

ACADEMIA *de*
TALENTOS
NADIANA



A Jornada da liderança

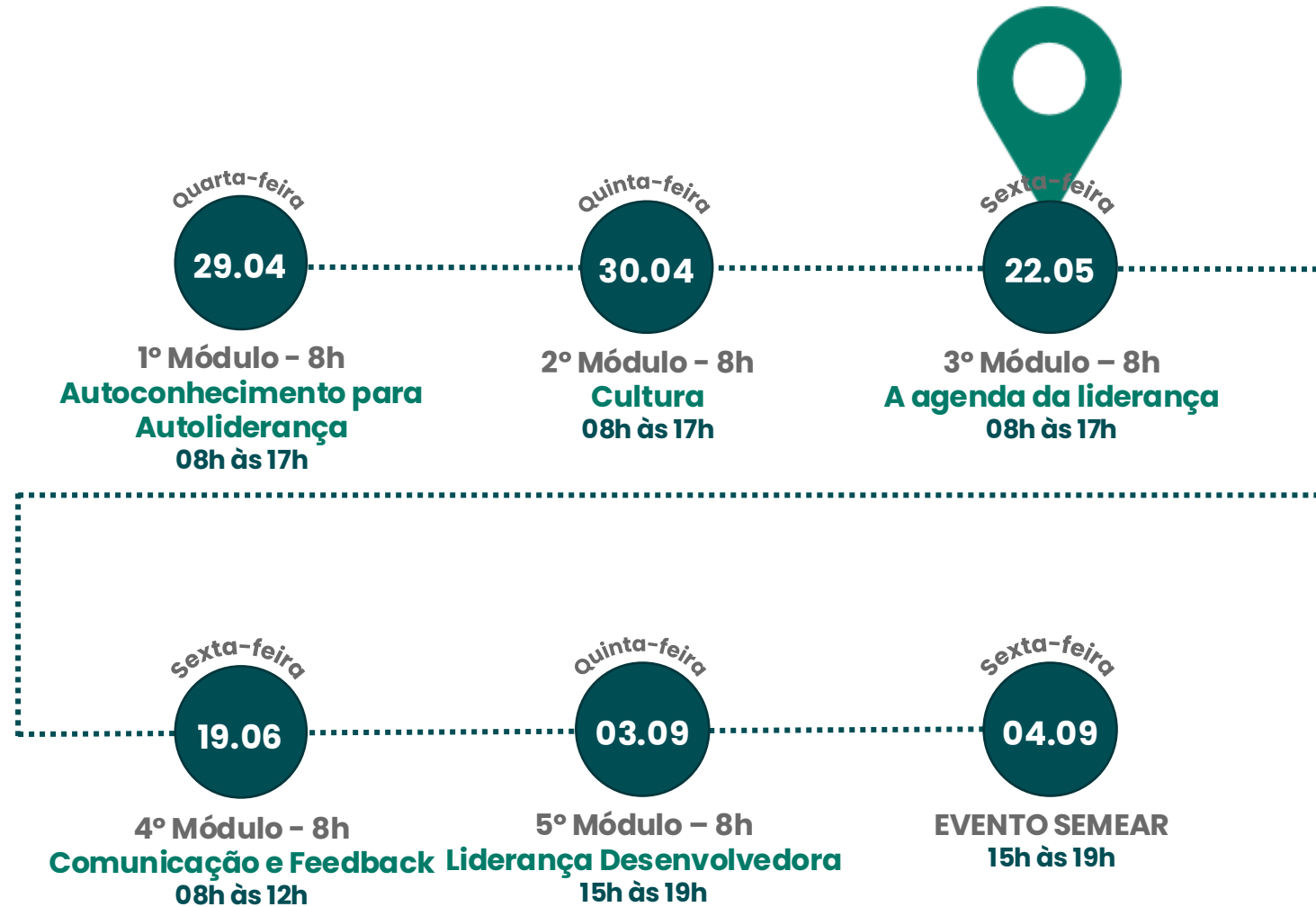
Módulo 3: A agenda da liderança

Workshop: A Jornada da liderança

A experiência do colaborador ocorre a cada interação com a empresa, abrangendo tudo o que é observado, sentido e pensado pelas pessoas, **antes, durante e depois** de sua entrada na organização.



A Jornada da liderança



CONSOLIDADOS

CULTURA PERCEBIDA

O que valorizamos, reconhecemos e apoiamos?

O que não aceitamos, reprovamos, eliminamos?

Comprometimento e responsabilidade	Descomprometimento e omissão
Respeito, empatia e acolhimento	Desrespeito, arrogância e egoísmo
Iniciativa, proatividade e protagonismo	Acomodação, apatia e procrastinação
Transparência, honestidade e ética	Desonestidade e falta de ética
Trabalho em equipe, cooperação e conexão	Individualismo, desunião e falta de cooperação
Desenvolvimento, aprendizado e crescimento	Mente fechada e resistência
Visão de dono e foco em resultados	Negligência e trabalho mal realizados
Engajamento, dedicação e reconhecimento	Pessimismo, fofoca e desmotivação

CONSOLIDADOS

PLANO DE AÇÃO

Apoio Administrativo

PRIORIDADES

- Visão de Dono
- Replicar conhecimento
- Disseminar pelo exemplo

O QUE FAZER

- Reunião semanal de alinhamento presencial
- Treinamentos de integração
- Liderar pelo exemplo no DDS

QUANDO

- Semanal – Segundas-feiras
- Mensal – 1º dia do mês
- Diário – todos os dias

EVIDÊNCIAS

- Formulários de acompanhamento
- Quiz / Ranking cultural
- Indicadores e métricas

Gerentes

PRIORIDADES

- Vivência da cultura no dia a dia (DDC)
- Informativos internos por unidade
- Cultura no onboarding

O QUE FAZER

- Diálogo de cultura semanal no DDS
- Destaque de ações positivas e negativas
- Apresentar história, princípios e valores

QUANDO

- Toda segunda no DDS
- Envio de foto no dia observado
- 1º dia de trabalho

EVIDÊNCIAS

- Informativo mensal geral por fazenda
- Registro de pontos positivos/negativos

CONSOLIDADOS

PLANO DE AÇÃO

Coordenadores

PRIORIDADES

- Apresentar cultura a quem ainda não conhece
- Fortalecer cultura em quem já conhece
- Manter cultura inserida no dia a dia

O QUE FAZER

- Planejar inserção do Plano de Ação com líderes
- DDS: identificar desvios e instruir a forma correta

QUANDO

- Todas as terças-feiras
- 1º dia de trabalho - onboarding

EVIDÊNCIAS

- Lista de presença semanal
- Evidências: fotos, vídeos, registros no DDS

PRIORIDADES

- Semear e comunicar a cultura
- Letramento cultural
- Orientar equipes

O QUE FAZER

- Praticar e comunicar pelo exemplo
- Usar panfleto, vídeos, mural, TV corporativa
- Reunião de equipe por setor

QUANDO

- Toda segunda na oração
- Reuniões mensais c/ liderados
- Diariamente pelas ferramentas

EVIDÊNCIAS

- Pesquisa cultural
- Avaliação entre áreas
- Gamificação/ ranking

Grupo Corporativo

CONSOLIDADOS

COMPORTAMENTOS E PRINCÍPIOS

PONTOS FORTES

Espírito de Dono 78%
Cuidar da empresa como sua

Responsabilidade 84%
Responsabilizar-se pelos compromissos

Trabalho em Equipe 76%
Buscar o melhor resultado para o todo

Alinhamento Cultural 67%
Cultura = ação diária

Espírito de Dono 61%
Zelar por recursos e equipamentos

PONTOS DE ATENÇÃO

Espírito de Dono 40%
Agir sem precisar ser cobrado

Responsabilidade 45%
Identificar oportunidades de melhoria

Trabalho e Equipe 48%
Compartilhar informações

Alinhamento Cultural 52%
Ser guardião da cultura

Evolução Contínua 57%
Formar e desenvolver sucessores

ASPECTOS CRÍTICOS

Princípio: Segurança é Prioridade 26%

Evolução contínua 28%
Treinar equipes de alta performance

Princípio: Problema identificado = problema tratado 45%

Disciplina e Organização 50%
Manter ambientes e processos organizados

Disciplina e Organização 52%
Seguir padrões definidos

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

- **Manhã**
- Liderança Ambidestra
- Confiança
- Experiência do Colaborador
- Agenda da Liderança:
 - Alinhamento de Expectativas
 - Feedback
- **Tarde**
- Agenda da Liderança:
 - Delegação
 - Reconhecimento





Liderança ambidestra

Relacionamento, Confiança e
Resultados sustentáveis

Liderança Ambidestra

Liderança ambidestra é a capacidade de operar em dois modos simultaneamente:

- Pessoas (desenvolvimento, engajamento, inovação)
- Resultados (execução, eficiência, entrega)

Humanização como fator de resultado

Humanização não é somente gentileza é produtividade, performance financeira e sustentabilidade do negócio.

Empresas humanas:

atraem profissionais

+

retêm conhecimento

+

inovam mais





Movimentos do líder ambidestro:

1. Direcionar (clareza)
2. Desenvolver (crescimento)
3. Reconhecer (reforço)

O papel do líder ambidestro é **saber quando reforçar processos, metas e indicadores e quando flexibilizar, estimular e permitir aprendizados**, sem perder coerência nem credibilidade.

O FUTURO DO TRABALHO É, ANTES DE TUDO, **HUMANO.**

O futuro do trabalho não será definido apenas pelas ferramentas que usamos, mas pela forma como escolhemos cuidar, desenvolver e mobilizar pessoas para construir organizações mais humanas e sustentáveis.

Não existe transformação organizacional sustentável sem transformação das pessoas e das lideranças.

O FUTURO É **AGORA!**





CONFIANÇA

"A capacidade de estabelecer, ampliar e recuperar a confiança junto a todas as partes envolvidas é a principal competência da nova economia global."

————— Stephen M. R. Covey

CONFIANÇA

Confiança = Caráter + Competência

Intenção genuína

Aprimoramento contínuo

Entrega de resultados





A jornada da liderança

Experiência do colaborador



EXPERIÊNCIA DO COLABORADOR

Experiência do Colaborador é o conjunto de interações e conexões de uma pessoa no trabalho.

A Economia da Experiência



COMMODITY

R\$ 0,20
Em média
por copo



PRODUTO

R\$ 0,70
Em média
por copo



SERVIÇOS

R\$ 10,00
Em média
por copo



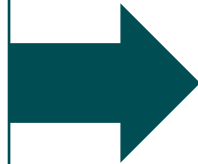
EXPERIÊNCIA

R\$ 15,00 a
R\$ 25,00
Em média
por copo

FOCO NA EXPERIÊNCIA

EXPECTATIVA

o que a pessoa espera que acontecerá durante uma interação



EXPERIÊNCIA

o que realmente acontece com uma pessoa durante uma interação



PERCEPÇÃO

como a pessoa processa sua experiência com base em sua expectativa

ATITUDE

como a pessoa se sente de acordo com sua percepção

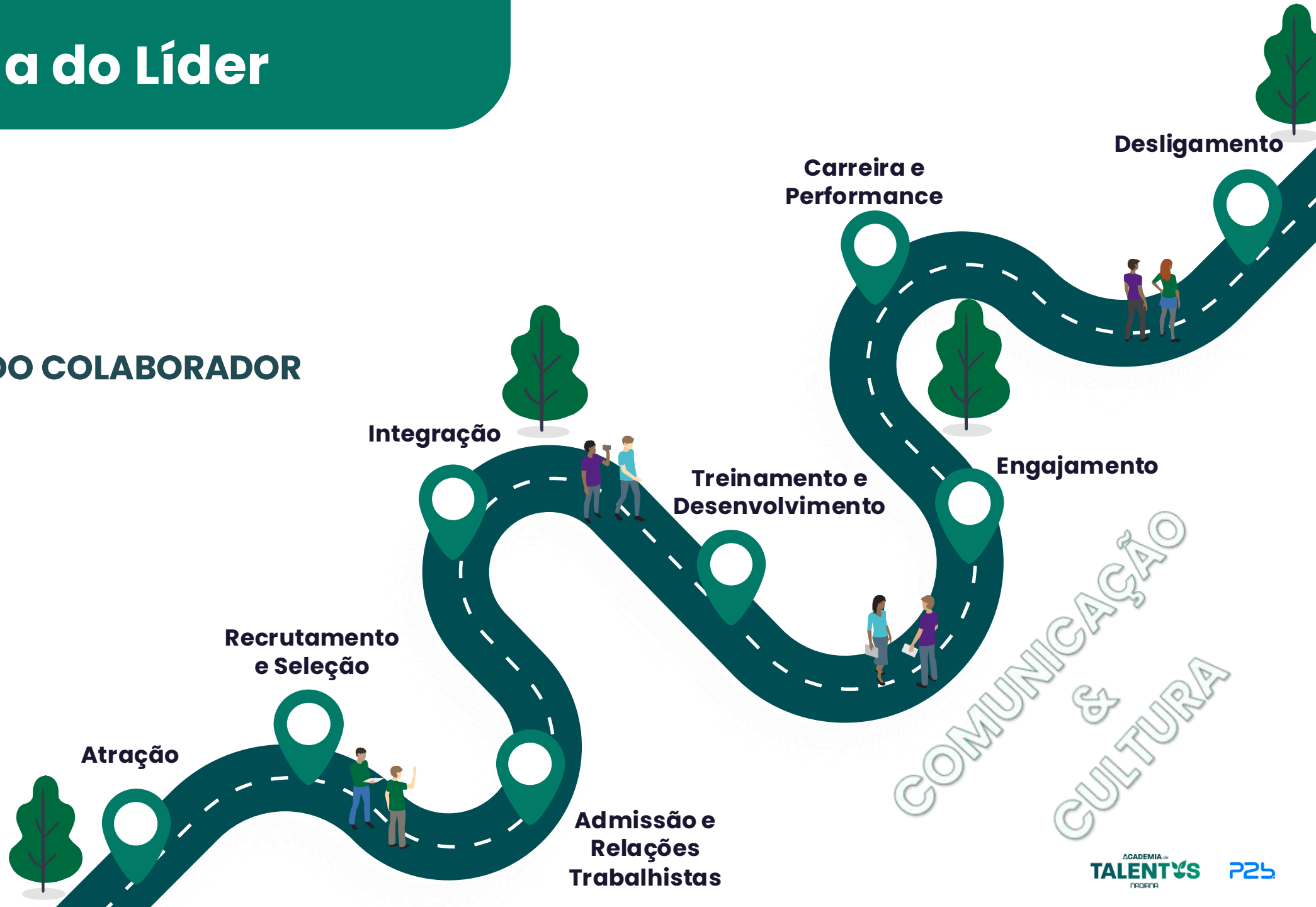


COMPORTAMENTO

como a pessoa escolhe interagir a partir de sua atitude

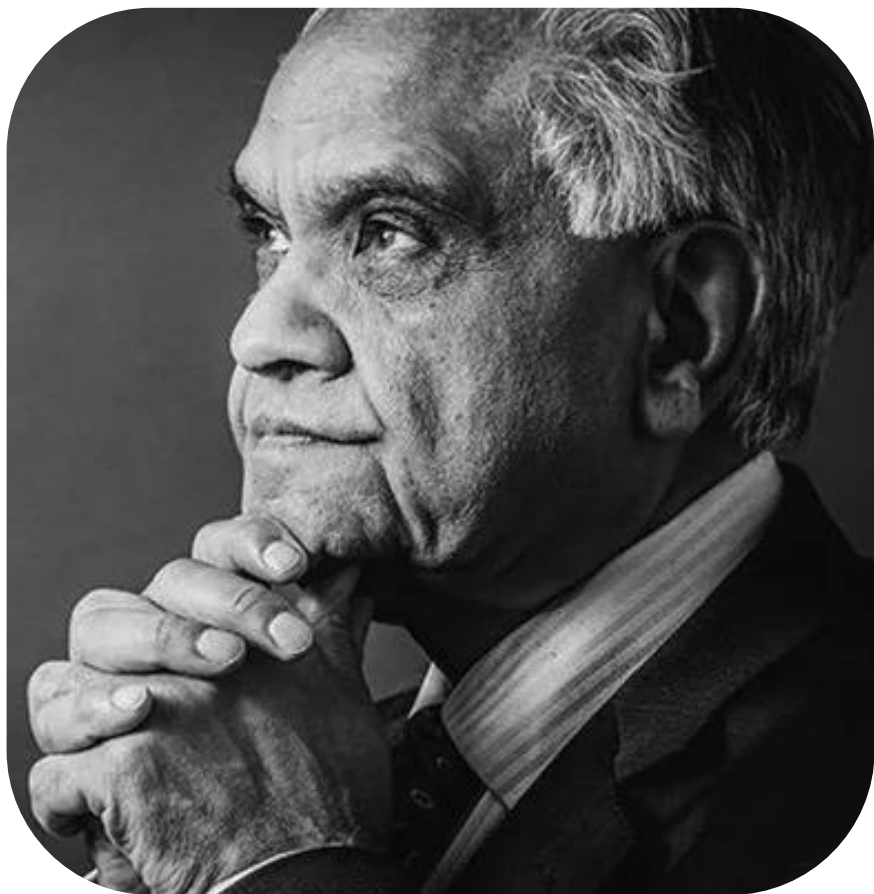
A Jornada do Líder

A JORNADA DO COLABORADOR





AGENDA DA LIDERANÇA



“
Para saber se o líder é
orientado a pessoas olhe
a agenda dele.”

Ram Charan



Ferramentas:

- **Alinhamento de expectativas**
- Feedback S.C.I
- Delegação



Alinhar as expectativas



ALINHAMENTO DE EXPECTATIVAS

É um processo chave da liderança

Contribui para que as pessoas tenham orientações claras sobre qual é o seu papel na organização e o que precisa fazer para atender as expectativas do cargo e da empresa.

ALINHAMENTO DE EXPECTATIVAS

Contribui para que as pessoas tenham orientações claras sobre qual é o seu papel na organização e o que precisa fazer para atender as expectativas do cargo e da empresa.

- Focado em principais papéis, responsabilidades e entregáveis.
- Chegada do colaborador e no acompanhamento de 45 e 90 dias.
- Conversas individuais de reconhecimento, orientação sobre comportamento, direcionamento de carreira.

IMPORTANTE:

- Agenda previamente combinada;
- Ambiente de segurança psicológica;
- Escuta Ativa;

FORMULÁRIO - ALINHAMENTO DE EXPECTATIVAS

Nome:

Cargo:

Anote:

As principais responsabilidades:

Os principais entregáveis:

Metas SMART + A:

S
M
A
R
T
+ A

***S** (Específico), **M** (Mensurável), **A** (Atingível), **R** (Relevante), **T** (Temporal), **+ A** (Acordados)

Sugestões:

- Oriente sobre o que é importante para que o profissional cumpra bem o seu papel na função/cargo.
- Compartilhe os valores organizacionais e oriente o comportamento.
- Sugira que faça anotações.
- Combine a data de acompanhamento.



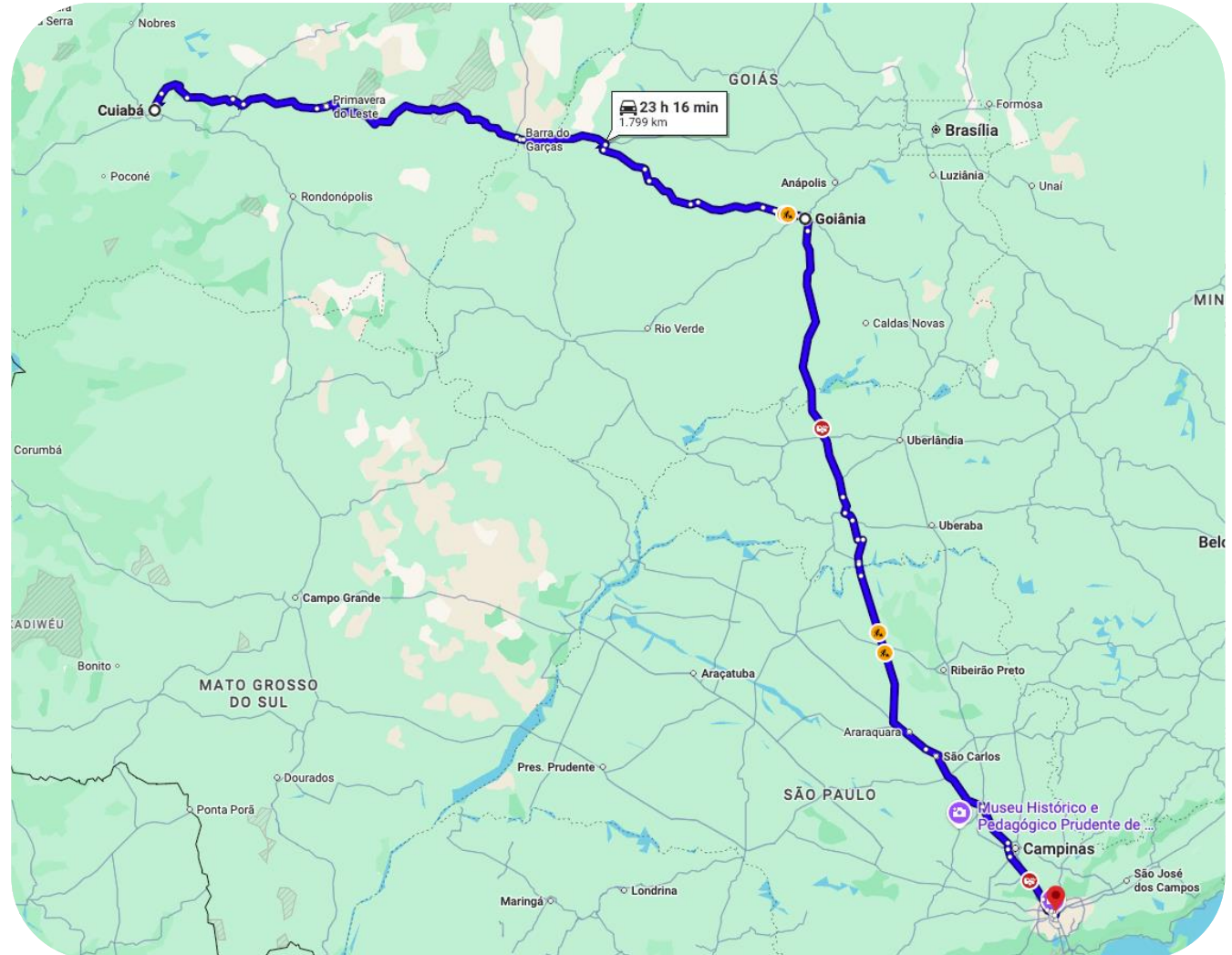
Feedback e feedforward

Feedback

Olhar no retrovisor

Feedforward

Olhar para frente



CONTA BANCÁRIA EMOCIONAL

RETIRADAS	DEPÓSITOS
Feedbacks corretivos	Feedbacks positivos





Propósito do feedback

- Desenvolver e melhorar o desempenho.
- Orientar o comportamento.
- Estabelecer uma troca saudável.
- Aumentar a proximidade e a confiança.

Oferecer feedback:

- Faça anotações prévias e prepare-se;
- Crie um clima favorável, um ambiente de segurança e confiança;
- Foque em dados e fatos, sejam eles positivos ou não;
- Seja assertivo, direto e respeitoso;
- Escute e seja empático (a);
- Construam um compromisso futuro e acompanhe;
- Coloque-se à disposição para apoiar.



Recomendação: dê feedback e esteja preparado para receber um!

Julgamento x Descrição

Julgamento

Descrição

“Você sempre chega atrasado.”

“Segunda-feira, você esqueceu da reunião. Seus colegas ficaram esperando e sem as informações sobre a condição da lavoura.”

“Você é inseguro.”

“Durante nossa reunião semanal com a equipe, você não emite sua opinião.”

“Você não é um bom colega de trabalho.”

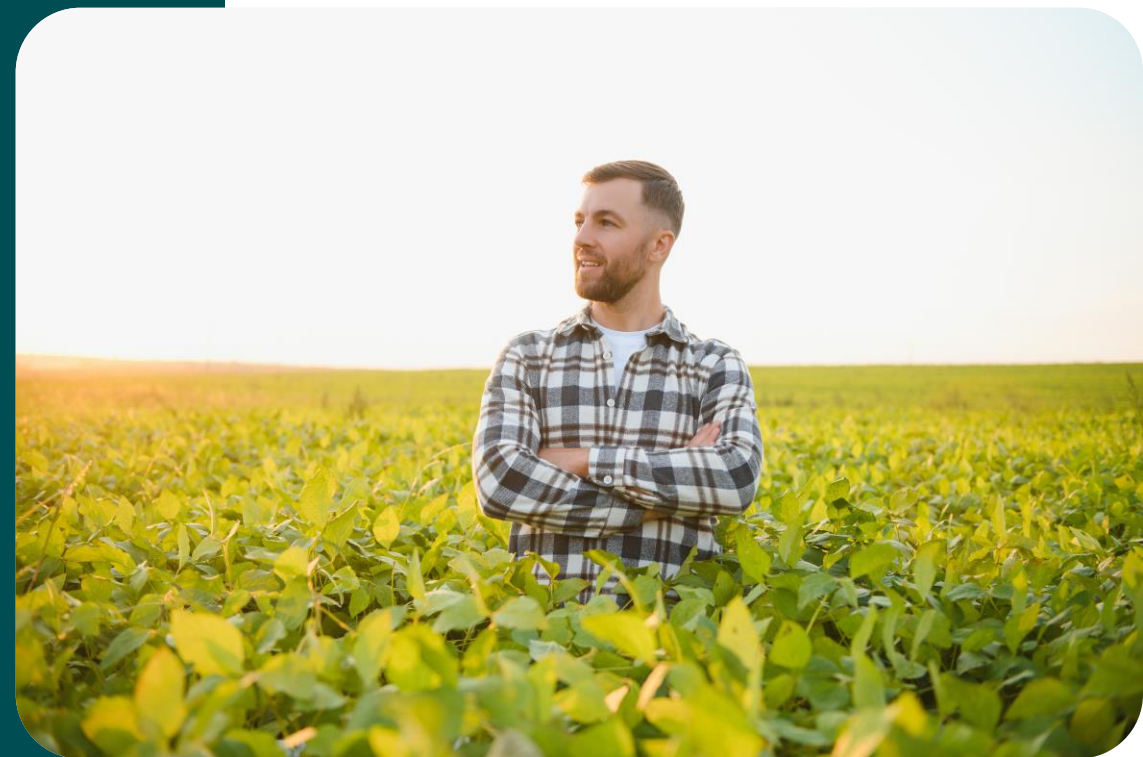
“Presenciei por algumas vezes colegas seus sobrecarregados, precisando de ajuda e você pareceu não se importar, pois levantou e saiu. Por exemplo, no primeiro dia do plantio.”

“Você é superficial na análise.”

“Você não checkou todas as informações antes de comunicar.”

Receber Feedback:

- Escute com atenção;
- Seja receptivo;
- Faça perguntas esclarecedoras e peça exemplos;
- Repita o que você ouviu para certificar-se de que compreendeu;
- Encare como uma oportunidade de aprender algo novo.



Recomendação: Agradeça pela oportunidade! O *feedback* é um presente para o seu desenvolvimento. Tudo depende do que você vai fazer com ele.

Feedback de desenvolvimento

Esse tipo de feedback visa ampliar as habilidades e competências do colaborador, pensando em seu crescimento no médio e longo prazo.

Ele valoriza o potencial e incentiva o aprendizado, mostrando caminhos para evolução.

É mais inspirador e voltado para o progresso individual.

Feedback de correção

O foco está em corrigir um comportamento ou resultado que não está alinhado com as expectativas.

Ele é direto e objetivo, buscando ajustar ações específicas para evitar erros futuros.

Explicar o impacto e oferecer orientação para a solução, mantendo o respeito e o tom construtivo é fundamental.

Praticar o feedforward nesses momentos, orientar o que pode ser feito melhor e/ou diferente daqui para frente.



AGENDA DA LIDERANÇA



Ferramentas:

- Alinhamento de expectativas
- **Feedback S.C.I**
- Delegação



Ferramenta SCI

Feedback

Feedback

S

C

I

A sigla SCI significa: **Situação, Comportamento e Impacto**

O Feedback SCI: Você captura e esclarece a Situação, descreve os Comportamentos específicos observados e explica o Impacto que o comportamento da pessoa teve sobre o contexto.

O uso desse modelo pode ajudar ambas as partes a se sentirem mais confortáveis com o processo de feedback.

S

SITUAÇÃO

SOBRE O CONTEXTO!

Descreva a situação de forma específica.

O objetivo é manter a clareza sobre o espaço, o tempo e a circunstância.

Evite palavras generalistas como "mês passado", "naquele dia".

Exemplo: Segunda, durante a reunião matinal...

COMPORTAMENTO

SOBRE QUEM RECEBE O FEEDBACK!

Descreva o comportamento observado, atentando-se aos fatos, sem julgamentos. Deve-se atentar ao aquilo que foi visto e/ou ouvido.

Evite comentários sobre interpretações ou opiniões sobre o fato.

Exemplo do que não fazer:

- ***Você foi rude, grosseiro. Este comentário contém julgamento.***

Mude para:

- ***Segunda, durante a reunião matinal, você elevou o tom de voz com o seu colega.***



IMPACTO

SOBRE QUEM REALIZA O FEEDBACK, OS OUTROS OU RESULTADOS COLETIVOS!

O impacto pode ser em relação a quem está realizando o feedback, a outras pessoas ou no resultado da equipe/projetos.

*Exemplo: **Segunda, durante a reunião matinal, você elevou o tom de voz com o seu colega. Não é um tratamento respeitoso e você demonstrou, naquele momento, falta de controle emocional.***

Qual impacto esse tipo de situação pode ter em sua carreira, em sua opinião?

FEEDBACK SCI

Feedback de Desenvolvimento

- Estabeleça uma frequência de reuniões. Importante ter cadência.
- Combine a agenda com o Colaborador.
- Tenha proximidade para que conheça o que está sendo feito. Oriente, apoie e ajude a organizar e planejar o que for necessário.

Feedback de Correção

- Aplique a cada situação e deve ser feito com brevidade.
- Combine a agenda com o Colaborador.
- Prepare-se com anotações. Oriente sobre o que deve ser feito melhor ou diferente. Apoie, acompanhe e reconheça a mudança/evolução.

FEEDBACK SCI

- Você captura e esclarece a **S**ituação de forma específica;
- Descreve os **C**omportamentos específicos observados, sem julgamentos;
- Explica o **I**mpacto que o comportamento da pessoa teve sobre o contexto.

As pesquisas da GPTW mostraram que os funcionários consideram os gestores mais eficazes quando eles fornecem feedback com maior frequência.

FORMULÁRIO - S.C.I.

S Situação

C Comportamento

I Impacto

S Situação

C Comportamento

I Impacto

S Situação

C Comportamento

I Impacto



Delegação

Você está sentando em sua cadeira?

- *Você está fazendo algo que alguém **deveria** fazer?*
- *Você está fazendo algo que alguém **poderia** fazer?*



DELEGAR

É

- Confiar na capacidade do outro;
- Dar autonomia com responsabilidade;
- Desenvolver habilidades e ampliar visão.

X

NÃO É

- Abandonar a tarefa;
- Micro gerenciar cada passo;
- Transferir culpa ou sobrecarga.



Quais são os erros mais comuns na delegação?

- Delegar sem contexto claro
- Não estabelecer limites de decisão
- Microgerir depois de delegar
- Não dar feedback regular
- Esperar perfeição nas primeiras tentativa

DELEGAÇÃO EFICIENTE

Ref. Donna M. Gennet

Benefícios

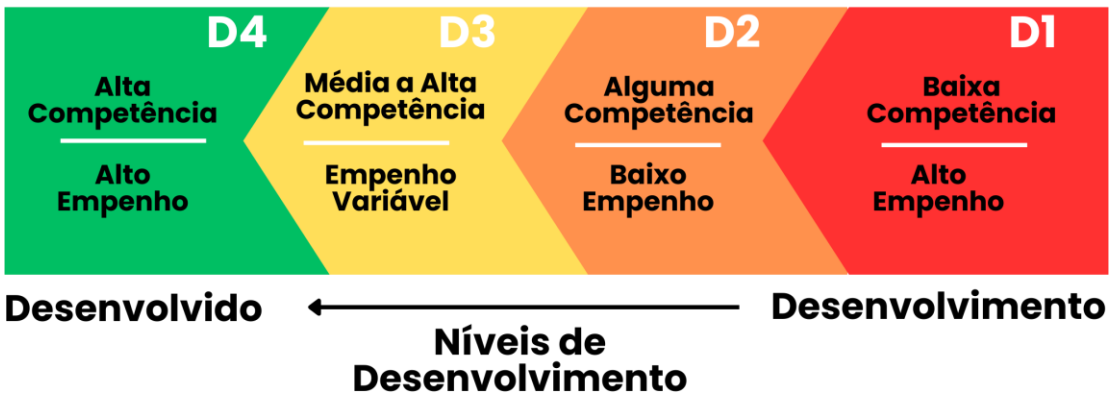
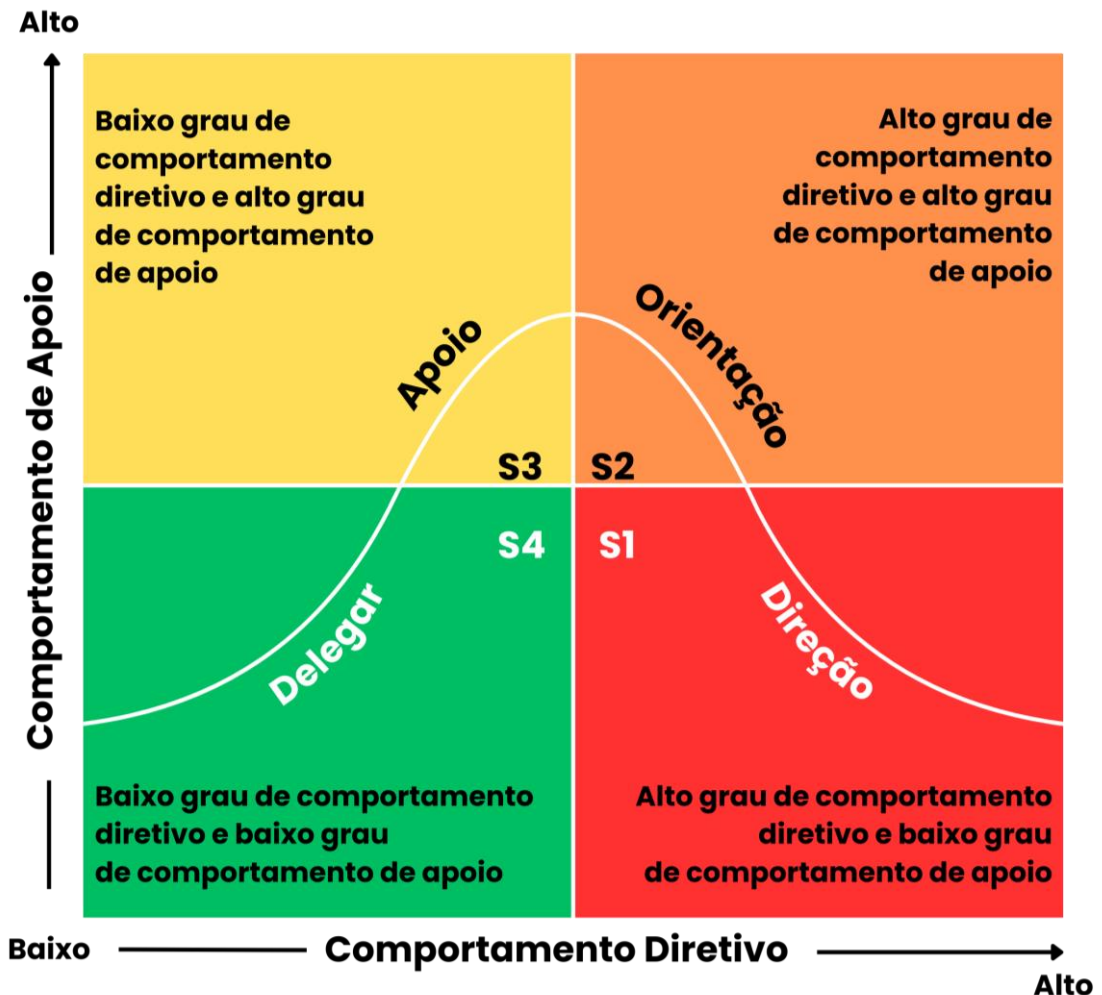
Permite:

- Focar no que é mais importante
- Que a equipe cresça em capacidade e confiança
- Que o líder se desenvolva, treine e oriente a equipe
- Criar oportunidades de reconhecimento
- Identificar baixo desempenho
- Construir melhores resultados por meio da equipe
- Ganhar tempo para atuar mais estrategicamente
- Preparar sucessores

LIDERANÇA SITUACIONAL

"O segredo da liderança situacional é saber quando usar cada estilo de liderança e adaptá-lo às necessidades dos liderados."

Ken Blanchard



LIDERANÇA SITUACIONAL MODELO DE GESTÃO

Teoria desenvolvida, por Paul Hersey e Ken Blanchard.

MATURIDADE COMPORTAMENTAL

A maturidade comportamental reflete-se na capacidade de assumir responsabilidade pelas escolhas e responsabilidades, demonstrando um compromisso contínuo com o crescimento pessoal de forma íntegra.

MATURIDADE DA EQUIPE

- M1** – Baixa maturidade na função, baixa autonomia, necessidade de orientação mais específicas para a entrega e, por vezes, também orientação comportamental.
- M2** – Faz boas entregas e está alinhado com os valores, mas precisa de acompanhamento e orientação em situações novas e mudanças.
- M3** – Bom nível de entrega e maturidade, precisam de aprimoramento e acompanhamento pontual.
- M4** – Estão maduros na função, nas entregas e comportamentos. São, geralmente, multiplicadores.



Ferramentas:

- Alinhamento de expectativas
- Feedback S.C.I
- **Delegação**



DELEGAÇÃO EFICIENTE

Ref. Donna M. Gennet

Os 6 passos para delegar com eficácia

1: Prepare-se previamente.

2: Defina claramente a tarefa ou processo que está delegando. Seja específico. Peça à pessoa a quem está delegando para repetir as informações para você a fim de assegurar que ela compreendeu tudo.

3: Estabeleça claramente o prazo de execução da tarefa.

4: Defina o grau de autonomia que deve ser atribuído a quem realizará a tarefa.

5: Determine pontos de verificação quando for se reunir com as pessoas a quem as tarefas foram delegadas, para acompanhar o progresso do trabalho e, se preciso, oferecer orientação ao funcionário. Aumente os intervalos de acompanhamento ao perceber a capacidade de entrega.

6: Faça com o colaborador uma recapitulação completa do trabalho para discutir o que transcorreu bem o que pode ser aprimorado e o que foi aprendido.



Reconhecimento

Liderança **não é apenas um cargo.** É uma condição, um comportamento humano, uma atitude que reflete em outros, inspira e mobiliza indivíduos e equipes.



“Reconhecimento não é gentileza é um estímulo neurológico que sustenta engajamento e performance.”

Quais são os 3 princípios organizacionais do Cérebro?



RECOMPENSAS E AMEAÇAS

Princípio # 1

DOR SOCIAL = DOR FÍSICA



RECOMPENSAS E AMEAÇAS

Princípio # 2

CÉREBRO

PRAZER ↑
(busca, recompensa)

Mais problemas eu resolvo

Eu tomo melhores decisões

Mais eu colaboro com os outros

RECONHECIMENTO

Quando um líder reconhece de forma específica e coerente, ele reforça no cérebro do colaborador: vale a pena fazer isso de novo.



Reconhecimento → ativa dopamina

Dopamina → aumenta motivação, foco e repetição de comportamento

RECOMPENSAS E AMEAÇAS

Princípio # 3

CÉREBRO

DOR



(fuga, ameaça)

Menos problemas eu resolvo

Menos tomo melhores decisões

Menos eu colaboro com os outros

RECOMPENSAS E AMEAÇAS

Princípio # 3

**UMA PEQUENA AMEAÇA
É MAIS FORTE QUE UMA
GRANDE RECOMPENSA**

RECONHECIMENTO

Assim como outros estímulos dopaminérgicos, o reconhecimento também pode criar um padrão de dependência, mas só quando é mal utilizado.

Exemplos

- ✓ Reconhecimento genérico e constante “parabéns por tudo”: perde efeito
- ✓ Reconhecimento inconsistente: gera ansiedade (reforço intermitente)
- ✓ Reconhecimento como moeda de troca: dependência de validação externa

O papel do líder não é criar dependência de reconhecimento é usar o reconhecimento para desenvolver autonomia e senso de progresso.

RECONHECIMENTO

O reconhecimento profissional é a **chave** para desbloquear o **potencial máximo** de cada colaborador.

OS SEIS PASSOS PARA TRANSFORMAR O RECONHECIMENTO

1

PRIMEIRO PASSO

Refletir sobre o processo de pensar

2

SEGUNDO PASSO

Abrir os ouvidos para o potencial

3

TERCEIRO PASSO

Ser claro e objetivo ao falar

4

QUARTO PASSO

Conduzir boas conversas

5

QUINTO PASSO

Criar uma nova forma de pensar

6

SEXTO PASSO

Sustentar a mudança

OS SEIS PASSOS PARA TRANSFORMAR O RECONHECIMENTO

1

PRIMEIRO PASSO

O líder faz isso quando:

- Não elogia de forma genérica;
- Provoca reflexão sobre o comportamento positivo;
- Ajuda o colaborador a reconhecer sua própria contribuição.

2

SEGUNDO PASSO

O líder faz isso quando:

- Enxerga evolução além da tarefa
- Valoriza esforço, postura e iniciativa
- Mostra que percebe crescimento.

3

TERCEIRO PASSO

O líder faz isso quando:

- Evita elogios vagos
- Mostra exatamente o que foi positivo
- Conecta comportamento com impacto.

4

QUARTO PASSO

O líder faz isso quando:

- Cria espaço para conversar sobre evolução
- Reconhece e depois aprofunda
- Usa perguntas para fortalecer aprendizado

5

QUINTO PASSO

O líder faz isso quando:

- Amplia a visão de potencial
- Fortalece protagonismo
- Ajuda a pessoa a se enxergar de forma diferente

6

SEXTO PASSO

O líder faz isso quando:

- Acompanha evolução
- Reforça avanços continuamente
- Não reconhece apenas em grandes entregas
- Valoriza consistência

**"As pessoas esquecem aquilo que
você diz, as pessoas esquecem aquilo
que você faz, mas nunca esquecem
como você os faz se sentir."**

Maya Angelou (poetisa e escritora)

RECONHECIMENTO



Reconhecimento adequado gera memórias.

O reconhecimento deve ser feito baseado em fatos que o colaborador fez, por isso, não deve ser apenas elogio.

Líderes que cultivam a **valorização** de seus colaboradores criam um ambiente de **confiança** e respeito mútuo.

Semear essas atitudes impactam diretamente a **produtividade** bem como auxiliar a **reter talentos**.



É HORA DE RECONHECER!

**COMO VOCÊ ESTÁ
SAINDO DO NOSSO
ENCONTRO?**



OBRIGADA

Venha se
conectar!



P25

Cultura e Liderança