



# Guia de Desenvolvimento das Competências



Patrícia  
Santos



## Foco em Resultados

Conhecer valores e competências da empresa e/ou do cliente.

✓ Prática: fazer plano de ação de curto prazo (mensal) com tutor e reavaliar periodicamente (feedback).

- ✓ Buscar conhecer as metas da empresa e do setor.
- ✓ Estipular as metas pessoais profissionais para que as metas do setor /empresa sejam alcançadas.
- ✓ Implantar indicadores de desempenho para mensurar a eficiência nas ações.
- ✓ Feedback (questionário)
- ✓ Ter vontade de realizar alguma coisa. Buscar entusiasmo, comprometimento e amor-próprio. Ter autodisciplina.
- ✓ Trabalhar duro e se superar.
- ✓ Lutar muito pelo sucesso.
- ✓ Ser fortemente motivada por realizações
- ✓ Se concentrar nas suas metas e nos seus objetivos principais. Cuidado para não perder o foco. Não adiar.
- ✓ Trabalhar em cima de projetos que são importantes, e não deixar esses projetos para a última hora. Ser produtivo, e não apenas ocupado.
- ✓ Ampliar a atenção e dar priorização as ações que trarão resultados mensuráveis.
- ✓ Planejar melhor as atividades: estabelecer e prover objetivos, definindo planos de ação, prazos e recursos necessários para uma determinada atividade.
- ✓ Exercer controle (do desempenho) sobre si mesmo e sobre o comportamento de terceiros medindo, avaliando e regulando atividades em desenvolvimento. Ter disposição de suporte a subordinados (coaching) de modo a garantir resultados.
- ✓ Tomar Decisão: assumir riscos de uma linha de ação não rotineira com presteza, tendo em vista a necessidade de atingir metas estabelecidas.
- ✓ Divida as coisas em duas categorias: importante e urgente e, a partir daí priorize. Deixe de viver apagando incêndios e dedique um tempo para preveni-los. De maneira geral o que nos falta não é tempo mas administração do tempo. (Carlos Hilsdorf)
- ✓ Estabeleça uma agenda pessoal e cumpra-a com o rigor com que você cumpre a profissional, estabeleça comprometimento com as prioridades que você estabeleceu. (Carlos Hilsdorf)
- ✓ Resultado está ligado à produtividade. Produtividade significa o quanto você é capaz de produzir em função do tempo - quanto mais feliz, descansado e relaxado você estiver maior será a sua capacidade de produção em um mesmo espaço de tempo. (Carlos Hilsdorf)
- ✓ Quem tem foco em resultado é perseverante e completa as tarefas eficazmente para atingir os objetivos do negócio.



## Ouvir as Pessoas

- ✓ Reuniões periódicas de feedbacks de projetos
- ✓ Pedir feedback
- ✓ Dar atenção ao que está sendo dito;
- ✓ Cuidado com egocentrismo exagerado;
- ✓ Respeitar às crenças e valores do outro e as opiniões contrárias às suas;
- ✓ Buscar o entendimento;
- ✓ Comunicação não-verbal cuidadosa para não parecer irônico durante o processo de escuta;
- ✓ Dar atenção a todas as idéias.
- ✓ Coloque-se em frente ao interlocutor e olhe para quem fala, quando você ouve;
- ✓ Ouça sem interromper, mesmo quando esteja em desacordo. Dê ao outro oportunidade de expressar-se;
- ✓ Enquanto ouve, não faça outra coisa. Evite distrair-se com sons ou acontecimentos do ambiente. Concentre-se totalmente em ouvir a pessoa. Todos estão ávidos de atenção;
- ✓ Manifeste desejo de conhecer como pensam os outros. Todos gostam de ser objeto de interesse;
- ✓ Não prepare a resposta enquanto o outro fala. Se assim você faz, não compreenderá o que o outro tem a dizer e conseqüentemente sua resposta. Pode não ser adequada ao que o outro disse;
- ✓ Antes de dar a sua opinião, certifique-se se compreendeu, usando o "feedback", isto é: repita o que ouviu;
- ✓ Ouça para compreender e não para responder;
- ✓ Não julgue pela aparência (modo de falar, expressões) se o que a pessoa tem a falar vale não ser ouvido por você. Tudo que uma pessoa fala deve ser importante para você, porque é importante para ela;
- ✓ Não antecipe o que o outro vai dizer, mesmo que tenha certeza do fim. A pessoa sente-se desrespeitada;
- ✓ Tome cuidado para que preocupações, preconceitos não se integrem à mensagem e crie em você o hábito da distorção;
- ✓ Procure não se deixar levar pelas emoções, relacionando, isto é, ouvindo só o que lhe convém ou acomodando o que ouve as próprias conveniências;
- ✓ Não "desligue" mesmo que suas convicções estejam sendo abaladas;
- ✓ Procure descobrir os fatos;

## Dicas

- a) Queres escutar: Lembre-se, não existe gente desinteressante e sim, ouvintes desinteressados.
- b) Encare a outra pessoa: “Olhos nos olhos”, além de ser uma boa forma de se concentrar em quem fala, a outra pessoa sente que, na realidade, você a está escutando.
- c) Mostre-se alerta: não muito tenso, seja paciente, descontraído, mas seus olhos, sua postura e sua atitude para com o interlocutor devem demonstrar interesse.
- d) Escute para compreender: não escute somente pelo fato de escutar, ouça para obter uma compreensão verdadeira do que lhe estão dizendo.
- e) Procure não interromper: a única vez que as pessoas não se importam de serem interrompidas é para receber aplausos. Fora de tal alternativa, evite interromper.
- f) Didática do elogio: procure fazer com que a outra pessoa se sinta importante. A sua resposta pode ser um sorriso, um comentário favorável, um reforço ao que o outro está comunicando.
- g) Pergunte: sempre que você não compreender algo, ou quando o assunto exigir maiores detalhes, ou ainda para que o outro se dê conta de que você está realmente escutando, faça perguntas.
- h) Empatize com a outra pessoa: procure colocar-se no lugar da outra pessoa, olhar pelo seu ponto de vista para entender o que ela está querendo dizer.
- i) Concentre-se: dirija a sua atenção para o que está sendo dito. Procure não se distrair com o que está se passando ao seu redor. Se for possível, evite também pensar em seus problemas, suas preocupações, seus receios.
- j) Compartilhe a responsabilidade na comunicação: só uma parte da responsabilidade pertence a quem fala. Você, como ouvinte tem parte muito importante. Procure compreender.
- k) Reaja às idéias e não à pessoa que fala: não permita que suas reações para com os outros influam na sua interpretação sobre o que foi dito. As idéias dos outros podem ser boas, ainda que essa pessoa não lhe seja simpática ou não lhe agrade na sua aparência.
- l) Não se prepare mentalmente para intervir: constitui mal hábito de audição argumentar mentalmente enquanto a outra pessoa está falando. Ao invés de procurar compreendê-la, você está criando um obstáculo de comunicação.
- m) Evite prejuízos precipitados: espera até que todos os dados lhe sejam apresentados antes de tirar uma conclusão.
- n) Use a diferença da proporção: você pode escutar mais rápido do que uma pessoa consiga falar. Use essa diferença para sedimentar o que ela acaba de dizer. Evite perder-se nos atalhos de sua imaginação.
- o) Escutar é muito divertido: desenvolva essa atitude. Transforme o ato de ouvir em um jogo e tente, cada vez mais, melhorar seu resultado de retenção.



## Falar em Público / Exposição e Apresentação em Público

- ✓ Dominar o assunto
- ✓ Ter iniciativa para se expor para apresentação
- ✓ Buscar aperfeiçoamento em cursos de oratória
- ✓ Procurar apresentar temas para colegas de trabalho como treinamento
- ✓ Cursos de teatro
- ✓ Utilizar filmadora como treinamento
- ✓ Treinamento: apresentação de trabalhos; participação de seminários
- ✓ Desenvolva sua habilidade de pronuncia com leitura em voz alta.
- ✓ Para stress: leitura, buscar autoconhecimento, tratar causas, treinamento, terapias alternativas, autocontrole.

### DICAS:

- ☺ Não vista nada que possa distrair a platéia.
- ☺ Sempre calce sapatos confortáveis.
- ☺ Aprenda a relaxar os músculos faciais e sorria.
- ☺ Respire fundo, sorria e comece a apresentação com calma.
- ☺ Não corra no palco, mesmo estando com pressa.
- ☺ Numere transparências e slides para evitar confusão.
- ☺ Certifique-se de que sua linguagem corporal reflita o que está sendo dito.
- ☺ Evite os vícios de postura e a tentação de se curvar sobre os visuais.
- ☺ DURANTE A APRESENTAÇÃO FALAR COM SEGURANÇA
- ☺ Use linguagem simples sempre que possível para dar mais clareza a sua fala.
- ☺ Não peça desculpas à platéia por sua falta de experiência.
- ☺ Olhe nos olhos o tempo todo.
- ☺ Não resmungue ou hesite. Se ficar perdido no assunto, fique calmo e tente novamente.
- ☺ Faça pausas específicas e use-as para permitir ao público assimilar o que você disse.
- ☺ Não diminua a voz ao final de cada frase, isso pode ser visto como insegurança.
- ☺ Evite olhar para o relógio de pulso, em vez disso, prefira um de parede.
- ☺ Não perca de vista a mensagem que estiver transmitindo. Isso pode causar desinteresse por parte da platéia.

## Dicas que auxiliam na Apresentação ou Treinamentos

01. Depois de escrever sua fala ou preparar seu material, corte o máximo que puder (temos tendência a colocar muito mais do que o tempo nos permite. A dica é perguntar-se: é importante, vital e essencial?).
02. Agrupe as idéias em temas ou grandes bloco – MÓDULOS.
03. Você deve falar sempre “com” – e não “para” – o público (ele se sente participante).
04. Faça o máximo para envolver o público na apresentação.
05. Faça uma visita prévia ao local da apresentação para se familiarizar com ele.
06. Elabore uma lista de providências. Use o CHECK LIST.
07. Confirme por escrito os detalhes do evento com os organizadores / apoio logístico.
08. “Investigue” seu público antes do evento, saiba o máximo que puder.
09. Decida antes o posicionamento dos recursos visuais. Para tanto, vá antes ou chegue com bastante antecedência ao local.
10. Estructure sua fala em torno de três ou quatro pontos principais.
11. Certifique-se de que as idéias principais fiquem claras para todos.
12. Ao fazer a pesquisa do material para elaborar a apresentação, tenha sempre em mente seu objetivo principal.
13. Encerre a apresentação com um conceito forte e afirmativo. No caso de um treinamento, frases de impacto ou trechos de filmes são agregadores.
14. Certifique-se de que a estrutura não seja complexa demais, o que pode causar confusões.
15. Caso tenha anotações, sempre numere as páginas de sua apresentação para você não se perder.
16. Ensaie exaustivamente a apresentação usando os audiovisuais previstos.
17. Quando pedir ao público para refletir sobre uma questão, uma tela, um gráfico, faça uma pausa.
18. Desenhos, símbolos, fotos, gráficos deixam mais leves questões sérias.
19. Ensaie a situação em que você se perde no roteiro e se acha de novo (se preparar para imprevistos).
20. Pratique falando de forma clara, tanto em volume normal como em voz alta;
21. Varie o ritmo da fala e decida qual deles é o mais eficaz.
22. A platéia é a sua aliada. Todos querem aprender com você: explore-a, faça perguntas.
23. Estude-se em um espelho para saber que impressão você causa.
24. Que roupa é mais adequada: não vista nada que possa servir para distrair a platéia. Tenha respeito pelo público.
25. Treine mudar a entonação de algumas frases.



## Dicas que auxiliam na Apresentação ou Treinamentos

26. Imagine-se fazendo um discurso de alta qualidade – Programação Neurolinguística.
27. No primeiro contato, olhe nos olhos de alguém que você imagina ser amigável, isto lhe dará mais confiança.
28. Olhe para o seu público. Não se fixe em apenas uma direção.
29. Não mostre recursos visuais por muito tempo – eles distraem a platéia (não deixe o tempo todo o retroprojeter ou o multimídia ligado, até porque eles exigem uma sala mais escura e acaba estimulando uma sonolência).
30. Faça perguntas em intervalos regulares para envolver o público.
31. Dirija as respostas a toda a platéia, não apenas a quem perguntou.
32. Tenha o cuidado de não subestimar ou superestimar a platéia.
33. Evite manter o olhar em alguém por longo tempo (sempre a mesma pessoa, isto gera um desconforto e passa a sensação que só ele é importante).
  
34. Evite...
  - Ficar de costas para a platéia
  - Ficar com as mãos na cintura ou no bolso
  - Gesticular demais
  - Ficar estático
  - Bocejar
  - Ficar olhando o relógio
  - Frases feitas
  - Criar falsas expectativas
  - Piadas de gosto duvidoso
  
35. Na Conclusão, evite...
  - Palavras hesitantes..
  - É... Bem...
  - Frases feitas
  - É isso aí...era isto que eu tinha prá falar...
  - Ficar calado
  
36. Retenção do conteúdo  
Depois de 3 dias...
  - 30% só visão
  - 20% só audição
  - 50% visão e audição
  - 70% a 90% discussão, participações em experiências, etc...



## Visão Estratégica

- ✓ Cursos e leituras
- ✓ Conhecer e analisar empresas da mesma área
- ✓ Avaliar cenários e estudar tendências
- ✓ Ampliar visão do contexto organizacional (interno)
- ✓ Possuir amplo conhecimento do negócio
- ✓ Buscar o aprendizado contínuo sobre os negócios.
- ✓ Saber como seu trabalho se relaciona com o resultado da Empresa.
- ✓ Aprenda a jogar Xadrez;
- ✓ Melhore sua inteligência Lógica e espacial. Exercite fazendo SUDOKU e respondendo exercícios de lógica.
- ✓ Pense em todas as possibilidades positivas e nas negativas para o futuro. Depois faça um plano de ação para cada uma delas.
- ✓ Imagine quais os obstáculos que você poderá enfrentar para chegar na meta. Avalie se existe maneiras de se antecipar e minimizar ou anular o obstáculo.





## Foco no Cliente

- ✓ Conhecer com detalhes o produto da empresa
- ✓ Entender as necessidades do cliente
- ✓ Cumprir os prazos acordados
- ✓ Buscar técnicas de atendimento ao cliente através de pessoas com maior experiência, livros e cursos
- ✓ Ser prestativo e educado
- ✓ Visita ao cliente
- ✓ Ações para fidelização do cliente
- ✓ Compreender e estabelecer alto valor e prioridade as necessidades do cliente, certificando-se de sua satisfação.
- ✓ Procurar entender o que o cliente (interno e externo) precisa antes de tomar decisões.
- ✓ Seja agradável e prestativo. Até quando o cliente for de um colega de trabalho.
- ✓ Acompanhe todo o processo e veja se o cliente está confortável e prontamente atendido.
- ✓ Seja rápido em resolver problemas e em dar respostas para as dúvidas e para as solicitações feitas pelo cliente.



## Desafios

- ✓ Ter bem definido aonde quer chegar
- ✓ Ser ousado
- ✓ Verificar se os objetivos da empresa estão em sintonia com os seus
- ✓ Buscar apoio junto a gerência para desenvolver metas com segurança
- ✓ Persistir em enfrentar os obstáculos e não desiste facilmente quando as coisas tornam-se difíceis.
- ✓ Tratar eventos negativos como oportunidades de aprendizado.
- ✓ Perseguir e ir além do que precisa ser feito sem que ninguém diga como.
- ✓ A partir de feedback e experiências emite novos comportamentos, buscando seu aperfeiçoamento contínuo.



## Domínio de Processos e Melhoria Contínua

- ✓ Conhecer amplamente os processos
- ✓ Conhecer as normas e práticas da empresa
- ✓ Expandir os contatos com parceiros externos e colegas de trabalho fora do limite de sua área
- ✓ Buscar conhecimento do inter-relacionamento entre as áreas
- ✓ Ver toda atividade como um elemento de um processo que pode ser melhorado.
- ✓ Esforça-se para melhorar a qualidade dos produtos, serviços, operações internas e processos do negócio.



## Aprimorar Feedbacks

- ✓ Aumentar o relacionamento, buscando a aproximação com pessoas de sua confiança
- ✓ Participar de atividades extra profissionais
- ✓ Aumentar contatos com outras áreas
- ✓ Aprimorar conhecimento através de literaturas especializadas
- ✓ Estimular a realização de feed backs periódicos
- ✓ buscar o consenso entre o "fornecedor" e o "recebedor" do feed back quanto a pertinência do mesmo
- ✓ Realizar na prática ações para trabalhar as oportunidades de melhoria (específicas para cada situação)
- ✓ Buscar conhecimento na área de psicologia, PNL, etc.
- ✓ Descreva o comportamento, porém não o julgue.
- ✓ Seja específico e não generalize (cite o fato, o comportamento).
- ✓ Forneça-o no momento apropriado, e não de forma retardada ou descarregada (imediatamente ao ocorrido).

### PRINCÍPIOS PARA DAR FEEDBACK:

Assegure-se de que sua intenção é ajudar.

Se o receptor não solicitou o feedback, cheque para ver se a pessoa está aberta para ele.

Refira-se apenas a comportamentos que possam ser modificados. Refira-se a comportamentos específicos, e não generalidades.

Descreva o comportamento; não faça uma avaliação dele.

Permita que o receptor conheça o impacto que o comportamento tem / teve sobre você.

Utilize afirmações com o pronome "EU" para assumir a responsabilidade por suas próprias percepções e emoções.

Assegure-se de que o receptor compreendeu sua mensagem de acordo com o significado que você pretendeu dar a ele.

Encoraje o receptor a checar o feedback com outras pessoas.

Seja direto e não dê muitas voltas para emitir o feedback.

O emissor assume a responsabilidade e não é transferida ao receptor (cite a sua visão do fato e assuma).

- ✓ Inclua os sentimentos reais (do emissor).
- ✓ Seja claro e levante questões relevantes.
- ✓ Especifique as conseqüências do ato.
- ✓ Afirme o valor do receptor e reconheça a importância do processo.
- ✓ Separe a pessoa do comportamento.



## Atitude Empreendedora, Arrojo e Inovação

- ✓ Apresentar novas idéias para melhoria de processos na empresa através de programas de premiação para os colaboradores
- ✓ Atividades de "teambuilding"
- ✓ Buscar "benchmarking" empresas que adotam programas de novas idéias
- ✓ Comunique-se. Mantenha canais permanente de comunicação com os funcionários. Vários meios podem ser usados para isso: mural, circular, jornal ou revista internos, e-newsletter, e-mails, vídeos e outros. Estando bem informados sobre os problemas, as oportunidades e as dificuldades da empresa bem como sobre atividades da concorrência, use seu potencial criativo para gerar idéias que vão ao encontro das necessidades da empresa.
- ✓ Tenha gosto por desafios e compartilhe isso com seus colegas. Atitudes como auto desafiar-se a encontrar soluções para determinado problema, simplificar um processo ou sistema, melhorar a qualidade de um produto ou encontrar novos canais de distribuição são muito motivadoras e produtivas.
- ✓ Exija. Jamais aceite uma única idéia, pois isso é pouco. Quem tem mais de uma idéia tem mais de uma opção.
- ✓ Desligue o piloto automático. Há uma tendência do ser humano à acomodação. É muito mais fácil deixar as coisas no piloto automático, não questionar nada e ir levando a vida da maneira como sempre o fizemos. Há uma boa razão por que você não deve permitir isso: o fato de uma coisa ser feita sempre da mesma maneira não significa que seja a melhor maneira.
- ✓ Acabe com os preconceitos:
- ✓ "Sua idéia já foi tentada no passado e não deu certo."; "Isso não vai funcionar." "Que outra empresa já fez isso?" "Os clientes estranharão essa mudança." "O departamento jurídico não aprovará a idéia."
- ✓ Permita-se experimentar

Desenvolva novos produtos / serviços:

- identificação e seleção da oportunidade (inovação, criação, melhoria de processos e solução de problemas)
- análise da oportunidade e de suas conseqüências
- alternativas potenciais
- seleção e planejamento da melhor alternativa
- implementação da alternativa
- avaliação dos resultados.

## Atitude Empreendedora, Arrojo e Inovação

- ✓ Saber usar a imposição e a persuasão.
- ✓ Ser seguro e convincente;
- ✓ Tomador de iniciativa. "Não espera chover na farinha para comer o pirão".
- ✓ Ser assertivo. Ter a inclinação de ter iniciativa e poder ao expressar idéias. Ir direto ao ponto, é conseguir fazer com que as pessoas comprem a sua idéia. E deve-se tomar um cuidado muito grande quando se fala em assertividade, porque a assertividade e a agressividade estão a um degrau de distância uma da outra.
- ✓ Conhecer os seus limites.
- ✓ Saber trabalhar em equipe. Confiar na equipe e se faz confiável.
- ✓ Ter a capacidade de ajudar as pessoas a superarem seus medos.
- ✓ Possuir competência técnica
- ✓ Liderança. Aproveitar a oportunidade e estabelecer um objetivo e ir atrás desse objetivo.
- ✓ O empreendedor possui egodrive. É quando a pessoa não compete com os outros, mas compete consigo mesma. Possui o desejo de se superar o tempo todo, com determinação e com necessidade de persuasão. É ter nas mãos as rédeas da própria vida, ter auto-estima saudável, estar harmonizado e em equilíbrio.
- ✓ Possui resiliência. A recomposição. Esta característica vem da Física e está sendo usado na área comportamental. Capacidade de superar os fracassos.
- ✓ Senso de urgência – A necessidade de fazer o que precisa ser feito. "Não deixe para amanhã o que você pretende não fazer nunca".
- ✓ Cautela – zelo. "Guarda segredo do seu projeto até estar todo ele estruturado"
- ✓ Sociabilidade – o desejo de ter contato e de trabalhar com outras. E o intra-empendedor possui consciência de que vai precisar das outras pessoas para fazer com que o seu projeto vá para frente.
- ✓ Empatia – entender as necessidades da empresa, do mercado, dos clientes.
- ✓ Autodisciplina – É a capacidade que o indivíduo tem de planejar e de organizar o tempo e o trabalho eficientemente. "Pessoas de grande efeito sabem-se submeter a grandes disciplinas".
- ✓ Ser competitivo
- ✓ Ser movido pela paixão por ser livre
- ✓ Ser leais ao "sistema" que os abriga
- ✓ Planejar e dar rumo



## Atitude Empreendedora, Arrojo e Inovação

- ✓ Fornecer estruturas para que as pessoas e recursos se movimentem
- ✓ Automotivados e tolerantes as incertezas
- ✓ Autoconfiantes e corajosos. Segundo Hilsdorf, coragem não é ausência do medo, mas a superação do medo.
- ✓ Trabalhar com a intuição e extremamente analíticos. Sonham, sim, mas analisam aquilo que estão sonhando.
- ✓ Quebrar de regras.
- ✓ Encarar a realidade; usar feedback.
- ✓ Ser visionário. Uma vez foi perguntado a Michelangelo como ele conseguia, de um bloco de mármore, fazer uma figura tão perfeita como a de David, ao que ele respondeu: "É fácil. Eu pego um bloco de pedra e a estátua já está lá dentro, eu só tiro os excessos".
- ✓ Pensar rápido. Contam que uma vez Churchill, que era conhecido por não ter papas na língua e depois das 6 horas gostava de beber bastante, estava numa festa onde havia uma lady da nobreza que não gostava muito dele, e, no meio da recepção, ela lhe diz: "Mr. Churchill, se eu fosse a sua esposa, eu colocava veneno no seu café". Ao que ele imediatamente respondeu: "Se eu fosse seu marido eu tomava".



## Desenvolver Trabalho em Equipe

- ✓ Clareza de objetivos e de definição de responsabilidades individuais.
- ✓ Reuniões rápidas, interessantes e eficientes.
- ✓ Gerar confiança entre os membros.
- ✓ Estimular a iniciativa, inovação, riscos: e não apenas ações de rotina para enfrentar os problemas.
- ✓ Relações transparentes entre as pessoas.
- ✓ Seja paciente - Nem sempre é fácil conciliar opiniões diversas, afinal "cada cabeça, uma sentença". Por isso é importante que você seja paciente e pense antes de falar. Procure expor os seus pontos de vista com moderação e ouça o que os outros têm a dizer. Respeite sempre os colegas, mesmo que não esteja de acordo com as opiniões deles.
- ✓ Aceite as idéias dos outros - Muitas vezes é difícil aceitar idéias novas ou admitir que não temos razão; mas é importante saber reconhecer que a idéia de um colega pode ser melhor do que a nossa. Afinal de contas, mais importante do que o nosso orgulho é o objetivo comum que o grupo pretende alcançar.
- ✓ Não critique os colegas - Podem surgir conflitos entre os colegas de grupo, mas é muito importante não deixar que isso interfira no trabalho. Avalie as idéias da pessoa, independentemente daquilo que achar dela. Critique as idéias, nunca a pessoa.
- ✓ Saiba dividir - Ao trabalhar em grupo, é importante dividir tarefas. Não parta do princípio de que é o único que pode e sabe realizar uma determinada tarefa. Se isso fosse verdade, o trabalho não seria "em grupo", seria individual, concorda? Partilhar responsabilidades e informação é fundamental para o sucesso da equipe.
- ✓ Trabalhe - Não é por trabalhar em grupo que você deve relaxar nas suas obrigações. Dividir tarefas é uma coisa, deixar de trabalhar é outra completamente diferente. Colabore com a sua parte e verá o resultado no final.
- ✓ Seja participativo e solidário - Procure dar o melhor de si e ajude os seus colegas sempre que necessário. Da mesma forma, você não deverá se sentir constrangido quando também precisar de auxílio.
- ✓ Dialogue - Quando você se sentir desconfortável com alguma situação ou função que lhe tenha sido atribuída, é importante que explique o problema, para que seja possível alcançar uma solução que agrade a todos e não sobrecarregue ninguém.

## Desenvolver Trabalho em Equipe

- ✓ Planeje - Quando várias pessoas trabalham em conjunto, é natural que alguns se dispersem; por isso o planejamento e a organização são ferramentas importantes para que o trabalho de grupo seja eficiente e eficaz. É importante fazer o balanço entre as metas a que o grupo se propôs e o que conseguiu alcançar no tempo previsto.
- ✓ Aceite a idéia do erro - Quando todas as barreiras já foram ultrapassadas e o grupo é muito coeso e homogêneo, existe a possibilidade de se tornar resistente a mudanças e a opiniões discordantes. É importante que a equipe ouça opiniões externas e que aceite a idéia de que pode errar.
- ✓ Aproveite -, afinal o trabalho em grupo acaba sendo uma boa oportunidade de conviver mais de perto com os seus colegas, conhecê-los melhor e também de aprender com eles.

### Dicas:

- 1) Definir claramente as metas e objetivos da equipe. Todos têm que saber qual o objetivo do trabalho, para que o esforço seja feito na mesma direção. A comunicação clara é fundamental para alcançar esse objetivo.
- 2) Estabelecer os papéis. Se os integrantes da equipe não sabem qual a função ou papel a desempenhar, dificilmente vão poder atingir o objetivo comum.
- 3) Aprender a lidar com o conflito. Em um grupo, é inevitável que haja choque de opiniões, personalidades e estilos. O desafio é saber valorizar a diferença e tornar os inevitáveis conflitos impulsionadores do crescimento e da produtividade.
- 4) Avaliar e monitorar. O monitoramento do trabalho e dos resultados é fundamental para que cada integrante saiba como está o seu desempenho, em que e como pode melhorar. Informações insuficientes podem jogar por água abaixo o trabalho de qualquer equipe.



## Gestão de Equipes

- ✓ Estimular a delegação de tarefas e responsabilidades para os membros da equipe, de forma que as pessoas se sintam importantes no grupo
- ✓ Estabelecer / divulgar internamente metas e objetivos claros e quais atividades deverão ser realizadas pelas áreas para atingimento destes objetivos.
  
- Aprender a administração de Conflitos
- Controle Emocional
- Disposição para Mudanças
- Sociabilidade
  
- ✓ Utilização de feedbacks: inferiores e superiores
- ✓ Conhecer motivação e RH
- ✓ Sincronia das Metas empresas - área – pessoal
- ✓ Influenciar os outros para finalizarem tarefas, dando-lhes poder, delegando responsabilidades e valorizando-os. Maximiza recursos para que as pessoas atinjam os objetivos do grupo. Possui capacidade de formação de equipe. Ser líder pelo poder pessoal e não pela hierarquia.



## Conhecer o Negócio da Empresa

- ✓ Leitura: relatório - administração, produção, etc
- ✓ Prospectos da companhia
- ✓ Legislação, etc.
- ✓ Implementar políticas de troca de informações acesso entre áreas
- ✓ Participar das palestras internas
- ✓ usar mais a internet para divulgar informações
- ✓ Possui amplo conhecimento do negócio e busca o aprendizado contínuo sobre os negócios. Sabe como seu trabalho se relaciona com o resultado da Empresa.



## Administração do Tempo

- ✓ Identificar as prioridades nas atividades
- ✓ Ter Disciplina
- ✓ Ter Organização
- ✓ Hierarquização
- ✓ Melhor uso de notes (restringir divulgação aos interessados)
- ✓ Curso de planejamento de metas/gerenciamento de projetos
- ✓ Utilizar tecnologia de informação / comunicação

### Dicas:

- Se for interrompido pelo superior pondere: "Fulano, você pediu para eu ir até ai agora mas estou com sicrano, tratando do assunto X: devo ou não subir?"
- Marcar 2 ou 3 contatos em horários predeterminados com seu superior toda semana
- Manter o superior informado do progresso dos seus esforços
- Solicitar a seus subordinados que, junto com os problemas, tragam também alternativas de solução
- Habituá-los a ligar previamente para você.
- Nas conversas com subordinados, solicitar que os assuntos sejam tratados na seqüência do mais importante para o menos importante.
- Definir dois momentos diários para despacho com sua secretária. Usar estes momentos para definir pessoas, documentos, que quer ou não receber.
- Pedir que a documentação sejam entregue empilhada e arrumada, colocando na parte superior o que for mais importante.
- Reservar horários determinados para atendimento de clientes.
- Faça sempre uma relação de objetivos e atividades;
- Diariamente elabore um plano de ação, definindo as prioridades do dia;
- Defina as prioridades em função dos "resultados" esperados de cada objetivo e/ou atividade;
- Trabalhe em função dessas prioridades, iniciando o dia pelo assunto mais importante;
- Reveja diariamente seu plano de ação (previsto x realizado) e
- Faça tudo isso agora, não deixe para amanhã.



## Monte um Kit de Ferramentas para Ganhar Tempo

Estratégias mudam, condições de mercado se transformam e crises inadiáveis demandam respostas imediatas. No entanto, se olhar mais de perto, você verá que a maior parte de seus problemas de administração do tempo não surgem de fatores externos desse tipo, mas, na verdade, de fatores internos: são fruto de hábitos arraigados que, felizmente, podem ser corrigidos. Um dos mais nefastos "ladrões de tempo" é o costume de tentar fazer mais do que é possível ou, em outras palavras, "abraçar o mundo com as pernas". Trata-se da terrível propensão ao voluntarismo.

Muitos executivos ambiciosos e dedicados assumem novas tarefas sem refletir sobre como conseguirão dar conta do trabalho. Seu desejo de enfrentar novos desafios e agregar valor a sua organização os deixa cegos para a realidade de sua carga de trabalho. No final das contas, não atingem plenamente nenhum dos objetivos. Com a ajuda do livro *Manager's Toolkit: The 13 Skills Managers Need to Succeed As Ferramentas do Administrador: 13 Habilidades que os Administradores Precisam Ter para Obter Sucesso*] (ed. Harvard Business School Press), buscamos descobrir como combater as manifestações mais comuns do voluntarismo. A seguir, descrevemos quatro ações que, se bem empreendidas, o ajudarão a virar esse jogo.

### A ferramenta do checklist de prioridades

Com estratégias e prioridades em constante mudança, não é fácil saber quais são suas responsabilidades-chave e concentrar-se nas metas de tarefas mais prioritárias. Uma vez por semana, dê uma boa olhada em sua lista de tarefas e priorize-as com base no conhecimento sobre quais delas têm o maior potencial de impacto nos objetivos de curto e longo prazo de seu departamento, de sua empresa e de sua carreira. Isso pode parecer óbvio, mas quase ninguém faz. Além disso, leve em consideração quais tarefas podem ter maior impacto negativo se não forem realizadas. Não custa ouvir os outros nesse processo: colegas, gerentes e até mesmo funcionários que se reportam a você.

### A ferramenta de delegar de forma eficaz

Ao delegar, os especialistas recomendam que você reflita sobre a melhor combinação possível entre as habilidades dos funcionários e as tarefas que você está lhes passando. Também assegure-se de que está fornecendo a eles os recursos necessários para cumpri-las. Inicie o processo de delegação levantando questões como "O que você acha que deve ser feito?". Isso permite que os funcionários contribuam com soluções para problemas por conta própria, em vez de devolver os problemas para você.

## Monte um Kit de Ferramentas para Ganhar Tempo

### A ferramenta de delegar sem volta

Resista à tentação de assumir responsabilidades simplesmente porque alguém não está fazendo seu trabalho de acordo com os padrões de exigência que você próprio tem. Não é fácil conseguir isso, principalmente diante do tipo de pressão que a maioria dos executivos enfrenta nos dias de hoje. Mas muito tempo pode ser poupado se você resistir à tentação de se dispor a "consertar" as coisas. Em vez disso, forneça aos funcionários o apoio necessário para que melhorem seu desempenho. Faça perguntas pertinentes e encaminhe os funcionários em uma nova direção, quando preciso, mas mantenha o peso de gerar os resultados esperados nos ombros da pessoa a quem você delegou a missão.

Se, com as orientações apropriadas, um funcionário não conseguir produzir o que você precisa, então você terá aprendido lições valiosas sobre a capacidade desse profissional -o que lhe pode poupar muito tempo no longo prazo. Não parta do princípio de que "tudo tem de ser feito". Algumas coisas não são importantes; mas também é verdade que tudo sempre pode ser importante para alguém. Moral da história: quando deixar um projeto de lado, é fundamental articular essa decisão com as partes interessadas.

### A ferramenta de dizer "não" e a ferramenta da linguagem da empresa

Dizer "não" é importante principalmente quando novas responsabilidades ameaçarem sua eficácia. Também nesse caso, dizer "não" fica bem mais fácil quando você mostra previamente por que o está fazendo. As razões para dizer "não" se tornam claras quando se levam em conta as conseqüências de dizer "sim" -mais precisamente, de fazer trabalhos altamente prioritários dentro do prazo.

Essa conversa pode ser difícil, especialmente se executivos seniores têm interesse em alguma tarefa em particular. Portanto, assegure-se de que sua resposta específica está traduzida na linguagem da estratégia da companhia.

Paul Micheman é colaborador da Harvard Management Update.  
Artigo HSM Management Update nº21 - Junho 2005