

 ***E-BOOK***

A liderança na gestão de equipes

Olá,

**Você sabe que para gerir com sucesso** uma empresa e enfrentar o mercado e os desafios do dia a dia empresarial é preciso se preparar e, para isso, o Sebrae disponibiliza diversos produtos, canais e serviços para auxiliá-lo nessa jornada.

Em sua estratégia de **Atendimento Remoto** e com o objetivo de ampliar suas alternativas de acesso a conteúdos e soluções educacionais, o Sebrae produziu e disponibiliza este *e-book*, mais um produto no formato de Educação a Distância (EAD).

A proposta de nossos *e-books* é apresentar os principais conteúdos sobre **gestão de pequenas empresas** como cursos em formato de **livros digitais**, isto é, materiais educacionais organizados para capacitar quem quer empreender e quem já possui empresa e deseja ampliar seus conhecimentos e melhorar sua prática à frente de seus negócios.

Com as soluções de Educação a Distância do Sebrae você tem a oportunidade de **estudar off-line** ou em um Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), disponível **24 horas por dia**, que pode ser acessado a qualquer momento e de qualquer lugar que tenha conexão com a internet, sem necessidade de deslocamento.

Aproveite esta oportunidade de ampliar seus conhecimentos e bons negócios!

Equipe de EAD do Sebrae-SP

## Sumário

<b>Carta do Sebrae .....</b>	<b>2</b>
<b>Apresentação .....</b>	<b>4</b>
<b>Líder e liderança .....</b>	<b>5</b>
Para que serve a liderança .....	5
O que é ser líder .....	5
Estilos de liderança .....	6
Vantagens e desvantagens dos estilos de liderança .....	8
A prática da liderança .....	9
<b>Você, um líder! .....</b>	<b>12</b>
Liderança como habilidade .....	12
A importância do autoconhecimento .....	13
A linguagem corporal .....	13
A proximidade com a equipe .....	16
Três dimensões da liderança .....	17
As competências do líder .....	18
<b>Comunicação e liderança .....</b>	<b>20</b>
Promover identificação e autonomia .....	21
Demonstrar confiança e reconhecimento .....	24
<i>Feedback</i> .....	25
<b>Estratégias de liderança na gestão de equipe .....</b>	<b>29</b>
A equipe .....	30
A importância de delegar .....	31
Motivação .....	32
Administração de conflitos .....	34
<b>Estratégias de liderança para otimizar resultados .....</b>	<b>38</b>
Planejamento .....	38
Reuniões produtivas .....	42
<b>Desafios rumo ao sucesso .....</b>	<b>48</b>

## Apresentação

O sucesso de uma empresa depende do desempenho de seus colaboradores e, portanto, da eficiência da gestão de pessoas e equipes. Por isso, exercer bem a liderança é fundamental para que seu empreendimento se mantenha no mercado e consiga crescer.

Este *e-book* mostra por que o preparo e o autoconhecimento do líder são tão importantes para alcançar os objetivos e as metas determinados para a empresa. Você conhecerá as competências do líder, os estilos de liderança e as estratégias para liderar. E o mais importante: você aprenderá a desenvolver a liderança!

Ao final, você estará preparado para levar sua empresa ainda mais longe!



## Líder e liderança

Este primeiro capítulo apresenta os conceitos de líder e de liderança. Você também saberá quais tipos de liderança existem e quais são as vantagens e as desvantagens de cada estilo.

### Para que serve a liderança

Atualmente, a liderança é um dos principais desafios para os empresários. O cenário empresarial necessita de líderes qualificados e preparados que conduzam adequadamente as empresas e suas equipes para atender às exigências de qualidade, produtividade e competitividade nos negócios.



Para atender essas exigências, você, empresário e líder, deve investir e cuidar da qualidade das relações no ambiente de trabalho, desenvolver as pessoas que formam a sua equipe, colaborar para a motivação delas e aprimorar sua comunicação. E, para fazer tudo isso, os primeiros passos são entender o que é ser líder, compreender o que significa ter liderança e conhecer bem qual é seu papel como líder.

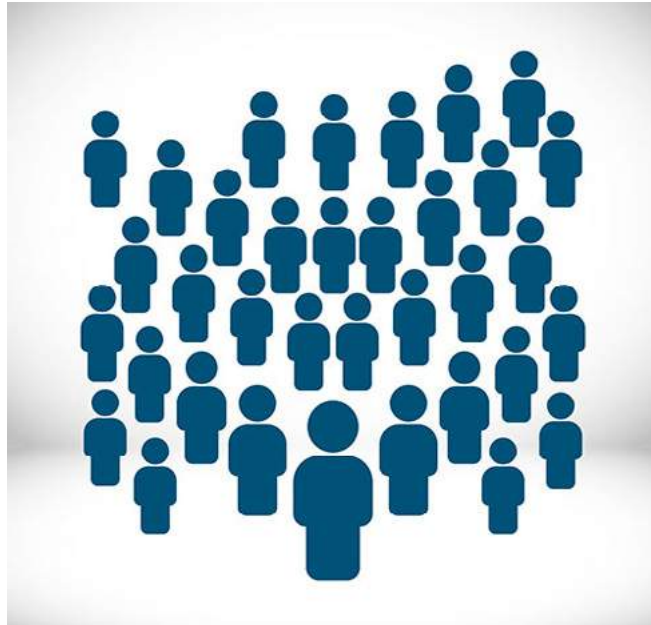
### O que é ser líder

Líder é qualquer pessoa que desempenha a liderança.

A liderança é exercida em toda a empresa e fora dela também. Segundo o professor Idalberto Chiavenato, *liderança é a **influência interpessoal** realizada em uma ocasião e por meio do **processo de comunicação** humana para **alcançar um ou mais objetivos** específicos.*

Essa definição traz dicas fundamentais para uma liderança assertiva. Observe:

- Liderança é **influência interpessoal**: isso significa que liderar não é mandar, mas influenciar as pessoas a realizarem suas tarefas dentro dos padrões definidos pela empresa.
- A liderança é realizada por meio de um **processo de comunicação**: por isso, a forma de comunicação da liderança tem impactos definitivos sobre a equipe e os resultados alcançados.
- A liderança é exercida para **alcançar objetivos**: então, os objetivos devem ser claros e específicos para que as pessoas possam realmente se comprometer e se empenhar para alcançá-los.



## Estilos de liderança

Existem diversos tipos de líder e de estilos de liderança. Cada um deles gera impactos distintos no dia a dia do trabalho da equipe.

Os estilos de liderança mais conhecidos são:

- Liderança autocrática.
- Liderança democrática.
- Liderança liberal.

Você sabe qual é o seu estilo de liderança? Faça a atividade a seguir e descubra!

### Atividade 1.1

Para saber qual estilo de liderança tem mais a ver com você, responda **sim** ou **não** para as frases a seguir:

Sou um líder **autocrático**! Determino as metas, quem vai fazer cada tipo de tarefa e como a tarefa será feita.

Sim                       Não

Sou um líder **democrático**! Valorizo as discussões e consulto a equipe de trabalho. Estimulo a participação dos meus colaboradores para conseguir ideias e sugestões para tomar a decisão mais adequada.

Sim                       Não

Sou um líder **liberal**! Exerço o mínimo controle e estímulo a criatividade e a iniciativa dos colaboradores. Apenas digo a direção, passo as orientações gerais e dou liberdade para que eles tomem as decisões.

Sim                       Não

#### RESPOSTA:

Mesmo que você já consiga identificar seu estilo de liderança, é importante saber que líderes não nascem prontos e que não existe melhor ou pior estilo de liderança. No dia a dia, o líder transita pelos três estilos de liderança a depender da situação, dos envolvidos e do objetivo a ser alcançado. É importante você aprimorar sua liderança!

Se você não se identificou com nenhum estilo, não se preocupe! A liderança é uma habilidade que você pode desenvolver, e este *e-book* vai ajudá-lo nessa tarefa!



## Vantagens e desvantagens dos estilos de liderança

Em geral, as pessoas encontram pontos de identificação entre os estilos de liderança autocrática, democrática e liberal e suas condutas de líder.

Veja, a seguir, as vantagens e as desvantagens de cada um desses estilos e compreenda seus impactos nas equipes de trabalho.

### Liderança autocrática

Esse estilo é vantajoso em **treinamentos** de colaboradores inexperientes, porque as orientações do líder autocrático sobre o que será feito e como será feito são sempre bem detalhadas. Isso também é bom em **trabalhos que exigem procedimentos detalhados, críticos ou inflexíveis** e que não permitem improvisação.

Outra vantagem da liderança autocrática é que ela possibilita **tomadas de decisão mais ágeis** em momentos de crise ou em caso de prazos curtos.

Mas o fato de as decisões de ação serem tomadas sem consulta à equipe pode ser uma **desvantagem**, na medida em que não há contribuição do colaborador para decidir quem, o que ou como cada membro do grupo realizará as tarefas. Outro ponto negativo é que os líderes autocráticos costumam ser resistentes a sugestões e pontos de vista de outras pessoas que tentem solucionar um problema ou aproveitar uma nova oportunidade, ou seja, eles tendem a ter opiniões rígidas e agir mais pelo comando direto do que pelo apoio a sua equipe.

### Liderança democrática

Nesse estilo, as **decisões** sobre linhas principais de trabalho, prazos e resultados esperados são **estabelecidas por líder e equipe em conjunto**. E isso é uma vantagem, pois possibilita à equipe estabelecer a tarefa mais adequada para cada integrante e situação.

Outro ponto positivo é que a liderança democrática prioriza a **valorização da participação** das pessoas. Dessa forma, as equipes são beneficiadas por ideias, opiniões e pontos de vista discutidos e apresentados.

A **desvantagem** é o tempo: como as decisões são discutidas e tomadas em grupo, há necessidade de mais tempo para avaliar possíveis problemas e analisar oportunidades e, em alguns momentos, não há muito tempo para decidir.



## Liderança liberal

Esse tipo de liderança apresenta **alto grau de confiança** na capacidade e no desempenho dos colaboradores, por isso, ela dá à equipe **liberdade para tomar decisões em grupo e individuais**, com participação mínima do líder.

A **desvantagem** é que, se a equipe e o líder não estiverem motivados, treinados e bem preparados, a liderança liberal pode gerar problemas como a perda de objetivo e a desorganização.



## A prática da liderança

Cada estilo de liderança poderá ser utilizado com base na avaliação da situação, dos envolvidos e do objetivo a ser alcançado.

A prática da liderança é um processo de amadurecimento que começa em você e na sua autopercepção, para depois alcançar seus relacionamentos com equipe de trabalho, clientes, fornecedores e parceiros de negócios, tornando esses relacionamentos cada vez mais produtivos.

No próximo capítulo, você verá mais informações sobre como desenvolver a liderança. Agora, que tal verificar o seu entendimento sobre os conteúdos trabalhados até aqui? Faça isso nas atividades a seguir!

## Atividade 1.2

Entre as alternativas a seguir, escolha aquelas que apresentam informações corretas sobre liderança.

- a) Liderança é influência interpessoal.
- b) Não é possível desenvolver a liderança.
- c) A liderança é exercida por meio de um processo de comunicação.
- d) Ter liderança significa mandar nas pessoas.
- e) Liderança envolve objetivos claros.
- f) Liderança é uma habilidade que pode ser desenvolvida.

### RESPOSTA:

Estão corretas as alternativas **a** (liderança é influência interpessoal); **c** (a liderança é exercida por meio de um processo de comunicação); **e** (liderança envolve objetivos claros); e **f** (liderança é uma habilidade que pode ser desenvolvida).

O líder não manda nas pessoas! O comportamento de um líder está voltado para o processo de comunicação que visa ao desenvolvimento e ao fortalecimento dos relacionamentos com a equipe de trabalho, ou seja, para sua influência interpessoal, a fim de alcançar um ou mais objetivos específicos.

Além disso, líderes não nascem prontos: por ser uma habilidade, a liderança pode ser desenvolvida!

## Atividade 1.3

Analise as situações apresentadas a seguir:

1. Em uma reunião com a equipe, o líder informa a meta a ser alcançada e os prazos a serem cumpridos, lembrando a todos as regras que não podem ser desrespeitadas. Feito isso, ele se ausenta para outro compromisso, e a equipe decide a organização para a entrega solicitada pelo líder.
2. Em uma reunião com a equipe, o líder comunica já ter determinado as tarefas que cada um deve executar, bem como as regras a serem respeitadas e os prazos a serem cumpridos.

3. Em uma reunião com a equipe, o líder explica a meta a ser alcançada e solicita a participação de todos para definir como as tarefas serão realizadas dentro das regras e dos prazos a serem cumpridos.

Agora, indique o número da situação que corresponde a cada estilo de liderança:

( ) Liderança autocrática

( ) Liderança democrática

( ) Liderança liberal

RESPOSTA:

A liderança **autocrática** corresponde à situação **2** (Em uma reunião com a equipe, o líder comunica já ter determinado as tarefas que cada um deve executar, bem como as regras a serem respeitadas e os prazos a serem cumpridos).

A liderança **democrática** corresponde à situação **3** (Em uma reunião com a equipe, o líder explica a meta a ser alcançada e solicita a participação de todos para definir como as tarefas serão realizadas dentro das regras e dos prazos a serem cumpridos).

A liderança **liberal** corresponde à situação **1** (Em uma reunião com a equipe, o líder informa a meta a ser alcançada e os prazos a serem cumpridos, lembrando a todos as regras que não podem ser desrespeitadas. Feito isso, ele se ausenta para outro compromisso, e a equipe decide a organização para a entrega solicitada pelo líder).



## Você, um líder!

Este capítulo mostra como o autoconhecimento é importante para a liderança e apresenta as competências de um líder.



### Liderança como habilidade

A liderança é uma habilidade que se desenvolve nos desafios impostos pelo dia a dia empresarial e deve ser aprimorada de forma contínua.

Por muito tempo, as pessoas acreditaram que o líder nascia pronto. Mas diversos estudos sobre a capacidade de liderar comprovam que **todos podem exercer a liderança**, desde que tenham disposição para aprender e se desenvolver. Por essa razão, se você quer desenvolver e aprimorar sua liderança, o primeiro passo é olhar para você!



## A importância do autoconhecimento

Os líderes precisam estar preparados para lidar com diferentes cenários, pois a empresa e os desafios evoluem e mudam, e assim surgem novas situações e pessoas para acompanhar a dinâmica dos negócios. Nesse contexto, é fundamental que o líder tenha autoconhecimento, ou seja, adote a prática de se conhecer cada vez melhor.

Apenas com autoconhecimento o líder será capaz de compreender suas atitudes. E essa compreensão é fundamental porque **as atitudes do líder influenciam a equipe e contribuem para o sucesso dos projetos**. As pessoas que estão na equipe sentem os efeitos da atitude do líder no dia a dia da empresa.

Quando o líder realmente acredita no projeto, a equipe também acredita. **O líder é a referência e as equipes replicam suas atitudes** nas relações internas de trabalho e também nas relações externas com clientes e fornecedores.

### Atenção

As atitudes positivas são tão contagiantes quanto as atitudes negativas. Ambas são irradiadas pelos líderes em suas equipes!

Quando o líder tem autoconhecimento, ele é capaz de ter autocontrole. E **o exercício diário da disciplina e do autocontrole é essencial para que o líder aja de maneira coerente** com a equipe. O autocontrole é o controle sobre si mesmo, é o domínio sobre seus próprios impulsos e emoções.

## A linguagem corporal

Sua **linguagem corporal** transmite seus impulsos e emoções e, muitas vezes, é mais forte e evidente do que suas palavras. Por isso, para ser um bom líder, é necessário cuidado com a informação que sua linguagem corporal transmite.

### Dica

Tenha uma postura segura e confiante. Falar com segurança e ter uma postura insegura transmite conflito de informações para sua equipe.

Sua postura como líder influencia o comportamento dos liderados e interfere na cultura da empresa. Por isso, **liderança exige atenção e reflexão**.

Tenha confiança e seja verdadeiro e honesto ao transmitir uma mensagem à equipe. A mensagem representa 7% de impacto na comunicação; a entonação de voz, 38%; e os gestos e as expressões, 55%. Esses números mostram por que a postura do líder gera impacto na comunicação, visto que a equipe se lembrará da fisionomia e dos gestos apresentados pelo líder ao transmitir uma mensagem.

Além da linguagem corporal, existem outros pontos aos quais o líder deve se atentar. Faça a atividade a seguir e verifique se você já costuma considerar esses pontos no exercício da liderança.



### Atividade 2.1

Responda **sim** ou **não** para as frases a seguir:

Como líder, você é claro em suas comunicações?

Sim                       Não

Como líder, você favorece a comunicação da equipe com você e entre os demais colaboradores?

Sim                       Não

Como líder, você fortalece as relações pela prática do respeito e da ética?

Sim                       Não

Como líder, você tem clareza dos diferentes perfis dos colaboradores que trabalham com você?

Sim                       Não

Como líder, você percebe que os diferentes perfis em sua equipe são um potencial para o desenvolvimento e o aprimoramento de sua liderança?

Sim                       Não

Como líder, você tem clareza das metas a serem atingidas e do planejamento das tarefas para um acompanhamento diário?

Sim                       Não

RESPOSTA:

Todos esses pontos devem ser percebidos e fortalecidos pelo líder. Caso tenha respondido **não** para algum ponto, não se preocupe! A liderança é uma habilidade que pode e deve ser desenvolvida constantemente!



## A proximidade com a equipe

O líder precisa estar próximo de sua equipe, compreender seu contexto, conhecer as pessoas, suas potencialidades e suas dificuldades. **A proximidade é uma prática eficaz na liderança por ser elemento-chave para a influência**, assim como a comunicação clara das metas.

Ao colocar essa proximidade em prática, o líder é capaz de:

- definir os rumos da equipe e da empresa.
- agir para que os objetivos e princípios sejam conhecidos, compreendidos, aceitos e incorporados pela equipe.

### Dica

A liderança se desenvolve na prática do dia a dia. Como o contexto empresarial é dinâmico, você também precisa se manter em constante desenvolvimento. Aprimore e aperfeiçoe o tempo todo a habilidade de liderança!





## Três dimensões da liderança

Para obter melhores resultados na gestão da equipe, o líder deve ter clareza do que precisa para o autodesenvolvimento das competências, atitudes e habilidades de liderança. Com isso, estará preparado para direcionar a equipe e a empresa nas diversas situações apresentadas no atual ambiente de negócios.

Uma forma de identificar o que é necessário para desenvolver suas competências de líder é realizar uma análise com base em três dimensões: empresa, equipe e pessoal.

A **dimensão empresa** se refere às informações e conhecimento do negócio. Nela, **o papel do líder é estratégico e visionário**. Ele deve se preparar para definir as estratégias de atuação da empresa no mercado. Para isso, o líder deve saber:

- as soluções ou as necessidades que sua empresa atende e a quem atende.
- o tipo de tecnologia necessária.
- os objetivos que se deseja atingir.
- as mudanças que ocorrem no setor de atuação da empresa.

A **dimensão equipe** se refere à forma de interagir e estimular a participação das pessoas. Nela, **o papel do líder é ser agregador**. A essência da liderança está nessa dimensão porque é aqui que o líder exerce seu poder de influência, por sua forma de comunicar e interagir com as pessoas, gerando o comprometimento e a confiança necessários para o trabalho em equipe.

A **dimensão pessoal** reforça o valor do autoconhecimento. **O papel do líder é ser protagonista do seu desenvolvimento pessoal e profissional**. Nessa dimensão, espera-se do líder a prática de comportamentos que sejam admirados pelas pessoas com as quais se relaciona.

### Atenção

A liderança se fortalece mais pelo exemplo do que pelas palavras. Portanto, ser coerente é um comportamento esperado para um líder. O comportamento do líder deve refletir seus anseios e propósitos.

## As competências do líder

Não é possível determinar de maneira definitiva quais são as competências necessárias ao líder porque os contextos de sua atuação são diversos. No entanto, **existem competências que favorecem a eficácia da atuação do líder**, independentemente do porte da empresa, do setor de atuação, do tempo de existência do negócio e do número de pessoas na equipe. Veja quais são essas competências!

### Competências para a eficácia do líder

Você pode melhorar sua prática de liderança adotando as seguintes condutas: comunicar-se com clareza; planejar e monitorar resultados; resolver conflitos; ouvir as pessoas e observar condutas; atribuir metas e objetivos comuns; trabalhar em equipe; delegar.



A prática da liderança é um processo de amadurecimento que se inicia em você e em sua autopercepção. Por isso, **reconhecer o estilo de liderança predominante em sua conduta como líder** é um importante passo para o autodesenvolvimento e para compreender como **gerenciar suas equipes de forma eficaz**.

### Dica

Agora que você já tem mais informações sobre liderança, reflita a respeito dos estilos de liderança e faça uma análise sobre suas práticas como líder. Identifique os aspectos que você precisa desenvolver!

## Atividade 2.2

O trecho a seguir fala de um ponto essencial para o desenvolvimento de um líder: as três dimensões da liderança.

Preencha cada uma das lacunas com a dimensão correta:

Para que um líder desenvolva suas competências, é importante e necessário analisar e definir ações de aperfeiçoamento com base em três dimensões: a dimensão \_\_\_\_\_, que destaca a importância e o valor do autoconhecimento; a dimensão \_\_\_\_\_, que se refere à forma de interagir e estimular a participação das pessoas; a dimensão \_\_\_\_\_ que se refere às informações, aos conhecimentos e às estratégias da empresa e das atividades desenvolvidas.

### RESPOSTA:

Para que um líder desenvolva suas competências, é importante e necessário analisar e definir ações de aperfeiçoamento com base em três dimensões: a dimensão **pessoal**, que destaca a importância e o valor do autoconhecimento; a dimensão **equipe**, que se refere à forma de interagir e estimular a participação das pessoas; a dimensão **empresa** que se refere às informações, aos conhecimentos e às estratégias da empresa e das atividades desenvolvidas.



## Comunicação e liderança

Este capítulo mostra a comunicação como estratégia de liderança e apresenta o processo de *feedback*.



### Comunicação

A essência da liderança está em dois instrumentos poderosos: a influência e a comunicação do líder.

A comunicação faz parte das competências de um líder e, assim como a liderança, é uma **habilidade que pode ser aprendida, desenvolvida e aprimorada**. A palavra **comunicação** vem do latim *communicare* e significa “dizer, partilhar, repartir, trocar opiniões, tornar comum”.

O líder precisa estar próximo de sua equipe para compreender seus interesses, dificuldades ou anseios. Com isso, ele pode adotar estratégias de comunicação mais eficazes para alcançar objetivos definidos e para minimizar resistências e dúvidas em sua equipe de trabalho.

#### Atenção

A comunicação é um instrumento poderoso e muito delicado. Quando bem dirigida, ela estabelece sinergia entre as pessoas, torna-se uma ação transformadora e difunde a empatia no ambiente de trabalho.

Os líderes que estabelecem comunicação clara, objetiva e segura têm mais possibilidade de serem bem-sucedidos em suas ações dentro e fora da empresa.

Como mostrado nos capítulos anteriores, as atitudes do líder influenciam a equipe. Nesse sentido, **atitude coerente também é comunicação!**



É pela comunicação que o líder:

- expõe os direcionamentos para a equipe.
- compartilha objetivos que devem ser alcançados.
- ressalta o quanto todos podem ser beneficiados se os objetivos forem alcançados.
- orienta sobre os novos rumos adotados pela empresa diante de mudanças.
- estimula um ambiente produtivo e participativo, proporcionando espaço para que a equipe possa falar sobre os problemas ou dificuldades em suas tarefas.
- menciona sugestões de melhorias que vão influenciar a qualidade e a produtividade no ambiente de trabalho.

## Promover identificação e autonomia

Os momentos de interação são importantes para o fortalecimento da equipe, pois há troca de experiências e aprendizados sobre situações ocorridas no dia a dia da empresa. Nesses momentos, você, líder, pode prover a satisfação e o engajamento de sua equipe, porque as pessoas verão sentido nas atividades que exercem.

## Atenção

Quando as pessoas se sentem parte integrante do ambiente da empresa, há um aumento significativo da produtividade e da qualidade dos produtos e serviços oferecidos aos clientes!

Fazer parte de uma empresa que tem valores como respeito, ética e transparência aumenta a realização no trabalho. Para isso, os colaboradores devem compreender os comportamentos esperados, o propósito e a missão da empresa. As pessoas sentem-se muito mais satisfeitas e engajadas quando percebem sentido no trabalho que executam.

Outro ponto que contribui para que o colaborador se sinta realizado no trabalho é a autonomia, porque ela demonstra ao colaborador que o líder confia no trabalho dele.

Quando não está satisfeito com a empresa, o colaborador procura outra empresa na qual possa colocar em prática suas habilidades e competências.



Agora, que tal conhecer mais alguns pontos relacionados à comunicação entre líder e colaboradores? Na atividade a seguir, você verá quais são esses pontos e, ainda, poderá conhecer um pouco mais de sua própria atuação como líder.

### Atividade 3.1

Pense em sua atuação como líder e responda **sim** ou **não** para as questões a seguir.

Sua comunicação tem sido assertiva com seus colaboradores?

( ) Sim

( ) Não

Eles se sentem integrados ao ambiente da sua empresa?

Sim                       Não

O propósito e a missão da empresa estão claros para seus colaboradores?

Sim                       Não

Você costuma dar autonomia a eles?

Sim                       Não

Você reconhece, agradece e elogia o empenho nas tarefas realizadas por seus colaboradores?

Sim                       Não

RESPOSTA:

Todos esses pontos têm relação com a comunicação entre líder e colaboradores. Caso você tenha respondido **não** para algum ponto, não se preocupe! Assim como a liderança, a comunicação é uma habilidade que pode e deve ser desenvolvida constantemente.



## Demonstrar confiança e reconhecimento

Compartilhar responsabilidades com os colaboradores reforça a confiança do líder em relação a sua equipe de trabalho. Reconhecer e agradecer a dedicação e o empenho da sua equipe faz parte da liderança!

### Comunicação e atenção

Para desenvolver o processo de comunicação com sua equipe é importante:

- ouvir com atenção as sugestões e as contribuições dos colaboradores.
- apoiar as decisões tomadas por eles.
- questionar os colaboradores sobre o que pode ser melhorado, tomando por base o que já é feito.

O líder deve ter a habilidade da empatia: se colocar no papel do colaborador e se esforçar para compreender o ponto de vista, as dúvidas e as considerações a respeito das tarefas realizadas por aqueles que trabalham com ele.

Quando os colaboradores percebem que você os escuta, eles ficam à vontade para falar o que pensam e sentem, para mostrar suas ideias, considerações, pretensões e sugestões. Quando isso ocorre, o colaborador espera do líder um posicionamento sobre o que foi apresentado e orientações sobre o que pode ser melhorado nas atividades do ambiente de trabalho.

### Posturas que aprimoram a liderança

Perceba, escute e sinta o ambiente de trabalho da empresa e de seus colaboradores. Dessa forma, você vai conseguir atingir um nível de comunicação eficaz e refinado.

Veja algumas dicas para tornar sua comunicação mais eficiente:

- Demonstre interesse pelo que o outro apresenta.
- Demonstre respeito.
- Observe a linguagem corporal e a reação das pessoas com quem está se comunicando.
- Repita o que foi dito e confirme o que foi entendido.



A comunicação só se efetiva quando você obtém o resultado esperado. **Transmitir uma informação não significa que a mensagem foi compreendida.** Fique atento e escute com atenção o *feedback* que a pessoa fornece como consequência do que você quis transmitir.



## Feedback

A comunicação do líder com os colaboradores da empresa envolve o *feedback*.

**Feedback é o processo de fornecer informações** a uma pessoa ou grupo, com o **objetivo de ajudar os colaboradores a melhorar seu desempenho** para que atinjam seus objetivos.

### Como fornecer

Uma forma de dar *feedback* é comunicar a cada um da equipe a importância do trabalho realizado e como ele se reflete na satisfação e na percepção de qualidade por parte dos clientes atendidos pela empresa. Tanto o líder quanto o colaborador devem saber que os *feedbacks* geram impacto no sucesso da empresa e no desenvolvimento do próprio colaborador.

O *feedback* deve se basear em fatos, e não em opiniões, e deve ter **foco no incentivo à melhoria do desempenho e do relacionamento entre líder e colaborador**. Quando o líder usa fatos, e não opiniões, a conversa entre ele e o colaborador é mais objetiva.

Analise este exemplo de *feedback* de um líder para um colaborador: “Acho que você não está apresentando o desempenho esperado em suas atividades, porque os relatórios emitidos nas últimas semanas foram entregues fora do prazo e com algumas informações inconsistentes. Você está com alguma dificuldade para realizar esse trabalho?”.

Esse tipo de *feedback* cria oportunidade de o colaborador expor problemas não percebidos pelo líder que podem estar interferindo no resultado do trabalho.

### Atenção

O *feedback* não é disputa, acusação nem perseguição; tampouco deve gerar ressentimentos. O colaborador só será capaz de se distanciar dessas impressões negativas se o líder tiver clareza e objetividade em sua comunicação. Estabelecer uma relação de confiança e transparência é fundamental no relacionamento entre líder e liderados.

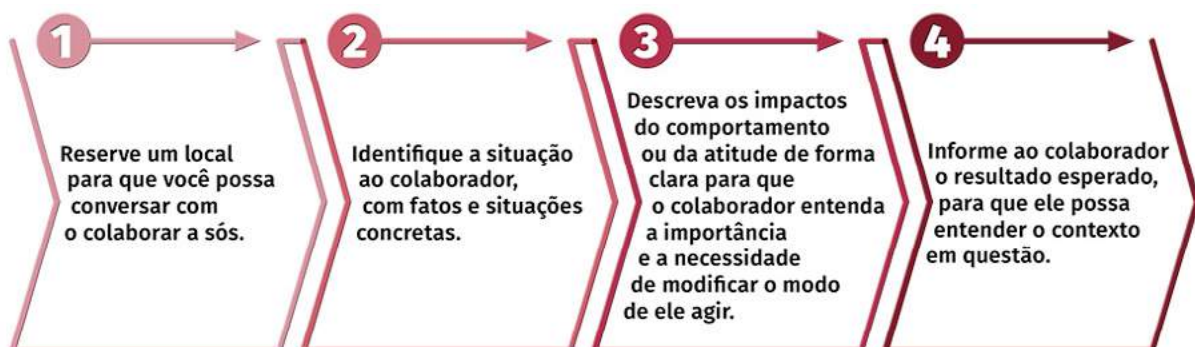
### Por que fornecer

O *feedback* tem duas funções básicas: reforçar e corrigir comportamentos.

Ao **reforçar um comportamento**, o líder comunica ao colaborador que ele está no caminho certo para que desenvolva as atividades com mais confiança e autonomia. Quando o colaborador não tem clareza de que está desenvolvendo as tarefas de forma correta e dentro do esperado, ele pode se sentir inseguro e não ser eficiente. Esse tipo de *feedback* deixa o colaborador mais seguro nas atividades que desempenha.

Ao **corrigir um comportamento**, o líder comunica ao colaborador o que está inadequado no comportamento dele para que ele possa mudar. Muitas vezes, as pessoas não dizem ao outro que o comportamento ou o desempenho dele não estão dentro do esperado, simplesmente porque acham que essa percepção é óbvia. Contudo, quando não recebe esse tipo de *feedback*, o colaborador continua agindo da forma inadequada, sem ter a chance de se reposicionar e melhorar seus resultados.

Apesar da importância dos *feedbacks* de correção, os líderes costumam sentir dificuldade para fornecê-los no dia a dia. Para melhorar seu desempenho em relação a isso, siga as dicas a seguir.



## Atenção

O *feedback* é um reconhecimento, e a melhor maneira de manter as pessoas motivadas e comprometidas é o reconhecimento. Quando o líder não demonstra reconhecimento, a tendência é que os colaboradores relaxem, porque o empenho e a dedicação parecem não fazer diferença.



## Dica

Comece a praticar o *feedback* no exercício de sua liderança para que todos em sua empresa se habituem a dar e receber *feedbacks*. Afinal, todos ganham nesse processo de desenvolvimento e crescimento profissional.

Este capítulo mostrou que líderes que investem na qualidade da comunicação são capazes de ampliar a visão de sua equipe para além dos limites da empresa. Desse modo, os colaboradores conseguem perceber a importância e o significado do trabalho que realizam.

Antes de seguir para o próximo capítulo, que tal verificar seu aprendizado sobre os conteúdos apresentados até aqui? Faça isso na atividade a seguir!

### Atividade 3.2

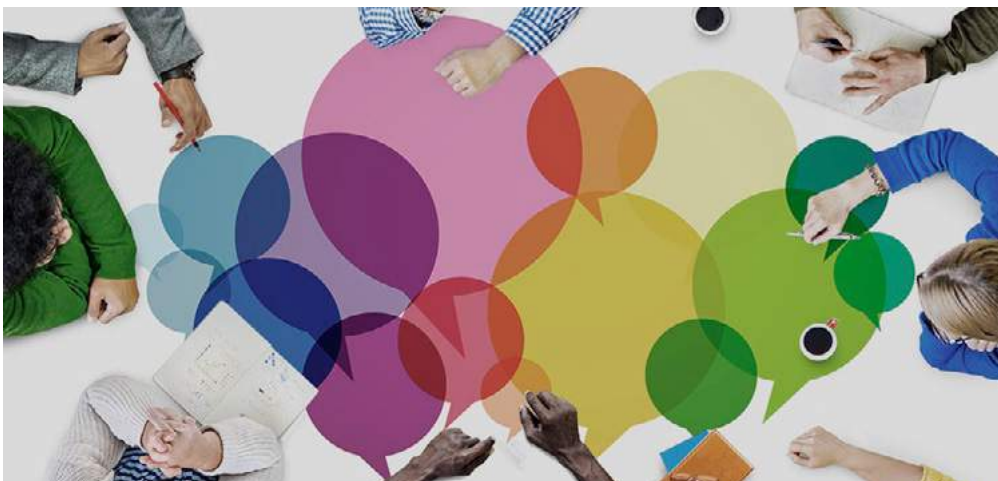
Escolha as alternativas que apresentam posturas necessárias para o líder ter uma boa comunicação com a equipe:

- a) Manter atenção ao *feedback* recebido.
- b) Observar a linguagem corporal e a reação das pessoas com quem se está se comunicando.
- c) Demonstrar interesse e respeito pelo que o outro apresenta e comunica.
- d) Sempre chamar as pessoas por algum termo agradável, como “amigo”, “parceiro” ou “querido”.
- e) Repetir o que foi dito para confirmar o entendimento.

#### RESPOSTA:

Estão corretas as alternativas **a** (manter atenção ao *feedback* recebido); **b** (observar a linguagem corporal e a reação das pessoas com quem se está se comunicando); **c** (demonstrar interesse e respeito pelo que o outro apresenta e comunica); e **e** (repetir o que foi dito para confirmar o entendimento).

Chamar os colaboradores por termos como “amigo”, “parceiro” ou “querido” é uma ação que coloca em risco a comunicação clara e profissional que um líder deve manter. Essa ação pode ser encarada por muitos como falsidade, incapacidade ou desinteresse em reconhecer as pessoas da equipe por seus nomes, bem como uma tentativa forçada de ser próximo das pessoas. Evite abusar desse tipo de termo na comunicação com sua equipe!



## Estratégias de liderança na gestão de equipe

Neste capítulo, você poderá compreender melhor a importância de gerenciar a equipe a fim de obter melhores resultados para a empresa. Também aprenderá sobre motivação, reconhecimento e administração de conflitos.



É cada vez maior a necessidade de as empresas aproximarem pessoas diferentes para trabalharem juntas e em temas ou projetos específicos. Dessa forma, nasce um desafio: gerenciar um grupo de pessoas que têm diferentes conhecimentos e habilidades e fazer desse grupo uma equipe de trabalho multidisciplinar verdadeira e atuante.

Nesse contexto, o líder deve observar as diferenças entre os colaboradores e, por meio delas, extrair as oportunidades de amadurecimento e crescimento de toda a equipe. Mas, afinal, o que é uma equipe?

## A equipe

No contexto empresarial, **equipe é a união de duas ou mais pessoas que interagem, são interdependentes em suas atividades e compartilham a responsabilidade de alcançar resultados** efetivos em conjunto. Uma equipe tem objetivo comum, divisão de papéis e estrutura e relacionamentos entre as pessoas e o processo.

O objetivo comum é o fator que une e justifica a reunião das pessoas para a realização de uma tarefa. A divisão de papéis organiza e define a importância e a responsabilidade de cada um na equipe.

Em equipes multidisciplinares, por exemplo, cada pessoa tem um papel, de acordo com sua formação e suas habilidades. **Todos são indispensáveis para o resultado final, pois muitas habilidades são complementares.** Dessa forma, é preciso que a divisão de tarefas seja bem definida, e deve haver respeito e diálogo constante entre os membros da equipe, a fim de alcançar o objetivo comum.



O relacionamento entre as pessoas se reflete no fluxo de trabalho. Se esse relacionamento não fluir bem, é possível que surjam conflitos. Com isso, a equipe tende a se desestruturar.

### Atenção

São as pessoas que diferenciam as empresas. Por isso, é muito importante envolvê-las em todas as atividades da empresa e incentivar a participação delas.

## A importância de delegar

Gerenciar equipes requer delegar funções. E isso não significa mandar alguém fazer o trabalho ou entregar uma tarefa para alguém de confiança. **Delegar é transferir uma parcela das responsabilidades.**

Ao delegar funções, o líder estimula a motivação e o desenvolvimento dos colaboradores, na medida em que eles assumem maior responsabilidade e autonomia para tomar decisões. Com isso, é possível adequar as tarefas aos estilos, às habilidades e às competências presentes na equipe.

É importante que o líder apoie e acompanhe as ações e as decisões delegadas, pois a responsabilidade pelas atividades delegadas é compartilhada. No entanto, a responsabilidade maior pelo resultado do trabalho continua sendo do líder.

### Atenção

Delegar exige paciência, análise e confiança, mas traz grandes benefícios para o negócio, entre eles o comprometimento dos liderados com o resultado da confiança que recebem por parte do líder.

Ao delegar funções, você proporcionará muitas vantagens aos seus colaboradores e à sua empresa. Isso porque delegar possibilita:

- alinhar políticas internas e procedimentos para ajudar os colaboradores a compreenderem a missão e os valores propostos pela empresa.
- reforçar e promover o trabalho bem-feito e as boas iniciativas.
- estimular os colaboradores a terem iniciativa e ideias e a correrem riscos, afinal, a empresa inova quando há implementação de ideias que geram resultados positivos.
- compartilhar informações e incentivar a comunicação em todas as direções.
- proporcionar treinamento e desenvolvimento aos colaboradores, elevando os níveis de qualidade e produtividade na realização do trabalho.



A **principal vantagem** de delegar funções é **gerar autonomia nas equipes**. Quando os colaboradores têm autonomia, eles não dependem do líder para as atividades cotidianas. Com isso, o líder terá mais tempo para desenvolver estratégias e buscar novas oportunidades, produtos ou serviços.

#### Dica

Os colaboradores precisam estar bem preparados para que o líder possa delegar tarefas. Além disso, a velocidade de entendimento e execução das tarefas designadas varia de pessoa para pessoa. Então, respeite a individualidade e o tempo de cada um.

## Motivação

Equipes com autonomia e maturidade costumam ser mais motivadas, comprometidas e produtivas! Mas a motivação da equipe não vem apenas da autonomia conquistada pela delegação de funções realizada pelo líder. **Motivação é uma força, uma energia que impulsiona a pessoa na direção de seus objetivos**, de algo que ela realmente deseja alcançar. Portanto, é importante entender que ninguém motiva ninguém.

Nesse sentido, **o papel do líder no processo da motivação é conduzir o colaborador para a compreensão dos resultados que são esperados e da importância do seu trabalho**, além de dar os *feedbacks* de reconhecimento pelo empenho e esforço dedicados.



Veja alguns exemplos de práticas adotadas para manter a motivação de equipes:

- Comissões.
- Bônus.
- Prêmios.
- Horários flexíveis de trabalho.
- Liberação do colaborador no dia do aniversário dele.
- Cursos pagos parcial ou integralmente pela empresa.

#### Dica

O líder deve avaliar o que os colaboradores esperam e alinhar essas expectativas às possibilidades e estratégias da empresa. Por esse motivo, antes de oferecer à sua equipe algo que você considere interessante para manter a motivação, conheça o que seus colaboradores de fato valorizam. Para isso, faça uma pesquisa estruturada, em uma reunião ou até mesmo em um bate-papo descontraído.

O líder influencia e estimula a motivação de sua equipe e, por isso, precisa estar atualizado e informado sobre as atividades da empresa e dos colaboradores. Apenas dessa maneira, é possível conduzir e incentivar a equipe para a direção certa e, com isso, elevar o nível de interação e confiança com os colaboradores.

A motivação não é uma ciência exata, pois as pessoas têm valores, objetivos e interesses diferentes. Estar próximo da equipe possibilita ao líder agir da melhor forma com cada indivíduo. Esse é o desafio!



Quando está próximo da equipe, o líder também percebe os colaboradores descontentes e desmotivados. Nessas situações, ele precisa intervir. Veja alguns exemplos de desmotivação e de intervenção para solucionar a situação.

### Como lidar com colaboradores desmotivados

- *Colaborador competente que não desenvolve todo seu potencial e se mostra indiferente diante de novas tarefas*

Para reverter essa situação, utilize o *feedback*. Converse com o colaborador e aponte aspectos profissionais que podem ser melhorados nas atividades e o que espera em termos de comportamento e resultados. Escute com atenção o colaborador para entendê-lo melhor.

- *Colaborador entrega seu trabalho com alto nível de qualidade, mas apresenta sinais de desmotivação por ser um trabalho excessivamente burocrático e repetitivo*

Para reverter essa situação, delegue ao colaborador tarefas desafiadoras. Dessa forma, ele se sentirá útil, ficará engajado com o trabalho e terá vontade de permanecer na empresa. Lembre-se de que a motivação é um processo dinâmico. Dependendo do momento vivenciado, as pessoas têm necessidades, objetivos e desejos diferentes.

## Administração de conflitos

Problemas surgem em qualquer relacionamento de convivência diária, porque as pessoas pensam e agem de formas diferentes. Na empresa, o líder enfrenta conflitos diários, como a pressão de clientes, as reclamações de funcionários sobre as metas estabelecidas e os atrasos de fornecedores com prazos de entrega.



É papel do líder **administrar os conflitos com sensibilidade para conciliar as divergências** e, com isso, criar um ambiente de trabalho em que todos se sintam bem. Saber gerenciar conflitos faz parte das habilidades da liderança! Quando bem administrados, os conflitos agregam experiências e renovam o relacionamento entre as pessoas e a empresa porque ajudam a revelar os prós e os contras das decisões relacionadas aos problemas discutidos.

Nos momentos de resolução de conflitos, o líder e a equipe conseguem expor suas objeções e explicações e, dessa maneira, melhoram a qualidade do processo de solução de problemas. O líder tem oportunidade de mostrar aos colaboradores como os problemas podem ser resolvidos de forma realista e profissional, estimulando o crescimento deles e da empresa.

Ao lidar com uma situação de conflito, tenha em mente que, muitas vezes, as pessoas envolvidas não percebem os caminhos que estão traçando. Elas se tornam ineficazes no trato com seus parceiros de trabalho ou na tomada de decisões.

Veja, a seguir, algumas dicas para administrar conflitos no ambiente de trabalho.

### Como administrar conflitos

Em uma situação de conflito, o líder deve tomar decisões acertadas e ser imparcial, o que só é possível quando se tem equilíbrio, autocontrole e inteligência emocional. Para adotar essa conduta:

- aprimore sua autopercepção.
- não se deixe levar pela emoção, agindo sem pensar.
- observe os colaboradores e clientes para perceber o clima existente na empresa.
- mude suas atitudes negativas sobre conflitos.
- exercite seu senso de oportunidade.



A empresa é a soma das energias de indivíduos diferentes, cada um com suas habilidades. Como líder, você precisa entender que, onde há pessoas, há desacordo, insegurança e maneiras diferentes de ver as coisas.

Faz parte de seu papel de líder direcionar as energias de forma positiva e desenvolver os talentos na direção correta, a fim de fortalecer sua empresa e sua equipe. Para isso, aja de forma harmoniosa, com humildade para aprender com seus colaboradores, e tenha coragem para superar os obstáculos.



Para encerrar este capítulo, faça a atividade a seguir e teste seu aprendizado sobre delegação de funções, motivação e administração de conflitos.

### Atividade 4.1

Determine se cada uma das afirmações a seguir é verdadeira ou falsa.

( ) A motivação é uma ciência exata, pois as pessoas seguem os mesmos valores, objetivos e interesses quando estão na empresa.

( ) Delegar é transferir uma parcela das responsabilidades do líder para o colaborador.

( ) Na administração de conflitos, é papel do líder administrar o conflito com sensibilidade, para conciliar as divergências que atrapalham o seu bem-estar no ambiente de trabalho.

RESPOSTA:

**(F)** A motivação é uma ciência exata, pois as pessoas seguem os mesmos valores, objetivos e interesses quando estão na empresa. *Na verdade, a motivação não é uma ciência exata, pois as pessoas têm valores, objetivos e interesses diferentes.*

**(V)** Delegar é transferir uma parcela das responsabilidades do líder para o colaborador. *A afirmação é verdadeira, mas lembre-se de que, apesar de no processo de delegação a responsabilidade ser compartilhada entre o líder e o liderado, a responsabilidade maior pelo resultado do trabalho continua sendo do líder.*

**(F)** Na administração de conflitos, é papel do líder administrar o conflito com sensibilidade, para conciliar as divergências que atrapalham o seu bem-estar no ambiente de trabalho. *Na verdade, é papel do líder administrar o conflito para conciliar as divergências e criar um ambiente de trabalho em que todos se sintam bem.*



## Estratégias de liderança para otimizar resultados

Este capítulo mostra a importância de planejar antes de agir e apresenta estratégias para realizar reuniões produtivas.



### Planejamento

Uma das estratégias para otimizar resultados é o planejamento. Para realizá-lo, é necessário definir um objetivo, estabelecer metas e traçar planos para alcançá-las.

#### Atenção

Meta é o resultado quantitativo a ser atingido em um determinado tempo, por exemplo: aumentar a carteira de clientes em 50% até 20 de dezembro.

O líder deve avaliar se as metas estabelecidas são viáveis e desafiadoras para estimular a equipe. Sem isso, a empresa dificilmente atingirá os resultados esperados. Apenas depois de definir as metas, é possível iniciar a ação estratégica de planejamento.

O **planejamento não elimina os riscos, mas possibilita que eles sejam calculados e reduzidos**, além de impedir que improvisações e riscos desnecessários façam a empresa perder tempo e dinheiro.

Caso as circunstâncias permitam, o planejamento deve ser flexível, de modo a comportar alterações no futuro. Ao planejar, o líder precisa prever a possibilidade de alterações, caso surjam circunstâncias que exijam mudanças no planejamento.

## **Apresentação**

Suponha que você realizará uma reunião com a equipe para apresentar novos projetos da empresa. Além de planejar a reunião, você precisa se organizar para conduzi-la. Para isso, verifique com antecedência:

- se a equipe já participou de outros momentos de desenvolvimento de novos projetos.
- o desempenho das pessoas nessa situação.
- os tipos de resistência que podem surgir na equipe ao serem apresentados os novos projetos.
- os argumentos incentivadores para motivar e engajar a equipe.

Ao levantar essas informações com antecedência, você será capaz de buscar alternativas e se preparar para o evento.



## **Mudanças na empresa**

Realizar mudanças na empresa também exige planejamento. Por menor que elas sejam, seus colaboradores certamente pensarão em como serão afetados. Nessa situação, verifique se você:

- definiu e comunicou as metas com clareza.
- informou a importância e os motivos da mudança proposta.
- se certificou de que os colaboradores que levarão à frente seus planos entenderam e apoiaram as metas.
- considerou um planejamento flexível que possibilita alterações.
- se certificou de que há um controle para acompanhar o desenvolvimento do que foi planejado.

## Técnicas de planejamento

Para realizar um bom planejamento, é necessário responder algumas **perguntas norteadoras** para o desenvolvimento das ações propostas. Veja a seguir quais são elas.

### Questões norteadoras do planejamento

- *O quê?*  
Refere-se à ação, à meta ou ao objetivo a ser desenvolvido.
- *Quando?*  
Refere-se à data de início, de conclusão ou ao prazo solicitado.
- *Quem?*  
Refere-se às pessoas ou às entidades responsáveis pela execução.
- *Quanto?*  
Refere-se à quantificação de tempo, de custos e de recursos envolvidos.
- *Por quê?*  
Refere-se à razão, ao motivo ou ao resultado a ser alcançado.
- *Como?*  
Refere-se ao método, à técnica ou ao processo a ser aplicado nas ações.
- *Onde?*  
Refere-se ao local, ao endereço, à abrangência no desenvolvimento das ações ou na aplicação dos resultados.





Outra técnica que ajuda o líder no planejamento para as tomadas de decisão é o **ciclo PDCA**. Ao utilizar essa ferramenta, o líder obtém um planejamento mais eficaz para o alcance das metas da empresa. A seguir, conheça o ciclo PDCA.

### Fases do ciclo PDCA

- P: *plan* (termo inglês para “planejar”): planejar objetivos e metas e estabelecer planos de ação.
- D: *do* (termo inglês para “fazer”): executar o planejamento realizado.
- C: *check* (termo inglês para “verificar”): verificar se as ações planejadas estão sendo realizadas e se elas atendem ao resultado esperado.
- A: *action* (termo inglês para “agir”): agir conforme as etapas planejadas, corrigindo o que for necessário, conforme etapa anterior de verificação.



Para a empresa ser competitiva, é necessário que o líder planeje e avalie os resultados obtidos e melhore suas estratégias o tempo todo. Então, desenvolva um ciclo constante de melhorias, para dar qualidade e eficácia ao seu trabalho e ao trabalho de sua equipe!

## Reuniões produtivas

Outra estratégia que ajuda o líder no dia a dia de trabalho é a condução de reuniões produtivas.

As **reuniões têm um papel fundamental nos debates, esclarecimentos e nos processos de decisão** de uma empresa. Elas podem ter diversos objetivos:

- Trocar ou repassar informações.
- Tomar decisões em conjunto.
- Estabelecer objetivos e metas.
- Delegar tarefas.
- Dividir as responsabilidades de um projeto.
- Motivar, inspirar, treinar e aconselhar a equipe de trabalho.
- Melhorar os relacionamentos entre pessoas de diferentes áreas ou departamentos da empresa.
- Promover acontecimentos sociais para a integração de todos na empresa.

Para que a reunião seja eficaz, deve haver planejamento e organização, desde a determinação do motivo para a reunião até a escolha dos participantes. É importante **verificar se as pessoas convocadas podem contribuir com informações** relevantes para que a reunião seja produtiva.

Acompanhe, a seguir, algumas orientações sobre a organização geral, os horários, o planejamento pessoal, a condução e a finalização das reuniões. Todos esses elementos são essenciais para você realizar reuniões produtivas!

## Organização geral

- **Encare a reunião como um trabalho em equipe:** as pessoas certas se encontrarão e somarão esforços com um propósito definido – resolver um problema ou tomar uma decisão.



- Decidida a necessidade de realizar uma reunião, **marque a data, os horários de início e de término e o local** em que ele será realizada.

É importante atentar-se ao tempo, pois reuniões muito longas podem ser improdutivas e cansativas.

Em relação ao local, ele deve ser adequado aos objetivos da reunião. Com exceção das reuniões com objetivos de integração social, que podem ocorrer, por exemplo, ao ar livre, de modo geral, o ideal é que o local da reunião seja arejado, claro e sem ruídos, tenha temperatura agradável e comporte, de maneira adequada, o número de participantes convidados.

- **Saiba o número exato de participantes e elabore a pauta da reunião com os objetivos claros.**
- **Encaminhe a convocação e a pauta da reunião com antecedência**, para que os convocados possam se preparar. Não se esqueça de confirmar a participação dos convocados.

A convocação deve conter a data da reunião, os horários de início e de término, o local, os assuntos que serão discutidos (organizados em tópicos), os nomes dos participantes e seus telefones (e/ou ramais) para contato, o tempo sugerido para cada tópico.

- **Verifique, providencie e confira os recursos necessários** para a reunião. Eles podem incluir, por exemplo, projetor multimídia, tela de projeção, computador, bloco para anotações, lápis, caneta e borracha.
- **Providencie água, café (chá ou outras bebidas) e copos**, se for o caso.



## Horário

O horário estabelecido impacta na produtividade da reunião, por isso:

- Reserve o **período da manhã para reuniões que precisam de criatividade** ou que precisam ser feitas para tomar **decisões importantes**. Nesse período, as pessoas estão mais relaxadas. Lembre-se de respeitar o horário do almoço.
- Reserve o **período da tarde para reuniões que têm o objetivo de repassar informações**.
- Reserve o **final do expediente para reuniões rápidas**. Nesse período, as pessoas estão mais desatentas e olhando para o relógio a cada segundo para ir embora.

## Planejamento pessoal

- **Classifique os assuntos pela ordem de prioridade**, já prevendo possíveis resistências às ideias que serão apresentadas.

- **Tenha clareza do propósito da reunião**, para que os pontos a serem tratados sejam expostos de forma objetiva.
- **Estabeleça regras claras e objetivas** para que as reuniões transcorram de maneira tranquila e produtiva.
- **Use vocabulário adequado**, que esteja de acordo com os participantes da reunião. O uso de vocabulário sofisticado ou técnico só é aconselhável se todos os participantes forem profissionais da mesma área. Se os participantes pertencerem a diversos setores, é preferível um vocabulário mais abrangente e de fácil compreensão.
- **Utilize com bom senso materiais audiovisuais** para facilitar o entendimento, estimular e motivar os convocados. Recursos como gráficos, estatísticas e vídeos devem ser utilizados para alcançar o objetivo da reunião. Não adianta exibir um filme para distrair e alegrar a reunião se ele não tiver uma mensagem que reforce seu objetivo.

### Condução da reunião

- **Inicie a reunião no horário agendado.** Essa é uma atitude de respeito com os convocados que chegaram no horário.
- **Controle as conversas paralelas e as distrações.** Na maioria das vezes, basta olhar para a pessoa e baixar o tom de voz.
- **Estimule a participação.** Os participantes poderão trazer ideias, sugestões ou soluções efetivas.
- **Assegure que todos tenham se pronunciado e valorize as contribuições.**
- **Pergunte, ao final de cada assunto, se há dúvidas e se as informações estão claras.** Não é adequado que a reunião prossiga com algo mal interpretado.
- **Mantenha um clima agradável e estimulante** para que as pessoas se sintam motivadas e interessadas em participar. Peça alternativas ou soluções para o que está sendo apresentado.
- **Use exemplos de experiências passadas e compartilhadas pela equipe.** Sempre que possível, recorra à própria história da equipe.
- **Informe os participantes que o momento da reunião é rico para trocar experiências e aprendizados** entre os colaboradores. Essa atitude fortalece o trabalho em equipe.

- **Desenvolva com os participantes um plano de ação** para uma implementação efetiva. Defina os responsáveis pelo acompanhamento dos resultados, assim como os prazos para a conclusão das tarefas.



### Finalização da reunião

- **Encerre a reunião no horário combinado.** Além de demonstrar respeito pelos participantes, ajuda no cumprimento do combinado.
- **Registre em ata as ações e decisões acordadas** na reunião e entregue esse documento aos participantes, para as ações sejam acompanhadas e implementadas nos prazos estabelecidos.

Ao adotar essas dicas no dia a dia de sua empresa, você certamente se sentirá mais confiante na condução das reuniões, e elas serão muito mais produtivas!



Agora, que tal fazer uma atividade para checar seu aprendizado sobre as estratégias apresentadas neste capítulo?

### Atividade 5.1

Os itens a seguir mostram as fases do ciclo PDCA. Complete cada lacuna com termo adequado: **agir**, **executar**, **planejar** ou **verificar**.

**P:** \_\_\_\_\_ objetivos e metas e estabelecer planos de ação.

**D:** \_\_\_\_\_ o planejamento realizado.

**C:** \_\_\_\_\_ a execução das ações planejadas e dos resultados alcançados.

**A:** \_\_\_\_\_ de acordo com o resultado avaliado, corrigindo o que for necessário.

### RESPOSTA

**P:** **Planejar** objetivos e metas e estabelecer planos de ação.

**D:** **Executar** o planejamento realizado.

**C:** **Verificar** a execução das ações planejadas e dos resultados alcançados.

**A:** **Agir** de acordo com o resultado avaliado, corrigindo o que for necessário.



## Desafios rumo ao sucesso

Os capítulos anteriores apresentaram os conceitos de líder e de liderança, os tipos de liderança e as competências de um líder. Eles também mostraram a importância da comunicação e como desenvolver uma equipe por meio de estratégias de liderança para a gestão de equipe e a otimização de resultados.

Como mostrado ao longo deste *e-book*, a liderança é uma habilidade que pode e deve ser desenvolvida de forma contínua, diante dos desafios impostos pelo dia a dia da empresa. A necessidade de sempre aprimorar essa habilidade existe porque o líder precisa estar preparado para lidar com diferentes cenários, situações e pessoas, acompanhando a dinâmica dos negócios.



Em sua atuação, é importante você manter em mente as posturas que o cenário empresarial atual exige do líder:

- Ser agente de mudanças.
- Ter disciplina, concentração e autocontrole.
- Desenvolver as pessoas que formam as equipes de trabalho.
- Estimular a motivação e aprimorar a comunicação como forma de manter um ambiente produtivo e participativo.



- Conduzir, de forma adequada, as equipes de trabalho e a empresa como um todo, para atender às exigências de qualidade, produtividade e competitividade do ambiente de negócios.
- Investir e cuidar da qualidade das relações no ambiente de trabalho.
- Utilizar a delegação e o *feedback* como formas de aprendizado, desenvolvimento e fortalecimento, tanto para você como para a equipe de trabalho.
- Ter comunicação efetiva.
- Realizar reuniões eficazes, tão importantes para o compartilhamento de informações e o direcionamento das atividades a serem desenvolvidas pela equipe de trabalho na empresa.

Agora que você sabe como exercer bem a liderança, aplique seus conhecimentos em sua empresa e desenvolva sua equipe de trabalho! Juntos vocês construirão o sucesso nos negócios!



2017 © Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo – SEBRAE-SP

**Conselho Deliberativo**

**Presidente**

Paulo Skaf (FIESP)

ACSP – Associação Comercial de São Paulo

ANPEI – Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras

BB – Superintendência Estadual do Banco do Brasil

CEF – Superintendência Estadual da Caixa Econômica Federal

DESENVOLVE-SP – Agência de Desenvolvimento Paulista

FAESP – Federação da Agricultura do Estado de São Paulo

FECOMERCIO – Federação do Comércio do Estado de São Paulo

FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo

IPT – Instituto de Pesquisas Tecnológicas

ParqTec – Fundação Parque Alta

Tecnologia de São Carlos

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às

Micro e Pequenas Empresas

SDECTI – Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado de São Paulo

SINDIBANCOS – Sindicato dos Bancos do Estado de São Paulo

**Diretor – Superintendente**

Bruno Caetano

**Diretor Técnico**

Ivan Hussni

**Diretor Administrativo e Financeiro**

Pedro Rubez Jehá

**Unidade Atendimento Remoto**

**Gerente:** Ivan Teodoro

**Equipe Técnica**

Adriano Augusto Campos

Carolina Germano Nascimento

Claudia Aparecida Gonçalves Brum

Karoline Martins Amaral

**Unidade Gestão de Produtos**

**Gerente:** Clarissa Battistella Guerra

**Equipe Técnica**

Breno Melo Paes

Eric Perri Oliveira

Suely Nunes Carneiro Miotto

**Produção Técnica e Operacional – Fundação Carlos Alberto Vanzolini**

**Presidente da Diretoria Executiva**

João Amato Neto

**Diretor Administrativo e Financeiro**

Luís Fernando Pinto de Abreu

**Diretor de Operações**

Roberto Marx

**Diretor da Área de Gestão de Tecnologias em Educação**

Guilherme Ary Plonski

**Coordenadoras Executivas**

Angela Sprenger e Beatriz Scavazza

**Gerente da Unidade de Gestão de Projetos**

Luis Marcio Barbosa

**Gestoras do Projeto**

Sônia Akimoto e Denise Blanes

**Assistentes de Gestão**

Valéria Aranha e Vanessa Leite Rios

**Designer Instrucional Master**

Heloisa Collins

**Designers Instrucionais**

David Melo da Luz, Natália de Mesquita Matheus, Tauana Grasso Chixaro e Thais Cattucci Dantas

**Consultora Pedagógica**

Mainã Greeb Vicente

**Revisão de Texto**

Priscila Rizzo e Tatiana F. Souza

**Iconografia e Audiodescrição**

Priscila Garofalo e Rita De Luca

**Consultora de Acessibilidade**

Karina Zonzini

**Consultor de Tecnologia**

Wilder Oliveira

**Programador de Front-end**

Edson Ramos

**Web Designers**

Bruno Gomes de Souza e Fernando

Oliveira Martins

**Consultora de Comunicação**

Sonia Scapucin

**Editora**

Elisabete Portugal

**Diretora de Vídeo**

Ane do Valle

**Roteirista**

Patricia Roman

**Repórter**

Viviane Thomaz

**Narradores**

Michelle Dufour e Nelson Gomes

**Diretor de Arte**

Michelangelo Russo

**Designer Gráfico**

Eduardo de Camargo Neto

**Diagramação**

Jairo Souza Design Gráfico

**Imagens**

Cedidas pelo Sebrae-SP, pela GTE/FCAV ou usadas sob licença da Shutterstock.com