

Técnicas de Liderança e Negociação em Tecnologia da Informação

Aula 07

Liderança na prática – Parte 2

Objetivos Específicos

- Demonstrar a liderança na prática: formação de equipe – atração e seleção de pessoas, manter e reter talentos, desenvolver e avaliar pessoas obtendo o máximo resultado de sua equipe.

Temas

Introdução

1 Formação de equipe – atração e seleção de pessoas

2 Reter talentos

3 Avaliar e desenvolver pessoas para obter o máximo de resultado de sua equipe

Considerações finais

Referências

Introdução

Em um ambiente de constante transformação e desafios, a adaptação e flexibilidade do conceito liderança é fundamental. Já sabemos que a liderança deve desenvolver, estimular e gerar a participação dos colaboradores dentro de uma equipe, inspirando a novos caminhos. Porém, liderar antecede um pouco esse conceito. Liderar inclui formar uma equipe, ou seja, atrair e selecionar pessoas para que contribuam com a empresa. Selecionar pessoas de acordo com o perfil da organização, do setor e do seu perfil de líder.

A ideia não é construir uma equipe homogênea, na qual as pessoas sejam parecidas para que assim possam trabalhar de forma mais tranquila. É justamente o contrário: é formar uma equipe na qual todos possam contribuir para o crescimento de acordo com seus diferentes perfis, complementando conhecimentos e trocando experiências.

Para isso, é preciso que haja um autoconhecimento por parte do líder sobre seu perfil de gestor e um conhecimento profundo da equipe e do ramo de negócio da organização a qual está inserido. Somente assim será possível formar uma equipe eficiente.

Quando as pessoas fazem parte de uma equipe, precisam ter um objetivo comum para assim caminharem na mesma direção, com o mesmo foco. É papel do líder compartilhar essas informações relacionadas aos objetivos organizacionais e guiar para que todos cresçam.

Manter e reter talentos vai além de oferecer benefícios comuns a todas as empresas. Hoje, um vale-alimentação ou plano médico já não é mais fator motivacional e diferencial. As pessoas querem mais. Querem desafios, querem conhecimento e reconhecimento. E isso só um líder participativo é capaz de fornecer.

Em um ambiente de estímulos, as pessoas são incentivadas a darem seu melhor e a querer sempre mais. Em um ambiente criativo e participativo, elas sabem que não serão recriminadas por erros, pois hoje em dia os erros são vistos como algo positivo. Por meio deles, muitas vezes, surgem as mais interessantes ideias.

Avaliar constantemente as pessoas de sua equipe é algo primordial para o desenvolvimento. Somente com avaliações será possível ver quais competências precisam ser desenvolvidas, ou seja, onde o colaborador não está atendendo e no que poderia melhorar. A avaliação serve também para aprimorar as competências já desenvolvidas e reconhecer o colaborador naquilo que ele é bom.

*Feedback*¹ é uma ferramenta poderosa de desenvolvimento. Por meio de uma boa conversa, é possível motivar sua equipe e deixar claro o que é esperado dela. Por essa conversa, é possível, também, comunicar resultados, avaliar deficiências, construir planos de ação e atuar em melhoria contínua.

1 *Feedback* é uma palavra em inglês que podemos traduzir por “retorno”, ou seja, *feedback* é um retorno sobre o desempenho e comportamento do colaborador.

Cabe ao líder, inclusive, o papel de saber desligar algum colaborador quando ele não estiver correspondendo ao esperado. Cabe ao líder saber até onde vai o potencial de cada um e dar *feedbacks* constantes para que todos tenham oportunidade de melhorar.

Através do *feedback*, isso tudo se torna possível. Essa é a principal ferramenta para a gestão de pessoas. Use e abuse dela!

1 Formação de equipe – atração e seleção de pessoas



Na prática

O que a formação de uma equipe tem a ver com a liderança em si? Você consegue identificar? A resposta é a seguinte: um verdadeiro líder escolhe sua equipe. Escolhe quem vai trabalhar efetivamente com ele e seleciona um talento de acordo com o perfil e a necessidade da empresa, do setor e da sua propriamente dita. Selecionar é algo estratégico, pois é o início de um relacionamento e de um trabalho em equipe que pode durar anos. Caso tenham erros na seleção, é um trabalho de treinamento inicial do novo colaborador que foi jogado fora, ou seja, tempo e dinheiro perdidos, pois foi capacitada uma pessoa que não continuará na organização.

Como atrair e selecionar alguém? Existem diversas formas de selecionarmos pessoas e várias técnicas que tornam esse processo cada vez mais assertivo.

Se há um setor de RH em sua empresa, provavelmente ele já auxilia nisso. Se não auxilia, peça ajuda.

Em caso de você vir a atuar sozinho nesse processo, vamos estudar algumas técnicas de recrutamento e seleção, de acordo com Chiavenato (2004).

Segundo o autor, recrutamento é o processo de atração de pessoas, de comunicação da organização para o mercado de trabalho. É por esse processo que a empresa divulga suas vagas em diversos meios de comunicação, as chamadas “fontes de divulgação”.

Para ser assertivo nesse processo, é importante ter uma ideia de onde seus candidatos estarão, ou seja, com qual o meio de divulgação eles terão maior contato para conhecer as vagas.



Na prática

Como estamos abordando Tecnologia da Informação, lembremos que, com certeza, a internet lhe trará um melhor resultado. Hoje em dia, o jornal e outras fontes impressas têm sido pouco utilizadas para que as pessoas desse ramo de atuação procurem empregos. A internet é uma fonte rápida e sem custo, na maioria dos casos, para atrair candidatos. Aproveite para divulgar em redes sociais e em *sites* específicos de emprego.

O recrutamento pode ser interno e externo. Segundo Chiavenato (2004), o recrutamento interno atrai pessoas de dentro da própria organização, colaboradores, e o externo recruta pessoas do mercado de trabalho, candidatos externos. O recrutamento pode ainda ser misto: o processo seletivo avaliará candidatos de dentro e de fora da empresa.

Para atuar com o recrutamento interno, é preciso, antes de tudo, saber se sua organização possui essa política. Caso sim, procure saber os critérios para tal processo.

A partir do anúncio da vaga no mercado de trabalho, você captará currículos e os avaliará de acordo com sua necessidade.

O passo seguinte é conhecer as pessoas que mais se aproximaram do perfil técnico exigido, por meio de uma entrevista. Entramos, então, no processo de seleção de candidatos.

“A seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização” (CHIAVENATO, 2004, p. 130).

Chiavenato (2004) apresenta uma série de técnicas de seleção. São elas:

Tabela 1 – Técnicas de seleção

Entrevista	Provas de conhecimento técnico	Testes psicológicos	Técnicas de simulação ou dinâmicas de grupo
É feita pelo gestor da vaga e pode ser direcionada por um roteiro preestabelecido a partir do perfil da necessidade, ou pode ser feita sem roteiro algum. Para que possa ser seguido um padrão e um critério de seleção, é interessante que seja confeccionado um roteiro a ser aplicado a todos os candidatos.	Podem avaliar conhecimentos gerais e específicos. Uma prova só fará sentido se for avaliado um conhecimento que a vaga exija.	Esta etapa somente poderá ser aplicada por um psicólogo. O profissional avalia características comportamentais do candidato e complementa a entrevista em relação ao perfil avaliado.	Utilizadas em grupo para avaliar questões comportamentais e técnicas a partir da observação do gestor e de um auxiliar.

Fonte: Adaptada de Chivenato (2004).

Todas as técnicas auxiliam no processo de seleção e o tornam mais objetivo e transparente. Para que elas sejam eficazes, precisam ser usadas de acordo com a necessidade. Uma técnica isolada e sem objetivo não ajudará no processo; somente o tornará mais confuso. Verifique sempre o perfil da vaga, avalie sua necessidade com a contratação e, após ter em mente seus objetivos, escolha a técnica de seleção. É interessante utilizar pelo menos duas para que o processo torne-se mais assertivo.

2 Reter talentos

Como fazer para reter os talentos escolhidos a dedo no processo de seleção? Existem diversas formas, mas elas só terão resultado se sua equipe a aceitar, ou seja, se ela estiver de acordo com as necessidades do seu setor e de cada colaborador que dele faz parte. Por isso, a importância de conhecer sua equipe e atuar com foco no que ela precisa.

Muitas vezes buscamos atuar no senso comum, realizando ações que todas as empresas no mercado fazem. Porém, em muitos momentos, não é o que sua equipe precisa.

Diversos autores defendem o estímulo ao trabalho em equipe como ferramenta de gestão e retenção. Porém, cabe avaliar: isso tem sentido para sua equipe? Eventualmente podemos nos deparar com setores que não necessitem dessa competência, pois suas atividades exigem somente a dedicação deles de forma individual, por serem, talvez, mais mecânicas e operacionais.

Caso você ainda não conheça sua equipe, pois acabou de ingressar nela, atue com fatores que você avalie como positivos, como por exemplo um bom ambiente de trabalho. Podemos afirmar que ninguém gostará de atuar num ambiente ruim de trabalho. Desenvolva um ambiente agradável, sem conflitos, com um clima positivo e que gere motivação e estímulo para trabalhar. Antes de identificar o perfil da sua equipe, colabore com um clima leve no seu ambiente de trabalho, pois não há pessoa alguma que venha a não gostar disso.

Algo que dificilmente alguém não irá gostar é estímulo ao crescimento. Por menor que possa ser a ambição de uma pessoa, ela não será contrária à ideia de crescer, pelo menos em relação aos conhecimentos adquiridos.

Chiavenato (2004) comenta ainda alguns itens genéricos com foco na relação com o liderado e que atuarão na retenção das pessoas, confira a seguir.

- Comunicação: a comunicação deve ser de mão-dupla entre o líder e o colaborador e deve deixar clara sua filosofia de trabalho como gestor, solicitando sugestões e opiniões de seus liderados.
- Cooperação: a cooperação envolve o compartilhamento do processo decisório com os colaboradores, para que, assim, haja maior engajamento, cooperação e comprometimento.

- Proteção: o local de trabalho afeta diretamente os trabalhadores, portanto, o ideal é que as pessoas se sintam seguras e confortáveis em seu ambiente de produção.
- Assistência: a empresa deve responder às necessidades de cada um, conforme o perfil do colaborador, que deverá se sentir apoiado em suas necessidades.
- Disciplina e conflito: regras claras em relação à disciplina ajudam a lidar com conflitos no grupo.

Chiavenato (2004) comenta ainda alguns programas que podem ser implantados e que terão resultado direto na retenção de colaboradores. Programas de sugestões para que as pessoas possam dar ideias e contribuir com a empresa são muito eficientes, pois os colaboradores percebem que têm um espaço para dizer o que pensam na empresa.

Programas de reconhecimento também são bastante eficazes, pois atuam na autoestima do colaborador, além de serem gratuitos. Basta o reconhecer por algo benéfico que fez à organização ou ao setor no qual trabalha, sem necessariamente atrelar ao dinheiro.

Além disso, benefícios personalizados às necessidades de cada um são cada vez mais utilizados por empresas. São os chamados benefícios flexíveis. Nesse modelo, o colaborador escolhe, dentre uma lista de opções, os benefícios que mais lhe terão satisfação. Muitas empresas obrigam o colaborador a escolher um plano médico, por exemplo, por acreditar que o estão motivando. Em muitos casos ocorre o contrário: a pessoa fica insatisfeita, pois a empresa o “empurrou” um benefício que não usa. Além disso, a organização tem um gasto com algo que não traz motivação.



Na prática

Se você não tem o poder de decisão sobre benefícios da sua organização, tampouco pode sugerir uma ideia assim, procure beneficiar seu setor com questões em que você tenha autonomia, como reconhecimento, *feedback*, horários flexíveis de trabalho, menor rigidez quanto à pontualidade e demais ações que você possa criar de acordo com o perfil da sua equipe.

3 Avaliar e desenvolver pessoas para obter o máximo de resultado de sua equipe

Avaliar pessoas não é algo fácil. Exige, antes de mais nada, justiça e clareza dos fatos. Caso a avaliação não seja realizada da forma mais honesta e clara possível, o objetivo de motivar cairá por água, ou seja, teremos um efeito contrário: a desmotivação.

O gestor, ao avaliar alguém, precisa ter uma compreensão completa do trabalho do seu subordinado. Antes da avaliação, precisa ter informado aos colaboradores o que deles era esperado, ou seja, a pessoa não pode ser avaliada por algo que nem sabia que seria cobrado do seu gestor, pois não é justo ser avaliada por algo que não tinha como ter prestado mais atenção ou desenvolvido antes de um retorno negativo.

Segundo Cooper (2009), o colaborador não deve ser pego de surpresa e descobrir, no momento da avaliação, que seu trabalho não foi satisfatório, pois estava sendo avaliado por competências que nem imaginava.

“O primeiro passo na avaliação de pessoas é estabelecer os padrões do desempenho. O supervisor e os empregados devem ter uma compreensão completa dos deveres e responsabilidades do cargo” (COOPER, 2009, p. 113).

Após a compreensão do que seria avaliado, por meio de um *feedback* dessas competências, ocorre em si a avaliação, pois o colaborador já sabe então pelo o que será avaliado.

A avaliação pode ocorrer de diversas formas, com base em diferentes técnicas. Normalmente é o setor de RH que define a ferramenta e cabe ao gestor somente avaliar e dar um *feedback* ao colaborador, criando um plano de ação conjunto para melhorias.

Após o gestor concluir a avaliação, deverá sentar com seu colaborador e apontar o resultado, procurando sempre a motivação e não repressão do que foi feito de errado. É importante, ainda, que o gestor não transpareça nenhuma frustração, e sim, crie um clima de desafio, no sentido de apoio ao colaborador em suas deficiências.



Na prática

Lembre-se que as pessoas são estimuladas a partir da positividade. Comunique resultados de forma positiva, mesmo que esses resultados não tenham sido o que se esperava. Ajude as pessoas a se desenvolverem a partir de seus pontos fortes, salientando o que elas têm de bom e no que seus aspectos positivos podem ajudá-las. Com isso, ela sairá do *feedback* fortalecida e não desestimulada.



Importante

O *feedback* pode ser usado a qualquer momento. Aliás, deve ser usado em todos os momentos. Não espere um momento formal de *feedback* de avaliação de desempenho. Comunique a todo instante o que espera de sua equipe e como ela está se saindo nas atividades.

Tanto a avaliação quanto o desenvolvimento são processos contínuos que se complementam em relação ao crescimento. Será impossível atuar em desenvolvimento sem atuar em avaliação e vice-versa. Para que tenhamos resultado com esses processos, é importante que o colaborador perceba sua utilidade, ou seja, saiba para que está sendo feita a avaliação e consiga visualizar que seu crescimento e desenvolvimento dar-se-á a partir dela.

As pessoas são motivadas por reconhecimento, afinal de contas, dedicaram-se para tal atividade e um elogio é sempre bem-vindo.

Quando o *feedback* for positivo, anuncie a quem puder ouvir. Seu colaborador gostará de saber que seu gestor está compartilhando seu sucesso. Segundo Cooper (2009), é importante que as pessoas recebam créditos por um trabalho bem feito.

Porém, se o mesmo for feito para um *feedback* negativo, o efeito será contrário: seu colaborador desestimulará e se sentirá envergonhado. Em casos de *feedback* negativo, vá até um local fechado e que não haja intromissões de outras pessoas para comunicar ao seu liderado o que ele precisa desenvolver.

O ideal, tanto para *feedback* positivo quanto negativo, é que o gestor tenha em mente o fato, a situação em que ocorreu algo que será comunicado. Falar de forma geral ao informar um *feedback* só trará confusão e falta de clareza na conversa. É fundamental que o liderado tenha em mente qual foi a situação que errou ou que acertou para que possa corrigir ou atuar com mais força.



Na prática

Você já ouviu falar no *feedback* sanduíche? É uma técnica bastante utilizada e que ganhou esse nome por se tratar de *feedback* positivo e negativo de forma alternada para que se gere motivação e estímulo de melhoria.

Tenha em mente a seguinte fórmula:

***Feedback* positivo + *feedback* negativo + *feedback* positivo
= *feedback* eficiente/sanduíche.**

Na prática, você deverá comentar um fato de sucesso, outro em que faltou algo do colaborador e fechar com uma situação positiva para que ele saia motivado e incentivado a melhorar. Por exemplo: “João, obrigada por seu comprometimento nas atividades da Infraestrutura neste mês. Gostaria que no próximo mês você observasse mais a questão da documentação técnica do Projeto X, pois faltaram alguns detalhes importantes que em seguida lhe explicarei melhor. Continue assim, você está ótimo”.

Cooper (2009) salienta que um líder eficiente sempre busca desenvolver seus liderados, encorajando-os a participar de atividades como: eventos profissionais; assinatura de revistas especializadas; participação em treinamentos e cursos específicos; programas de educação formal (graduação e pós-graduação) e *networking*, que é a criação de uma rede de canais profissionais nos quais há troca de ideias e informações profissionais.

É possível ainda se desenvolver por meio de leituras de livros técnicos, cursos *on-line* e gratuitos, redes sociais profissionais e processos de *coaching* (processo de autodesenvolvimento e autoconhecimento que atua na relação *Coach* – treinador – e *Coachee* – pessoa que recebe o processo de *coaching*). Com a influência da Era da Informação, hoje em dia o que mais encontramos são informações gratuitas e disponíveis de forma rápida e 24 h por dia na internet.



Você, como líder (ou futuro líder), já parou para pensar nos seus conhecimentos técnicos e no seu perfil pessoal? Será que há alguma competência que você, por meio de um *workshop*, poderia repassar aos seus colaboradores? Com certeza sim. Com reuniões rápidas e foco no desenvolvimento, é possível você realizar um treinamento de forma rápida e gratuita em sua própria estação de trabalho. Aproveite sua criatividade e inove com sua equipe.

Considerações finais

O que torna um líder diferente do outro é seu poder de atuação, ou seja, o resultado apresentado em ações concretas. Ser líder é saber colocar ideias em prática e ter o apoio da equipe, pois ela acredita que o projeto dará certo.

O líder precisa ser focado em produtividade e, além disso, precisa ter ciência de que essa produtividade dependerá e muito do empenho de sua equipe. Porém, o empenho da equipe dependerá do líder.

Assim, Khoury (2009) cita alguns indicadores que aumentam as chances de um líder alcançar seus objetivos:

- Estabeleça uma escala de prioridades;
- Defina o que você quer e certifique-se de que o objetivo é controlado por você;
- Especifique onde, quando e com quem você deseja obter esse resultado;

- Faça um levantamento dos recursos para alcançar e manter seu objetivo. Os recursos podem ser informações, objetos, equipamentos, pessoas, qualidades pessoais, dinheiro, etc.;
- Crie um plano de ação;
- Se seu objetivo for muito grande, divida-o em partes menores. (KHOURY, 2009, p. 77).

Ao delegar atividades aos demais, acorde prazos de forma detalhada para que não haja impacto na entrega do trabalho. Informe exatamente o que é esperado da atividade e no que ela impactará. Assim, o liderado terá uma visão global do projeto e se dedicará mais, produzindo melhor. Discutir ideias e partir para a ação é o ideal, sempre avaliando o desempenho em cada atividade para que assim possa aumentar o grau de excelência.

Lembrar-se do modelo de gestão praticado é algo que terá resultados no dia a dia das pessoas, pois, agindo de acordo com uma liderança estratégica e participativa, o líder conseguirá manter uma satisfação no grupo. Pessoas motivadas produzem mais e melhor, pois são estimuladas constantemente.

Concluindo, algumas perguntas que devem ficar sempre em mente da liderança é: o que devo fazer para gerar valor aos meus colaboradores? O que posso fazer para tirar o melhor da minha equipe? O que eu, como líder, posso contribuir para o desenvolvimento da empresa?

Responda uma a uma, todos os dias, e com certeza sua equipe terá um líder eficiente e verdadeiro.

Referências

BENNETT, R.; MILLAN E. **Liderança para Engenheiros**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COOPER, A. A. **Como ser um líder**. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

KHOURY, K. **Liderança é uma questão de atitude**. São Paulo: Editora Senac, 2009.

SUGO, A. I. **Liderança uma questão de competência**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.