



Manager Essentials

Action Planner



Transformando
conhecimento
em **Ação**

©2015 ExperianInformationSolutions, Inc. • Todos os direitos reservados

Serasa Experian e as marcas usados aqui são marcas de serviço ou marcas registradas da ExperianInformationSolutions, Inc.

Outros produtos e nomes de empresas aqui mencionados podem ser marcas comerciais de seus respectivos proprietários

Table of contents

Índice	1
Explorando o Manager Essentials	5
Jornada de desenvolvimento	21
● Comunicando a Mensagem	23
● Conduzindo o Engajamento	33
● Conduzindo Conversas de Alta Performance	39
● Otimizando o Seu Tempo	57
● Visão Geral de Performance For Growth	63
● O Aspecto Jurídico da Liderança	79
● Transição à Liderança	81
Workshop Ligando os Pontos	91

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.



Manager Essentials

Bem vindos ao programa Manager Essentials!

Parabéns ao assumir o seu novo papel como um líder na Serasa Experian.

A Serasa Experian está comprometida com o seu sucesso. Nossa objetivo é fornecer pró-ativamente ferramentas e recursos no momento certo para permitir que todos os funcionários tenham carreiras gratificantes e de sucesso. Durante o webinar [Explorando o Manager Essentials](#), você será conduzido ao programa completo, às expectativas de liderança da Serasa Experian e às ações críticas da liderança, que necessitam ser tomadas para apoiar os membros da equipe, conforme definido na Vida do Ciclo de Funcionário.

Como usar o Action Planner do Manager Essentials

O Action Planner fornece conteúdo chave que está incluído nos cursos do webinar e eLearning Manager Essentials. Nós incluímos uma variedade de atividades de aprendizagem para ajudá-lo a começar a aplicar os conceitos e colocá-los em ação. Para ajudá-lo na identificação dessas áreas usamos ícones descritos na legenda abaixo. Nós encorajamos você a usar o Action Planner interativamente enquanto você navega através do programa. O Action Planner também pode ser usado como um bom guia de referência a partir do momento em que você começar a implementar os conceitos e competências adquiridas através deste programa.

Legenda



Oportunidades para avaliar a si mesmo e identificar suas necessidades de desenvolvimento pessoal.



Ferramentas que irão ajudá-lo a tomar medidas encontram-se no final de cada seção.



Identifica o método do curso - e-Learning, webinar ou workshop.

O Programa Manager Essentials é flexível!

O programa Manager Essentials foi projetado para ser concluído durante os primeiros 90 a 120 dias de transição para sua nova função. A estrutura fornece várias opções para que você possa gerenciar o seu aprendizado para que atenda às suas necessidades imediatas.

Há apenas dois pré-requisitos:

1. O webinar [Explorando o Manager Essentials](#)
2. Conclusão de todos os cursos da [Jornada de Desenvolvimento](#) antes de participar do workshop de dois dias, [Ligando os Pontos](#).

O programa é um conjunto modular de três segmentos sobre temas críticos:

Explorando o Manager
Essentials
Jornada de Desenvolvimento
Ligando os Pontos

Este programa oferece suporte para a transição de contribuinte individual a líder formal, e introduz líderes experientes para as práticas de gestão da Serasa Experian. Durante a série você vai participar de webinars, eLearning e um workshop ministrado por instrutor. A maior parte do eLearning e webinars são projetados para ser concluídos em menos de uma hora.





Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

Explorando
o Manager
Essentials





Manager Essentials

Explorando
o Manager
Essentials



Neste webinar você vai aprender como a série funciona e você será apresentado ao conteúdo que é essencial para se tornar um líder eficaz e bem sucedido na Serasa Experian.

Ao iniciar a sua jornada de desenvolvimento com o Programa Manager Essentials, obtenha uma clara visão dos ganhos que deseja obter.

Ao iniciar a sua jornada de desenvolvimento com o Programa Manager Essentials, obtenha uma clara visão dos ganhos que deseja obter.

- ▶ O que você considera ser seus pontos fortes?
- ▶ O que você acha que são as suas 3 principais prioridades de desenvolvimento?
- ▶ Quais mudanças deseja obter ao término do programa?
- ▶ Que tipo de apoio que você precisa (a partir de seu líder, colegas, subordinados diretos) para permitir que isso aconteça?



Focaremos neste programa o significado da liderança na Serasa Experian e suas ferramentas básicas para exercê-la.

Objetivos: Ao final do curso, você estará capacitado para:

- ▶ Identificar o Ciclo de Vida do Funcionário
- ▶ Explicar o seu papel e as responsabilidades em cada etapa do ciclo de vida do empregado
- ▶ Comprometer-se ao Serasa Experian Leadership Standard
- ▶ Reconhecer o impacto que tem sobre o engajamento e performance dos funcionários
- ▶ Descobrir como utilizar o programa Manager Essentials.
- ▶ Diferenciar os níveis de liderança na Serasa Experian



Qual o seu papel como um líder?



Quantas dessas afirmações você reconhece como sendo impacto direto da liderança? Marque as opções aplicáveis.

Dez principais razões para as pessoas deixarem seus trabalhos

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Mau gerenciamento | <input type="checkbox"/> Má liderança sênior |
| <input type="checkbox"/> Falta de crescimento na carreira | <input type="checkbox"/> Falta de treinamento |
| <input type="checkbox"/> Má comunicação | <input type="checkbox"/> Carga de trabalho excessiva |
| <input type="checkbox"/> Salário | <input type="checkbox"/> Falta de ferramentas e recursos |
| <input type="checkbox"/> Falta de reconhecimento | <input type="checkbox"/> Falta de trabalho em equipe |

Ciclo de Vida do Funcionário

O Ciclo de Vida do Funcionário é composto pelas fases desde o interesse do profissional em fazer parte da Serasa Experian, até o seu progresso na companhia.

Visão Serasa Experian, Cultura, Comportamento e Plano de Negócios

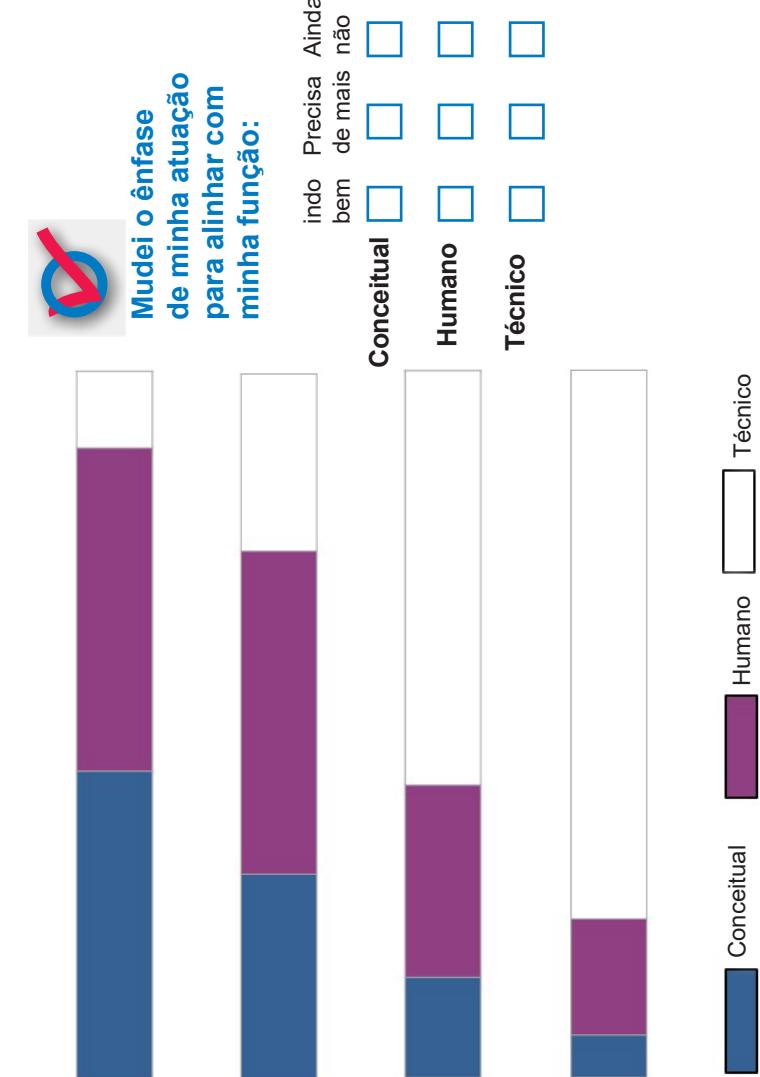
Objetivos, Estratégias e Plano de Força de Trabalho



Os quatro níveis da Liderança



Ênfase relativa, não nível de conhecimento.



Este é um modelo largamente utilizado, desenvolvido por Robert Katz.

Líderes de Outros desenvolvimento

Este modelo fornece uma visão geral de várias das oportunidades formais de desenvolvimento que você tem disponível para apoiá-lo. Tenha em mente que o desenvolvimento ocorre de muitas maneiras. Você será apresentado a muitos desses recursos durante o programa Manager Essentials.



- 70%** acontece no trabalho
- 20%** ocorre através da abertura, resposta e treinamento de outros
- 10%** oportunidades de desenvolvimento formais

70/20/10

Novo Líder	Ferramentas & Recursos Essentials
Conectando os pontos	Navegador cultural
Conduzindo o engajamento	Habilidades de linguagem Rosetta
Conduzindo Conversações de	Cursos Skillsoft
Alta Performance Otimizando seu tempo	eBooks Livros 24x7
Visão geral P4G*	Guias de desenvolvimento
Transição à líder	Stone Sumários do livro getAbstract
Explorando o programa	
Manager Essentials Comunicando sua mensagem	

Desenvolvimento Específico
regional. Ofertas de desenvolvimento
adicionais. Lado Jurídico da Liderança
podem estar disponíveis dentro de
cada região.

Verifique com o seu grupo de RH
Aprendizagem e Desenvolvimento local
Para obter mais informações.



70/20/10

Mentoring, Coaching, Feedback e Networking

70/20/10

- Observar colega de trabalho para ver como eles fazem o seu trabalho
- Trabalhar com um especialista reconhecido
- **Aumentar a quantidade de responsabilidade**
- Empreender uma tarefa desafiadora
- **Rotação de tarefas**

- **Lidando com uma crise no trabalho**
- **Comunicar mudanças para os outros**
- **Trabalhar com outras pessoas, de outras unidades, funções ou localizações**
- **Trabalhar com clientes difíceis**
- **Trabalhar com colegas que têm estilos diferentes**

- **Converter os líderes sênior a tomar uma ação difícil**
- **Ensinar para colegas de trabalho alguma coisa nova**
- **Voluntariar para facilitar o programa de treinamento**



Quais soluções de desenvolvimento irão me ajudar a ser bem sucedido?

Componentes de Liderança

Essência da Experian

Objetivo de Liderança

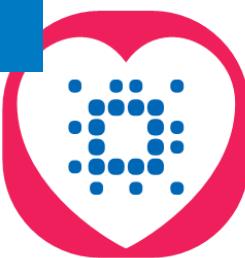
Padrão de Liderança/Pessoas

Ciclo de Vida do Funcionário

Ciclo de
Vida do
Funcionário

Leadership
/ People
Standard

Objetivo da
Liderança



Componentes de Liderança

Os quatro componentes de liderança seguintes são essenciais para que você possa entender e apoiar ativamente.

1 The Heart Of Experian



O Heart of Experian é uma iniciativa global para evoluir nosso negócio, de ser um bom lugar para trabalhar para ser um ótimo lugar para trabalhar. Trata-se de reconhecer e celebrar o que faz a Experian única. Está embutido em tudo o que fazemos, incluindo nossas ações como líderes e atividades da nossa empresa e programas. E, claro, é sobre a conexão com as comunidades das quais fazemos parte.

Conectar, Proteger e Criar representam o núcleo do nosso DNA.

Conectar: é sobre como trabalhar juntos para fazer a diferença para os nossos clientes, ajudando-os conectar com seus clientes.

Proteger: é sobre a forma de cuidar de informações pessoais e comercialmente sensíveis.

Criar: é sobre como as ideias de todos importam na criação de formas inteligentes para ajudar as empresas, e os consumidores usam o poder da informação.

Aspirando à Grandeza

Nós queremos...

- ▶ Ser um dos melhores lugares para se trabalhar no mundo
- ▶ Ser a "melhor opção de trabalho" para os recém formados
- ▶ Ser universalmente reconhecidos como uma empresa de alta performance que consistentemente entrega resultados excepcionais
- ▶ Ser uma empresa reconhecida e confiável dentre os clientes e grupos da comunidade
- ▶ Ser de fato o padrão para a resolução de problemas de risco de crédito e de marketing
- ▶ Ser visto como uma empresa que realmente entende seu papel e sua responsabilidade na sociedade

Avançando

Várias iniciativas estão sendo ativamente trabalhadas para nos ajudar a alcançar a nossa ambição de ser um ótimo lugar para trabalhar.



O que você viu ou no que esteve envolvido para melhorar a Essência da Experian?

- The Heart Of Experian
- Descobrir a Experian
- Negócio do funcionário
- Performance For Growth
- Reconhecimento
- Imã de talentos
- Responsabilidade social
- Burocracia falha
- Outros



Como você engaja seus membros de equipe nessas atividades?

2

Gestão de Performance – Objetivos da Liderança

Gestão de Performance

Uma parte importante da Gestão de Performance é o Objetivo da Liderança. Como líder na Experian você vai ser avaliado em sua capacidade de liderar este objetivo fundamental.

Liderar e gerir pessoas efetivamente

- ▶ Crie objetivos específicos e mensuráveis de performance para cada funcionário no início do novo período de avaliação, e garantir que há compreensão clara de responsabilidades.
- ▶ Esteja junto de cada funcionário para criar, apoiar e documentar um plano de desenvolvimento que seja específico, significativo e articulado.
- ▶ Fornecer resposta e treinamento de performance honesto e direto, através reuniões individuais regulares, treinamento em tempo real e análises periódicas de performance em relação às metas.
- ▶ Documente e conduza revisões de performances semestrais e anuais para cada funcionário, ajustando mudanças de prioridades, se necessário.



Verifique para ver como você está indo

Indo bem Precisa de mais Ainda não

Objetivos estão estabelecidos

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------

Planos de desenvolvimentos foram criados

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------

Planos de desenvolvimento estão ativamente em progresso

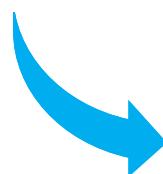
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------

Reuniões individuais são realizadas para fornecer treinamento e resposta

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------

Revisões de performance ocorrendo de acordo com o cronograma

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------



3 Serasa Experian Leadership Standard

O "Leadership Standard" é um conjunto de metas que engloba, o "Heart of Experience" para avaliar como trabalhamos no alcance de grandes resultados.



Entrega consistentemente
excepcionais resultados

- Consistentemente demonstre profundo desejo pessoal e responsabilidade para grande performance; financial, engajamento de pessoas e satisfação de clientes
- Seja focado no resultado e serviço; dê responsabilidade a outros por resultados acordados
- Mova efetivamente entre estratégia e detalhes operacionais; maximizando os resultados a curto e longo prazo
- Desloque-se rapidamente entre o pensamento, a decisão e a ação. Assegure-se que decisões são sustentáveis e escaláveis. Foque em execução e serviço; seja pragmático e seja intolerante com pensamentos abundantes, complexidade e burocracia.
- Julgue de maneira correta, mesmo sem ter todos os fatos
- Seja altruísta e mostre humildade ao buscar metas da companhia, ponha trabalho em equipe antes de ambição pessoal e seja ativo em ajudar os outros a alcançar suas metas.



Busca
autodesenvolvimento

- Seja humilde, esteja aberto para feedback e aprenda com os outros
- Demonstre autoconsciência, conheça seus pontos fortes e fracos; tenha o controle do seu desenvolvimento
- Comprometa-se a desenvolver a si mesmo de acordo com o nosso Padrão de Liderança Experian para o seu próprio benefício, do nosso pessoal, dos nossos clientes e a da Experian.



Impulsiona a mudança
e o crescimento
sustentável

- Seja ativo em moldar o crescimento global da Serasa Experian
- Faça a diferença: julgue bem onde e quando intervir para conduzir melhorias
- Influencie e inspire outros através de uma comunicação atraente e autêntica, tenha um impacto positivo e duradouro em sua comunicação seja em grupos pequenos ou grandes
- Cause e abrace a mudança, ajude os outros através de ambiguidade e complexidade. Seja adaptável
- Gerencie crescimento e mudança global através de um entendimento de diferenças culturais



Lidera com
comprometimento e
desenvolve pessoas

- Contrate o melhor; desenvolva seu sucessor
- Conheça sua equipe; inspire-os; invista no desenvolvimento e crescimento deles
- Foque em performance individual e de equipe, treine bons funcionários para ainda mais altos níveis de performance; seja intolerante com mediocridade; lide decisivamente e justamente com funcionários de baixa performance
- Construa alinhamento; comprometa-se a excelente trabalho em equipe
- Construa e aproveite a diversidade de sua equipe
- Dê responsabilidades e engaje com outros rotineiramente



Constrói relacionamentos
sólidos interna e
externamente

- Demonstrar habilidade em se relacionar aos diferentes tipos de pessoas, incluindo os subordinados, colegas, outros colegas e parceiros de negócios externos, e clientes
- Construa e sustente confiança e respeito com os outros, interna e externamente, através de relacionamentos reais
- Use a matriz. Estabeleça e influencie um network global para alcançar resultados.



Lidera com
integridade, propósito
e orgulho do que
fazemos

- Demonstre um comprometimento profundo e pessoal para a nossa ambição The Heart of Experian e nosso DNA "Conekte, Proteja, Crie" e seja um agente de mudanças para tornar isso possível
- Seja um modelo de "fazer certo" recompensando o ótimo e abordando o mau comportamento
- Comporte-se com paixão global
- Importe-se com nossos clientes
- Demonstre o tipo de integridade pessoal que inspira outros
- Seja um embaixador para nossos clientes e nossa agenda de Responsabilidade Corporativa; devolva.

3 Serasa Experian People Standard

O Serasa Experian People Standard é a base das expectativas para os funcionários.



Entrega
consistentemente
excepcionais resultados

- Consistentemente demonstre profundo desejo pessoal e responsabilidade para grande performance; entrega e satisfação de clientes
- Seja focado no resultado e serviço; é o impacto do que você entrega, não o esforço que realmente importa
- Desloque-se rapidamente entre o pensamento, a decisão e a ação. Assegure-se que decisões são sustentáveis e escaláveis. Foque em execução e serviço; seja pragmático e seja intolerante com pensamentos abundantes, complexidade e burocracia.
- Julgue de maneira correta, mesmo sem ter todos os fatos
- Seja altruísta e mostre humildade ao buscar metas da companhia, ponha trabalho em equipe antes de ambição pessoal e seja ativo em ajudar os outros a alcançar suas metas.
- Seja humilde, esteja aberto para feedback e aprenda com os outros
- Demonstre autoconsciência, conheça seus pontos fortes e fracos; possua o controle de seu desenvolvimento
- Comprometa-se a desenvolver a si mesmo de acordo com o Serasa Experian People Standard para o seu próprio benefício, do nossos funcionários, dos nossos clientes e a da Serasa Experian.



Busca
autodesenvolvimento



Impulsiona a mudança
e o crescimento
sustentável

- Seja ativo em moldar o crescimento global da Serasa Experian
- Faça a diferença: julgue bem onde e quando intervir para conduzir melhorias
- Influencie e inspire outros através de uma comunicação atraente e autêntica, tenha um impacto positivo em sua comunicação seja com individuais ou em grupos
- Cause e abrace a mudança, ajude os outros através de ambiguidade e complexidade. Seja adaptável
- Demonstre entendimento cultural ao trabalhar com seus colegas globais
- Conecte-se com seus colegas para apoiar tanto a performance e desenvolvimento deles quanto o seu próprio
- Tenha uma mentalidade de líder: não espere que as coisas venham para você: seja proativo
- Seja um campeão de talentos; suporte o desenvolvimento de sua equipe compartilhando seu conhecimento e experiência, refira grandes talentos para a Serasa Experian
- Contribua para a construção de uma cultura positiva.



Lidera com
comprometimento e
desenvolve pessoas



Constrói relacionamentos
sólidos interna e
externamente



Lidera com
integridade, propósito
e orgulho do que
fazemos

- Demonstre habilidades em se relacionar com tipos diferentes de pessoas incluindo subordinados, colegas, parceiros de negócios externos e clientes
- Construa e sustente confiança e respeito com os outros, interna e externamente, através de relacionamentos reais
- Use a matriz. estabeleça e influencie um network global para alcançar resultados.
- Demonstre um comprometimento profundo e pessoal para a nossa ambição Heart of Experian e nosso DNA “Conecte, Proteja, Crie” e seja um agente de mudanças para tornar isso possível
- Seja um modelo de “fazer certo” recompensando o ótimo e abordando mau comportamento
- Comporte-se com paixão global
- Importe-se com nossos clientes
- Demonstre o tipo de integridade pessoal que inspira outros
- Seja um embaixador para nossos clientes e nossa agenda de Responsabilidade

Corporativa; devolva.

4 Ciclo de Vida do Funcionário

Connecting the Manager Essentials Series

Cada um dos módulos do programa Manager Essentials está alinhado com o Ciclo de Vida do Funcionário.



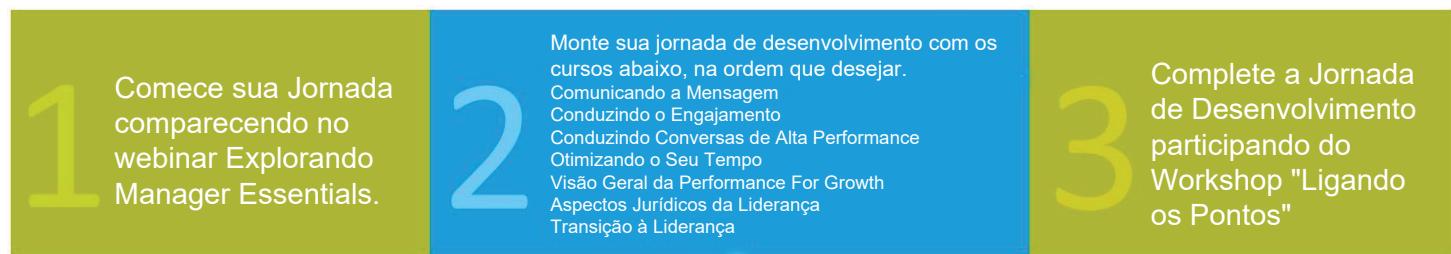
Próximos passos



Como você vai encaixar o programa Manager Essentials em sua agenda cheia?

Programa Manager Essentials

O programa Manager Essentials está modularizada para os gestores sobre temas críticos. Como resultado da participação dessa serie, você demonstrará competência e confiança na gestão de todos os aspectos do Ciclo de Vida do Funcionário, de acolher novos funcionários para o engajamento de condução.





Jornada de
desenvolvi
mento





Manager Essentials

Jornada de
desenvolvi
mento

Inclui sete módulos essenciais para ajudar a impulsioná-lo para o sucesso. Você será apresentado a uma variedade de habilidades e entender "por que" eles são tão importantes no seu papel de liderança. Você vai aprender o "como" para aplicar as habilidades quando você participar do workshop [Ligando os Pontos](#).

- Comunicando a mensagem
- Conduzindo o Engajamento
- Conduzindo Conversações de Alta Performance
- Otimizando o Seu Tempo
- Visão Geral de Performance For Growth
- Aspectos Jurídicos da Liderança
- Transição à Liderança



* Métodos para Aspectos Jurídicos da Liderança são específicos para cada país.



Comunicando a mensagem

Você pode não perceber quanta energia você tem como um líder. Suas ações por si só podem influenciar a forma como uma pessoa se sente sobre o seu trabalho, a empresa, seus clientes e seus colegas de trabalho. Uma das expectativas do Serasa Experian Leadership Standard é construir um forte relacionamento com sua equipe. Uma maneira de fazer isso é através da comunicação.

Objetivo: Ao final deste curso, você conseguirá:

- ▶ Estabelecer uma comunicação aberta e honesta com os funcionários
- ▶ Demonstrar empatia, compaixão e autenticidade ao se comunicar com os funcionários
- ▶ Não fugir e superar os medos que vêm com comunicação de mensagens difíceis
- ▶ Passar mensagens difíceis, comunicando do coração

Comunicação Assertiva

A comunicação assertiva leva em conta o fator humano. Os nossos funcionários esperam e precisam que você se comunique com eles:

- ✓ Escutando e entendendo-os
- ✓ Fazendo-os sentirem que são necessários e valorizados
- ✓ Reconhecer seus pensamentos e emoções
- ✓ Falar-lhes a verdade com compaixão e empatia

Transparéncia, Sinceridade e Honestidade

Essas são as três qualidades que definem um líder que é um bom comunicador

Transparéncia: comunicação que é ver através de algo, ou claramente. Não há agendas escondidas. Líderes compartilham informações e respondem perguntas importantes. Eles são claros e sua mensagem é entendida. Restrições são colocadas apenas quando aplicável (exemplo: privado, proprietária, confidencial, informação).

Sinceridade: Na comunicação significa que os líderes estão dispostos a falar sobre qualquer coisa com os seus empregados. Como gestores, primeiro você deve explorar o que você pode compartilhar e, em seguida, compartilhá-lo tão livremente quanto possível. Se há algo que não pode ser compartilhado, você deve informar seus empregados que você não pode compartilhá-lo. Não há problema em falar "Eu não posso dizer" ao invés de evitar ou esconder a verdade.

Honestidade: Honestidade é sobre ser verdadeiro no que você diz. Trata-se de dizer a verdade. Quando você não tem certeza de alguma coisa, ser honesto é deixar seus funcionários saberem que você não sabe. Se você não pode compartilhar alguma coisa, que eles saibam que você não pode compartilhar.

Considerando outros pontos de vista

Como gestores, você tem que tomar a decisão de quando a partilhar, o que compartilhar e com quem compartilhar. Manter os seus funcionários em conscientes ajuda eles a se sentirem:

- ▶ Compreendidos e respeitados
- ▶ Que eles possuem expectativas e objetivos claros
- ▶ Com confiança e respeito por você
- ▶ Conectados com a empresa, seus colegas e clientes
- ▶ Engajados em suas tarefas

Razões para se preocupar com a maneira que você se comunica com seus funcionários:

- Você quer que eles confiem em você.
- Níveis de engajamento são afetados.
- Quando os funcionários não se sentem compreendidos, eles ficam frustrados e seu trabalho sofre.
- O estabelecimento de uma cultura de comunicação leva a uma mudança positiva, inovação e prestação de contas.
- Seu estilo de comunicação (ou falta dela) afeta o moral dos funcionários, felicidade, motivação e produtividade.

A **empatia** é a capacidade de identificar e entender outra situação é, sentimentos e motivações.

Compaixão: Um líder compassivo molda atitudes e comportamentos dos empregados de longo prazo. Quando você lidera pessoas, você afeta seus sentimentos e emoções, e ao fazer isso, você afeta a sua atitude em relação ao trabalho. Comunicando-se com compaixão é ter a atitude certa e uma expectativa positiva sobre as situações, os resultados e as pessoas.

Eliminando o filtro negativo

E

Pensamentos de Filtro Negativo

"Meus funcionários são muito carentes."
 "Por que eles reclamarem sobre tudo?"
 "Eu gostaria de ter mais pessoas qualificadas."
 "Por que não podem apenas fazer?"

Expectativa positiva

"Eu preciso descobrir o que está acontecendo."
 "Eu posso ajudá-los com suas preocupações."
 "Eu posso dedicar mais tempo ao treinamento e desenvolvimento."
 "Como eu posso explicar melhor as coisas?"

Transformando em Compaixão

Declaração de compaixão

"Eu acho que meus funcionários podem se beneficiar de obter objetivos mais claros de mim. Eu também acho que eu preciso para transmitir mais emoção em minha mensagem para obter o seu buy-in."



Reflita sobre uma época em que podia ter sido mais sincero, honesto e transparente. O que você poderia ter feito melhor?



Pense em um momento em que você poderia ter sido mais compreensivo para com alguém ou em sua vida pessoal ou profissional. Quais foram algumas barreiras que impediam de ser empático?

Eu posso ser mais autêntico?

Grandes líderes mostram autenticidade por:

- ▶ Viver sem medo - comunicar com confiança
- ▶ Estando sozinho quando necessário – deixar de lado o medo de ficar sozinho e perseverar por uma situação difícil
- ▶ Assumir a responsabilidade por auto - assumir até seus erros
- ▶ Enfrentando tudo e evitando nada - têm força e confiança para ser capaz de lidar com questões na frente e se concentrar em soluções
- ▶ Vendo coisas pessoalmente - tenha uma visão neutra para que você possa agir com imparcialidade e comunicar sem preconceito ou julgamento



Auto-avaliar sua autenticidade

	Sempre	As vezes	Raramente
Eu mostro força e confiança ao comunicar uma mensagem em que eu não acredito.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eu posso ficar sozinho durante tempos difíceis com apenas minhas convicções e perseverança.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando eu cometo um erro eu o admito.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eu acredito que a maioria das pessoas confiam em mim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eu aprendi com meus erros e sou humilde quanto a eles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No entanto eu evito mensagens e problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eu levo as coisas pro lado pessoal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eu posso ver as coisas com um olhar neutro e evitar preconceitos e julgamentos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tornando-se um melhor Comunicador

5 Passos

- 1** Saiba os fatos
- 2** Pense sobre o que irá dizer
- 3** Remova Filtros Negativos
- 4** Seja sincero e honesto
- 5** Seja empático, tenha compaixão e seja autentico

Quando Comunicar

A maioria dos líderes comunicarão da seguinte forma:

- ▶ Metas de departamento e atualizações de progresso
- ▶ Desafios e soluções de brainstorming
- ▶ Educação e formação tópicos
- ▶ Reconhecimento e celebrações



Esses tópicos de comunicação são normalmente conduzidos em três ambientes formais:

1. Primeira Reunião em Grupo
2. Reunião individual com membros da equipe
3. Reuniões Regulares em Grupo

Lembre-se: Ao comunicar um tema sensível ou quando você só precisa de apoio e orientação, acesse a página de DH em Zoom.

Fazendo sua parte na mudança

Comunicar e obter apoio para iniciativas de mudança são uma parte fundamental de cada papel do líder. Considere os esforços de mudança que tenham estado envolvidos em e responda às perguntas a seguir a partir de sua experiência pessoal ou observações sobre como outros líderes têm tratado a iniciativa de mudança.



Você sempre foi parte de uma iniciativa de mudança, onde as pessoas expressaram suas preocupações sobre a mudança? Como você ajudá-los a lidar com a mudança e construir o apoio para ele?



Pense em como você ajudou os funcionários se adaptar às mudanças no passado. Como os seus esforços assemelham-se com o que você aprendeu?

“

Quando você realmente ouvir a outra pessoa a partir de seu ponto de vista, e mostrarem para eles sua compreensão, é como dar-lhes oxigênio emocional.

”

Stephen Covey

No espaço abaixo, escreva sobre uma situação em que você poderia ter comunicado de forma mais eficaz (você pode incluir exemplos de antes de se tornar um líder ou de sua vida pessoal). Usando as 5 etapas, reflita sobre como você poderia ter aplicado a cada passo em sua mensagem.

1 Saiba os fatos

2 Pense sobre o que irá dizer

3 Remova Filtros Negativos

4 Seja sincero e honesto

5 Seja empático, tenha compaixão e seja autentico



Comunicando a mensagem: Ferramenta

- ▶ Preparação para a conversa





Prepare-se para a conversa

Quem é(são) a(s) outra(s) pessoa(s) e como você acha que ele(s) vai(vão) reagir nesta situação?

O que você quer alcançar na presente comunicação ou situação?

Como é que você precisa se preparar para a comunicação ou situação?

Como você vai estruturar a comunicação ou conversa?

Que estilos você vai adotar?

Quais são as melhores maneiras de responder?



Conduzindo o engajamento

Como líder, seu papel no engajamento da condução tem grande impacto a cada dia. Cada vez mais evidências mostram que suas ações na condução do engajamento influenciam retenção, produtividade e serviço ao cliente. É importante que você compreenda como apoiar estes esforços. Este curso irá fornecer uma visão geral de alto nível do "quê" e o "porquê" de conduzir o engajamento. Durante o workshop **Ligando os Pontos**, você irá explorar comportamentos e motivações específicas que são fundamentais em manter os mais altos níveis de engajamento dos funcionários.

Objetivos: Ao final do curso, você será capaz de:

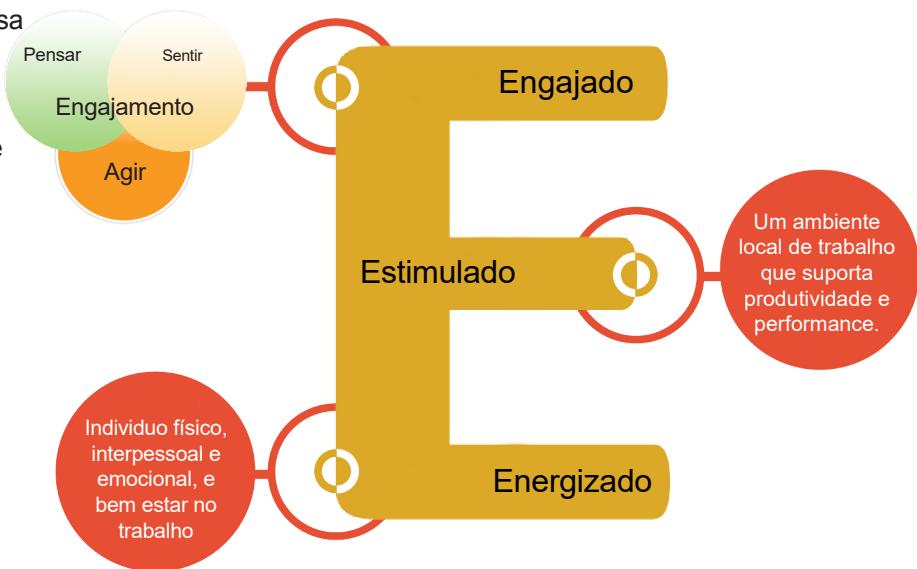
- ▶ Definir engajamento sustentável e seu papel na criação de um ambiente envolvente
- ▶ Descrever o impacto e os benefícios que o engajamento dos funcionários tem na satisfação do cliente, retenção de funcionários, a performance individual que resulta em sucesso organizacional
- ▶ Agir sobre os resultados da Pesquisa Global de Pessoas (GPS, em inglês) para impulsionar o comprometimento dos funcionários
- ▶ Explorar oportunidades no local de trabalho e ações específicas que você pode tomar para conduzir o comprometimento de sua equipe.

Modelo de Comprometimento

Pensar: está ligada à nossa compreensão racional de metas e padrões estratégicos da Empresa

Sentir: está ligada à nossa conexão emocional com a Empresa

Ação: está ligada à motivação e vontade de um indivíduo para investir esforço ilimitado para ir mais alto e além e ficar com o negócio



Questão de engajamento



As instruções a seguir descrevem os quatro níveis de engajamento:

Desencorajado: Os membros da equipe com indicadores menos favoráveis para todos os três aspectos de engajamento sustentável.

Desapegado: Os membros da equipe que se sentem apoiados e / ou energizados, mas não têm um senso de engajamento tradicional.

Sem suporte: Os membros da equipe que estão tradicionalmente engajados, mas não possuem a habilitação de energia para o engajamento completo.

Altamente engajado: Os membros da equipe que tiveram alta pontuação em todos os três elementos de engajamento sustentável.

PORQUE Conduzir o Engajamento é tão importante?

Quais são os benefícios para a sua equipe, aos nossos clientes e para o nosso negócio?

Sua
Equipe

Nossos
Clientes

Nosso
Negócio

Os Benefícios

Sua Equipe	Nossos Clientes	Nossos Negócios
Melhora o conhecimento/competências	Receptividade	Maior Retenção
As pessoas se sentem como profissionais que estão crescendo na carreira	Melhora a experiência	Aumento dos Lucros
As atitudes as pessoas são positivas	Marca a consciência	Aumento da Satisfação do Cliente
Aumenta a energia na performance.		Aumento da Participação de Mercado

COMO conduzir engajamento?

A **Global People Survey** (Pesquisa Global de Pessoas) é a maneira formal com que medimos o engajamento na Serasa Experian. Ele mede os condutores atuais para o nosso negócio que impactam os níveis de engajamento. Na Serasa Experian, criamos planos de ação para preencher as lacunas em engajamento.

Fique ligado. Durante o workshop [Ligando os Pontos](#) você vai explorar muitas maneiras de conduzir o engajamento com sua equipe.

Principais pontos

- ▶ VOCÊ desempenha um papel significante em conduzir o engajamento
- ▶ Ao entender o modelo Serasa Experian de Engajamento Sustentável, agora você entende que a condução do engajamento exige uma abordagem multifacetada
- ▶ Melhorando continuamente os resultados de engajamento, é uma relação Ganha-Ganha para você, sua equipe, nossos clientes e nossa empresa!
- ▶ A Serasa Experian está empenhada em medir o engajamento e agir sobre os resultados
- ▶ Engajamento é parte da nossa filosofia de negócios global



Quais comportamentos podem indicar que um empregado não está engajado?



Quais comportamentos podem indicar que um empregado é altamente engajado?



Quando você pensa de seu papel, que ações específicas você terá que tomar que impactam imediatamente sua equipe na condução de engajamento?



Você está atualmente enfrentando todos os desafios de engajamento específicos com sua equipe que você gostaria de abordar no seminário?

Dica: Responda às perguntas acima e as traga as respostas ao workshop [Ligando os Pontos](#), onde você terá a oportunidade de compartilhar e reunir ideias adicionais (consulte a página 93).

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.



Conduzindo Conversas de Alta performance

Como parte do Performance For Growth, cada líder tem um objetivo de gestão de performance que, em parte, inclui o fornecimento regular de um feedback informal para relatórios diretos. Esta sessão mostra ao líder como diagnosticar a performance e identificar oportunidades de treinamento, e melhorar as habilidades dos gestores para dar feedback em situações informais individuais. Os participantes irão aprender em um curto processo interativo para melhorar a eficácia da performance, aumentando a autoconsciência e construção de novas habilidades e comportamentos. Durante o seminário os participantes vão se concentrar em exemplos reais, extraídos de suas situações e experiências.

Objetivos: Ao final do curso, você será capaz de:

- Identificar problemas de performance e os diagnosticar com precisão, engajando o trabalhador para descobrir verdadeiras causas dos problemas de performance e encontrar a melhor solução possível
- Discutir efetivamente a performance dos funcionários, para reforçar, melhorar ou redirecionar o comportamento
- Reconhecer alta performance

Gestão de performance na Serasa Experian

Gestão de performance é sobre o apoio, tanto no crescimento individual e quanto no empresarial. Nós acreditamos que os resultados só podem ser alcançados se os funcionários têm uma compreensão clara de como eles contribuem para os objetivos da empresa, bem como conversas de performance consistentes com os líderes.

Gestão de performance na Serasa Experian tem 3 componentes:

- Avaliações de performance
- Desenvolvimento de performance
- Conversas de performance



Os resultados potenciais de uma força de trabalho engajada

Engajamento é um componente crítico para a satisfação dos funcionários e a performance dos indivíduos e do negócio. Estas estatísticas convincentes tomadas a partir de um amplo estudo, onde Gallup fornece uma visão sobre alguns dos resultados potenciais de uma força de trabalho engajada.

18% maior produtividade

49% menor volume de negócios

12% maior satisfação do cliente

16% maior rentabilidade



Quais ações você usa para engajar membros de sua equipe?

Conversas de performance

Conversas de performance são uma abordagem proativa para melhorar a performance. Eles fornecem feedback para corrigir ou reforçar a performance e, possivelmente, orientar ou ensinar a alguém uma nova habilidade ou comportamento. Este processo interativo melhora a eficácia, aumentando a autoconsciência e também pela construção de novas habilidades/comportamentos ou perspectivas.



Quando você pensa em sua equipe, quais são algumas oportunidades de conversas que você tem?

Oportunidades de Conversas de Performance

Algumas possíveis oportunidades



A manutenção de
uma excelente
performance

Mudança de
comportamento

Redirecionar
performance

Conversas de performance eficaz

Como você conduzir a conversa vai ter um impacto direto sobre os resultados. Durante esta sessão, vamos explorar os componentes importantes de conversas de performance eficazes.



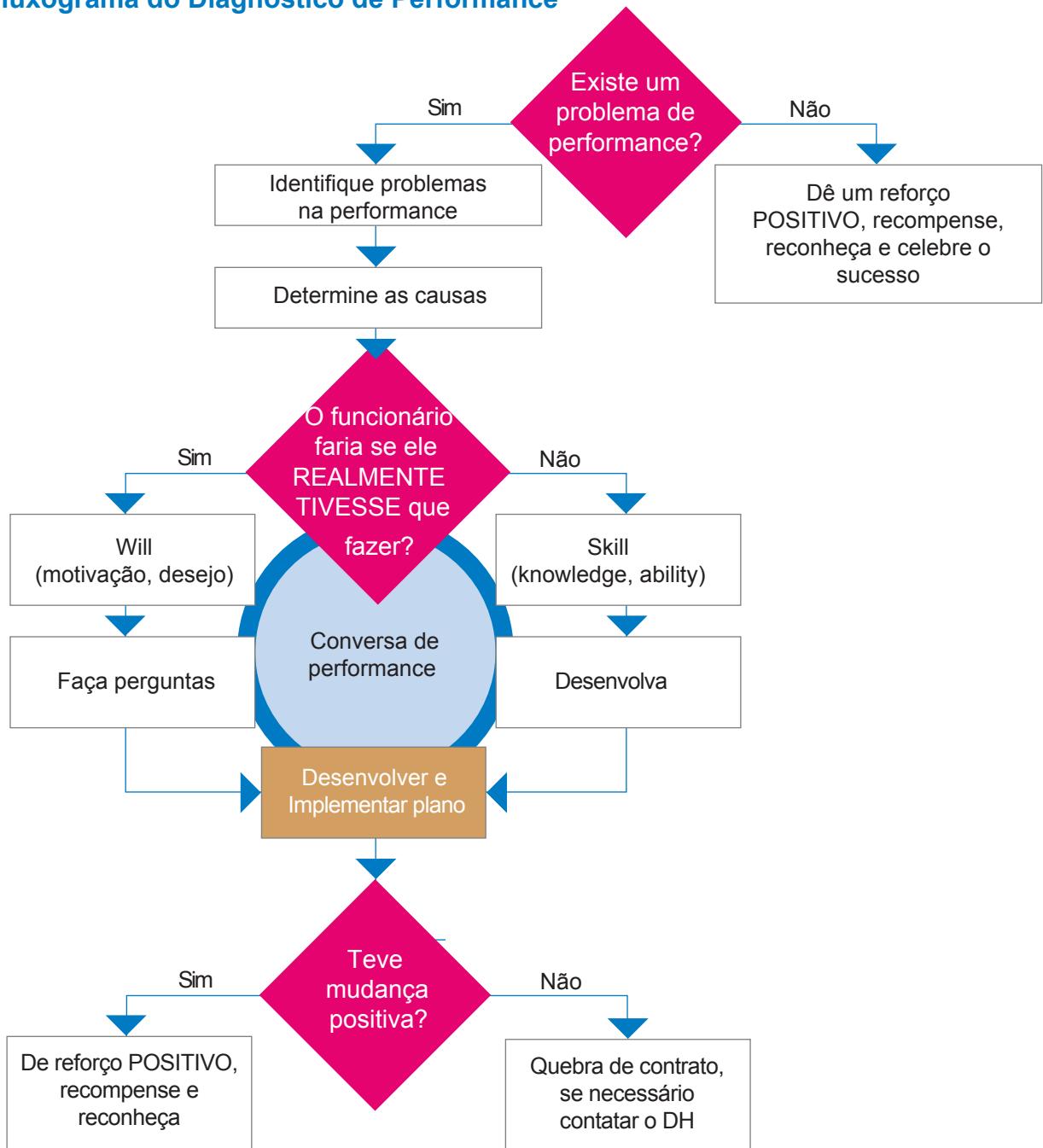
O que faz com uma conversa de performance eficaz?

Conversas de performance eficaz

Conversa de performance eficaz:

- ... envolve observadores atentos, analíticos
- ... são sustentados por fatos
- ... foco
 - ... nas tarefas
 - ... nos indivíduos e seus sucessos
- ...requer
 - ... paciência
 - ... uma vontade de superar medos e se arriscar
 - ... a habilidade de comunicar diretamente e entregar mensagens que são claras de serem entendidas

Fluxograma do Diagnóstico de Performance



Reconhecimento

Muitas vezes, ignoramos a importância de reconhecer uma grande performance como um método para reforçar e incentivar uma performance semelhante no futuro. O primeiro passo em fornecer reconhecimento, é entender o que motiva cada membro da equipe.



O que te motiva?

Quais motivadores você consegue impactar ou contribuir para?

(verifique todas as respostas)

- | | | |
|---|-----------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Trabalho desafiador | <input type="checkbox"/> Aprender | <input type="checkbox"/> Reconhecimento |
| <input type="checkbox"/> Entusiasmo | <input type="checkbox"/> Salário | <input type="checkbox"/> Sentimento de realização |
| <input type="checkbox"/> Sentir-se valorizada | <input type="checkbox"/> Elogio | <input type="checkbox"/> Agradecimento |
-

Maneiras de reconhecer

Os indivíduos são motivados por coisas diferentes. Como líder, você precisa descobrir o que é o motivador mais importante para cada membro da equipe.

- ▶ Use programa de reconhecimento da Serasa Experian
- ▶ Elogiar em uma reunião
 - Reuniões da câmara municipal
 - Reuniões de Departamento
 - Reuniões individuais
- ▶ Usar exemplos do seu trabalho
- ▶ Fazer notas com elogios
- ▶ Falar ao seu supervisor
- ▶ Aumentar a responsabilidade
- ▶ Outros

Notas



Cuidado:

- Pode haver um potencial efeito negativo de reconhecimento aumentando as responsabilidades. Se o funcionário não está incluído na decisão ou não quer a responsabilidade adicional, ele pode ficar ressentido ou se sentir sobre carregado. Ele pode até mesmo parar o comportamento de ser reconhecido para evitar ainda mais atribuições ou trabalhos.
- Outra reação potencialmente negativa, é dar reconhecimento público à um indivíduo que não quer ser colocado no centro das atenções. Nesses casos, pode ser mais eficaz para reconhecer o indivíduo em ambiente isolado.



Timing do reconhecimento

O reconhecimento deve ser dado assim que você observar o comportamento positivo que pretende reforçar.



Quando um indivíduo tem mantido um registro contínuo de performance proficiente e competente sustentado ao longo do tempo

Quando um indivíduo mostrou uma melhora significativamente na sua performance

Quando alguém fez algo a mais do que o dever.

Orientações de reconhecimento

Use estas orientações simples, que fornecem reconhecimento:

- ✓ Adaptar ao indivíduo
 - Uma reunião é o melhor lugar para reconhecer a contribuição?
 - Uma conversa casual é o mais eficaz para essa pessoa?
- ✓ Pense pequeno, mas adequadamente
- ✓ Seja específico ao descrever o comportamento ou performance a ser reforçado

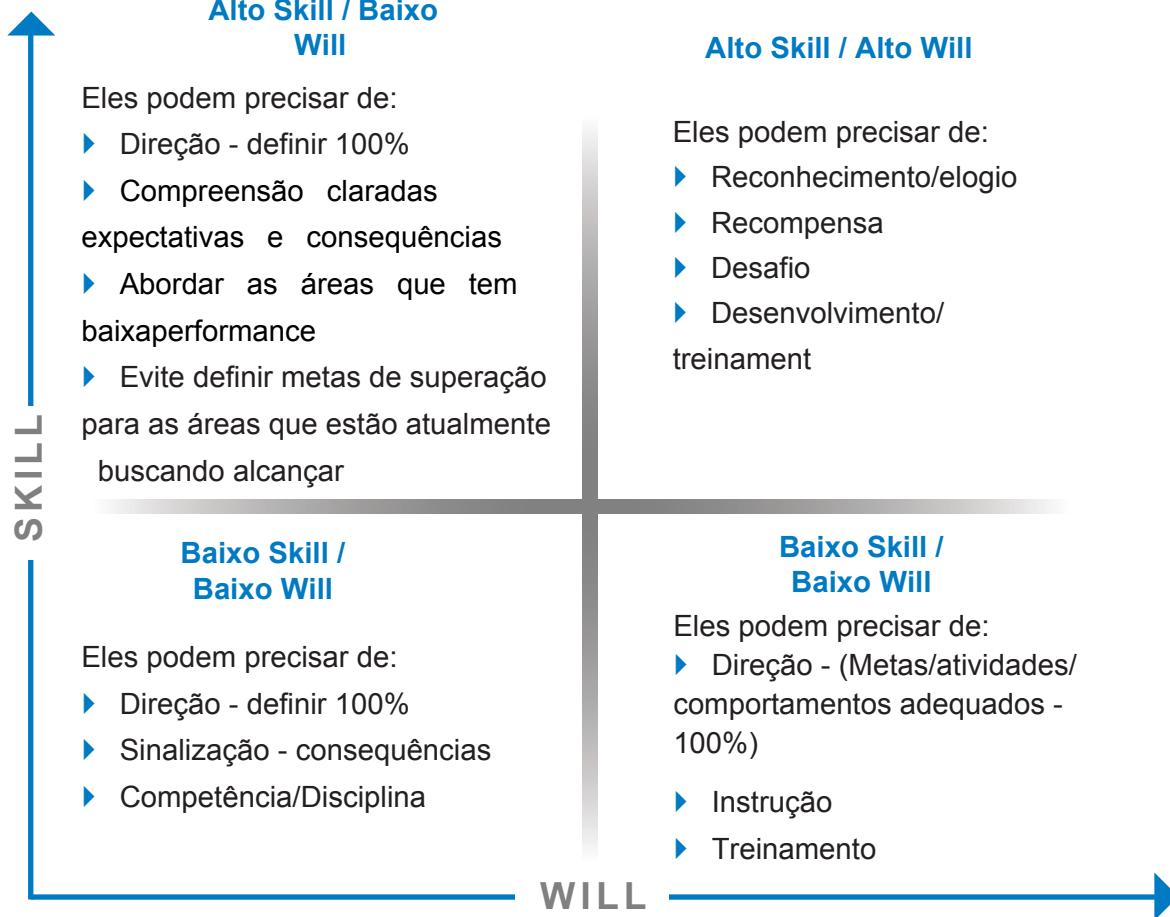
Determinar a diferença de performance

Determinar a diferença de performance específico é um passo importante no processo de diagnóstico de performance.



Notas

Grande de Skill vs. Will



Alto Skill / Baixo Will

Realizar pelo menos 100% - eles fazem as partes que eles gostam de fazer e têm a tendência para “não balançar o barco”.

Indicador de performance – algumas das atribuições do trabalho/ comportamentos são evitadas ou executados paralelamente. Você acredita que pode fazer melhor se eles quiserem.

Baixo Skill /Baixo Will

Consistentemente com baixa performance

Indicador de performance – executa a maioria das atribuições de trabalho abaixo dos padrões e pode demonstrar comportamentos ruins.

Alto Skill / Baixo Will

Realizar a 100% ou mais

Indicador de performance – executa todas as atribuições de trabalho bem, ao mesmo tempo que demonstra comportamentos adequados.

Alto Skill / Baixo Will

Novo para o cargo/empresa ou novo para projetos/tarefas

Indicador de performance – novo para o cargo/atribuição - cientes das expectativas e processos.

Gestão de performance – Pontos a Considerar

- ✓ Gestão de performance é sobre como maximizar a performance em todos os níveis (de funcionários de baixa e alta performance).
- ✓ O Grid Skill vs. Will pode ser usado quando se examina a performance global ou uma tarefa / projeto específico.
- ✓ Tenha em mente que se você não lidar com baixa performance, isso terá um efeito sobre o resto da equipe – os funcionários com alta performance vão deixar de lado por um curto período de tempo, mas acabarão por ficarem frustrado e sairão.
- ✓ Considere a mensagem que você está enviando se você não fizer nada para resolver máperformance.
- ✓ Um curso de formação por si só não vai melhorar a performance de um funcionário de baixa performance.
- ✓ Tenha em mente - o envio de alguém para treinamento às vezes pode ser percebido como uma recompensa.
- ✓ Se você perder os seus funcionários de alta performance, os funcionários de outros setores se tornarão modelos para os novos funcionários.
- ✓ Se sua equipe não cumprir os seus objetivos, isso reflete na sua performance.

Conversas de performance (4 etapas chaves)

Há 4 etapas fundamentais para a conversa de performance. Cada passo é explicado juntamente com dicas ou habilidades que são necessárias para alcançar um resultado eficaz. Alguns pontos a considerar antes da conversa de reunião são:

- ▶ Mentalmente prepare um feedback.
- ▶ Mesmo que você precise dar um feedback durante a reunião, você pode levar alguns segundos para se concentrar no resultado positivo que quer.
- ▶ Tenha um propósito claro e objetivo. Ajudará a transmitir uma sensação de objetividade e respeito.
- ▶ Leve em consideração o timing. Escolha um momento quando a outra pessoa esteja mais receptiva a o que você tem a dizer.
- ▶ Evite momentos em que outras pessoas estejam presentes ou quando a pessoa esteja ocupada, cansada ou chateada.
- ▶ Regra de ouro: se você não consegue pensar em algo construtivo para seu feedback, não dê o feedback.

Conversas de performance (4 etapas-chave)

Vamos agora examinar cada uma das etapas-chave, incluindo dicas ou habilidades necessárias para alcançar um resultado eficaz.

1

Prepare o local de ação

Declare o propósito ou intenção da discussão.



- ▶ Sucintamente, coloque em pauta o que você gostaria de mencionar.
 - "Eu tenho alguns pensamentos ..."
 - "Eu tenho uma preocupação com ..."
 - "Vamos dar uma olhada ..."
 - "Eu gostaria de falar com você sobre ..."

2

Perspectivas

Dê sua perspectiva – Feedback construtivo



- ▶ Alvo
 - Qual mudança de comportamento iria alavancar a maior melhoria?
 - Com o que a pessoa pode estar mais motivada a trabalhar?
 - Quão facilmente o comportamento pode ser alterado ou aprendido?
- ▶ Equilibrado
 - Reforçar
 - Corrigir

Mensagem de feedback construtivo – SBI (sigla em inglês Standard/ Behavior/Impact)

- ▶ Situação
 - Seja específico
- ▶ Behavior (Comportamento)
 - O que você vê ou ouve
- ▶ Impacto
 - Quais são as consequências do comportamento

Compartilhando Perspectivas

- ▶ Obter perspectiva / ponto de vista do funcionário
 - "O que você acha"
 - "Qual é a sua visão da situação"
 - "Diga-me quais são seus pensamentos"
 - "Como você vê as coisas"

Conversas de performance (4 etapas chaves) – continuação

Ao final da sua reunião de equipe esta manhã, você estava receoso e fez todos se sentirem ansiosos.

Ao final da sua reunião de equipe esta manhã, você estava andando para lá e para cá e falando muito alto e fez me sentir ansioso	SITUAÇÃO
você estava andando para lá e para cá e falando muito alto	COMPORTAMENTO
e fez me sentir ansioso	IMPACTO

Modelo SBI usado com permissão do Centro de Liderança Criativa

Obter / Dê Perspectiva: Escuta Ativa

Inquérito

- "Fale-me sobre..."
- "Explique mais sobre"

Parafraseando

- "O que eu estou ouvindo é ..."
- "Parece que você está preocupado com"

Reconhecendo

- "Se eu estivesse no seu lugar, eu provavelmente me sentiria"
- "Isso parece muito importante para você ..."
- "Parece que você está chateado com"

Ficando na linha

Repita Faça uma breve declaração reconhecendo a sua resposta, então, calmamente repetir seu ponto.

Observe Fale sobre o que está acontecendo agora entre você eo funcionário, em seguida, repita: "Parece que estamos saindo do assunto. Minha preocupação é que ... "

Difunda Reconheça emoções e comportamento, em seguida, definir um tempo para discutir mais tarde. "Você parece chateado no momento." - Em seguida, mantenha o silêncio. Uma opção - "Vamos nos encontrar dentro de uma hora."

Divida Dê um pouco, então exponha o seu ponto. "Esse é um bom ponto, talvez eu poderia tentar isso; e me pergunto se seria bom se ..."

Cortar Faça o seu ponto novamente assertivamente: "Não, me preocupa que ... "

Conversas de performance (4 etapas chaves)

3

Alternativas



Faça questões para identificar obstáculos

"Por que você acha que isso está

acontecendo?"

"Qual é o obstáculo?"

"O que está ficando no caminho?"

Remova os obstáculos

"Que sugestões você tem?"

"O que poderia ter feito isso mais fácil para
você? "

" Como posso ajudá-lo? "

4

Siga em frente!



Chegue ao acordo sobre os próximos passos

Resuma acordo

Defina etapas de ação específicas e prazos

Ampliar o apoio e confiança na pessoa para o sucesso

Receba o Feedback

- ✓ O feedback é não só sobre você dar feedback, mas também sobre o recebimento de feedback.
- ✓ Para atingir diálogo verdadeiro, os dois participantes devem se sentir seguro para falar e acreditam que seu feedback está sendo recebido de forma positiva.



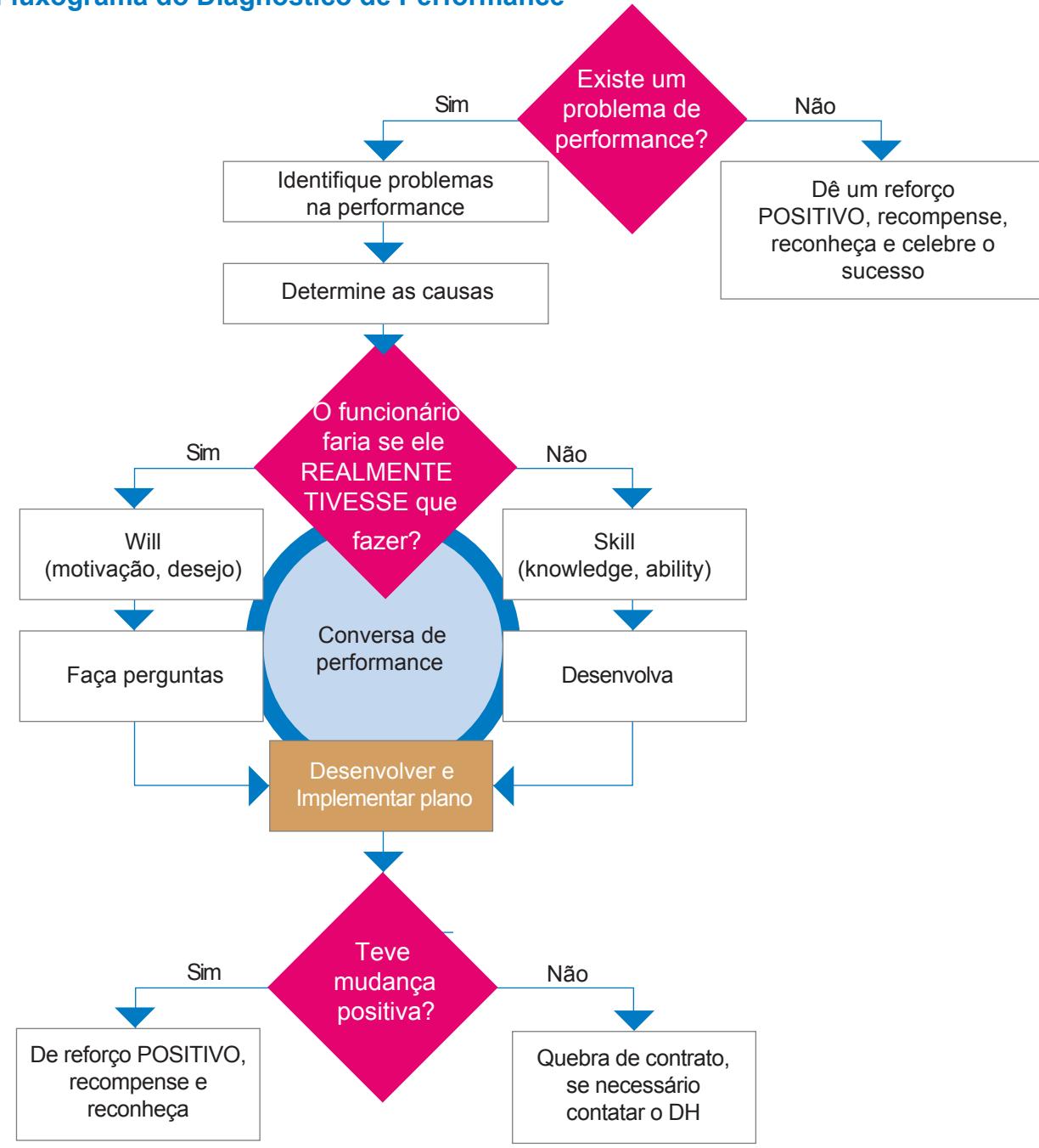
Conversas de Alta performance

- ▶ Fluxograma do Diagnóstico da Performance
- ▶ Conversas de performance (4 etapas chaves)
- ▶ Formulário de observação SBI





Fluxograma do Diagnóstico de Performance





Conversas de performance (4 etapas chaves)

1

Prepare o palco

Mentalmente prepare-se para dar feedback

Considere o tempo

Diga brevemente o que você quer falar
a respeito

2

Perspectivas

Dê suas perspectivas – equilibradas, no alvo, SBI
– Situação, comportamento (behavior), impacto

Pegue a perspectiva deles

Escute atentamente – demonstre que está ouvindo
– Perguntar, parafrasear, reconhecer

3

Alternativas

Faça perguntas para identificar obstáculos
Ajude a pessoa a identificar possíveis ações

4

Siga em frente!

Concorde com os próximos passos
Resuma o acordo
Estabeleça passos e prazo de ação específica



Formulário de observação SBI

Observações _____
(Apenas para seu uso.)

Observações	#1	#2	#3
Situação Defina tempo e local			
Behavior (Comportamento) Observar a ação			
Impacto O que eu senti e/ou pensei			
Minha percepção do impacto nos outros, as tarefas, o ambiente de trabalho			
Reflexão Por que eu prestei atenção nisso? O que pode dizer a respeito de mim?			

SBI Model used with permission from Center for Creative Leadership



Otimizando o seu tempo

Como você está na transição de um colaborador individual a líder, a maneira que você precisa gerenciar seu tempo muda. Em vez de fazer o trabalho, você está recebendo o trabalho feito por dos outros. Ser preparado e ter um plano irá aumentar a sua eficácia.

Objetivos: Ao final do curso, você será capaz de:

- ▶ Priorizar as tarefas de sua lista to-do
- ▶ Identificar quais critérios foram aplicados a uma determinada lista de afazeres

Planejamento

Como você está na transição para um papel de liderança, há uma mudança essencial na forma de como você faz o trabalho. Entender como fazer o trabalho através de outros requer uma atenção adicional e planejamento. Trabalhando de forma eficaz, bem como sendo eficiente são ambos necessários. Trabalhando no que é importante e não apenas urgente é uma parte importante do planejamento.

Tempo de Uso - Novos prazos ditam como você trabalha; talvez seja necessário fazer escolhas diferentes e usos do tempo.

Valores de trabalho - o que você acredita é importante; suas prioridades tornam-se o foco de seu esforço, e suas ações falam mais alto que palavras para a sua equipe.

Habilidades requeridas – você necessitará adicionar novas habilidades para ser eficiente com suas novas responsabilidades.

AIMS

Action-centered: Tasks should be action-centered, pinpointing specific actions that are required for you to meet your goals.

Incremental: Tasks should be incremental, breaking actions into smaller, more manageable activities.

Measurable: Tasks should be measurable, including criteria you'll use to measure whether each task has been completed successfully. For example, an item on a to-do list might be to process two customer orders.

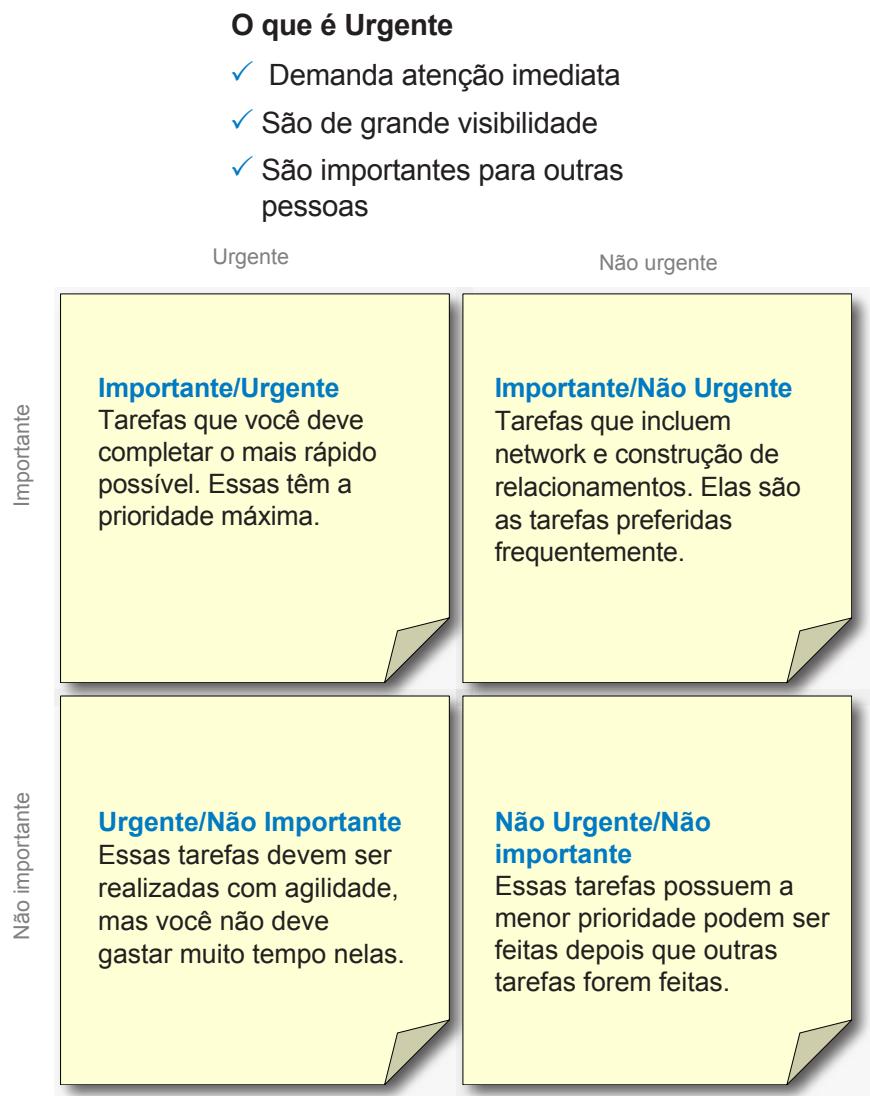
Schedule: Tasks should be realistic, based on the timeframe within which you expect to complete them. Working according to a schedule increases the probability that you'll complete each task.

Priorizando sua quantidade de trabalho



O que é Importante

- ✓ Ajuda você atingir seus objetivos e metas de longo prazo
- ✓ Requer mais planejamento
- ✓ Requer que você seja proativo, e não somente reativo





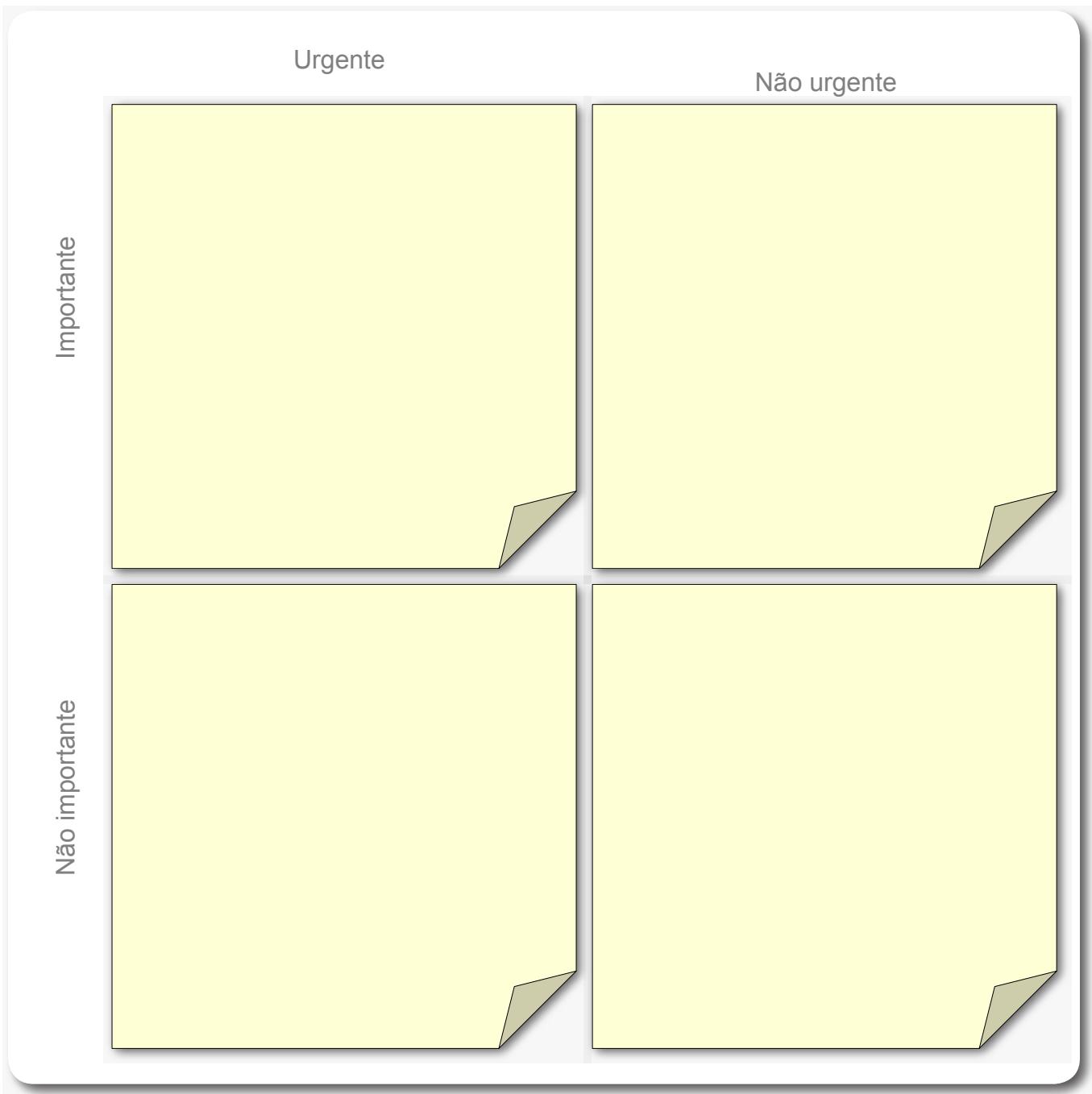
Otimizando seu tempo

- ▶ Prioridade máxima
- ▶ Planejando e Priorizando



Matriz de Prioridades

Essa ferramenta pode ser usada de diferentes jeitos. Você pode mudar o critério baseado na sua definição atual do que é urgente e importante, para alinhar com sua situação atual. Por exemplo, se você identificou certas tarefas que são importantes e urgentes, você pode mudar o critério do que é importante e urgente para você conseguir completa-las, ou podem ser delegadas?





Planejando e Priorizando

Pense em uma situação na qual você adiou de fazer alguma coisa. Você consegue identificar algumas razões do por quê você fez isso?

Você consegue pensar em maneiras que você conseguira deixar de adiar tarefas?

(Ex.: definir prazos, remover obstáculos e distrações)

“

*A maneira mais eficaz de fazer isso, é
fazer isso*

”

Amelia Earhart



Visão geral de Performance For Growth

Esta parte é uma breve visão geral de Performance For Growth, a prática de gestão de performance da Serasa Experian. Ela fornece uma orientação para o quadro de gestão de performance e processos, bem como ferramentas e recursos disponíveis para todos os funcionários.

Objetivos: Ao final do curso, você será capaz de:

- ▶ Compreender a importância e o compromisso do nosso equipe de liderança global, na nossa performance para o processo de crescimento
- ▶ Descrever o impacto e os benefícios que o Performance For Growth deu para funcionários
- ▶ Descrever os três componentes que estão incluídos no âmbito de Gestão de performance
- ▶ Entenda o seu papel nas três conversas formais de avaliação de performance





Benefícios

- ▶ **Induz** o orgulho em ser parte de um respeitado e ótima performance de FTSE 100
- ▶ **Garante** que todos nós sabemos onde estamos quando se trata de nossa performance – e o que podemos nos sentir bem
- ▶ **Esclarece** para todos o que é esperado de nós
- ▶ **Constrói** relacionamentos positivos
- ▶ **Inspira** talentos existentes - e atrai os melhores talentos de fora
- ▶ **Realça** carreira e oportunidades de crescimento
- ▶ **Assegura** o sucesso agora e no futuro do nosso negócio



Nos leve de Bom a Ótimo!

Acordo com o funcionário

Performance For Growth é um componente chave do nosso Acordo com o Funcionário



Componentes da performance

O quadro Gestão de Performance inclui as três principais discussões de revisão formal de performance, mas também enfatiza a importância de dois outros componentes-chave - desenvolvimento e conversas de performance.





Nós queremos que você saiba:

Performance for Growth é uma parte fundamental das nossas metas do Heart of Experian.

Conversas de Performance significativas e regulares são vitais para o crescimento do nosso negócio e das pessoas

As conversas são uma parceria

Conversas de Performance são importantes

Equipes, juntamente com a performance de cada indivíduo contribui para a nossa estratégia

Nós queremos que se sinta:

Motivado para ter grandes conversas de performance

Valorizado pelas contribuições de performance e talentos únicos de você e sua equipe

Claro sobre com a performance de apoio e crescimento dos gestores e da equipe

Animado para assumir um papel de liderança nas discussões

O que queremos que você faça:

Assumir a responsabilidade pelas conversas

Compreender o Serasa Experian Leadership and People Standard

Ativamente usar os recursos na entrega de performance

Ajude a fazer a Serasa Experian ser uma das melhores empresas do mundo para se trabalhar



Performance for Growth

Quão frequentemente você se engaja nas atividades de Performance for Growth?

	Nunca	Raramente	Frequentemente	Sempre
Definição dos objetivos				
Discuta como os objetivos se relacionam com os BU/ Grupos Funcionais objetivos globais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revisão semestral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Discutir os pontos fortes/áreas de crescimento dos funcionários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Discutir possíveis meios de melhorar a performance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Discutir as necessidades e objetivos dos funcionários para o próximo período de revisão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Discutir as metas de uma carreira de longo prazo e o desenvolvimento necessário para que se atinjam essas metas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Discutir outras coisas que os funcionários ou supervisores gostariam de saber	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revisão anual				
Discutir as realizações dos funcionários feitas durante o ano passado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Discutir os feedbacks/sugestões dos funcionários para o líder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Providencias uma revisão formal para os funcionários (online ou copia)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Visão geral da Performance for Growth

- ▶ Descrição da avaliação da performance
- ▶ Tabela de avaliação da performance
- ▶ Checklist da definição dos objetivos das reuniões: responsabilidade do funcionário
- ▶ Checklist da definição dos objetivos das reuniões: responsabilidade do líder
- ▶ Checklist da reunião de revisão semestral: responsabilidade do funcionário
- ▶ Checklist da reunião de revisão semestral: responsabilidade do líder
- ▶ Checklist da reunião da revisão anual: responsabilidade do funcionário
- ▶ Checklist da reunião da revisão anual: responsabilidade do líder



Descrição da avaliação da performance

Nós usamos uma escala de cinco pontos para a avaliação da performance, de Contribuidor Excepcional a Contribuidor de Baixo Desempenho. Essas classificações são aplicadas nos Objetivos e Padrões, assim como na classificação da Performance Geral.

<p>5</p> <p>Contribuidor Excepcional</p> <ul style="list-style-type: none"> Consistentemente excede os requerimentos do cargo e objetivos dados Define o padrão para outros se inspirarem, reconhecido por excelência tanto interna quanto externamente Impacto excepcional no negócio como um todo Apto a adaptar e entregar resultados em situações desafiadoras e ambíguas É sempre modelo em todas as áreas do Serasa Experian Leadership and People Standard Para líderes - possui uma forte reputação por excelente liderança e administração No geral, sua performance e comportamento constantemente excedem as expectativas, com resultados excepcionais
<p>4</p> <p>Contribuidor de Alto Desempenho</p> <ul style="list-style-type: none"> Sempre cumpre e às vezes excede os requerimentos do cargo e objetivos dados Amplamente visto como um condutor da região/negócios/funções/equipes Entrega uma performance boa e consistente em situações desafiadoras Modelo consistente para a maioria do Serasa Experian Leadership and People Standard. É comprometido e focado em desenvolver áreas menos favorecidas No geral, sua performance e comportamentos condizem ou excedem as expectativas com resultados fortes na maior parte das vezes
<p>3</p> <p>Contribuidor bem sucedido</p> <ul style="list-style-type: none"> Consistemente cumpre os requerimentos do cargo e os objetivos dados Faz uma contribuição importante Frequentemente se prontifica para projetos desafiadores e dá um resultado de sucesso Demonstra um bom nível de comportamento e capacidades para a liderança/padrão de pessoas, e é comprometido no aprendizado de todas as áreas No geral, sua performance e comportamento são consistentes e atinge as expectativas com bons resultados
<p>2</p> <p>Contribuidor Inconsistente</p> <ul style="list-style-type: none"> As vezes alcança os requerimentos do cargo e objetivos dados Pode se atrapalhar para ir bem em situações desafiadoras Demonstra algum nível do Serasa Experian Leadership and People Standard, mas não sempre em um nível aceitável e consistência No geral, sua performance e comportamento são menos do que é esperado e requer desenvolvimento Atribuir a um Plano de Melhoria de Performance é recomendado.
<p>1</p> <p>Contribuidor de Baixo Desempenho</p> <ul style="list-style-type: none"> Não atende aos requerimentos do cargo e objetivos dados Não demonstra uma série de comportamentos / capacidades no Serasa Experian Leadership and People Standard a um nível aceitável e não tem compromisso com a sua própria e crescimento dos outros Para os líderes - não tem compromisso com o seu papel como líder e gestor de pessoas A ação corretiva necessária. Plano de Melhoria de Performance deve estar em andamento

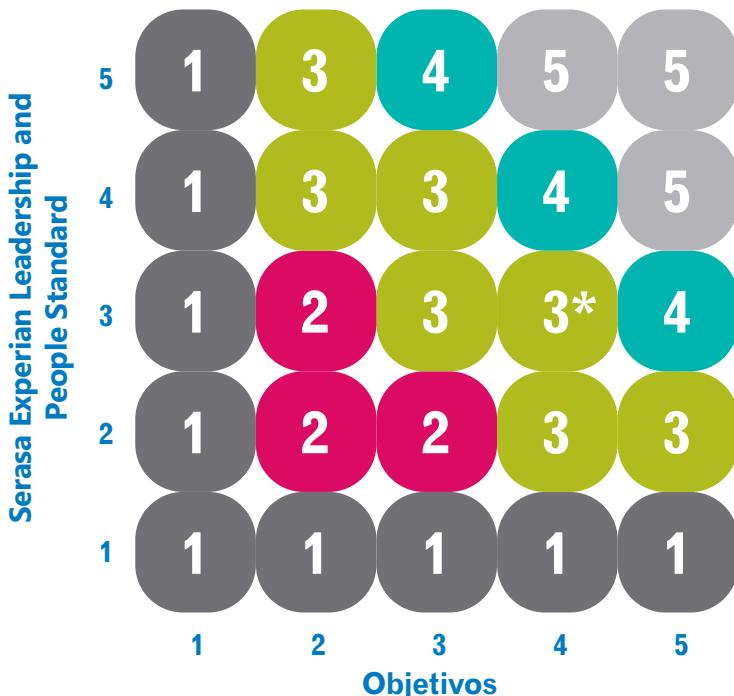
As a guidance, assuming an 'on-target performance' business, you would expect to see a normal 'bell curve' distribution across the 5 ratings with relatively few people in ratings 1 and 5 and most in rating 3.



Tabela de performance



Esta grade mostra as classificações gerais recomendadas



- 1 Contribuidor de baixo desempenho
- 2 Contribuidor Inconsistente
- 3 Contribuidor bem sucedido
- 4 Contribuidor de Alto Desempenho
- 5 Contribuidor Excepcional

*Pode ser 3 ou 4 na avaliação geral,
dependendo do contexto



Checklist da definição dos objetivos das reuniões: responsabilidade do funcionário

Antes da reunião (uma a duas semanas antes)

- Fazer um rascunho do projeto e objetivos de performance com base no entendimento mais amplo de departamento ou da equipe e estratégia de negócios da unidade. Se não estiver claro, obter esclarecimentos do líder para evitar fazer suposições falsas.
- Projetos de avaliação objetivos com líder usando critérios de definição de objetivos INTELIGENTES.
- Identificar clientes e parceiros internos externos para fornecer feedback sobre os progressos dos objetivos e normas.

Durante a reunião (pelo menos uma hora)

- Ativamente ouvir os feedbacks dos gestores e estar preparado para agir sobre eles.
- Faça perguntas para assegurar a total compreensão.
- Assumir a responsabilidade por definir e buscar um acordo para os próximos passos.
- Tome notas o quanto necessário para reelaboração ou atualização dos objetivos.
- Identificar e obter um acordo sobre os recursos necessários para concluir com êxito os objetivos.
- Concordar com clientes e parceiros internos e externos.

Após a reunião (dentro de uma semana)

- Modificar os planos de acordo com o líder, se necessário.
- Siga planos de ação combinados.
- Priorizar atividades-chave, mantendo os líderes atualizados sobre o progresso.
- Agendar reuniões de acompanhamento, conforme exigido para rever o progresso.
- Compreender as medidas pelas quais objetivos serão avaliados.
- Demonstrar as Normas e atender seus objetivos



Checklist da definição dos objetivos das reuniões: responsabilidade do líder



Antes da reunião (uma a duas semanas antes)

- Plano para a reunião de definição de objetivo. Se uma reunião individual não é possível, providenciar um ambiente adequado (por exemplo, para os funcionários virtuais garantir que você e seu subordinado direto estão em um ambiente privado).
 - Reservar pelo menos uma hora e evitar a interrupção.
 - Certifique-se de que o funcionário é consciente de sua responsabilidade de elaborar objetivos e entender a direção do departamento ou da equipe
 - Certifique-se de que o empregado tem conhecimento suficiente para elaborar objetivos INTELIGENTES.
- Revisar a performance dos objetivos dos funcionários. Avaliar os objetivos mais vastos contra objetivos do departamento ou da equipe e estratégia de unidade de negócios.
 - Se necessário, prepare o feedback para fazer objetivos específicos e mensuráveis.
- Se o empregado tem um Plano de Desenvolvimento ativo, reveja os objetivos de desenvolvimento contra seus novos objetivos para garantir o alinhamento.

Durante a reunião (pelo menos uma hora)

- Ativamente ouvir as descrição e explicação da proposta de objetivos e necessidades de desenvolvimento dos funcionários.
 - Esclarecer e testar a compreensão mútua dos objetivos e necessidades de desenvolvimento.
- Validar que as medidas-chave de sucesso são claras.
- Fornecer feedback suficiente para permitir revisões para os objetivos e atividades de desenvolvimento que exigem refinamento.
- Certifique-se de que você fornece e enfatize para o departamento ou equipe e unidade de negócios os objetivos e quaisquer interdependências com outros objetivos a ser definido - identificar quem mais deve ser envolvido para atender aos objetivos e descobrir se essas pessoas estão cientes de seus papéis.
- Concordar com quais stakeholders e / ou clientes internos e / ou externos e parceiros serão usados como fontes de feedback.

Após a reunião (dentro de uma semana)

- Dar o follow up sobre quaisquer perguntas ou quaisquer compromissos assumidos.
- Comprometer-se com o acordado.
- Engajar o DH para aperfeiçoar e apoiar a execução das atividades de desenvolvimento.
- Ter um papel ativo e de suporte em andamento do empregado.
- Estar preparado e disposto a remover os obstáculos ao longo do caminho.



Checklist da reunião de revisão semestral: responsabilidade do funcionário

A reunião da revisão semestral providencia aos funcionários e seus líderes uma oportunidade formal de se juntarem e discutir ativamente o progresso individual, contrapondo seus objetivos e padrões, desenvolvimento dos objetivos de carreira e pessoal, assim como qualquer suporte necessário durante o resto do ano fiscal. Tanto o líder quanto o funcionário dividem a responsabilidade de fazer a reunião de meio de ano um sucesso.

Antes da reunião (uma a duas semanas antes)

- Reunir o feedback das partes interessadas que você e seu líder concordaram (considere usar o Formulário de feedback do Colega e Cliente)
- Recolher provas e exemplos de resultados de performance e demonstração do Serasa Experian Leadership and People Standard. (Considere o uso da ferramenta de feedback on-line 360 e o guia de Pré-Planejamento de Desenvolvimento para capturar seus pensamentos sobre o seu desenvolvimento).
- Prepare a sua auto-avaliação, incluindo notas de si mesmo e citar exemplos de como você os conseguiu. *
 - Objetivos: O que você tem feito até agora este ano?
 - Standard: Como você tem demonstrado o Serasa Experian Leadership and People Standard durante o processo?
 - Performance Rating: Como você avalia a sua performance até agora?
 - Avaliação dos objetivos
 - Avaliação do Serasa Experian Leadership and People Standard
 - Classificação geral de performance usando a Tabela de Pontuações e Descrição de Avaliação geral

Durante a reunião (pelo menos uma hora)

- Fornecer exemplos de realizações e resultados de performance para o primeiro semestre do ano fiscal contra:
 - Objetivos
 - Serasa Experian Leadership and People Standard
- Discutir prioridades para o restante do ano fiscal e reorientar esforços e apoio pedido necessários para terminar o ano fiscal forte.
- Envolver-se em uma discussão de desenvolvimento significativo.
 - Reveja as suas aspirações para o futuro e crie um plano de desenvolvimento com o seu líder que seja relevante, interessante e viável. (Considere compartilhar suas notas a partir da guia Pré-Planejamento do Desenvolvimento).
- Certifique-se de que você é claro sobre as prioridades, próximas ações e medidas.

Após a reunião (dentro de uma semana)

- Reveja seu Formulário Serasa Experian Leadership and People Standard.
 - Se necessário, documentar seus objetivos revistos e planos de desenvolvimento de atualização.
- Crie o seu plano de desenvolvimento utilizando o modelo de 70:20:10.
- Comece suas ações de desenvolvimento.
- Follow-up sobre os progressos durante as reuniões regulares com o seu líder.

* Checklist da reunião de revisão de meio de ano pode variar. Verifique com o seu grupo de DH local para confirmar.



Checklist da reunião de revisão de semestral: responsabilidade do líder

A reunião da revisão semestral providencia aos funcionários e seus líderes uma oportunidade formal de se juntarem e discutir ativamente o progresso individual contrapondo seus objetivos e padrões, desenvolvimento dos objetivos de carreira e pessoal, assim como qualquer suporte necessário através do restante do ano fiscal. Tanto o líder quanto o funcionário dividem a responsabilidade de fazer a reunião semestral um sucesso.

Antes da reunião (uma a duas semanas antes)

- Agende uma reunião de avaliação com o seu subordinado direto.
- Definir expectativas claras para a preparação do funcionário antes da reunião, incluindo:
 - Exemplos de realizações até a data - para algumas regiões este podem incluir completar uma auto-avaliação que inclui avaliações (objetivos / padrão / global)
 - A identificação das partes interessadas (clientes internos e externos e parceiros) como fontes de feedback
- Reúna o feedback dos interessados como você e seu empregado concordaram. (Considere o uso do Formulário de Feedback do colega e do cliente).
- Obtenção de provas e exemplos de realização de performance, incluindo a demonstração do funcionário do Serasa Experian Leadership and People Standard.
- Se existe uma relação líder matriz, recolher feedback, avaliações, exemplos e resumo dele ou dela.*
- Auto-avaliação crítica do funcionário e o feedback dos interessados.*
- Avaliação de performance completa utilizando o formulário Serasa Experian Leadership and People Standard que foi iniciado quando os objetivos foram definidos.*
- Digite as notas de objetivos, do Serasa Experian Leadership and People Standard a classificação geral no Compensation Workbench. (Avaliações podem ser introduzidas antes da reunião ou no momento adequado com base nas comunicações da região)*
- Rever o plano de desenvolvimento atual.

Durante a reunião (pelo menos uma hora)

- Discutir e analisar os resultados de performance até a data, com exemplos e provas, incluindo:
 - Objetivos
 - Serasa Experian Leadership and People Standard
- Ouça primeiro a perspectiva do funcionário e, em seguida, compartilhe a sua própria. Certifique-se de fazer perguntas esclarecedoras para entender os seus pontos de vista.
- Discutir prioridades para o restante do ano fiscal e reorientar os esforços e perguntar sobre apoio necessário para terminar o ano fiscal forte.
- Envolver-se em uma discussão desenvolvimento significativo.
 - Se um plano de desenvolvimento está no lugar, rever o status da atividade.
 - Compreender plenamente as necessidades de desenvolvimento atuais e futuros do empregado e criar planos de ação
- Discutir classificações e raciocínio. (pós calibragem)*
- Oferecem a oportunidade para o empregado para adicionar comentários adicionais.
- Certifique-se de que você e seu subordinado direto estão claros sobre as prioridades, próximas ações e medidas.

Após a reunião (dentro de uma semana)

- Documentar sua discussão, incluindo os objetivos revistos, pontos fortes e necessidades de desenvolvimento.
- Apoiar os planos de desenvolvimento do funcionário.
- Dar um followup nos progressos nas reuniões regulares com funcionários.

* Checklist da reunião de revisão de meio de ano pode variar. Verifique com o seu grupo de DH local para confirmar.



Checklist da reunião da revisão total do ano: responsabilidade do funcionário

A Checklist da reunião da revisão total do ano providencia aos funcionários e seus líderes uma oportunidade formal de se juntarem e discutir ativamente o progresso individual contrapondo seus objetivos e padrões, desenvolvimento dos objetivos de carreira e pessoal, assim como qualquer suporte necessário através do restante do ano fiscal. Líderes, líderes da matriz (se tiver), e funcionários dividem a responsabilidade de fazer a reunião total do ano um sucesso.

Antes da reunião (uma a duas semanas antes)

- Reunir o feedback das partes interessadas que você e seu líder concordaram (considere usar o Formulário de feedback do Colega e Cliente)
- Lembre-se de evidências e exemplos de realizações e comportamentos de performance
- Prepare a sua auto-avaliação, incluindo notas de si mesmo e citar exemplos de como você os conseguiu:
 - Objetivos: O que você tem feito até agora este ano?
 - Standard: Como você tem demonstrado o Serasa Experian Leadership and People Standard durante o processo?
 - Avaliação de performance: Como você avalia a sua performance até agora?
 - Avaliação dos objetivos
 - Avaliação do Serasa Experian Leadership and People Standard
 - Classificação geral performance usando a Tabela de Pontuações e Descrição de Avaliação geral
- Envie o sua auto-avaliação ao seu líder dentro do prazo acordado.

Durante a reunião (pelo menos uma hora)

- Dar exemplos de realizações e resultados de performance para o primeiro semestre do ano fiscal:
 - Objetivos
 - Serasa Experian Leadership and People Standard
 - Realizações de desenvolvimento e as necessidades futuras
- Faça perguntas para esclarecer qualquer feedback
- Envolver-se em uma discussão desenvolvimento significativo
 - Reveja as suas aspirações de carreira e discutir as necessidades potenciais / planos para o próximo ano
- Assumir a responsabilidade por definir e buscar um acordo sobre os próximos passos e ações de acompanhamento
- Discutir classificações e se você gostaria de incluir qualquer comentário adicional, como resultado da revisão, deixe seu líder saber.

Após a reunião (dentro de uma semana)

- Reveja a sua avaliação de performance. (Formulário Serasa Experian Leadership and People Standard)
- Digite comentários finais sobre sua revisão anual (on-line ou em papel) e enviar.
- Comece a pensar sobre seus objetivos, os principais interessados, e planos de desenvolvimento para a da reunião da revisão anual para o próximo ano fiscal.



Checklist da reunião da revisão anual: responsabilidade do líder

A Checklist da reunião da revisão anual providencia aos funcionários e seus líderes uma oportunidade formal de se juntarem e discutir ativamente o progresso individual contrapondo seus objetivos e padrões, desenvolvimento dos objetivos de carreira e pessoal, assim como qualquer suporte necessário através do restante do ano fiscal. Líderes, líderes da matriz (se tiver), e funcionários dividem a responsabilidade de fazer a reunião total do ano um sucesso.

Antes da reunião (uma a duas semanas antes)

- Defina expectativas claras para a preparação do funcionário antes da reunião:
 - Identificação das partes interessadas (clientes internos / externos e parceiros) como fontes de realimentação
 - Completar uma auto-avaliação que inclui realizações e avaliações (objetivos / padrão / global)
- Reúna as reações das partes interessadas de que você e seu empregado concordaram em (considere o uso do formulário colega e feedback do cliente)
- Obtenção de provas e exemplos de realização, incluindo a performance do empregado demonstrando o Serasa Experian Leadership and People Standard
- Se existe uma relação líder matriz, recolher feedback, avaliações, exemplos e resumo de ele ou ela.
- Auto-avaliação crítica do funcionário e os feedbacks das partes interessadas.
- Avaliação de performance completa utilizando o formulário Serasa Experian Leadership and People Standard que foi iniciado quando os objetivos foram definidos.
- Digite as notas de objetivos, Serasa Experian Leadership and People Standard e a classificação geral no Compensation Workbench (classificação pode ser introduzido antes da reunião ou no momento adequado com base nas comunicações regionais)
- Agendar a reunião de avaliação com o seu subordinado direto.

Durante a reunião (pelo menos uma hora)

- Rever e discutir as realizações de performance com exemplos:
 - Demonstração do Serasa Experian Leadership and People Standard
 - Realizações de desenvolvimento e as necessidades futuras
- Ao dar feedback, siga o modelo SBI:
 - Estado do SITUAÇÃO
 - Estado do BEHAVIOR (COMPORTAMENTO) observado
 - Estado do IMPACTO
- Ouvir e fazer perguntas esclarecedoras para entender a perspectiva do empregado.
- Envolver-se em uma discussão desenvolvimento significativo
 - Revisão potencial de desenvolvimento precisa para o novo ano fiscal
- Discutir classificações e raciocínio (calibração post)
- Oferecerem a oportunidade para o empregado para adicionar comentários.

Após a reunião (dentro de uma semana)

- Documentar sua discussão incluindo quaisquer comentários adicionais, bem como novos objetivos para o próximo ano fiscal.
- Apoiar os planos de desenvolvimento do empregado.
- Agende uma reunião definição reunião da revisão total do ano para o próximo ano fiscal.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco



Aspectos Jurídicos da Liderança

O curso Aspectos Jurídicos da Liderança é projetado para apresentá-lo às muitas diferentes implicações Jurídicas que impactam tanto a empresa quanto a seus empregados, como um líder de pessoas. Por favor, note que o método de entrega do presente curso pode variar dependendo do país.

Você receberá um plano de ações sobre o curso Aspectos Jurídicos da Liderança ou um documento de referência semelhante, que trará o conteúdo chave a respeito do percurso Jurídico da liderança, que é uma parte do segmento Jornada de Desenvolvimento. Este curso deve ser concluído com êxito para participar do workshop Ligando os Pontos.

The image shows a digital Action Planner for the Manager Essentials Global Series course. At the top, there is a logo for "Manager Essentials" with three colored dots (green, red, blue) above the text "GLOBAL SERIES". Below the logo is the title "Action Planner". Underneath the title is a small icon of a balance scale followed by the text "Aspectos Jurídicos da Liderança". The Experian logo, which consists of a stylized blue square with a white circle inside, is positioned below the title. The main visual is a blurred photograph of several people walking in an office hallway. Overlaid on this image is the text "Transforme Conhecimento em Ação" (Transform Knowledge into Action) in a white, sans-serif font. The entire document is contained within a white rectangular frame.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco



Transição à Liderança

Parabéns, você é um novo líder. Suas responsabilidades cresceram e as relações com seus colegas de trabalho mudaram. As expectativas da empresa em relação a você também mudaram. Esse período de transição pode ser emocionante mas também inquietante. Você pode se sentir feliz com a promoção, mas sob mais pressão para executar expectativas mais elevadas. Grande parte do seu sucesso como líder, dependerá da sua habilidade de construir bons relacionamentos com a sua equipe, promover a confiança, aprender o clima do ambiente de trabalho e superar desafios comuns.

Objetivos: No final do curso, você poderá:

- ▶ Formular maneiras de mudar seu mind set de colaborador individual à líder
- ▶ Conduzir de forma eficaz dentro dos primeiros 90 dias
- ▶ Promover um ambiente de confiança dentro de sua equipe
- ▶ Influenciar e difundir grupos contra produtivos em sua equipe
- ▶ Estabelecer novas relações e definir limites com ex-colegas
- ▶ Superar desafios comuns de novos gestores

Como um novo líder, mudar sua mentalidade de colaborador individual à líder é fundamental para o seu sucesso. Existem quatro componentes para mudar isso.

Uma nova mentalidade

Cuidar	Cuidar genuinamente do sucesso de cada pessoa em sua equipe
Conduzir	Inspire sua equipe para executar em um nível maior do que eles esperam para si mesmos
Gerir	Gerencie o trabalho dos outros
Transformar	Alavanque os pontos fortes dos membros da equipe enquanto transforma suas áreas de oportunidades através de instruções, treinamento e aconselhar.

Promovendo a Confiança

Construir relacionamentos fortes com a sua equipe envolve confiança. Sem ela, é difícil ter sucesso como líder. Funciona em dois sentidos – sua equipe deve confiar em você e você deve confiar nela também. Uma equipe com confiança tem os seguintes componentes:

- ✓ **Competência** – Existe confiança na capacidade um do outro de fazer um bom trabalho.
- ✓ **Confiabilidade** – Todo mundo conta uns com os outros para fazer o trabalho.
- ✓ **Intenção Positiva** – Todo mundo tem intenções de um resultado positivo. Não há nada para esconder.

Você tem confiança em sua equipe? Como você promove confiança?

O que você pode fazer para entender melhor aquilo que é esperado de você pelos que estão a sua volta?

Que tipo de relação você tem com seu líder? Como você se comunica regularmente para garantir que você comprehende as expectativas dele?

Considere formas de coletar as seguintes informações para te ajudar a construir um relacionamento de trabalho ainda melhor:

- ✓ Como o seu líder prefere manter- se atualizado
- ✓ Qual o nível de tomada de decisão que ele / ela espera
- ✓ Como ele / ela quer que você lide com questões difíceis

Clima do Ambiente de Trabalho

Como um novo líder, aprender sobre o atual clima no ambiente de trabalho é fundamental. Estabelecer um novo clima é a chave.



Qual é o atual clima no ambiente de trabalho de sua equipe?



Quais ações você acha que precisará tomar para estabelecer um novo clima nesse ambiente?

Estabelecendo uma Equipe de Alta Performance

Estabelecer uma equipe de alta performance envolve sinergia. Identificar como cada membro trabalha como parte da equipe e alavancar suas capacidades. Uma equipe com sinergia é uma equipe com qualidades que são mais do que a soma de suas partes.



Estilos da equipe de trabalho

Estabelecer uma equipe de alta performance envolve sinergia. Identificar como cada membro trabalha como parte da equipe e alavancar suas capacidades. Uma equipe com sinergia é uma equipe com qualidades que são mais do que a soma de suas partes.



Planilha de Estilos da equipe

Há nove abordagens ou estilos de trabalhar em uma equipe que pode ajudar você identificar os pontos fortes da sua equipe.



Avaliação da eficácia da equipe

Pode haver grupos contraproducentes em sua equipe que exista quem trabalhe contra seus esforços para estabelecer uma equipe de alta performance. É importante avaliar sua equipe e descobrir onde você deve concentrar sua atenção.

Use a avaliação da eficácia da equipe como uma ferramenta para ajudá-lo a descobrir mais sobre ela.



Atenção: Tome cuidado para não estereotipar ou rotular os membros de sua equipe. Estilos de equipe são indicadores que fornecem uma visão mas é importante engatar cada um dos membros em uma conversa para validar suas pretensões.



Maneiras de Montar uma Equipe de Alta Performance

Além de exibir os resultados da avaliação de eficácia da equipe, considere fazer os seguintes passos para estabelecer uma equipe de alta performance:



De Colaborador Individual à Líder de Outros

Você foi promovido a líder. Essa transição é uma experiência única e desafiadora. Portanto, é importante que você:

- ▶ **Construa novas relações** – Desenhe linhas e evitar cruzá-las
- ▶ **Estabeleça barreiras** – Estabeleça limites com expectativas
- ▶ **Chegar até um lugar** – Tenha certeza de que suas decisões serão respeitadas mas inclua outros no processo das mesmas.
- ▶ **Adquira respeito** – Isso não acontece do dia para a noite. Adquirir respeito significa que você tem que comprovar suas habilidades como um líder, para os membros de sua equipe.
- ▶ **Considere a Lei** – Certifique-se de aderir às políticas e procedimentos da empresa em matéria de emprego e que você siga a lei.
- ▶ **Intenção positiva** – Todo mundo tem intenções de um resultado positivo. Não há nada para esconder.



Você está mudando de funcionário à líder?
Com que frequência você luta com os desafios abaixo?

	Frequentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
Favoritismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestão de crise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fazer o trabalho de seus empregados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Quais são alguns desafios que você encarou nessa transição?



Quais são alguns desafios que você encarou nessa transição?

Dica: Responda as questões acima e traga-as para o workshop *Ligando os Pontos*, onde você terá a oportunidade de compartilhar e agregar ideias adicionais. (Veja pag 93.)



Transição à Liderança

- ▶ Estilos da equipe de trabalho
- ▶ Planilha de Estilos de equipe
- ▶ Avaliação da eficácia da equipe





Estilos da equipe de trabalho

Estilo de equipe	Colaborações	Fraquezas	Encorajá-los a:	Desencorajá-los a:
Inovador	Cria ideias, resolve problemas, imaginativo	Não orientado/ detalhada, ignora incidentes	Ter ideias, inventar novas maneiras de fazer as coisas, ter as melhores ações, estar disposto a aceitar as coisas, mesmo quando há discordância	Fechar quando as ideias não são bem recebidas, tendo uma forte apropriação das suas ideias.
Explorador	Extrovertido, entusiasmado, desenvolve contatos, network	Excessivamente otimista, perde o interesse quando o entusiasmo é perdido	Iniciar novos contatos, incluir aqueles que não são tão extrovertidos, elogiar e incentivar outras pessoas, ser realista, deixar os outros falarem	Falar demais, assumir a liderança em todas as situações, ser excessivamente otimista
Diretor	Maduro, confiante, identifica talentos, esclarece metas, delega	Pode ser visto como controlador e arrogante. Passa seu trabalho para outros.	Incluir outros, elogiar e incentivar os membros da equipe, liderar.	Levar crédito pelo esforço da equipe, exagerar o seu estado, deixar de fazer sua parte justa do trabalho.
Desafiador	Prospera na pressão. Tem coragem para superar os obstáculos	Pode ofender os sentimentos das pessoas. Pode ser percebido como não sendo um membro da equipe.	Fazer as coisas acontecerem, ser honesto e direto, mas não ofensivo, permitir que os outros recuperem o atraso e trabalhem em seu ritmo, adaptar-se às mudanças que eles podem não concordar com.	Torrar-se arrogantes, perder seu senso de humor, ofender os outros, não abrir mão.
Analista	Estratégico, faz bons julgamentos. Busca a verdade	Falta capacidade de inspirar os outros. Pode ser excessivamente crítico	Estar pronto para explicar as suas opiniões e ações, tomar o seu tempo, fornecer uma opinião equilibrada em todas as ideias e opções, evitar ser cínico ou negativo	Ter reações negativas a tudo o que ouvem, diminuindo a abordagem positiva da equipe
Supor te	Cooperativo, diplomático. Ouve bem. Voluntaria-se para ajudar	Evita o confronto. Indeciso	Promover uma boa equipe de trabalho, dar suporte, ser positivo, mediar as divergências entre os membros da equipe	Evitar situações de conflito, aliar-se com a pessoa mais dominante no grupo
Implementador	Prático confiável. Transforma ideias em ação	Um pouco inflexível. Resistente a mudanças	Fazer sugestões de melhoria, gerar ideias, não apenas fazer, conduzir	Ser visto como alguém sem iniciativa. Falar demais
Pleno	Consciente. Pesquisa os erros	Propenso a se preocupar. Relutante em delegar ou procurar assistência	Tentar elevar os padrões de qualidade, promover a excentricidade, ajudar outros a atingir uma qualidade semelhante.	Permitir que o perfeccionismo se torne um comportamento obsessivo, ser mesquinho ou criar confusões em assuntos triviais.
Specialista	Experiente. Bem informado. Prova conhecimento e habilidades em ocasiões raras.	Contribui pouco. Debruça-se sobre termos técnicos	Mantém suas habilidades e competências atualizadas, permitir que outras pessoas compartilhem ideias e opiniões sobre temas, respeitar as opiniões dos outros	Descontar a importância de fatores fora de sua própria área de especialização, tornando-se superintendentes da sua área de trabalho

Planilha de Estilos de Equipe

Introdução: No espaço abaixo, escreva os nomes de cada membro de sua equipe. Depois, durante um período de 2-3 semanas, observe cada um deles e escreva qualquer colaboração que você tenha notado em relação a trabalho em equipe. Em seguida, anote as áreas de oportunidade baseado nas suas observações. Quando você tiver observado o suficiente para ser capaz de determinar seu estilo de equipe de empregados, anote nos espaços abaixo. Esta planilha destina-se apenas a você. Não empreste-a para seus empregados completarem. Use-a para ajudar a identificar como alavancar seus estilos de funcionários para estabelecer uma equipe de alta performance.

Nome do membro da equipe	Contribuições observadas	Áreas de oportunidade observadas	Estilo de equipe



Transição à Liderança



Avaliação da Eficácia da Equipe



1 Para cada afirmação, marque a caixa na coluna que sua experiência melhor se encaixa.

Afirmação	Frequentemente	Algumas vezes	Raramente
1. Eu me adapto bem com mudanças	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Eu tenho sido provido de feedback sobre o minha performance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Eu tenho sido encorajado a trabalhar pelos objetivos da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Existem muitas reclamações e a moral esta baixa na minha equipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Eu não entendo as decisões que são tomadas, ou não concordo com elas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Eu tenho sido encorajado a ser um bom membro de equipe e construir boas relações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Eu tenho sido provido com oportunidades de desenvolvimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Reuniões são ineficientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Eu tenho sido encorajado a me comprometer com as visões da equipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Estão me dando oportunidades de trabalhar com tarefas interessantes e aumentar meu conhecimento e capacidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Eu entendo quais são os meus objetivos e tenho os recursos para fazer meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Conflito entre os membros da equipe é um problema frequente que não parece melhorar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Um bom trabalho é recompensado e/ou reconhecido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Diferenças são celebradas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2 Escreva comentários no espaço abaixo em relação a qualquer um dos tópicos acima ou qualquer outra coisa que você gostaria de compartilhar com seu novo líder.

3 Obrigada pelas respostas. Por favor retorne este formulário para seu líder.

revMAR2015

WORKSHOP
LIGANDO
OS PONTOS





Manager Essentials

Workshop Ligando os Pontos

No workshop [Ligando os Pontos](#), você reunirá informações dos cursos de webinars e eLearning ([Segmentos Explorando Manager Essentials](#) e [Jornada](#) de desenvolvimento) e identificará maneiras de aplicar aquilo que você aprendeu afim de atingir o seu potencial como um líder.



Nota: Todos os cursos listados em Jornada de Desenvolvimento, devem ser concluídos antes de participar do workshop.



Esse workshop de dois dias é a construção de uma base, e é um início rápido para você se familiarizar com sua nova função e liderança na Serasa Experian. O objetivo é equilibrar ferramentas práticas com diálogos que forneçam visões para você.

Objetivos: No final do curso, você poderá:

- ▶ Explorar a sua transição para a gestão de pessoas
- ▶ Identificar situações com implicações jurídicas e de DH e usar um quadro rápido para guiar suas ações
- ▶ Abordar conversas difíceis com confiança ao mostrar respeito e mantendo outros responsáveis
- ▶ Impactar o compromisso dos membros da equipe através de ações eficazes de gestão do dia-a-dia.
- ▶ Planejar comunicações importantes com membros da equipe: reuniões em grupo e individuais, enquanto constrói sua rede de comunicações.
- ▶ Examinar suas prioridades de gestão e uso do tempo.
- ▶ Personalizar a sua aprendizagem, tendo ideias relevantes, úteis para seu trabalho.



O que trazer - como se preparar:

- ✓ Complete o Explorando o Manager Essentials webinar
- ✓ Complete o módulo [Jornada de Desenvolvimento](#)
- ✓ Traga o maior desafio que você está enfrentando atualmente (ver páginas 37 e 86)
- ✓ O que você acha mais agradável em seu papel?

Seu Desafio: _____

Mais Agradável: _____

