

# 10

MANDAMENTOS  
DO LÍDER

# Sumário

---

pág. 03	Introdução
pág. 04	#1 - "Abrirás o Dashboard com frequência"
pág. 05	#2 - "Não perguntarás quem respondeu (ou disse) o quê"
pág. 07	#3 - "Não guardarás o resultado só para si"
pág. 08	#4 - "Envolverás o time na busca de soluções"
pág. 10	#5 - "Farás algo a respeito (e registrarás)"
pág. 12	#6 - "Responderás a todos os feedbacks"
pág. 14	#7 - "Responderás a todas as sugestões"
pág. 15	#8 - "Compartilharás seus resultados com outros líderes"
pág. 16	#9 - "Não invejarás os bons resultados de outros líderes"
pág. 17	#10 - "Comemorarás as vitórias com a equipe"

## Olá líder!

Bem vindo ao guia **Os 10 mandamentos do Líder!**

Este guia foi pensando para líderes que, como você, utilizam a plataforma Pulses e a metodologia de Continuous Sensing. Esta metodologia “sente” continuamente o clima organizacional e o engajamento das equipes, através da escuta contínua como canal aberto de feedback entre o colaborador e a empresa. Além de uma tendência mundial, o Continuous Sensing é considerada uma estratégia de Engajamento mais eficiente e adaptada aos tempos modernos. Se este guia chegou até você, sua empresa está adotando ou pensando em adotar esta estratégia, o que é fantástico!

Ao adotar uma nova tecnologia, é comum aparecer curiosidade, receio, empolgação e até mesmo medo. Estar atento e compreender estes diferentes comportamentos na equipe são pontos cruciais para uma boa adoção da plataforma. Diversos estudos científicos mostram que atuar sobre o clima e o engajamento possibilita aumento da produtividade, mais receita, menos turnover, menos faltas, menos erros e mais satisfação do cliente. E para que esses benefícios aconteçam, separamos as melhores práticas e muitas dicas para que você tenha sucesso na gestão com a equipe.

Use este guia como uma referência sempre que precisar. As práticas e dicas trazidos aqui são frutos da nossa experiência e também de outros líderes que usam a Pulses há pelo menos 2 anos. Nossos sinceros agradecimentos a todos que contribuem para esta prática e estão construindo ambientes de trabalho incríveis, com muita colaboração, transparência e confiança.

**Desejo muito sucesso a você, e que em breve possamos compartilhar suas histórias e práticas de sucesso aqui neste guia!**

Um forte abraço,

Cesar Nanci | CEO da Pulses

# “Abrirás o Dashboard com frequência”



- Acompanhe sempre a adesão, esta métrica é super importante para que a metodologia Pulses funcione perfeitamente.
- Incentive os colaboradores a **responder de maneira sincera, sem medo de perseguição**. O objetivo é melhorar o clima e não buscar culpados.
- **75%** é uma boa meta de adesão global. Caso sua equipe seja pequena (menos de 10 pessoas), busque por uma adesão acima de 85%.
- Analise seu dashboard com frequência **semanal**, assim você acompanha tendências e pode atuar pró-ativamente na resolução de problemas. A escuta contínua ajuda a resolver problemas antes que se tornem tão grandes ao ponto de perder talentos do time.

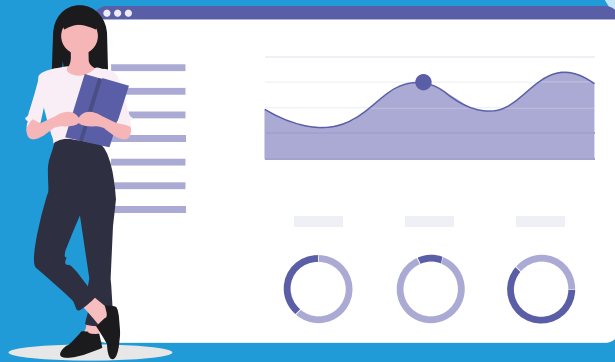
# “Não perguntarás quem respondeu (ou disse) o quê”



- Uma das características da metodologia Pulses é a **proteção do anonimato**. Isso propicia menor receio de qualquer tipo de repreensão e portanto, mais sinceridade na hora de responder. Muitas coisas que não são ditas no dia a dia, são ditas na Pulses por ser um canal seguro.
- A adesão à pesquisa é **opcional**, não se pode forçar um colaborador a responder se ele não quiser. Evitamos até mesmo perguntar diretamente se ele respondeu à pesquisa. Sugerimos que você incentive o time a responder sempre de maneira coletiva e demonstre que ouvir as opiniões é a primeira etapa do processo de melhoria. Se o time quer que as coisas melhorem, faz parte do processo opinar de maneira sincera e indo direto ao ponto.

- Prepare-se: **notas baixas e feedbacks negativos** virão! Alguns inclusive poderão falar mal da sua gestão enquanto líder. Isso faz parte do processo de melhoria. Inclusive é um sinal de confiança de que o colaborador pode dizer o que pensa, sem repreensão. Reflita sobre os resultados e comentários, se eles existem é porque alguém de fato sente isso. Um líder maduro precisa refletir e se planejar antes de qualquer ação.
- Perguntar sobre uma nota baixa ou sobre um comentário diretamente para um colaborador pode passar uma mensagem de **perseguição**. Não o faça. Isso pode reduzir a credibilidade na ferramenta e a adesão cair (ou ainda pior, as respostas perderem a sinceridade).

# “Não guardará o resultado só para si”



- Compartilhar o resultado do dashboard com seu time é uma das estratégias mais eficazes para aumento de adesão e envolvimento. Vou explicar: uma estratégia de engajamento consiste em **ouvir, responder e fazer algo a respeito**. Apresentar os resultados do dashboard é uma forma de “responder” ao time e mostrar que você se importa e está olhando para os indicadores. Isto os motivará a continuar respondendo.
- Aproveite para demonstrar **como funciona** a plataforma, isto servirá como reforço de confiança em relação ao anonimato, evidenciando que você não consegue identificar quem respondeu o quê.
- Envolver o time na apresentação dos resultados é um exercício de **empoderamento** e **autonomia**. Assim eles se sentirão mais “donos” do resultado, que afinal, é do próprio grupo e não apenas seu.
- Você pode inserir o tema “Pessoas” ou “Nosso Clima” em suas reuniões mensais com a equipe, ou ainda em outro ritual de liderança já existente.

# “Envolverás o **time** na busca de soluções”

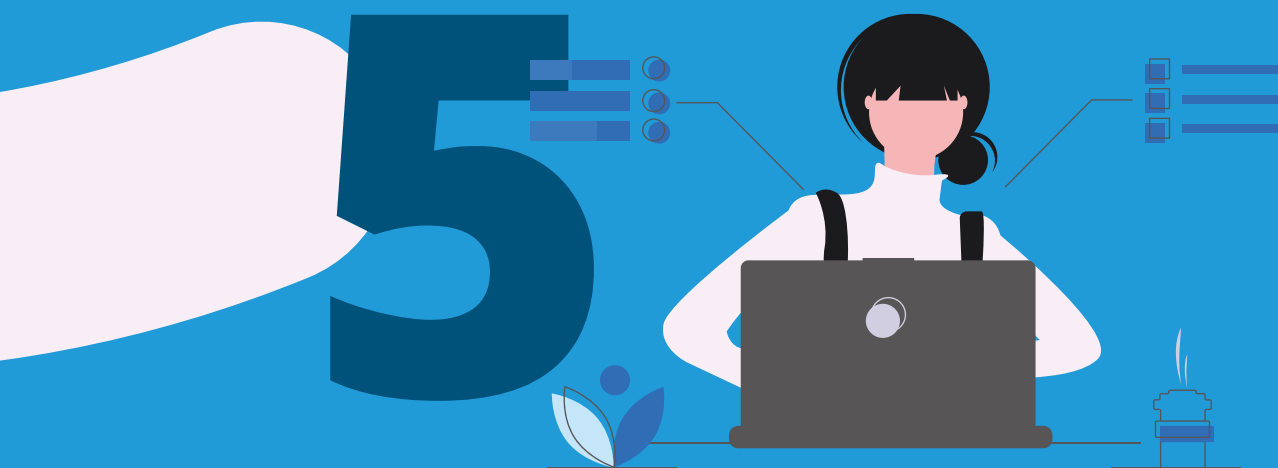


- Fazer algo a respeito não é apenas necessário, é parte integral da metodologia de Continuous Sensing! Não há nada pior do que responder a uma pesquisa e não ter retorno algum do que será feito com suas opiniões. Ao não fazer nada, poderá gerar uma espécie de “silêncio organizacional”, e a adesão irá cair. Por isso, **faça algo a respeito** com os dados e torne isso uma rotina.
- Quando as pessoas percebem que algo está sendo pensado, discutido, revisado ou implementado em função do que elas responderam, há um aumento da motivação para continuar participando e respondendo aos pulsos.
- A **gestão das expectativas** é tão importante quanto uma ação real. Se algo não puder ser feito no momento, diga isso para a equipe e explique os motivos. Isso assentará as expectativas e é uma forma de considerar as opiniões de todos. Jamais ignore um problema ou finja que não leu. Responder a uma solicitação de maneira transparente e franca estabelece uma relação de coerência e credibilidade, além de assentar expectativas do grupo.



- Se você não sabe como melhorar algo, diga para o seu time e **peça ajuda**. Isso reforça o sentimento de confiança do time em você. Lembre-se que antes de ser líder, você é um ser humano, não tem a obrigação de saber tudo.
- Ao criar planos de ação, **delegue a responsabilidade para o time** também, e não necessariamente para você. Ao empoderá-los, estes incentivarão os demais a responder os pulsos nas semanas seguintes, pois é a melhor forma de saber se a ação está dando certo! E não se assuste se a sua adesão ultrapassar 90% depois disso!

# “Farás algo a respeito (e registrarás!)”



- Crie **planos de ação** para os fatores com notas mais baixas. Na plataforma Pulses, há uma área específica para gerenciar seus planos de ação.
- Explore o aprofundamento e as correlações, para entender mais a fundo cada fator. Você verá como sua ação pode impactar outros fatores (se tiverem correlações altas) ou ainda como direcionar sua ação de maneira mais assertiva (pelo aprofundamento), para os fatores explicativos de maior relevância.
- Ao criar planos de ação você deixa registrada as ações, bem como acompanha no próprio plano se o fator está melhorando ou não, de maneira simples e ágil.
- Com este registro, poderá entender o que funcionou e o que não deu certo de maneira formal e com histórico. Poderá ainda apresentar suas ações para o RH e outros líderes, bem como seus impactos medidos.

- Um plano de ação que não deu certo (ou seja, a nota do fator não melhorou ou até piorou) é tão importante quanto um plano que deu certo. Faz parte do processo descobrir como a sua equipe funciona e responde à estímulos. **Não tenha medo de experimentar**, você sempre ganhará mais conhecimento sobre a equipe.
- Utilize as **recomendações** da Pulses para ter novas ideias e insights de ações para melhorar cada fator. São mais de 130 recomendações com boas práticas de mercado, que certamente lhe ajudarão a pensar em novas ideias.
- Em muitos casos, **esclarecimentos e comunicações claras** afetam muito a percepção do colaborador sobre um tema. Por exemplo, saber da existência de um plano de carreira pode elevar uma nota de 4,0 para 7,5 muito rapidamente, somente pela comunicação. Saber como funciona em detalhes o processo de avaliação de desempenho pode melhorar a sensação de justiça. Não subestime o poder de uma boa e clara comunicação para o time. E também lembre de reforçá-la de tempos em tempos.

# “Responderás a todos os **feedbacks**”



- Um feedback do colaborador é uma resposta aberta (comentário em texto) à uma pergunta, podendo ter caráter positivo (o que fazemos bem) ou construtivo (o que podemos melhorar).
- Ter o **feedback respondido** incentiva o colaborador a continuar respondendo aos pulsos, pois este se sente ouvido e fica claro que sua opinião importa.
- Ao receber **feedbacks negativos**, cheque suas emoções antes de responder. É normal se sentir “revoltado” com algumas opiniões. Valorize a sinceridade do colaborador em dizer algo forte ou “duro” sobre você ou sobre a empresa. Se você repreender este tipo de comentário de alguma forma, poderá nunca mais receber algo assim, e perder a sinceridade (e a credibilidade) do time. Separe as emoções e responda o feedback, se possível usando fatos e dados como argumentos.

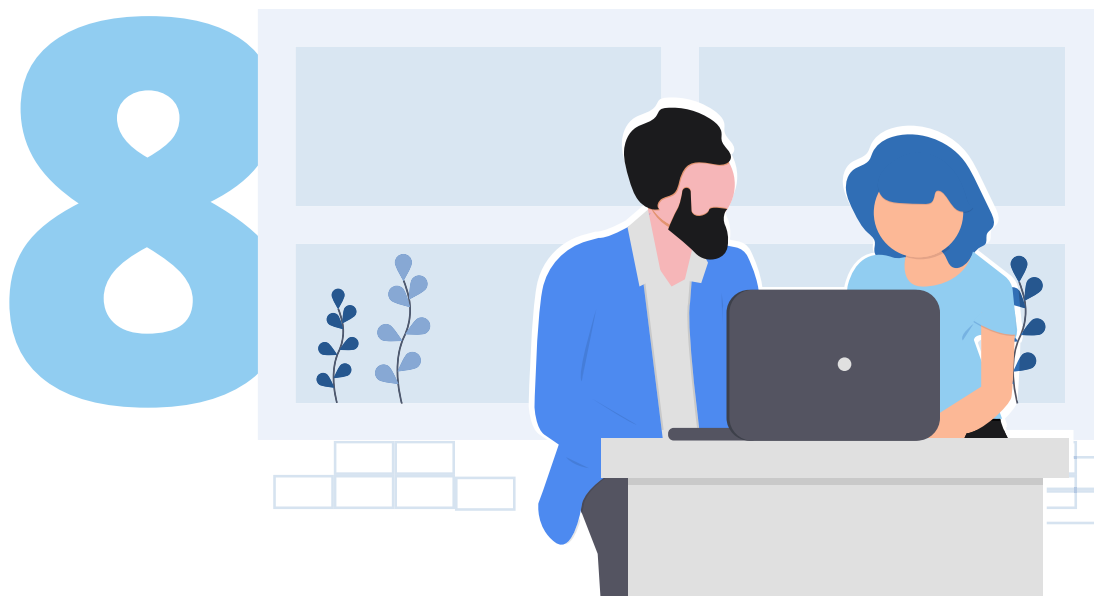
- Feedbacks “vazios” e que parecem apenas “reclamações” pouco tangíveis também virão. Não os ignore, mas responda agradecendo o feedback e peça mais detalhes para que você possa atuar sobre o problema. Caso o colaborador não se sinta à vontade para dar mais detalhes (pode acabar se expondo, por exemplo), direcione para canais formais de ouvidoria ou ainda para uma conversa direta com você. Construa sempre pontes, em vez de barreiras.
- Lembre-se: como líder **você representa a cultura** da empresa. A forma como você responde é a forma como o colaborador vê a empresa. Se tiver dúvidas de como responder ou estiver muito “contaminado” pelas emoções, peça apoio ao RH ou a um líder mais experiente.

# “Responderás a todas as **sugestões**”



- O colaborador é a melhor fonte de boas **sugestões e oportunidades de melhorias**. Ele vive o dia a dia da empresa de maneira muitas vezes diferente da sua, as sugestões refletem as necessidades mais genuínas dele e do time.
- As sugestões podem ter impacto apenas na equipe ou na empresa inteira. Discuta com o time sobre sua implementação e cheque se é uma necessidade da maioria.
- Leve as sugestões de âmbito global ao conhecimento do administrador (RH), e peça que **impulsione** para a empresa inteira (ou sua área) opinarem. A Pulses possui funcionalidade que permite criar perguntas adicionais sobre qualquer assunto, e enviar para times específicos.

# “Compartilharás seus resultados com outros líderes”



- Compartilhe os impactos das suas ações com seus pares, sejam elas positivas ou negativas. A troca entre líderes é uma fonte de aprendizado e pode ajudar a pensar em outras ações.
- Gerir pessoas é um desafio para todos os líderes, compartilhe suas vitórias e você estará ajudando os líderes da sua empresa a se desenvolverem ainda mais.

# “Não invejarás os bons resultados de outros líderes”



- Pelo contrário! Converse com estes líderes e descubra o que eles estão fazendo. Leve em conta as diferenças de composição das equipes e adapte as ações para o perfil do seu time.
- Se este for um líder mais experiente, peça uma **mentoria** e façam juntos uma análise do seu dashboard. A troca de experiências é um dos melhores tipos de aprendizados!
- Grandes líderes estão em desenvolvimento constante. A Pulses é uma ferramenta que pode alavancar o seu papel como líder, ao entender mais sobre o que afeta as pessoas da sua equipe e ter uma visão real-time de como se sentem em relação aos principais temas que impactam o engajamento.
- Crie pequenos **fóruns de discussão** entre líderes, podem existir problemas globais que afetam toda a empresa e nestes casos o RH corporativo pode ser acionado para participar e apoiar com um projeto maior.



# “Comemorarás as vitórias com a **equipe!**”



- Quando um plano de ação bater a meta, **comemore com o time!**
- Agradeça ao time pela sinceridade e pela contribuição para melhoria do clima. Isto incentivará o time a continuar respondendo e o processo de melhoria contínua se tornará parte do dia a dia.
- Reconhecer o time e os responsáveis pelas ações é uma maneira de melhorar a dimensão **Feedback e Reconhecimento**.

## Lembre-se:

É o estímulo dos líderes que demonstrará a seriedade e a importância desta ferramenta para a empresa. A Pulses é muito mais que uma pesquisa de clima, é uma **ferramenta de liderança!**

Utilize o poder analítico e a maior frequência dos dados para agir de forma proativa e focada. Temos certeza que você e sua equipe irão alcançar grandes resultados!



---

Somos a 1ª plataforma 100% brasileira de Continuous Pulse Survey & Feedback, nascemos de uma insatisfação com os modelos ultrapassados de pesquisa de clima e performance.

Nosso desejo é simplificar cada vez mais o mundo da gestão de pessoas, potencializar o lado humano das organizações, promover bem-estar, principalmente, dar voz aos colaboradores!

 [pulses.com.br](https://pulses.com.br)