

ROBÉRIO MOREIRA

# LIDERANÇA & GESTÃO

**E-BOOK - 1ª EDIÇÃO**

---

2023 - TOCHA AZUL

# ÍNDICE

|                          |    |
|--------------------------|----|
| APRESENTAÇÃO .....       | 03 |
| VISÃO .....              | 04 |
| MISSÃO .....             | 04 |
| ESTRUTURA .....          | 05 |
| GESTÃO DA PRODUÇÃO ..... | 07 |
| RECURSOS HUMANOS .....   | 08 |
| ERP .....                | 09 |
| AMBIENTE EXTERNO .....   | 10 |
| BSC DAS DORES .....      | 10 |
| O TIME .....             | 11 |
| FATURAMENTO .....        | 13 |
| AMBIENTE INTERNO .....   | 15 |
| MARKETING .....          | 16 |

**“VOCÊ NÃO DECIDE O SEU FUTURO,  
VOCÊ DECIDE OS SEUS  
HÁBITOS  
E OS SEUS HÁBITOS DECIDEM O SEU  
FUTURO.”**

F. M. ALEXANDER



# Apresentação

O conteúdo apresentado a seguir é uma compilação de vários anos de estudo sobre liderança e gestão. O ebook é bastante abrangente e tem como referência principal minhas observações sobre as deficiências em conhecimento de diversas áreas da liderança e gestão organizacional ao longo das diversas posições de gestão que ocupei. Ele é orgânico, muda a cada ano, pois tem como objetivo se consolidar em um só lugar tudo o que acredito ser importante no momento em que vivemos e aborda perguntas como o que faz um líder eficaz? O que ele precisa saber e fazer para liderar uma equipe, uma empresa ou uma organização? Como ele pode motivar as pessoas, planejar o futuro, vender seus produtos ou serviços, inovar e criar uma cultura organizacional forte e positiva?



## Como tirar o melhor deste conteúdo

Neste ebook, abordaremos o modelo BP de gestão e as 12 perguntas da Gallup. Esses são dois métodos simples e práticos que vão te ajudar a entender e aplicar os conceitos de liderança e gestão organizacional. Você também vai aprender sobre motivação organizacional, planejamento estratégico, vendas, inovação e cultura organizacional. Você vai entender como fazer um planejamento estratégico, que é o processo de definir os objetivos, as estratégias e as ações para alcançá-los. Você vai descobrir como aumentar as vendas, usando técnicas de persuasão e comunicação eficaz e explorar o tema da inovação, que é a criação de novas soluções para os problemas ou necessidades dos clientes. Você vai aprender sobre a cultura organizacional, que é o conjunto de valores, crenças e comportamentos que caracterizam uma organização.

# Visão

Inspirar alunos a se tornarem estudantes universitários.

## Missão

Ser instrumento para que as pessoas sejam o que podem ser.

## Estratégia

Apresentação objetiva, curadoria exigente de materiais práticos e avançados que elevem o nível de conhecimento dos alunos, provocando o desejo de aprender mais.



# VENDAS

O que vem à mente quando você pensa na palavra “vendedor”? “Agressivo”, “arrogante” e “insistente” costumam ser algumas das respostas mais comuns. Essas percepções negativas não se limitam apenas ao público em geral, mas também são compartilhadas por muitos profissionais de vendas e marketing.

A profissão de vendedor está entre os profissionais mais bem remunerados em nossa sociedade, então por que tão poucas pessoas respeitam essa carreira? A raiz dessa imagem negativa dos vendedores geralmente está relacionada à forma como as pessoas veem sua função quando desempenham o papel de vendedor pois confundem seu objetivo principal que é o de fazer clientes e não o de vender.

Essa diferença já é percebida no começo, no primeiro contato entre vendedor e prospecção. O vendedor tradicional foca no fechamento, enquanto que os melhores vendedores dão ênfase aos passos iniciais da venda, ao processo de investigação e à construção de confiança.



## A RESISTÊNCIA DO CLIENTE

- As prospecções criam objeções para suprir a ausência de uma relação de negócios;
- A venda tradicional é como um jogo de gato e rato, onde o vendedor tenta contestar todas as objeções, mas para os melhores vendedores é uma questão de “quando” e não de “se”;
- A resistência indica a necessidade de informações ou esclarecimentos adicionais.



## POR QUE NÃO SE DEVE PRESSIONAR O CLIENTE A COMPRAR O SEU PRODUTO

- Quando o cliente é pressionado a comprar, pode resultar em arrependimento e mal-estar e prejudicar a reputação da empresa;
- Quando o comprador não fica à vontade com a sua decisão, o vendedor precisa reiniciar do zero a relação. Se outro vendedor ficar com a conta, ele vai ter que vencer a má vontade do cliente.
- A venda não é para ser um jogo de gato e rato, onde o objetivo é derrubar todas as objeções do cliente;



## EM RESUMO

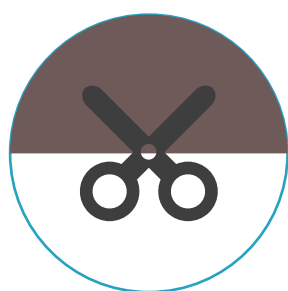
Para ter sucesso nas vendas, estabeleça confiança e compreensão mútua com o cliente. Relações abertas, honestas e sem tensão criam vínculos duradouros e recompensas ao longo do tempo.

Assim como na medicina, diagnostique antes de propor soluções. Compreenda a situação do cliente antes de oferecer respostas.

O cliente deve se sentir valorizado e compreendido pelo vendedor. A decisão de compra vai além do produto ou serviço, envolve sentir-se verdadeiramente compreendido.

É preciso entender que no processo de vendas, a primeira coisa que você tem que vender é você mesmo. Venda para as pessoas do jeito que elas gostam, facilite a comunicação e faça perguntas de maneira a facilitar as respostas.

Respeite a autonomia do cliente nas decisões, mesmo que nem sempre sejam as mais sábias. O vendedor deve ser um parceiro na busca pela melhor solução, focando nos objetivos do cliente e oferecendo ajuda genuína durante todo o processo de vendas.



### O BOM VENDEDOR

- Forma uma clientela satisfeita, garantindo vendas futuras;
- Torna-se uma pessoa valorizada pelo cliente;
- Constrói relações duradouras;
- Mantém a satisfação do cliente depois da venda;
- Pensa em seus clientes como o seu patrimônio;
- Torna-se um patrimônio para os seus clientes.

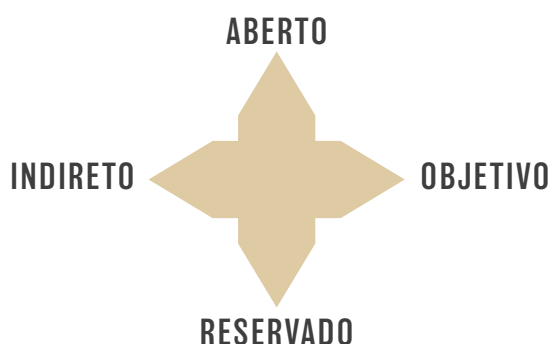
# VENDAS

## COMPORTAMENTO DA PROSPECÇÃO

### ABERTO VS. RESERVADO

Para ser um bom vendedor, é essencial aprender a interpretar as pessoas. Para se comunicar efetivamente com alguém, é importante sintonizar-se com a frequência dessa pessoa. Cada estilo de comunicação tem seus pontos positivos e negativos, e o que agrada a uma pessoa pode não agradar a outra.

As estratégias de relacionamento, apoiadas em pesquisas e observações dos autores, oferecem um sistema atualizado para reconhecer os estilos de comunicação preferidos por cada indivíduo. Esses estilos são baseados em duas dimensões do comportamento: o grau de abertura e o grau de objetividade, representados no gráfico a seguir:



### COMO ISSO SE APLICA A VENDAS

Existe uma diferença entre pessoas abertas e reservadas em relação à sua expressão emocional, comportamentos sociais e estilo de tomada de decisões. As pessoas abertas são aquelas que demonstram facilmente suas emoções e interagem de forma calorosa com os outros. Elas compartilham seus pensamentos livremente, têm relações informais e afetuosas, e preferem conversas descontraídas e animadas. Suas decisões são influenciadas por seus sentimentos e intuições.

Por outro lado, as pessoas reservadas têm dificuldade em mostrar suas emoções de imediato e mantêm uma distância física e psicológica. Elas são mais rígidas em suas expressões e preferem relações mais formais e profissionais. Ao contrário das pessoas abertas, elas concentram-se nas tarefas, evitam desvios de assunto e valorizam a privacidade. Suas decisões são baseadas em fatos concretos e provas materiais, e tendem a trabalhar de forma mais individualista, considerando menos as opiniões e sentimentos alheios.

**“Para ser um bom vendedor, é essencial aprender a interpretar as pessoas. Para se comunicar efetivamente com alguém, é importante sintonizar-se com a frequência dessa pessoa, o que agrada a uma pessoa pode não agradar a outra.”**

Essas características de abertura e reservas influenciam a maneira como as pessoas se comportam em diferentes situações sociais e também na forma como lidam com a tomada de decisões. Enquanto as pessoas abertas são mais expressivas emocionalmente e preferem relações afetuosas e descontraídas, as pessoas reservadas tendem a ser mais contidas, preferindo relações mais formais e centradas na tarefa. Suas decisões também são moldadas por diferentes abordagens, com as pessoas abertas valorizando intuições e sentimentos, e as pessoas reservadas buscando fatos e provas concretas.

As pessoas abertas são caracterizadas por sua informalidade e disposição para quebrar rapidamente as barreiras da formalidade. Elas preferem relações descomplicadas e afetuosas, valorizando a interação e a amizade acima do conteúdo em si. Esse grupo tende a se envolver em conversas soltas e divertidas, demonstrando interesse

genuíno ao ouvir as histórias pessoais dos outros, em vez de se ater apenas a tópicos específicos. Além disso, as pessoas abertas não se importam em perder tempo ou seguir um cronograma rígido, preferindo fluir naturalmente com as situações e confiar em suas intuições e emoções ao tomar decisões.

Por outro lado, as pessoas reservadas representam o extremo oposto do eixo vertical. Elas não revelam suas emoções imediatamente, transmitindo uma sensação de impenetrabilidade. São mais contidas fisicamente e psicologicamente do que as pessoas abertas, sendo cuidadosas, bem-comportadas e evitando atitudes rudes ou brigas. Esse grupo prefere manter uma distância tanto física quanto psicológica das outras pessoas, especialmente com estranhos, buscando preservar sua privacidade. Suas conversas tendem a se concentrar na tarefa em questão, evitando desvios do assunto inicial, e suas decisões são fundamentadas em fatos e provas concretas, valorizando menos opiniões e sentimentos alheios.

## OBJETIVO VS. INDIRETO



A objetividade é o grau de controle que uma pessoa busca exercer sobre pessoas e situações, refletindo suas atitudes em relação ao risco e à mudança. As pessoas objetivas, localizadas na extremidade direita do eixo horizontal, são indivíduos vigorosos e competitivos, conhecidos como “bulls” ou “touro”. Eles enfrentam conflitos e tomam decisões de forma direta, expressando suas opiniões sem hesitação. São impacientes, confrontadores e focados em realizar suas metas, não se preocupando muito com regras ou políticas.

Por outro lado, no lado esquerdo do eixo horizontal, encontram-se as pessoas indiretas, que apresentam comportamentos opostos. Elas são menos assertivas e evitam confrontações. Ao invés de impor sua vontade, preferem contornar obstáculos e buscar soluções sutis para alcançar seus objetivos. As pessoas indiretas são mais reservadas e menos confiantes em situações de negócios, tendendo a evitar o contato visual prolongado e apertar as mãos com menos firmeza.

Essas duas posturas comportamentais, a objetividade e a indireção, têm um papel importante nas interações sociais e nos estilos de liderança e tomada de decisões. Enquanto as pessoas objetivas são diretas, assertivas e focadas em resultados, as pessoas indiretas tendem a ser mais sutis e adaptáveis em suas abordagens.

As pessoas indiretas abordam o risco, a tomada de decisões e a mudança com cautela, são mais lentas e menos intensas. Essas pessoas preferem cuidado e discrição, demonstrando hesitação. Em situações estressantes, as pessoas indiretas tendem a preferir a fuga em vez de conflito. Essa escolha não implica covardia, pois podem lidar com desacordos usando uma abordagem suave, diplomática e sutil, refletido em um aperto de mão suave e uma fala mais lenta e em tom baixo.

Em ambientes sociais, são mais passivas, aguardando serem abordadas por outros, em vez de tomar a iniciativa. Essas características as fazem interagir socialmente e nos negócios de maneira mais cautelosa, adaptando-se sempre ao ambiente em questão.

# VENDAS

## INSIGHTS

### A VENDA BASEADA EM INSIGHTS

- É DAR INFORMAÇÃO ALÉM DO ÓBVIO, INFORMAÇÃO QUE O CLIENTE NÃO CONSEGUIRIA SOZINHO. SÃO INFORMAÇÕES QUE SE CONSEGUE ENTENDENDO E PREVENDO O COMPORTAMENTO DO MERCADO.
- É ACONSELHAR O COMPRADOR, AJUDANDO-O A NAVEGAR ATRAVÉS DE TODA A INFORMAÇÃO E RUÍDO DA INTERNET.
- É INFORMAR O QUE A CONCORRÊNCIA ESTÁ FAZENDO EM SITUAÇÕES SEMELHANTES PARA QUE SE SINTAM CONFIANTES EM SUAS DECISÕES.
- É OFERECER VALOR ALÉM DA PESQUISA QUE OS COMPRADORES PODEM REALIZAR POR CONTA PRÓPRIA, É CHEGAR À MESA COM NOVAS IDEIAS, PERSPECTIVAS E, POTENCIALMENTE, DADOS.
- É TAMBÉM SIMPLIFICAR A SOLUÇÃO POIS É DIFÍCIL, PARA CLIENTES EM GERAL, COMPRAR UMA SOLUÇÃO COMPLEXA.



#### INSIGHT DE OPORTUNIDADE:

NÃO ESPERAM QUE OS CLIENTES LEVANTEM A MÃO E PEÇAM AJUDA, MAS RECONHECEM QUE O CLIENTE PODE NEM PERCEBER QUE EXISTE UM PROBLEMA E TRAZEM PROATIVAMENTE UMA IDEIA. ENVOLVE O CLIENTE E O ORIENTA NO PROCESSO DE PERCEBER QUE ESSA IDEIA ATENDE A UMA DE SUAS NECESSIDADES.

#### INSIGHT DE INTERAÇÃO:

AO SER PROCURADO, RETIRA O CLIENTE DA SUA ZONA DE CONFORTO ATRAVÉS DE PERGUNTAS, ESTIMULANDO OS CLIENTES A CHEGAREM ÀS SUAS PRÓPRIAS CONCLUSÕES SOBRE O QUE FUNCIONA MELHOR PARA ELES, CRIANDO UMA OFERTA DE PRODUTO EM RESPOSTA.

“NOSSO ESTUDO COMPROVOU QUE O MAIOR MOTIVADOR DE LEALDADE DE CLIENTES B2B É A CAPACIDADE DO FORNECEDOR DE APRESENTAR NOVOS INSIGHTS.”  
BRENT ADAMSON AND MATTHEW DIXON  
HARVARD BUSINESS REVIEW

“Grande parte do trabalho do vendedor no passado era o de informar o cliente sobre o produto, suas características, vantagens e desvantagens em comparação a outros produtos, e isso mudou.”

O mercado está mudando muito. Grande parte do trabalho do vendedor no passado era o de informar o cliente sobre produtos e serviços, suas características, vantagens e desvantagens em comparação à concorrência, e isso tudo mudou. O consumidor é considerado hoje como um perito no produto. Muitas vezes, o cliente já chega sabendo tanto quanto o vendedor. Quem quiser descobrir tudo que um produto ou serviço pode fazer só precisa pesquisar no youtube, nas redes sociais da empresa, no site da empresa ou no google, para ter milhares de resultados a mão que descrevem e avaliam muito bem o produto em questão. Mas isso tudo gera também bastante ruído, que por vezes dão ao consumidor final a uma falsa segurança de que estão tomando a melhor decisão que poderiam tomar. Vencer essa barreira do ruído e desafiar aquelas falsas certezas que não envolvem as informações dos bastidores daquela indústria é o que muitas vezes faz a diferença no mercado. Ao trazer uma informação de última hora, que só quem convive com pessoas da indústria

sabem, adiciona um valor inestimável a esse relacionamento para o comprador. Os bons vendedores de hoje entendem esse novo momento, que houve essa mudança na mentalidade dos clientes e se adaptam a esses novos tempos. Eles trazem algo além de informações, eles trazem o que chamamos de “insights”. A seguir, vamos abordar três diferentes tipos de vendedores e suas características: os que exploram necessidades, os que satisfazem a necessidades e os que redefinem necessidades. Cada um destes apresenta um conjunto de peculiaridades que definem a maneira como veem o seu relacionamento com o cliente e, por consequência, definem a experiência inicial do cliente com a organização. O fato é que o cliente em geral também quer criar um relacionamento de confiança com um vendedor a ter que procurar um vendedor conhecido e em quem confia e não conhece. Quem não prefere, com uma ligação, quando existe uma urgência em adquirir um produto ou serviço, resolver seu problema ao invés de ter que se dirigir ao estabelecimento?

## TIPOS DE VENDEDORES



### O VENDEDOR QUE EXPLORA NECESSIDADES

Esse vendedor apresenta uma série de características que refletem uma visão de “ganha-perde”. Esse tipo de atitude contradiz o que estamos abordando desde o começo do curso, de que o seu objetivo é ter uma empresa que vende bem todo mês e não somente o mês atual. Se o cliente que não tem uma boa experiência, ele não retorna. Do que adianta você vender bem um mês e vender mal 3 meses? Consistência é a alma do negócio, e o seu propósito é trabalhar a experiência do cliente. O vendedor que explora a necessidade é aquele que pensa a curto prazo, pensa somente em sua comissão e não em criar um relacionamento com o cliente para que este retorne. Vale ressaltar que falar com um vendedor é muitas vezes o primeiro contato do cliente com a empresa e pode resultar em uma má impressão inicial. Este tipo de vendedor geralmente sabe somente o suficiente sobre o produto e não se aprofunda em tudo que o produto pode fazer. Este tipo de vendedor também não gosta de fazer o pós-venda e vende quase exclusivamente para novos clientes porque quem teve experiência com eles não retornam. Como empreendedores e administradores precisamos evitar esse tipo de comportamento a todo custo, nosso objetivo é sempre a fidelização do cliente através de uma experiência excepcional desde o primeiro contato com o primeiro vendedor.



# Vendas



## O VENDEDOR QUE SATISFAZ AS NECESSIDADES

Esse vendedor apresenta um comportamento bastante diferente. Ele entende a importância de criar e manter um relacionamento com o cliente. É aquele que diz: “compre esse que é mais barato e funciona melhor.” Ele pensa a longo prazo, trazendo muito mais rendimento para empresa. Este tipo de vendedor gera indicações para a loja, atrai mais clientes (é um defensor dos mesmos), investe em conhecimento e oferece soluções. É assim que ele pensa o trabalho dele, o meu trabalho é oferecer soluções, e pensa: todo mundo aqui pode ganhar, eu ganho, a minha empresa ganha e o cliente também ganha. Ele trabalha muito bem o pós-venda, já avisa para o cliente que pode ligar se tiver alguma dúvida. Ele entende as preferências de cada cliente e se adapta às suas diferentes personalidades. Para alguns, ele envia novidades diariamente, para outros, que se incomodam com isso, ele envia mais raramente. Esse vendedor tem a sensibilidade de identificar o cliente que gosta de conversar e o cliente que não gosta de conversar, o cliente que gosta de chegar lá e tomar um café ou um Capuccino e conversar sobre o produto e o cliente que não quer isso, quer chegar, resolver e ir embora. Além de criar novos clientes, esse tipo de vendedor tem uma boa carteira de clientes que sempre o procuram.





## O VENDEDOR QUE REDEFINE AS NECESSIDADES

Por fim, existem vendedores que entendem que os tempos mudaram, que o novo consumidor chega informado e interessado somente em adquirir o produto ou serviço. Não é mais sobre simplesmente satisfazer necessidades, mas sim oferecer soluções que o cliente não considerou ao buscar informações sobre o produto e, por consequência, ele redefine as necessidades do cliente. Pense um pouco, a internet pode agregar perto do que são todas as informações que você pode ter sobre o produto, mas isso também gera muito ruído, e como é que você filtra o que é que é importante? No caso do varejo, algumas informações não saltam como exatamente importantes na internet, como, por exemplo, o novo modelo que sairá mês que vem tem mais benefícios e será vendido pelo mesmo valor. Esse tipo de informação se consegue, muitas vezes, em conversas com fornecedores, outros vendedores e pessoas que estão naquela indústria (pessoas de dentro). A variedade de produtos que podem oferecer soluções similares também nem sempre são consideradas pelos clientes já que a sua pesquisa é geralmente sobre o produto e marca em questão, e não sobre como realizar a tarefa em questão. Ao vender para outras empresas (B2B), o vendedor que redefine pode ter “insights” sobre o que a concorrência está prestes a lançar que pode redefinir toda a estratégia de compras daquela empresa. Em outras situações, a empresa que está buscando adquirir certa matéria prima no mercado pode repensar sua compra ao descobrir através do vendedor que um novo material está prestes a sair e que tem uma melhor vida útil do que o anterior. Este tipo de vendedor tira o cliente da sua zona de conforto e está sempre buscando oferecer os melhores insights para que seus clientes sempre tomem as melhores decisões e, por isso, está sempre gerando “conversas” com outros vendedores, fornecedores, indústria, blogs, fóruns e isso exige um esforço e intenção. E não precisa citar que esse vendedor gera sempre indicações para a empresa e faz muito bem o pós-venda, continuando essa conversa com o cliente, ou melhor, redefinindo muitas vezes as suas necessidades.



# Os 4 “Vs”



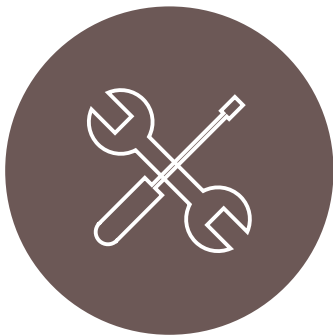
## VERBAL

O significado real de suas palavras.



## VOCAL

Como você fala.



## VISUAL

Como você olha quando fala.



## VISCERAL

Um pressentimento de que você quer dizer o que diz. (fortemente influenciado pelos outros três Vs.)



“Embora às vezes seja útil declarar nossa intenção, a intenção é transmitida por ações e não por reivindicações, que por sua vez, devem ser consistentes e congruentes. O congruente aqui é entendido como o alinhamento dos “quatro vs”



## As 5 Premissas em Vendas

A

### CONSULTORES E CLIENTES QUEREM A MESMA COISA

Consultores e clientes querem a mesma coisa: uma solução satisfatória. Quando os clientes compram uma solução não satisfatória, a cada tentativa de achar uma nova solução, tanto consultores como clientes vão se tornando cada vez mais céticos e resistentes. Ambos ganham ao achar uma solução precisa, e os dois perdem se não. Essa é a boa notícia, saber que os dois querem a mesma coisa, torna tudo mais fácil.

B

### INTENÇÃO CONTA MAIS DO QUE A TÉCNICA

Um cliente atribui a você uma intenção, quer você queira ou não. A intenção que eles atribuem terá um grande impacto na qualidade do seu diálogo. Se sua intenção não for clara para você, não será clara para o cliente. Embora às vezes seja útil declarar nossa intenção, a intenção é transmitida por ações e não por reivindicações. Essas ações, por sua vez, devem ser consistentes e congruentes. congruente aqui é entendido como o alinhamento dos “quatro vs” (Figura 2.1)

C

### SOLUÇÕES NÃO TEM VALOR INERENTE

“Há uma conspiração mútua entre cliente e consultor para falar sobre a solução desde o início. Por um lado, os clientes acreditam que existe uma fórmula mágica - que podem jogar algum dinheiro na situação e tudo ficará bem, e desde que a solução seja o tema da discussão, eles podem colocar toda a pressão sobre o consultor. Por outro lado, faz parte da zona de conforto do consultor falar sobre soluções. Os melhores profissionais têm a capacidade de “sair da solução”, abstendo-se de oferecê-la até que tenha explorado os problemas e os resultados a serem alcançados.”

D

### A METODOLOGIA IMPORTA

Mesmo após uma boa investigação e apresentar uma boa solução, o cliente ainda tem dúvidas se essa é o melhor caminho a seguir. Cabe, nesse momento, o uso de técnicas para ajudá-lo a vencer a insegurança e tomar uma decisão livre de medos.

E

### UMA BOA INVESTIGAÇÃO PRECEDE UMA BOA DEFESA

Sucesso no fechamento vem do equilíbrio entre investigação e defesa. Quanto melhor for a investigação, maiores as nossas chances de igualar a nossa história a do cliente.

# INOVAÇÃO

## TEORIA DA DIFUSÃO DA INOVAÇÃO

### INOVADORES & PIONEIROS

A teoria da difusão da Inovação revolucionou a maneira de ver o trajeto de um novo produto ou serviço no mercado. Baseada no livro *Atravessando o Abismo*, de Geoffrey A. Moore, a teoria da difusão da Inovação explica como, ao longo do tempo, uma ideia ou inovação ganha força através de grupos de pessoas: Inovadores, Pioneiros, Maioria Inicial, Maioria Tardia e Retardatários.

Os grupos se distinguem por sua resposta a um novo produto ou serviço que chega ao mercado. Cada grupo representa um perfil único - uma combinação de psicologia e demografia que torna suas respostas diferentes às dos outros grupos. Compreender cada perfil e como estão relacionados nos dá uma ideia da jornada que o seu produto ou serviço fará no mercado.

Não existem muitos inovadores e, conquistá-los no início, é importante porque seu endosso garante aos outros grupos que o produto funciona. Os pioneiros compram novos produtos muito cedo, mas, ao contrário dos inovadores, eles não são tecnólogos. Em vez disso, são pessoas que apreciam os benefícios de uma nova tecnologia.

Se um inovador compra um novo modelo de roupa e o tecido não é tão bom, ou a costura começa a desfazer, isso não o frustra tanto, pois essa é uma parte natural da busca por coisas novas e da construção de sua identidade. Da mesma forma, se um filme que o inovador em cinema assiste não é tão bom, ele não se frustra tanto com o tempo e dinheiro gastos, contentando-se com a ideia de poder dizer: "eu já assisti a esse filme e não é tão bom." É importante ressaltar que uma pessoa pode ser inovadora em uma área e não ser inovadora em outra.

Os inovadores são valiosos para as empresas pois são verdadeiros embaixadores de novos produtos e serviços pois ao utilizá-los, chamam a atenção de amigos e familiares, respondendo a perguntas, dando a oportunidade de utilizar o produto e retornando para as empresas feedback sobre as características do produto que são mais importantes para atender o mercado.

Em resumo, apesar de representarem uma pequena parcela do mercado, os inovadores desempenham um papel crucial na difusão de novos produtos e serviços.

**“Os atrasados sempre existirão. São aqueles que resistem à mudança, que relutam em adotar novas ideias e persistem em usar produtos antigos até que estes desapareçam do mercado.”**

A primeira vez que vi um iPhone foi em 2007, quando um inovador apareceu em um congresso com a novidade. Ele mexia no telefone sem parar, e as pessoas circulavam em volta dele, pedindo para ver o dispositivo e aprender a usá-lo. Era um telefone caríssimo, dez vezes mais caro que um Blackberry normal, e era necessário assinar um contrato de um ano com a operadora telefônica. Eu não havia cogitado comprar um iPhone, mas quando o inovador me ofereceu de experimentar, senti o peso do dispositivo e a diferença em relação ao meu telefone. Eu me vi usando um iPhone e, seis meses depois, comprei um para mim. Como adolescente, sempre fui atraído por coisas novas e gostava de mostrar aos meus amigos as novidades que eu tinha comprado. Hoje em dia, ainda uso um iPhone mas só troco de aparelho quando ele deixa de funcionar. Os atrasados sempre existirão. São aqueles que resistem à mudança, que relutam em adotar novas ideias e persistem em usar produtos antigos até que estes desapareçam do mercado. Quem não conhece alguém que só

comprou um novo celular porque o WhatsApp deixou de funcionar no aparelho que tinham? Ou começou a utilizar o PIX porque viu que não seria mais pago se não aderisse a novidade. Para que um produto alcance o sucesso, é necessário conquistar o mercado em grande escala, e para isso é preciso que os pioneiros e inovadores se tornem embaixadores do produto, fazendo um excelente trabalho de boca a boca. Os inovadores e pioneiros são essenciais para a fase inicial de lançamento de um produto, pois eles são os primeiros a experimentar e a falar sobre ele. Se eles gostarem do produto, sua opinião se espalha rapidamente para outras pessoas.

## CURVA DE INOVAÇÃO



# CULTURA ORGANIZACIONAL

## DEFINIÇÃO

### SE VOCÊ NÃO GERENCIA A CULTURA, ELA GERENCIA VOCÊ!

De acordo com Ed Schein, a cultura organizacional é um padrão de suposições básicas que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com seus problemas, e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido, portanto, deve ser ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e se sentir em relação a esses problemas.

A cultura é uma força que molda, reforça e cria padrões de comportamento dos colaboradores em uma organização. Ela é construída ao longo do tempo por meio de interações e soluções encontradas pelas pessoas em diferentes estratos e situações na empresa. Ela é moldada pela forma como as pessoas lidam com problemas e situações difíceis. Esses padrões de comportamento, se tornam parte da cultura e são transmitidos aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e se sentir em relação a esses problemas. A cultura afeta como tratamos uns aos outros, como percebemos verdade e mentira, como buscamos nos satisfazer através do nosso trabalho, nossos valores e as normas sociais de uma organização.

Se você não gerencia a cultura, ela gerencia você, sem que você perceba até que ponto isso está acontecendo. A cultura é o resultado do comportamento de indivíduos e não o contrário, não há cultura a menos que um grupo a possua. A cultura é um conjunto de pessoas que estão juntas há tempo suficiente para compartilhar problemas significativos e que tiveram oportunidades de resolver esses problemas e observar os efeitos de suas soluções.



### MOLDANDO UMA CULTURA ORGANIZACIONAL

Mudar uma cultura organizacional requer tempo, é preciso criar um ambiente propício para a mudança, fornecer suporte à nova cultura desejada e reforçar as mudanças para que se tornem parte da cultura estabelecida.

Mudar uma cultura exige tempo e acompanhamento. Um modelo eficaz de fazê-lo é o modelo de mudança de Kurt Lewin - Descongelar, mudar e recongelar. Para descongelar, é preciso criar um ambiente propício para a mudança primeiro determinando o que precisa mudar, depois garantindo o apoio da administração e criando a necessidade de mudança e administrar dúvidas e preocupações.

Ao criar um ambiente propício, é preciso dar suporte a cultura, dissipando rumores, empoderando agentes e envolvendo pessoas. Para recongelar a cultura, reforce as mudanças ancorando-as desenvolvendo maneiras de sustentar a mudança, fornecendo suporte e treinamento e comemorando os sucessos.

## “A Cultura come a estratégia no café da manhã.”

Drucker

Ed Schein propõe que existe uma estratificação na cultura organizacional, dividida em três níveis: os pressupostos, valores e artefatos. Os pressupostos são as fundações de uma cultura, a maneira como as coisas são feitas, muitas vezes difíceis de descrever, são intangíveis e muitas vezes só são realmente compreendidos por quem se acostumou com a forma como a organização funciona.

Já os valores, são as declarações públicas do que a organização acredita ser o comportamento certo de seus colaboradores, ou seja, o que é comunicado publicamente sobre os seus valores. Já os artefatos, são os sinais visíveis da cultura, os valores que podem ser vistos, ouvidos e sentidos. Por exemplo, qual é o código de vestimenta da organização? Que tipo de layouts são utilizados nos escritórios? Como os funcionários se dirigem uns aos outros? Como eles se comunicam interna e externamente?

Vamos pensar nessa estratificação como um iceberg. Os artefatos representam a parte visível, acima da água, enquanto que os valores estão na superfície. No entanto, a maior parte do iceberg está abaixo da água, representando todas as atitudes e soluções criadas no dia a dia, que não são facilmente visíveis. Essa é a forma como as coisas são realmente feitas na organização.



## A ESTRATIFICAÇÃO DA CULTURA



Edgar Schein divide cultura em diferentes níveis de análise, incluindo o micro, macro, organizacional e subcultural. Essas perspectivas complementam sua teoria dos três níveis de cultura (artefatos, valores e pressupostos) e nos permitem entender como as culturas se manifestam em diferentes contextos.

No nível micro, Schein se concentra na cultura de um grupo social específico, como uma equipe de trabalho, uma unidade organizacional ou até mesmo uma família. A cultura micro é caracterizada pelas interações diárias, normas, valores e práticas compartilhadas pelos membros desse grupo. Schein enfatiza que, embora a cultura de uma organização possa ser amplamente conhecida, é dentro desses grupos menores que a cultura se torna mais tangível e influente. A cultura micro pode variar significativamente entre diferentes equipes ou departamentos dentro de uma mesma organização.

No nível macro, Schein se refere à cultura de uma sociedade como um todo. Ele argumenta que cada sociedade tem sua própria cultura distinta, que é transmitida de geração em geração e molda os valores, crenças e comportamentos de seus membros. A cultura macro é expressa por meio de instituições sociais, como a religião, a política, a educação e os sistemas legais. Ela pode influenciar as normas sociais, as expectativas comportamentais e até mesmo a forma como as organizações são estruturadas e operam dentro dessa sociedade.

Além dessas perspectivas, Schein também reconhece a existência de subculturas dentro de uma organização ou sociedade. As subculturas são grupos menores com características e valores distintos que coexistem dentro de uma cultura maior. Esses grupos podem se formar com base em características demográficas, profissões, interesses comuns ou até mesmo em decorrência de fusões e aquisições corporativas. As subculturas podem ter suas próprias normas, valores e símbolos, que podem ser diferentes ou até mesmo contraditórios em relação à cultura dominante.

No geral, esta abordagem amplia nossa compreensão da cultura, reconhecendo que ela não é apenas uma entidade homogênea, mas um fenômeno complexo e multifacetado. Ao considerar esses diferentes níveis de análise, podemos entender melhor como a cultura se desenvolve, evolui e afeta os comportamentos e interações nos grupos menores, organizações e na sociedade como um todo.

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

## DEFINIÇÃO

### “VISÃO SEM EXECUÇÃO É ALUCINAÇÃO” - THOMAS EDISON

Criar uma visão é uma das partes mais importantes de ser líder, pois é isso que nos impulsiona a impactar o mundo de alguma forma e melhorar a vida das pessoas. Uma empresa saudável é uma força positiva para a sociedade. A organização de esforços para alcançar um objetivo é exatamente o que chamamos de organização, mas você já participou de uma organização que parece não alcançar muito? Não importa o quanto você trabalhe, você tem a sensação de que está andando em círculos? O problema pode ser porque você não esteja concentrado no que deseja alcançar e em como chegar lá.

A visão deve ser o lugar onde queremos chegar, e cabe a nós decidir isso. É importante simplificar e esclarecer, usando o mínimo de palavras possível. As declarações de visão e missão são importantes para que todos os envolvidos na organização entendam como ela funciona e aonde ela quer chegar. Em essência, isso significa manter todos alinhados e trabalhando na mesma direção.

Existe uma estreita relação entre a visão e a missão. Enquanto a declaração de visão é uma imagem mental e estática do que você deseja alcançar, a missão é um processo dinâmico de como a visão será realizada. A visão e a missão orientam o dia a dia de todos os envolvidos no negócio. Portanto, as declarações de visão e missão devem ser simples, concisas e fáceis de lembrar. Elas precisam capturar a essência do que sua organização ou negócio deseja alcançar e como isso será feito fáceis de lembrar no dia a dia. Isso facilita para que todos na organização se concentrem nelas. É essencial sempre olhar para a visão e se perguntar como cada ação se encaixa nela.



“PRECISAMOS SER MAIS LEMBRADOS DO QUE ENSINADOS”  
SAMUEL JOHNSON

A Franklin Covey Education conduziu uma pesquisa que concluiu que é necessário repetir pelo menos seis vezes para que uma pessoa internalize um conceito e o coloque em prática. É importante lembrar a visão da empresa e reforçá-la constantemente para que todos saibam para onde estão indo. Para testar sua eficácia, peça aos colaboradores que repitam a visão e a missão da sua empresa. Se eles não conseguirem lembrar, as declarações serão de pouca utilidade.

Quando não existe um planejamento estratégico, cada um deduz e assume uma direção a seguir, e cinco pessoas vão para cá, três para lá e quatro para outro lugar. Algumas pessoas vão apenas para onde há mais comissão. Onde essa empresa vai parar? A quantidade de energia desperdiçada nesse processo é enorme. O planejamento estratégico é uma maneira de organizar esforços e direcioná-los para que a maioria do grupo esteja trabalhando junto para alcançar um objetivo específico.

## Thomas Edison

1. Por não saber o que é importante, tudo parece importante;
2. Porque tudo parece importante, temos que fazer tudo;
3. Infelizmente, outras pessoas nos veem fazendo tudo e esperam que façamos tudo;
4. Com isso nos mantemos tão ocupados que não temos tempo para pensar sobre o que é realmente importante para a empresa.

Na metodologia que abordamos nesse capítulo, todas as partes do planejamento estratégico estão conectadas e contribuem para que a organização se aproxime, a cada dia mais, para atingir a sua visão. A visão é onde você quer chegar, a missão é como você vai chegar lá, a estratégia é a maneira de usar a missão para alcançar

1. Você cria um planejamento estratégico elaborado;
2. Você apresenta o seu planejamento para a organização com entusiasmo e convicção. Todo mundo na sala diz: “Gostei, vamos por esse caminho, estamos com você, vai dar certo!”;
3. O que realmente acontece é que mais ou menos somente metade das pessoas naquela sala realmente ouviram o que você disse, muitas vezes, por causa de outras crises e desafios que o grupo enfrenta e estão ansiosos e se perguntando quando a reunião vai acabar para que possam voltar ao trabalho;
4. Dessa metade que ouviu você, apenas cerca da metade delas sabem o que fazer com o que ouviram;
5. Dessa metade, apenas cerca da metade delas voltou para a sua mesa e começou a realizar atividades relacionadas à nova estratégia que você anunciou;
6. Desse pequeno grupo que restou daquela enorme plateia que disse “estamos com você”, apenas uma pequena parte sabe o que fazer para executar o seu planejamento estratégico;

20

# Planejamento Estratégico

- ● **Visão**  
O que você deseja alcançar.
- ● **Missão**  
Como alcançar a visão.
- ● **Estratégia**  
Maneira(s) de usar a missão para chegar a visão.
- ● **Metas**  
O que precisa ser realizado para implementar a estratégia.
- ● **Objetivos**  
Marcos que devo atingir para conquistar as metas.
- ● **Plano de Ação**  
O plano que vou utilizar para alcançar os objetivos.
- ● **Valores**  
Como o time deve se comportar no processo.



# Exemplo

---

## **VISÃO**

(ONDE)

“SER ELEITO O MELHOR RESTAURANTE NO VEJA COMER E BEBER”

## **MISSÃO**

(COMO)

“OFERECER A MELHOR EXPERIÊNCIA GASTRONÔMICA DA CIDADE”

## **ESTRATÉGIA**

(CAMINHO)

“PROPORCIONAR UM CARDÁPIO VARIADO E ATENDIMENTO DIFERENCIADO PARA CADA CLIENTE QUE ENTRAR NO RESTAURANTE.” (OUTRAS POSSIB.: AMBIENTE, LOCALIZAÇÃO, ETC.)

## **METAS**

(O QUE PRECISAMOS FAZER PARA EXECUTAR A ESTRATÉGIA)

### **COZINHEIRO (METAS)**

1. LANÇAR UM NOVO PRATO A CADA DOIS MESES;
2. INCORPORAR 3 NOVOS PRATOS AO CARDÁPIO POR ANO

### **GARÇON (METAS)**

1. MÉDIA DE 4 ESTRELAS NA AVALIAÇÃO;

## **OBJETIVOS**

(MARCOS QUE DEVO ATINGIR  
PARA CONQUISTAR AS METAS)

1. VISITAR 4 POLOS CULINÁRIOS ATÉ 31.10.23;
2. EXPERIMENTAR COM 1 NOVO INGREDIENTE SAZONAL TODO MÊS;
3. APRESENTAR UM NOVO PRATO A UMA AUDIÊNCIA SELETA TODO MÊS

## **PLANO DE AÇÃO**

(COMO ATINGIR OS OBJETIVOS)

1. PESQUISAR E SELECIONAR 4 PÓLOS CULINÁRIOS (FESTIVAIS GOURMET). AGENDAR VOOS, HOSPEDAGEM E NOTIFICAR RH.
2. SOLICITAR AOS DISTRIBUIDORES INGREDIENTES SAZONAIS: ERVAS AROMÁTICAS, MIRTILOS, SALVIA, DILL.
3. CONVIDAR CLIENTES REGULARES PARA EXPERIÊNCIA GOURMET MENSAL.

## **VALORES**

(COMPORTAMENTO)

ECONOMIA, RESPEITO AO COLOABORADOR E AO CLIENTE, PRÓ-ATIVIDADE, LIMPEZA E QUALIDADE.

CRIAR: DE CIMA PARA BAIXO  
EXECUTAR: DE BAIXO PARA CIMA

# MÉTRICAS

## DEFINIÇÃO

### POR QUE USAR MÉTRICAS?

As métricas são fundamentais para qualquer tipo de gestão. Como afirmou Peter Drucker, “o que não pode ser medido, não pode ser administrado”. Métricas motivam os colaboradores e criam responsabilidades, além de fornecer um referencial claro para acompanhar o desempenho individual e organizacional. Elas também são essenciais para avaliar o progresso, identificar áreas de melhoria e reconhecer as conquistas da organização. Quando algo é medido, é mais provável que seja realizado, pois os colaboradores tendem a agir de acordo com o que é inspecionado pela gestão, em vez de apenas seguir expectativas.

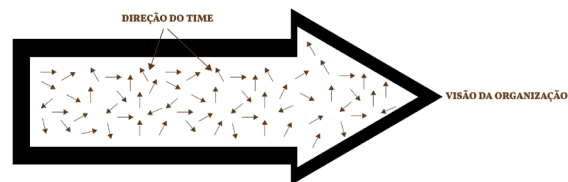
O uso de métricas ajuda a criar maior participação, capacitação e realização pessoal dos colaboradores. Também permite alinhar e vincular as ações diárias aos fatores críticos de sucesso da organização. Outro aspecto relevante é a criação de uma compreensão compartilhada das prioridades e a facilitação da coordenação em direção a um objetivo comum. As métricas permitem monitorar continuamente e identificar áreas que necessitam de melhoria, promovendo a eficiência dos processos e ajustando estratégias para implementar mudanças necessárias.

As métricas também fornecem informações valiosas para processos de tomada de decisão, oferecendo insights sobre a eficácia de estratégias e iniciativas. Isso permite escolhas informadas sobre a alocação de recursos, priorização de investimentos e direções futuras. Além disso, as métricas promovem transparência e comunicação eficaz dentro da organização, facilitando o compartilhamento de atualizações de progresso, sucessos e desafios, promovendo uma cultura de abertura e colaboração.

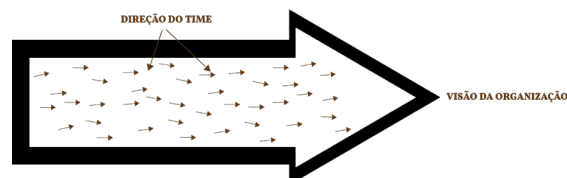


### VISÃO E O ALINHAMENTO DA EQUIPE

Mesmo que uma organização tenha uma visão, as equipes frequentemente trabalham em direções muito diferentes do curso pretendido.



As métricas de desempenho devem ser cuidadosamente implementadas para ajudar os colaboradores a alinharem suas atividades diárias ao alcance dos objetivos que realmente levarão a organização a alcançar a sua visão.



**“Não são os mais fortes ou os mais inteligentes que sobreviverão, mas sim aqueles que melhor conseguem gerenciar a mudança.” - Charles Darwin**

## A METODOLOGIA ÁGIL

Em se falando de métricas, introduz-se nos dias atuais um novo modelo de implementação e acompanhamento das métricas: a metodologia ágil. Essa metodologia traz uma mudança de paradigma significativa no modo como as organizações abordam o trabalho e a tomada de decisões. Ao contrário dos métodos tradicionais, em que as decisões são tomadas de cima para baixo, na metodologia ágil confia-se nos colaboradores para a tomada de decisões na linha de frente.

Na metodologia ágil, os colaboradores são encorajados a assumir maior autonomia e responsabilidade em suas tarefas e projetos e têm a liberdade de tomar decisões no contexto de suas responsabilidades e habilidades, levando em consideração os objetivos e metas estabelecidas. Essa abordagem confia no conhecimento e na expertise dos colaboradores que estão mais próximos das tarefas e das necessidades dos clientes. Eles têm a capacidade de identificar problemas, encontrar soluções criativas e implementar mudanças

necessárias sem a necessidade de esperar por aprovações hierárquicas, permitindo uma maior agilidade e capacidade de resposta às mudanças do mercado e demandas dos clientes. Os processos são mais flexíveis e adaptáveis, permitindo que a equipe realize ajustes contínuos com base no feedback e nas lições aprendidas.

É importante ressaltar que confiar nos colaboradores para tomar decisões na linha de frente não significa ausência de supervisão ou falta de direção estratégica. A metodologia ágil valoriza o alinhamento dos objetivos organizacionais e fornece direcionamento claro, mas permite que os colaboradores tenham autonomia para tomar decisões informadas dentro desse contexto. Essa confiança promove um ambiente de trabalho mais empoderador, estimula a inovação e a capacidade de resposta, e resulta em melhores resultados organizacionais no atual cenário de mudanças rápidas e complexas.

## KPIs & OKRs

Dentro do planejamento estratégico, abordado na página 17, os KPIs (Indicadores-Chave de Desempenho) e OKRs (Objetivos e Resultados-Chave) são relacionados como ferramentas para medir o progresso para a realização de objetivos.

É importante frisar que eles não são tipos específicos de Metodologia Ágil, mas sim práticas complementares frequentemente usadas dentro de um quadro ágil. Essas práticas ajudam organizações, equipes e indivíduos a rastrear a velocidade da equipe, a satisfação do cliente, métricas de qualidade ou qualquer outro indicador que forneça insights sobre a saúde e o sucesso do projeto.

Embora KPIs e OKRs não sejam metodologias específicas dentro do âmbito ágil, eles são frequentemente usados juntamente com as práticas ágeis para fornecer alvos claros, medir o desempenho e impulsionar a melhoria contínua. Essas práticas auxiliam as organizações e equipes a manterem o foco, acompanhar o progresso e tomarem decisões orientadas por dados em consonância com os princípios ágeis.

# KPIs e OKRs

## DEFINIÇÃO

### O QUE SÃO KPIs (KEY PERFORMANCE INDICATORS)?

Os KPIs ou Indicadores-chave de desempenho ou Indicadores de Performance Chave, desempenham um papel fundamental na mensuração do desempenho ao longo do tempo. Eles fornecem uma visão retrospectiva, permitindo comparar os resultados obtidos com os objetivos que foram traçados.

O que isso realmente significa?

- indicador significa que... "indica o estado ou nível de algo";
- chave significa que... "um meio de alcançar ou entender algo";
- desempenho significa... "ação, ato ou procedimento";

Em linguagem mais simples, um kpi é algo que:

- mostra como você está se saindo em...
- uma atividade específica...
- para alcançar um nível ou resultado específico.

É um tipo de 'medida' ou 'métrica', a única diferença real é que a palavra 'chave' indica que é algo 'realmente importante'.



### A IMPLEMENTAÇÃO DE KPIs

Na implementação de KPIs, o primeiro passo é definir o objetivo. Lembre-se que isto precisa ser feito considerando a visão e estratégia da organização. O objetivo deve ser relevante, específico, mensurável, alinhado, e deve responder à pergunta: "O que desejamos alcançar com a implementação desses KPIs?"

Os KPIs podem ter diferentes objetivos, como monitorar o desempenho interno da equipe, medir a satisfação do cliente ou avaliar a eficiência dos processos. Portanto, é essencial alinhar o objetivo dos KPIs com as necessidades da organização.

Ao estabelecer um objetivo claro para os KPIs, isso permitirá a definição de metas específicas, a seleção adequada dos indicadores apropriados e a monitorização do progresso em direção ao resultado desejado.

## **“UM DOS PAPÉIS MAIS IMPORTANTES DA GESTÃO É COMUNICAR AS EXPECTATIVAS À FORÇA DE TRABALHO. - DEAN SPITZER**

### **7 PASSOS FUNDAMENTAIS PARA O SUCESSO DE KPIS**

1. PARCERIA COM COLABORADORES;
2. TRANSFERÊNCIA DE PODER PARA O CHÃO DE FÁBRICA;
3. MEDIR E REPORTAR SOMENTE O QUE IMPORTA;
4. CRIAR KPIS SOMENTE DE FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO;
5. ABANDONAR PROCESSOS QUE NÃO DÃO RESULTADOS;
6. NOMEAR UM COORDENADOR DE MEDIÇÃO INTERNO;
7. COMPREENSÃO ORGANIZACIONAL ABRANGENTE DA DEFINIÇÃO DE KPIS VENCEDORES;

## **TESTANDO P12 NO MERCADO**



Os benefícios dos KPIS são diversos. Eles trazem alinhamento das ações diárias dos colaboradores aos fatores críticos de sucesso da organização, ajudando a direcionar o trabalho de acordo com os objetivos estratégicos. Além disso, os KPIS têm o poder de melhorar o desempenho, ao fornecerem uma base quantitativa para avaliar o progresso e identificar áreas de melhoria fornecendo insights valiosos e possibilitando a tomada de decisões informadas.

No entanto, é essencial que os KPIS sejam utilizados de forma adequada, como indicadores de performance e não como parte de uma estrutura de recompensa, para garantir sua eficácia e evitar manipulações. As metas dos KPIS representam o resultado de um processo ou projeto em andamento e são apenas como “bilhetes para o jogo”, ou seja, porque você os atinge você faz parte da empresa.

# KPIs



|                                                                                        | LOJA A<br>% DE "5" | LOJA B<br>% DE "5" |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|
| 1. EU SEI O QUE É ESPERADO DE MIM?                                                     | 69                 | 41                 |
| 2. EU TENHO OS MATERIAIS E EQUIPAMENTOS NECESSÁRIOS PARA FAZER O MEU TRABALHO?         | 45                 | 11                 |
| 3. NO TRABALHO, EU TENHO A OPORTUNIDADE DE FAZER O QUE EU FAÇO MELHOR?                 | 55                 | 19                 |
| 4. NA ÚLTIMA SEMANA, EU RECEBI RECONHECIMENTO OU ELOGIO POR TER FEITO UM BOM TRABALHO? | 42                 | 20                 |
| 5. MEU SUPERVISOR SE IMPORTA COMIGO COMO PESSOA?                                       | 51                 | 17                 |
| 6. EXISTE ALGUÉM NO MEU TRABALHO QUE ENCORAJA O MEU DESENVOLVIMENTO?                   | 50                 | 18                 |
| 7. NO TRABALHO, MINHAS OPINIÕES CONTAM?                                                | 48                 | 22                 |
| 8. A MISSÃO/PROPÓSITO DA MINHA EMPRESA ME FAZ SENTIR MEU TRABALHO É IMPORTANTE?        | 36                 | 09                 |
| 9. MEUS COLEGAS DE TRABALHO ESTÃO COMPROMETIDOS EM FAZER UM TRABALHO DE QUALIDADE?     | 40                 | 16                 |
| 10. TENHO UM MELHOR AMIGO NO TRABALHO?                                                 | 34                 | 20                 |
| 11. NOS ÚLTIMOS 6 MESES, ALGUÉM NO TRABALHO FALOU COMIGO SOBRE MEU PROGRESSO?          | 33                 | 10                 |
| 12. NESTE ÚLTIMO ANO, TIVE OPORTUNIDADES DE APRENDER E CRESCER NO TRABALHO?            | 44                 | 24                 |

# OKRs

ABAIXO A DIFERENÇA EM NÚMEROS ENTRE OS 25% MAIS BEM COLOCADOS  
E OS 25% COM OS PIORES RESULTADOS.



## A DIFERENÇA EM NÚMEROS

|             | PRIMEIROS 25%   | ÚLTIMOS 25%      |
|-------------|-----------------|------------------|
| 1. VENDAS   | +104 MILHÕES    | -104 MILHÕES     |
| 2. METAS    | 14% A MAIS      | 30% A MENOS      |
| 3. RETENÇÃO | 12 FUNC. A MAIS | 12 FUNC. A MENOS |

# AS 12 PERGUNTAS DA GALLUP

## DEFINIÇÃO

### O LÍDER FAZ O AMBIENTE DE TRABALHO?

A Gallup, depois de mais de 25 anos de pesquisa e mais de um milhão de pessoas entrevistadas, selecionou as 12 perguntas que mais definem um ambiente de trabalho. Essa pesquisa é preciosa e única porque foi analisado todo o material coletado ao longo dos 25 anos, o qual é valioso e pouco discutido.

Você já trabalhou em um lugar onde você não sabia exatamente o que era esperado de você? Um que você aprendeu com a rotina, espelhando o comportamento dos colegas de trabalho? Muitas vezes, esse é o caso. Por isso, a primeira pergunta, é uma das que as pessoas mais se identificam. "Eu sei o que é esperado de mim?". É surpreendente por sua simplicidade e importância. À medida que vamos refletindo sobre essas perguntas, começamos a nos questionar se o básico não é tão fácil assim de ser realizado nas empresas. Essas perguntas surgiram após 25 anos de pesquisa em uma organização americana, ou seja, empresas nos Estados Unidos. Pulando para a terceira pergunta: 'No trabalho, eu tenho a oportunidade de fazer o que eu faço de melhor?' Você já trabalhou em uma empresa que em certo momento te deu atribuições temporárias que se tornaram permanentes? E como um bom colaborador, você decide que não vai prejudicar a empresa e faz o seu melhor para ajudar enquanto a empresa precisa de sua ajuda? A equipe vê você fazendo bem o trabalho, e deixam você lá fingindo que esqueceram sobre o assunto? Não tem como a pessoa não ficar insatisfeita, pois não era para isso que ela se candidatou para trabalhar ali.



### 12 PERGUNTAS E O ENGAJAMENTO

As 12 perguntas da Gallup são uma abordagem amplamente reconhecida para avaliar o engajamento dos funcionários. Essas perguntas são projetadas para capturar diferentes aspectos do ambiente de trabalho que influenciam o nível de engajamento dos funcionários.

Ao medir o engajamento por meio dessas perguntas, as organizações podem identificar pontos fortes e áreas de melhoria. Funcionários que respondem positivamente a essas perguntas geralmente estão mais envolvidos e satisfeitos com seu trabalho, o que tende a se refletir em maior produtividade, retenção de talentos e resultados organizacionais positivos.

Vale ressaltar que o engajamento dos funcionários não se limita apenas às respostas a essas perguntas. É uma abordagem holística que requer uma cultura organizacional sólida, liderança eficaz, comunicação aberta e contínua, oportunidades de desenvolvimento e um ambiente de trabalho que promova a colaboração, a confiança e o bem-estar.

## AS 12 PERGUNTAS

1. EU SEI O QUE É ESPERADO DE MIM?
2. EU TENHO OS MATERIAIS E EQUIPAMENTOS NECESSÁRIOS PARA FAZER O MEU TRABALHO?
3. NO TRABALHO, EU TENHO A OPORTUNIDADE DE FAZER O QUE EU FAÇO MELHOR?
4. NA ÚLTIMA SEMANA, EU RECEBI RECONHECIMENTO OU ELOGIO POR TER FEITO UM BOM TRABALHO?
5. MEU SUPERVISOR SE IMPORTA COMIGO COMO PESSOA?
6. EXISTE ALGUÉM NO MEU TRABALHO QUE ENCORAJA O MEU DESENVOLVIMENTO?
7. NO TRABALHO, MINHAS OPINIÕES CONTAM?
8. A MISSÃO/PROPÓSITO DA MINHA EMPRESA ME FAZ SENTIR MEU TRABALHO É IMPORTANTE?
9. MEUS COLEGAS DE TRABALHO ESTÃO COMPROMETIDOS EM FAZER UM TRABALHO DE QUALIDADE?
10. TENHO UM MELHOR AMIGO NO TRABALHO?
11. NOS ÚLTIMOS 6 MESES, ALGUÉM NO TRABALHO FALOU COMIGO SOBRE MEU PROGRESSO?
12. NESTE ÚLTIMO ANO, TIVE OPORTUNIDADES DE APRENDER E CRESCER NO TRABALHO?

## TESTANDO P12 NO MERCADO

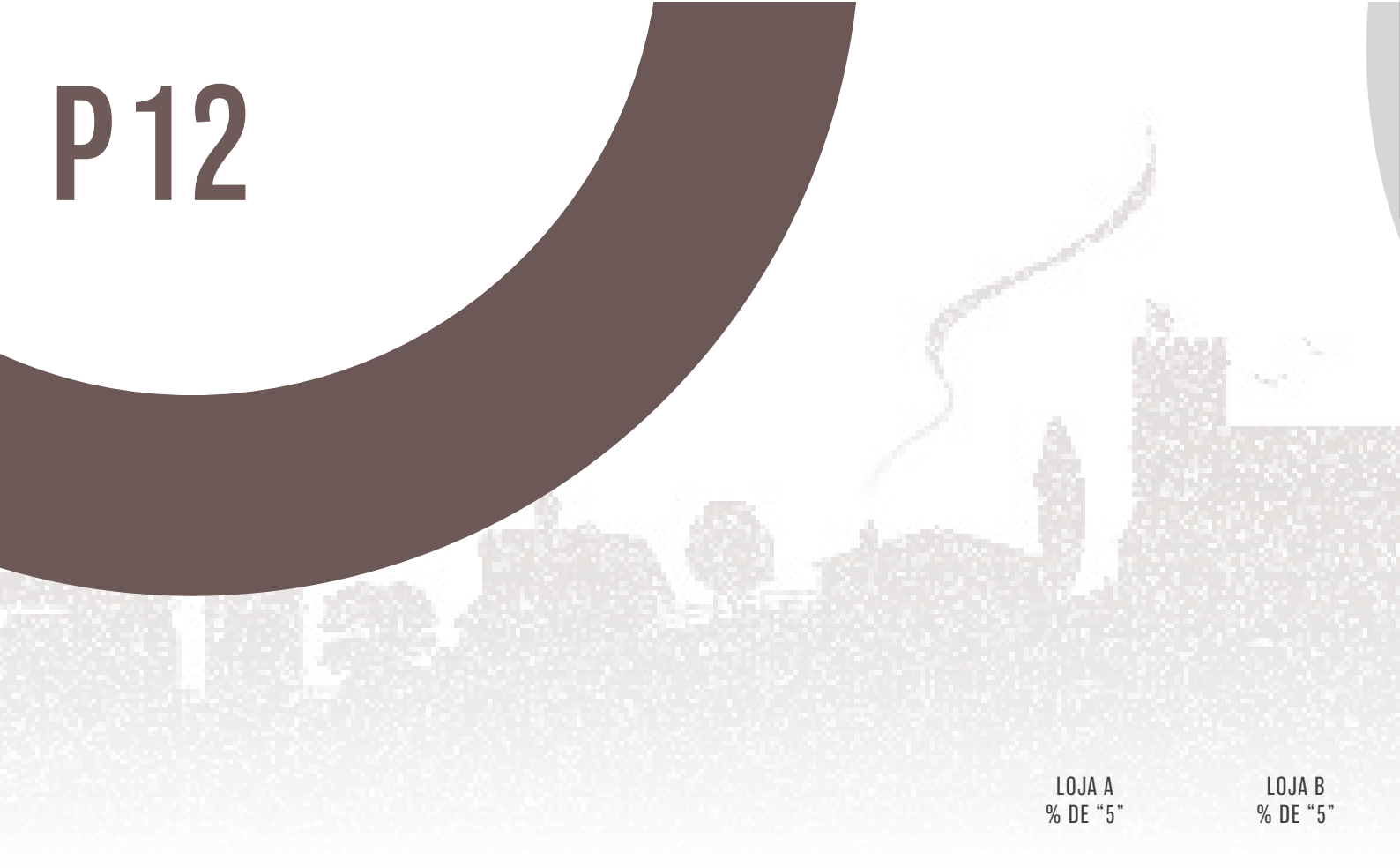


NO INVERNO DE 1997, A GALLUP FOI CONVIDADA POR UMA ORGANIZAÇÃO EXTREMAMENTE BEM-SUCEDIDA PARA MEDIR A FORÇA DE SEU AMBIENTE DE TRABALHO. A EMPRESA, COM TRINTA E SETE MIL PESSOAS ESPALHADAS POR TREZENTAS LOJAS - CERCA DE CEM FUNCIONÁRIOS POR LOJA. COM LOJAS PROJETADAS PARA OFERECER AO CLIENTE UMA EXPERIÊNCIA CONSISTENTE DE COMPRA, O EDIFÍCIO, O LAYOUT, O POSICIONAMENTO DO PRODUTO, AS CORES, CADA DETALHE FOI PENSADO PARA QUE A LOJA EM ATLANTA TIVESSE A MESMA IDENTIDADE DE MARCA DISTINTA DA LOJA EM PHOENIX.

FORAM FEITAS AS DOZE PERGUNTAS A CADA FUNCIONÁRIO - MAIS DE 75% DOS TODOS OS FUNCIONÁRIOS OPTARAM POR PARTICIPAR NUM TOTAL DE VINTE E OITO MIL.

A TABELA NA PÁGINA A SEGUIR OFERECE UM EXEMPLO DO QUE A GALLUP ENCONTROU EM DUAS LOJAS EM EXTREMOS OPOSTOS DOS ESTADOS UNIDOS COM MESMA POLÍTICA, BENEFÍCIOS, SALÁRIOS, AMENIDADES E ESTRUTURA, ETC. NA TABELA OS FUNCIONÁRIOS RESPONDERAM EM UMA ESCALA DE 1 A 5 ONDE 1 REFLETE DISCORDO PLENAMENTE E 5 CONCORDO PLENAMENTE.

# P12



|                                                                                        | LOJA A<br>% DE "5" | LOJA B<br>% DE "5" |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|
| 1. EU SEI O QUE É ESPERADO DE MIM?                                                     | 69                 | 41                 |
| 2. EU TENHO OS MATERIAIS E EQUIPAMENTOS NECESSÁRIOS PARA FAZER O MEU TRABALHO?         | 45                 | 11                 |
| 3. NO TRABALHO, EU TENHO A OPORTUNIDADE DE FAZER O QUE EU FAÇO MELHOR?                 | 55                 | 19                 |
| 4. NA ÚLTIMA SEMANA, EU RECEBI RECONHECIMENTO OU ELOGIO POR TER FEITO UM BOM TRABALHO? | 42                 | 20                 |
| 5. MEU SUPERVISOR SE IMPORTA COMIGO COMO PESSOA?                                       | 51                 | 17                 |
| 6. EXISTE ALGUÉM NO MEU TRABALHO QUE ENCORAJA O MEU DESENVOLVIMENTO?                   | 50                 | 18                 |
| 7. NO TRABALHO, MINHAS OPINIÕES CONTAM?                                                | 48                 | 22                 |
| 8. A MISSÃO/PROPÓSITO DA MINHA EMPRESA ME FAZ SENTIR MEU TRABALHO É IMPORTANTE?        | 36                 | 09                 |
| 9. MEUS COLEGAS DE TRABALHO ESTÃO COMPROMETIDOS EM FAZER UM TRABALHO DE QUALIDADE?     | 40                 | 16                 |
| 10. TENHO UM MELHOR AMIGO NO TRABALHO?                                                 | 34                 | 20                 |
| 11. NOS ÚLTIMOS 6 MESES, ALGUÉM NO TRABALHO FALOU COMIGO SOBRE MEU PROGRESSO?          | 33                 | 10                 |
| 12. NESTE ÚLTIMO ANO, TIVE OPORTUNIDADES DE APRENDER E CRESCER NO TRABALHO?            | 44                 | 24                 |

ABAIXO A DIFERENÇA EM NÚMEROS ENTRE OS 25% MAIS BEM COLOCADOS  
E OS 25% COM OS PIORES RESULTADOS.

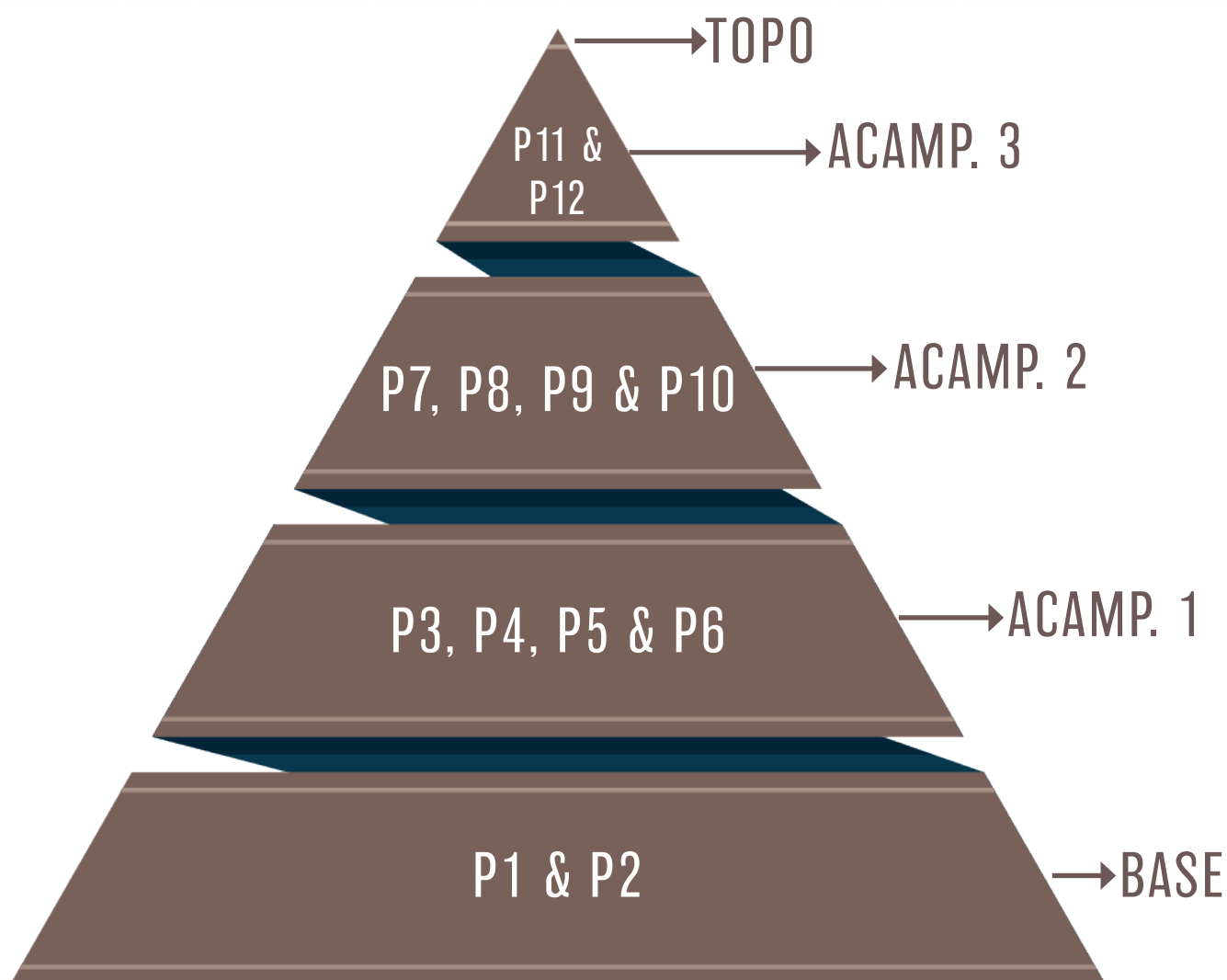


## A DIFERENÇA EM NÚMEROS

|             | PRIMEIROS 25%   | ÚLTIMOS 25%      |
|-------------|-----------------|------------------|
| 1. VENDAS   | +104 MILHÕES    | -104 MILHÕES     |
| 2. METAS    | 14% A MAIS      | 30% A MENOS      |
| 3. RETENÇÃO | 12 FUNC. A MAIS | 12 FUNC. A MENOS |

# P12

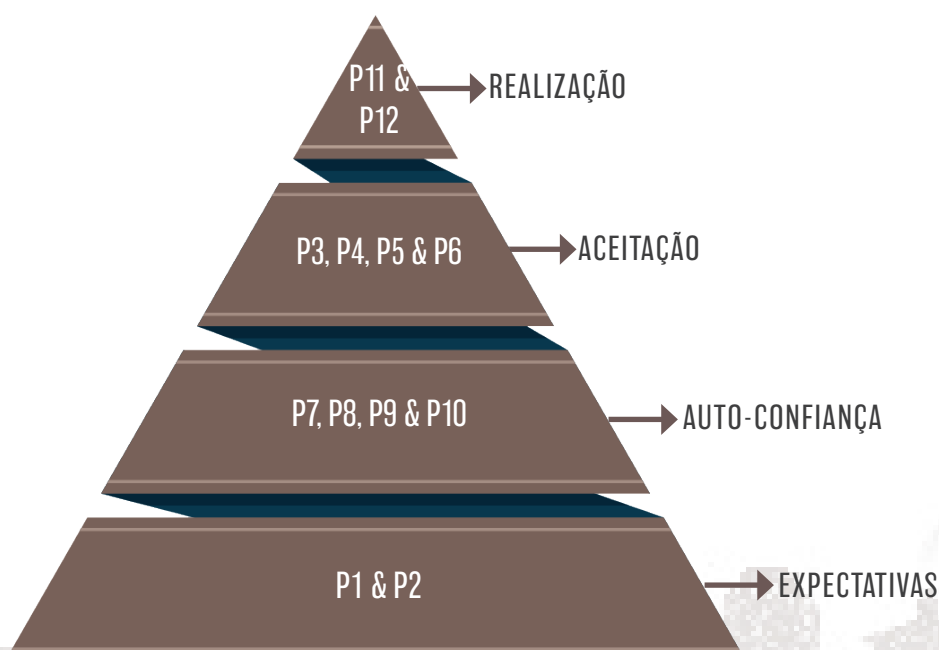
AGORA, IMAGINE UMA MONTANHA A SER ESCALADA, E QUE ESSA ESCALADA REPRESENTA A ESCALADA PSICOLÓGICA QUE VOCÊ PRECISA FAZER DESDE O MOMENTO EM QUE VOCÊ ASSUME UM NOVO CARGO ATÉ CHEGAR A UM SENTIMENTO DE ENGAJAMENTO COMPLETO NA ORGANIZAÇÃO.



AS ETAPAS DA MONTANHA, OS ACAMPAMENTOS, REVELAM QUE SE O FUNCIONÁRIO NÃO SABE O QUE SE ESPERA DELE COMO INDIVÍDUO (BASE DA MONTANHA), NÃO SE DEVE PEDIR QUE ELE SE ANIME PARA ATUAR EM EQUIPE (ACAMP. 2).

SE O COLABORADOR SE SENTE NA FUNÇÃO ERRADA (ACAMP. 1), NÃO SE FRUSTE QUANDO ELE NÃO SE EMPOLGAR COM SUAS IDEIAS INOVADORAS E DE COMO ELAS SÃO IMPORTANTES PARA A EMPRESA (ACAMP. 3).

SE ELE NÃO SABE O QUE SEU GERENTE PENSA DELE COMO INDIVÍDUO (ACAMP. 1), NÃO O CONFUNDA DESAFIANDO-O A PARTICIPAR MAIS NO PROCESSO DECISÓRIO DA ORGANIZAÇÃO (ACAMP. 3).



ÀS VEZES UMA PROMOÇÃO CHEGA, E APESAR DE ANTES SE SENTIR NO TOPO, AGORA VOCÊ SE SENTE DE VOLTA A BASE.

O QUE ACONTECE SE VOCÊ PULAR ETAPAS? O QUE ACONTECE QUANDO VOCÊ TENTA SUBIR UMA MONTANHA RÁPIDO DEMAIS? VOCÊ PODE MORRER DE EMBULIA PULMONAR, VERIFIQUE SE SEUS COLABORADORES NÃO ESTÃO NESSA SITUAÇÃO.