisar: monitorar e medir os resultados, processos e produtos em relação aos objetivos e aos requisitos estabelecidos. Pode acontecer junto com a etapa “D”, ou após sua execução. Aqui podem ser detectadas falhas no planejamento ou execução.

A, Agir: ações corretivas e padronização dos resultados positivos para promover a melhoria dos processos.

Repetir o Ciclo PDCA novamente para garantir que as falhas sejam corrigidas.





4 | MÉTODOS DE PRODUTIVIDADE CONSAGRADOS

A TECNOLOGIA DA GESTÃO

Um estudo global da McKinsey realizado com cerca de 1.500 executivos mostrou que apenas 9% estariam muito satisfeitos com a maneira como seu tempo é alocado. Quase metade admitiu que os esforços não são investidos nas prioridades estratégicas da empresa em que trabalham. Em outro estudo, observou-se que apenas 39% do tempo são dedicados a tarefas para as quais as pessoas foram efetivamente contratadas. O resto se perde em e-mails, reuniões e garimpagem de informações. Crítico, não?

Em *The Social Economy: unlocking value and productivity through social Technologies*, de julho de 2012, a mesma consultoria afirmou que as tecnologias de gestão tiveram três momentos de influência sobre as empresas. No primeiro, ajudaram a aumentar a velocidade de comunicação e trânsito de dados e informações. Num segundo momento, criaram confusão, dissipando informações, tempo e

esforços (pense na quantidade de e-mails que você tem que deletar todos os dias porque não te dizem respeito, mas as pessoas continuam mandando). Agora, no terceiro momento, essas tecnologias ajudam a automatizar uma série de atividades, ajudando a transformar o esforço profissional em retorno eficiente para as organizações.

A gestão do tempo, portanto, não deve ser uma preocupação pessoal, mas das corporações, uma vez que sua saúde financeira depende de equipes produtivas. Ainda no mesmo documento, a McKinsey apontou que o uso de ferramentas de colaboração no ambiente de trabalho aumenta a produtividade de trabalhadores altamente qualificados entre 20 e 25%. Se você tem uma equipe de quatro pessoas, talvez existam outros caminhos a percorrer antes de contratar mais uma. Atualizar suas ferramentas de gestão, buscando novos métodos para trabalhar, pode ser uma solução inteligente, mais barata e mais produtiva.



UM GESTOR QUE LIDERA

Nem sempre as lideranças de uma empresa encontram-se no topo da pirâmide. Os líderes se formam naturalmente entre as pessoas, porque suas atitudes são vistas como positivas e inspiradoras pelos demais. A maioria deles está num posto médio na hierarquia das empresas. Segundo John C. Maxell, em seu livro *O Líder 360°*, esse número é muito maior: 99% de toda a liderança vêm do escalão médio das organizações.

No entanto, cargos de gestão também podem ser de liderança, uma vez que há uma série de comportamentos e atitudes de um líder que podem ser aprendidos por todos. Basta exercitar.



5 | UM GESTOR QUE LIDERA

LÍDER DA ANTIGA GERAÇÃO X LÍDER DA NOVA GERAÇÃO

Para entender como age um líder da nova geração, é preciso entender como eles agiam antigamente. Liderar, agora, não é apenas estar à frente de uma equipe, mas ser seguido por ela. Essa mudança tem a ver com a transformação na própria sociedade, no que as pessoas buscam tanto no trabalho como na vida pessoal - que se confunde, muitas vezes. Agora, o trabalho também está ligado à satisfação.

//ANTIGAMENTE, O LÍDER:

- Sentia-se superior;
- Era centrado em objetivos materiais;
- Tinha uma visão limitada, focada em objetivos imediatistas;
- Procurava um culpado em situações de conflito;
- Dirigia departamentos ou setores isolados de uma empresa, e,
- Tinha uma personalidade mais autoritária, ao mesmo tempo obediente aos superiores, disciplinada e energética.



5 | UM GESTOR QUE LIDERA

LÍDER DA ANTIGA GERAÇÃO X LÍDER DA NOVA GERAÇÃO

//O NOVO LÍDER:

- Nutre um sentimento de igualdade pela equipe;
- É centrado em objetivos e valores complexos;
- Tem uma visão holística, abrangente e inclusiva;
- Procura as causas e oportunidades de aprendizados em situações de conflito;
- Incentiva redes orgânicas de trabalho, e,
- Tem personalidade harmoniosa, apesar de firme e pé no chão.



5 | UM GESTOR QUE LIDERA

MAS EU SOU CHEFE OU LÍDER?

O pensamento contemporâneo aponta para os líderes como influências positivas, pessoas a serem seguidas e que pensam no fortalecimento do todo. Chefes, por outro lado, têm o estigma do carrasco, temidos e ao mesmo tempo desprezados. Mas essa dicotomia não precisa existir. Muitos gestores, inclusive, defendem que há certas posturas do chefe que são fundamentais para as organizações, como assegurar que os objetivos da empresa serão perseguidos, que as políticas serão implementadas e que as pessoas irão obedecê-lo. O chefe tem voz de comando e a personalidade de construir empresas.

Junto a isso, ele preza pela hierarquia da organização - e luta por cadeiras mais altas -, fazendo dessa escada uma forma de planejar sua carreira.

Por outro lado, o líder é quem constrói times, a pessoa que serve de modelo para os demais. Ele demonstra a visão geral e propõe discussões e mudanças. As decisões nem sempre estão em sua mão, e nem sempre são escolhidas aquelas que ele tomaria. Mas por inspirar e promover a transparência, normalmente as pessoas seguem suas convicções.



5 | UM GESTOR QUE LIDERA

O LÍDER DE 2030

Num estudo da consultoria Hay Group, pesquisadores identificaram seis grandes tendências que guiarão o líder de 2030. A pesquisa virou livro no começo do ano, o Leadership 2030, e inspirou este capítulo do ebook. Segue um resumo do quadro que possivelmente teremos em pouco mais de 15 anos.

- 1. Globalização 2.0:** Uma nova ordem econômica está em ascensão, com origem no mercado asiático (especialmente o chinês). Isso resulta em inúmeras oportunidades e também ameaças para as dinâmicas dos mercados locais.
- 2. Crise ambiental:** A falta de recursos naturais e as mudanças climáticas só irão piorar. Inovação parece ser a palavra-chave para lidar com o aumento de preços e as pressões sociais e de mercado.
- 3. Individualismo e o valor do pluralismo:** O crescimento nos mercados emergentes ajudará a aumentar as atitudes individualistas

em muitas partes do mundo. As pessoas desejarão ser atendidas a partir de suas necessidades individuais, e isso demanda funcionários multitarefas e sensibilidade das empresas.

- 4. A Era Digital:** As plataformas digitais substituirão o poder das organizações pelo dos consumidores e funcionários. Isso irá quebrar antigas divisões entre a vida pessoal e a profissional das pessoas. E exigirá uma transparência sem precedentes, que obrigará líderes a agirem com sinceridade e autenticidade



5 | UM GESTOR QUE LIDERA

O LÍDER DE 2030

5. **Mudança demográfica:**

A população mundial envelhecerá rapidamente, o que transformará mercados e pressionará as estruturas sociais já estabelecidas. Isso resultará na diminuição da força de trabalho global, provocando uma guerra por talentos entre as organizações.

6. **Convergência tecnológica:**

O progresso científico em áreas como a nanotecnologia e a biotecnologia irá transformar nossas vidas. Esta onda de inovação criará incalculáveis novos mercados. E também cobrará das empresas estar sempre à frente.

TAIS CONCEITOS PARECEM DISTANTES PARA VOCÊ?

Em caso positivo, existem algumas formas de se manter atualizado sobre eles. Uma das mais práticas são os cursos promovidos pelo Coursera.org, plataforma de educação à distância onde esses e outros temas são abordados por professores das mais renomadas universidades do mundo, como Harvard, Stanford, Yale e Columbia. E você não precisa pagar nada por isso. Há, inclusive, muitos com legendas ou dublados em português. Passa lá!



MOTIVAÇÃO E RECOMPENSA

A recompensa ajuda a manter um ambiente mais motivador no trabalho, mas não corrige falhas de gestão. Se a sua equipe não se engaja com seus projetos, não respeita as decisões dos gestores e, sempre que tem oportunidade, critica as políticas da empresa, provavelmente não se sentirá recompensada com um "prêmio". Ele motivará apenas quem o receber e durante um tempo bem curto.

O trabalhador subaproveitado vê a empresa como um espaço entediante, egoísta e que paga mal. A motivação vem da relação que as pessoas criam com a organização: quanto mais positiva e produtiva, mais motivados serão os colaboradores. E esse posicionamento vai ao encontro da nova mentalidade profissional de que o trabalho não é meramente uma fonte de recursos para as pessoas pagarem suas contas, mas um ambiente que propicia sua evolução pessoal e profissional.



MOTIVAÇÃO E RECOMPENSA

Para criar este ambiente favorável ao desenvolvimento das pessoas, é possível aplicar vários métodos, desde os mais intuitivos de acerto e erro a técnicas consagradas, como os 14 Princípios de Deming. O consultor americano William Edwards Deming, que já citamos aqui como sendo o propagador do Ciclo PDCA, foi chamado por executivos japoneses na década de 1950 para melhorar a competitividade de

suas indústrias. Ele tem grande responsabilidade no fato do país hoje ser conhecido como um polo de produtos inovadores e de alta qualidade. Seus princípios foram aplicados em fábricas, mas podem ser transferidos para os escritórios de qualquer empresa em busca da qualidade total e do contínuo aperfeiçoamento.



6 | MOTIVAÇÃO E RECOMPENSA

14 PRINCÍPIOS DE DEMING

1. Melhoria e aperfeiçoamento constantes, para ser competitivo e criar empregos;
2. Uma nova filosofia de administrar em direção à transformação;
3. Acabar com a dependência da inspeção instaurando a qualidade desde o começo;
4. Acabar com os negócios baseados apenas no preço. Ao invés disso, minimizar o custo total e manter laços duradouros e de confiança com fornecedores;
5. Aperfeiçoar os processos para melhorar a produtividade e, conseqüentemente, reduzir os custos;
6. Fornecer treinamentos no local de trabalho;
7. Forme líderes, não chefes. O objetivo da liderança deve ser o de ajudar as pessoas e as máquinas e dispositivos a executarem um trabalho melhor. A chefia como conhecemos precisa de uma revisão geral;
8. Elimine o medo, de tal forma que todos trabalhem de modo eficaz;
9. Quebre as barreiras entre departamentos. Colaboradores de diversas áreas devem trabalhar em equipe, tornando-se capazes de antecipar problemas;
10. Fim do defeito zero;



6 | MOTIVAÇÃO E RECOMPENSA

14 PRINCÍPIOS DE DEMING

11. Elimine a administração por objetivo e metas numéricas. Substitua-os pela administração por processos através do exemplo de líderes;

12. A responsabilidade dos chefes deve ser mudada de números absolutos para a qualidade;

13. Instaurar programas de educação e autodesenvolvimento;

14. Engaje todo mundo na transformação. Ela é tarefa de todos.

A partir desses 14 pontos, criou-se o conhecido método Toyota, que usa os princípios Kaizen de melhoria contínua de qualidade associados ao método de produtividade fabril Kanban.



6 | MOTIVAÇÃO E RECOMPENSA

DICAS PARA MANTER UM AMBIENTE DE TRABALHO MOTIVADOR

Ao criar um ambiente de trabalho positivo para todos, vale prestar atenção em como ele pode melhorar um pouquinho a cada dia. Seguem algumas dicas:

- Mantenha o espaço arejado e iluminado;
- Comunique tudo, desde novas campanhas ou crises a prêmios e novas contratações;
- Trabalho dá fome, então não custa manter um espaço com lanchinhos saudáveis para seus colaboradores comerem e se socializarem;
- As pessoas gostam de ser respeitadas e reconhecidas individualmente, sobretudo quando são esforçadas e produtivas. Isso não significa ter um quadro de medalhas, mas reconhecer através de uma conversa ou um elogio, por exemplo;
- Converse com sua equipe, e escute-a. Eles devem conhecer todas as metas e objetivos da organização onde trabalham;
- Seja amigável para que seus colaboradores se sintam bem à sua volta. Mas não confunda relação profissional cordial com amizade profunda;
- Apoie novas ideias, deixando a porta sempre aberta para sugestões;



6 | MOTIVAÇÃO E RECOMPENSA

DICAS PARA MANTER UM AMBIENTE DE TRABALHO MOTIVADOR

Criando um ambiente de trabalho positivo para todos, vale prestar atenção em como ele pode melhorar um pouquinho a cada dia. Seguem algumas dicas:

- O que motiva os colaboradores? Evite criar políticas de socialização forçada e tediosas e pesquise sobre o que eles gostam;
- Ajude seus colaboradores a entender seus papéis dentro do quebra-cabeça da empresa,
- Horários flexíveis podem ser bem motivadores para colaboradores esforçados;
- Deixe que seus colaboradores transitem pelas várias áreas da empresa. Assim eles se envolverão mais com o negócio.



6 | MOTIVAÇÃO E RECOMPENSA

COMO RECOMPENSAR OS MELHORES EXEMPLOS

Quais políticas de recompensa dão certo e quais soam artificiais? A recompensa deve ser instaurada de uma forma natural nas empresas, quase que por acerto e erro. Os gestores precisam fazer um raio-x de suas equipes para detectar o que as deixaria se sentindo plenamente retribuídas pelo seu esforço e dedicação.

O “funcionário do mês” já foi uma forma de elogio, mas que hoje é totalmente ultrapassada. Na maioria das vezes, quando se instaura uma política mensal de recompensa, as pessoas perdem o interesse e não enxergam nela uma forma

real de premiação. Por isso, tente focar nas pessoas que realmente se destacam pelo seu desempenho. Uma premiação surpresa pode gerar muito mais impacto do que aquela que já é esperada.

Por outro lado, segundo a consultora Vicky Bloch, quando você é responsável por outras pessoas, no papel do gestor, trata-se de uma opção de cidadania, não de trabalho. Para isso, deve aprender a falar e a ouvir. Talvez trabalhar com pessoas assim seja uma recompensa diária muito mais agradável do que ganhar pequenos mimos. É preciso refletir.

7 | CONCLUSÃO

CADA EXPERIÊNCIA, UMA DECISÃO

Este ebook traz várias visões para a gestão de pessoas em uma organização. Essa variedade se propõe a enriquecer sua bagagem para você tomar a melhor decisão na hora de gerenciar sua própria equipe, ou empresa.

Peter Drucker já dizia que “uma determinada estrutura organizacional será adequada a determinadas tarefas, sob certas condições e em determinada época”. Ou seja, existem alguns princípios fundamentais para a administração de uma empresa, mas certas decisões devem ser tomadas a partir de suas variáveis - trata-se de uma padaria ou uma indústria química? Uma rede de lojas ou uma floricultura?

Colocar tudo no mesmo balaio é um erro. Pessoas diferentes devem ser administradas de maneira diferente. Para o teórico, os conceitos de “empregado” e “subordinado” perderam terreno para os de “trabalhador do conhecimento” e “associado”. Hoje, não se administram recursos, lideram-se pessoas.

QUER SABER MUITO MAIS SOBRE COMO GERENCIAR E LIDERAR UMA EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE? CONHEÇA OS CURSOS DA ENDEAVOR:



curso online

A ARTE DO RECRUTAMENTO

Como atrair os talentos certos para seu negócio

🕒 2,5 horas | 👤 Sandra Betti

ENDEAVOR
a distância



curso online

GESTÃO DE PESSOAS

Como construir uma grande equipe

🕒 4 horas | 👤 Álvaro Cardoso

ENDEAVOR
a distância

SOBRE A ENDEAVOR

COM ATUAÇÃO EM 20 PAÍSES,
A ENDEAVOR É UMA DAS PRINCIPAIS
ORGANIZAÇÕES DE FOMENTO AO
EMPREENDEDORISMO NO MUNDO.

Presente no Brasil há 14 anos, a organização apoia empreendedores de alto impacto promovendo a troca de experiência entre eles e uma rede de mentores formada pelas principais lideranças empresariais do país. A Endeavor acredita na força do exemplo desses empreendedores para inspirar milhões de brasileiros, por isso compartilha suas histórias e aprendizados práticos de especialistas em seu portal, considerado referência em conteúdo de empreendedorismo. Além disso, publica estudos e atua na mobilização

de organizações públicas e privadas para influenciar mudanças positivas no ambiente empreendedor.

Com oito escritórios no Brasil - São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Minas Gerais, Pernambuco e Ceará - já capacitou mais de dois milhões de brasileiros com programas educacionais presenciais e à distância. Além disso, os seus 116 empreendedores apoiados movimentam mais de dois bilhões de reais anualmente e empregam mais de 20.000 pessoas. Dessa forma, trabalha para transformar o Brasil em uma das grandes referências em empreendedorismo no mundo, com empreendedores de impacto cada vez maior na sociedade.



**Conheça
o portal
Endeavor**

RUNRUN.IT

O Runrun.it é um software brasileiro de gestão de equipes, tempo e desempenho, que ajuda gestores a aumentar a produtividade de suas equipes. Os benefícios são melhora no fluxo de trabalho, maior transparência na priorização das tarefas, menos reuniões de acompanhamento e, principalmente, mais entregas reais sendo feitas em um ambiente mais motivador. Em maio de 2013 recebeu um aporte de R\$ 2,1 milhões, da aceleradora 500 Startups, do Vale do Silício, e do fundo Monashees Capital. Hoje, o software já é usado por mais de 50 mil empresas em 74 países.



**Crie sua conta
grátis no Runrun.it**

Runrun.it™

endeavor
BRASIL

Runrun.it™