

Secretaria de Gestão de Pessoas
Coordenadoria de Educação e Desenvolvimento
Seção de Desenvolvimento Organizacional

MANUAL DE LÍDERES

DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE GOIÁS

Ed.1 - 2023



Presidente:

Desembargador Itaney Francisco Campos

Vice-Presidente:

Desembargadora Amélia Martins de Araújo

Diretor-Geral:

Wilson Gamboge Júnior

Secretária de Gestão de Pessoas

Milena Jorge Gonçalves

Assessor de Planejamento, Governança e Gestão da SGP

Luís Gustavo do Lago Quintero

Coordenador de Educação e Desenvolvimento

Adenir José de Sousa

**Equipe Técnica Responsável pelo Conteúdo: Seção de
Desenvolvimento Organizacional**

Vitor Cruz Galvão

Letícia Larissa Oliveira

SUMÁRIO

SUMÁRIO.....	3
INTRODUÇÃO	4
COMO USAR ESSE MATERIAL?	8
PARTE 1 - O PASSO A PASSO PARA TER UMA LIDERANÇA SEGURA	9
As reflexões diárias do líder:	18
Lidere por meio de perguntas:.....	19
Lembre-se dos 3 momentos do feedback.....	21
PARTE 2 – CONCEITOS BASILARES DE LIDERANÇA.....	22
Ponto 1 – Líderes não nascem prontos. Líderes são construídos.	22
Ponto 2 - Qual a diferença entre empreendedor, gestor e líder?	23
Ponto 3 - Como você vai saber se realmente é um bom líder?	27
Ponto 4 - Quais as áreas de gestão às quais todo gestor deve estar atento?	31
QUAL O PERFIL DE UM GESTOR IDEAL NO TRE-GO?.....	35
Perfil ideal de um gestor de nível operacional:.....	36
Perfil ideal de um gestor de nível tático (coordenadores e secretários)	38
Perfil ideal de um gestor de nível estratégico.....	39
DICIONÁRIO DE CONHECIMENTOS GERENCIAIS DO TRE-GO:.....	40
MENSAGEM FINAL	41

INTRODUÇÃO

LIDERANÇA:

A arte de conduzir pessoas e a si próprio conscientemente para resultados positivos.

Quando falamos em liderança, temos que entender que teremos três contextos a serem abordados e construídos:



Contexto 1	Contexto 2	Contexto 3
Ambiente interno do líder	Comunicação com os demais	Gestão e desenvolvimento da equipe

Contexto 1 – Ambiente interno do líder

O humor da equipe é o humor do líder. O ritmo da equipe é o ritmo do líder. O desenvolvimento da equipe é o desenvolvimento do líder. Sua equipe é um espelho, olhe para ela e terá o melhor diagnóstico do seu desenvolvimento.

Sendo assim, querendo ou não, quem lidera pessoas precisa se tornar um exemplo daquilo que quer ver na equipe, pois **não existe nenhuma outra forma de liderar que não seja pelo exemplo**. Todas as outras são imposições e barganhas, não são conduções.

Também não podemos nos esquecer da ética e da integridade. Para garantir um ambiente de trabalho saudável e produtivo, é essencial que o gestor adote um **comportamento ético e alinhado ao Programa de Integridade como um todo**.

Agir com transparência, respeito, honestidade e justiça, evitando qualquer tipo de discriminação, assédio ou abuso de poder, além de, obviamente, cumprir a legislação e requisitos regulatórios irá inspirar seus liderados a fazerem o mesmo e contribuirá para promover um clima organizacional favorável à colaboração, criatividade e inovação.

Para desenvolver esse seu ambiente interno, e enxergar em si aquilo que quer espelhar para sua equipe, o líder deve, então, aprimorar continuamente sua mentalidade e seus comportamentos (hábitos), estudando e aplicando, agora e para o resto da vida profissional, os melhores conhecimentos relacionados a:

- Mentalidade de líder
- Aprendizagem
- Autoconhecimento
- Autoliderança (Autorresponsabilidade, Proatividade e Produtividade Pessoal)

Contexto 2 – Comunicação

Não adianta o líder ser exemplo de pessoa correta e produtiva se for péssimo em comunicar e alinhar suas expectativas, corrigir desvios, gerir conflitos e inspirar a equipe.

A comunicação, como o próprio nome diz, é o que comunica os dois ambientes: líder e equipe.

Para que a comunicação seja feita com excelência, cabe ao líder desenvolver:

- A construção da sua imagem e credibilidade
- Os princípios de relacionamentos interpessoais
- A arte do feedback
- As técnicas para uma oratória inspiradora

Desde já salientamos também a importante missão do líder em promover essa comunicação de forma 360°, ou seja, comunicar-se de forma eficaz com seus liderados, com seus superiores e com seus pares.

É o líder que tem a responsabilidade de comunicar os resultados e ações de sua unidade para que todos os demais da organização.

E, por fim, lembre-se que a responsabilidade de qualquer comunicação é sempre do emissor. Quando alguém não souber ou não entender algo que você julga importante,

infelizmente, é porque você precisa se comunicar de forma mais eficaz.

Contexto 3 – Gestão e desenvolvimento da equipe

O líder (exemplo daquilo que quer enxergar na equipe e capaz de se comunicar de forma eficaz), agora, precisa **executar as três tarefas fundamentais da liderança**.

Que tarefas são essas?

- Estruturar e otimizar os processos de trabalho
- Criar uma cultura da excelência
- Criar uma cultura da autoliderança

Para tal, precisará continuamente se aprimorar nas ferramentas de gestão e nos fundamentos da motivação de equipes.

Achou muita coisa?

Calma, é justamente por isso que criamos esse manual. Nosso objetivo é lhe dar o **passo a passo prático** para clarear seu caminho e garantir que você construa uma liderança segura e efetiva o mais rápido possível.

Só não se esqueça que seu autodesenvolvimento é tarefa para a vida toda. Não descuide!

COMO USAR ESSE MATERIAL?

Esse é um material totalmente prático para o líder “organizar a casa” e começar uma jornada de sucesso na sua carreira. Ele está dividido em 2 partes:

Parte 1 - O passo a passo para ter uma liderança segura

Nesta parte vamos direto ao ponto e vamos colocar uma lista sequencial de tarefas para que você comece a fazer no seu dia a dia e, seguindo essas fases, você certamente terá muita segurança da missão, vai ter a sua “casa organizada” e começar a se preparar para alçar voos maiores.

Parte 2 – Conceitos basilares de liderança

Nesta parte esclareceremos os principais pontos para te contextualizar na missão da liderança. Você vai aprender o que é ser um líder, como se tornar um excelente líder e como saber se você já chegou lá.

PARTE 1 - O PASSO A PASSO PARA TER UMA LIDERANÇA SEGURA

Sua tarefa na liderança se resume a:

- **Estruturar, otimizar e automatizar processos;**
- **Criar uma cultura da excelência;**
- **Criar uma cultura da autoliderança** (ou seja, autorresponsabilidade, produtividade e proatividade em seus colaboradores).

Por quê?

Estruturar processos vai dar clareza, padronização e segurança à equipe, todo mundo vai saber o que fazer e como fazer.

Otimizar os processos garante a eficiência dos recursos e a inovação, tão essencial para manter sua relevância em um mundo tão complexo e volátil.

A cultura da excelência garante que a entrega final dos trabalhos será feita de forma impecável, atendendo ou até superando as expectativas dos clientes.

A cultura da autoliderança gera um clima de confiança entre os membros da equipe, reduzindo conflitos e desafogando o líder para pensar estrategicamente nos processos.

ETAPA 1 – PREPARANDO O AMBIENTE:

1. Assuma a postura de líder (você é o responsável por fazer as coisas acontecerem);
2. Descubra a essência da sua missão. Responda à pergunta: “Aqui onde estou, eu ajudo **quem a quê?**”
(Entenda exatamente quem são seus clientes, internos ou externos, e o que esses clientes realmente esperam de você. Quais são suas expectativas quanto às especificações e prazos e compreenda que qualquer esforço seu deverá ser feito para esta direção);
3. Liste todas as “entregas” que, atualmente, estão sob sua responsabilidade;
4. Priorize as entregas por valor agregado, prazo ou qualquer outra métrica que você julgue ser importante e coloque no topo da lista as que têm maior valor aos clientes ou são mais críticas;
5. Nunca perca essa lista e deixe-a sempre fácil e acessível, pois será a sua Carta Náutica na gestão;

DICA DE SOBREVIVÊNCIA:

Se possível, deixe essa lista afixada em um quadro de avisos, de forma que toda a equipe saiba quais são as entregas sob sua responsabilidade e qual a prioridade das entregas.

6. Estude se existem e quais são as leis ou normas internas ou externas que possam regulamentar aquilo que você precisa entregar. Anote quais são as normas ao lado de cada entrega e sempre se mantenha atualizado quanto a isso, se a norma mudou ou se surgiu algo novo (neste ponto, não deixe também de verificar as normas de conduta ética e relativas ao Programa de Integridade, responsabilidades de todo gestor);
7. Se não houver manuais ou instruções de trabalho claras e acessíveis, comece a escrevê-las (ou pedir para o colaborador que tem mais experiência com a atividade escrever) com o objetivo de dar segurança e padronização das entregas, além de garantir que você segue todas as normas vigentes;
8. Sempre mantenha atualizados os seus manuais e instruções de trabalho;
9. Deixe os manuais e instruções de trabalho sempre acessíveis e garanta que a sua equipe tenha conhecimento delas;
10. Tenha sempre clareza de quais recursos você tem a disposição para executar a sua missão: dinheiro, pessoas, ferramentas e TI;
11. Lembre-se que, como gestor, você deve ter excelência ao gerir quatro áreas:
 - a. **Gestão dos recursos** que estão à sua disposição, dando a eles o melhor uso possível quanto ao fim empregado e a eficiência do gasto.

- b. **Gestão das operações** que devem ser feitas com o máximo de qualidade, padrão e eficiência possíveis para atender ou superar as expectativas do cliente.
- c. **Gestão do marketing** que serve para dar publicidade da importância da sua atividade dentro do mercado interno ou externo;
- d. **Gestão comercial** que trata da negociação para a manutenção ou entrada de novos recursos para suas operações.

ETAPA 2 – RELACIONAMENTO COM A EQUIPE

- 12. Estude previamente a sua equipe, entenda quem é cada um dos liderados, quais são suas experiências prévias, potenciais, valores, ambições, o que sabem e o que não sabem fazer;
- 13. Converse sempre, todos os dias, com cada um de forma a compreender a fundo quais são os seus potenciais, valores e ambições de vida (PVA)¹;

¹ **Potenciais** são todas as habilidades técnicas e comportamentais que uma pessoa tem e que podem ser aproveitadas profissionalmente e, assim, dar a ela um “senso de utilidade”, por exemplo, facilidade de comunicação, atenção a detalhes, técnicas de programação, etc.

Valores são tudo aquilo que é importante para a pessoa, tudo aquilo que ela valoriza e direciona a sua vida. O verdadeiro líder consegue identificar a hierarquia de valores da pessoa, a fim de promover um alinhamento organizacional e pessoal.

Ambições de vida são todas as coisas que uma pessoa deseja construir na sua vida, por exemplo, concretizar determinado projeto, se tornar um professor de determinado assunto, trabalhar diretamente com determinado tema, etc.

14. Diagnostique com exatidão o que cada um da sua equipe sabe fazer e o que não sabe em relação as entregas a serem feitas;
15. Seja um patrocinador para a sua equipe da importância da atividade de vocês no mundo, lembre-se daquela pergunta “Vocês ajudam quem a quê?”, a resposta dessa pergunta deve ser incrivelmente motivadora, compreendida por todos e capaz de gerar entusiasmo e propósito nos liderados;
16. Trate cada liderado como uma peça essencial da engrenagem que faz essa missão ser concretizada;
17. Use sempre que possível cada liderado de acordo com o seu PVA (seus potenciais, valores e ambições) de forma que possam contribuir com o que possuem de melhor e tem interesse em fazer para que a missão da equipe seja concretizada;
18. Faça um acordo de expectativas com cada membro da sua equipe individualmente. Deixe claro o que você espera dela, qual a sua forma de trabalhar e no que você espera que ela se desenvolva;

DICA DE SOBREVIVÊNCIA:

Pergunte mais e fale menos. Consiga esse acordo por meio da declaração do próprio liderado. Por exemplo:

“Como você acha que deveria ser a melhor forma de trabalharmos aqui por diante?”

“Em que você acha que precisa mais urgentemente se desenvolver como profissional?”

“Qual a meta de produção que você considera razoável pra gente estipular”

Quanto menos você impor e estabelecer coisas unilateralmente, melhor. Isso não quer dizer que você será permissivo, mas conduza através de perguntas uma conversa onde o próprio liderado entenda que fez parte do acordo e que o compromisso saiu dele.

19. Desenvolva sua equipe para que consigam excelência na atuação por meio de conversas, mentorias ou indicação de livros e cursos;
20. Evite ao máximo executar por suas próprias mãos uma atividade que algum dos seus liderados possa executar. Eles vão se desenvolver fazendo. Ainda que eles não estejam prontos, deixe que as primeiras tentativas sejam feitas por eles. (Você até pode, ocasionalmente, executar tarefas operacionais para desafogar a equipe, desde que você mantenha pelo menos 30% do seu tempo reservado para pensar estrategicamente em organização e inovações);
21. Sempre dê desafios. O seu liderado estará motivado sempre que receber desafios que o tirem da zona de conforto, mas sejam coerentes com suas habilidades e ambições. Se for um desafio muito grande, ele ficará ansioso, se for fácil demais, ficará com tédio. Aprenda a dosar isso;
22. Dê feedback imediatamente sobre o desempenho dos liderados, principalmente, reconhecendo cada acerto e pequena vitória. Quando ele fizer algo errado, mostre respeitosamente como ele poderia

fazer melhor. Quanto mais você reconhecer o certo, menos precisará corrigir o errado;

23. Empregue ativamente esforços para que as relações interpessoais no ambiente de trabalho sejam as mais integradoras possíveis, evitando rótulos, panelinhas e exclusões, e incentivando a confiança e ajuda mútua;
24. Lembre-se que a motivação no ambiente de trabalho vem do **C.A.R.A.:**
 - a. **Competência** para realizar o que está sendo pedido
 - b. **Autonomia** para fazer e decidir, sem microgerenciamentos e intervenções desnecessárias;
 - c. **Relacionamentos** positivos entre os membros da equipe;
 - d. **Alinhamento de P.V.A.** (potenciais, valores e ambições pessoais) aos objetivos organizacionais.

ETAPA 3 – ALCANÇANDO OS OBJETIVOS E SUBINDO DE NÍVEL

25. O objetivo final quanto aos processos é que eles sejam automatizados;
26. O objetivo final quanto à equipe é que cada colaborador se torne excelente naquilo que faz e seja autoliderado;

27. Continue se desenvolvendo tanto tecnicamente quanto em relação à sua autoliderança e comunicação, de forma a sempre ser visto como um exemplo e fonte de inspiração para sua equipe;
28. Crie pesquisas de satisfação ou alguma outra forma de coletar a opinião dos clientes, de forma a entender se você está conseguindo atender às expectativas e promover a melhoria contínua de suas atividades;
29. Sempre pense em uma forma de superar as expectativas do cliente, entregando mais do que ele espera de você;
30. Mapeie e gerencie os possíveis riscos que podem ocorrer em cada uma das etapas do processo e, antecipadamente, como fará para desviar ou tratar eventual problema que venha a se concretizar.
31. Não se esqueça de fazer o marketing de seus resultados e as “negociações comerciais” para garantir a entrada de novos recursos.
32. Sempre mantenha uma boa gestão dos recursos que você tem a sua disposição visando a eficiência nos gastos e ampliação do impacto do seu trabalho.
33. Leia tudo novamente aplicando na prática e lembrando que, como líder, tudo que você aprende serve para que você:
 - a. Crie a mentalidade correta
 - b. Reformule seus hábitos

- c. Estruture processos e estratégias para garantir que a nova mentalidade realmente aconteça na prática.

As reflexões diárias do líder:

Obviamente a liderança e a gestão são um processo diário e contínuo, não são atos isolados. E se você quer garantir que seus resultados e sua equipe continuem crescendo, você deverá se perguntar diariamente essas coisas:

- “Estou priorizando as entregas e processos realmente importantes, que instiguem um senso de propósito na equipe e agreguem real valor ao cliente”?
- “Como eu posso inovar em meus processos de trabalho – deixando-os mais eficientes -, ao passo que entrego cada vez mais valor ao cliente, garantindo a permanência da minha equipe/organização”?
- “Quais são os pontos fortes e fracos de cada membro da minha equipe”?
- “Como a equipe pode agir em sinergia para alcançar o máximo do seu potencial”?
- “Em que áreas cada colaborador precisa e gostaria de se desenvolver”?
- “Como fazer com que meus colaboradores façam o que precisa ser feito, independentemente de serem impulsionados a tal”?

Lidere por meio de perguntas:

Vimos que a motivação vem do “C.A.R.A.”, ou seja, **Competência, Autonomia, Relacionamentos e Alinhamento** de potenciais, valores e ambições pessoais aos organizacionais.

É papel do líder ter contato próximo ao seu liderado para saber se todos estes pontos estão sendo atendidos e alinhados. Não há nada melhor para tal do que fazer perguntas. Sendo assim, seguem abaixo alguns exemplos.

Perguntas para aferir competência:

- Existe algum ponto dos nossos processos de trabalho que te causam insegurança?
- Você acha que os desafios que tenho te passado estão coerentes com o que você pode desempenhar? Ou estão tranquilos demais ou muito desafiadores?
- Você gostaria que eu buscasse para você alguma capacitação sobre algum dos conhecimentos que a gente precisa aplicar aqui em nossa unidade?

Perguntas para aferir autonomia:

- De zero a dez o quanto você está satisfeito com a liberdade que te dou para decidir “o que” e “como” fazer as coisas aqui no trabalho?
- Você gostaria de fazer alguma das tarefas que tenho te passado de uma forma diferente?

Perguntas para aferir a saúde dos relacionamentos:

- Você tem achado divertido/prazeroso trabalhar aqui?
- O que você acredita que poderíamos fazer para que o ambiente de trabalho fosse mais leve?
- Existe alguma forma pela qual eu costumo me relacionar com você que você gostaria que fosse diferente?

Perguntas para descobrir e alinhar potenciais:

- Qual você acredita que é o seu principal ponto forte?
- Você acha que tem alguma habilidade que está sendo subutilizada aqui no trabalho?

Perguntas para descobrir e alinhar valores:

- O que te deixa feliz em um dia de trabalho?
- O que mais te incomoda na cultura do Tribunal?
- Na sua opinião, o que um trabalho precisa ter para despertar a sua motivação?

Perguntas para descobrir e alinhar ambições pessoais:

- Alguma vez você se sentiu realizado no Trabalho? O que você estava fazendo?
- Se você tivesse que trabalhar em algo, mas não precisasse de dinheiro, o que você gostaria de fazer?
- Você ainda tem algum sonho profissional?

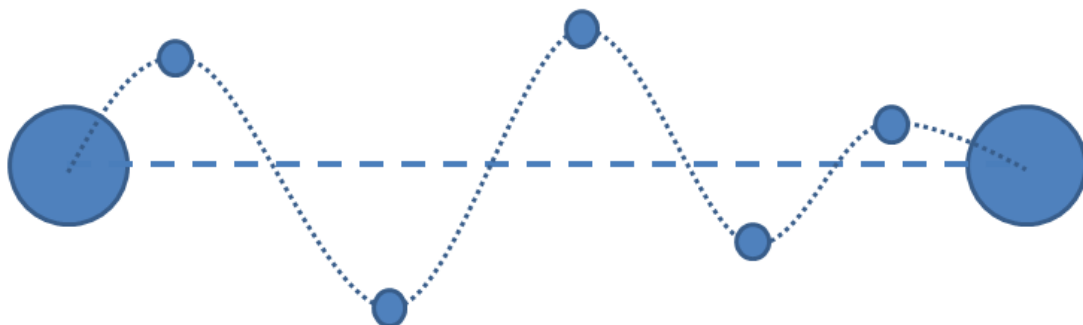
Lembre-se dos 3 momentos do feedback

É por meio do feedback que se estabelece o dia a dia da gestão do líder e que você criará vínculos positivos e duradouros com seus liderados.

O feedback deve ser usado **ora para reconhecer imediatamente os acertos** e incentivando os colaboradores a darem voos ainda maiores, o que chamamos de feedback positivo, **ora para corrigir imediatamente a rota e estimular o desenvolvimento** para garantir o resultado esperado.

Sem feedback sua equipe está cega, sem liderança, não se desenvolve, e os resultados presentes e futuros ficam ao prazer da sorte. E você deve se atentar que temos 3 tipos de feedback, quanto ao momento:

- Feedback de acordo de expectativas;
- Feedback de acompanhamento;
- Feedback para avaliação de desempenho.



PARTE 2 – CONCEITOS BASILARES DE LIDERANÇA

Ponto 1 – Líderes não nascem prontos. Líderes são construídos.

Liderança não é um dom, é uma habilidade que pode e deve ser desenvolvida até que se torne uma arte, capaz de encantar e ser praticada inconscientemente, após muito estudo e treino.

Liberte-se de modismos, invencionismos ou panaceias (remédio único para todos os males) e, antes de qualquer ferramenta, aprenda os fundamentos da liderança na sua essência, pavimentando de forma clara e estruturada uma rota de desenvolvimento.

Ponto 2 - Qual a diferença entre empreendedor, gestor e líder?

O Empreendedor:

É todo aquele que busca a solução para algum problema do mundo a sua volta.

Então, empreendedor não é somente aquele que consegue olhar para problemas, vislumbrar uma oportunidade e criar um negócio para explorar a oportunidade, mas também, por exemplo os empreendedores internos ou empreendedores sociais, que olham para problemas e são proativos para achar soluções para estes problemas.

O Gestor:

Nem todo empreendedor, a pessoa da iniciativa, será um ótimo gestor. São coisas bem diferentes.

Gestor é todo aquele que possui recursos e pessoas sob sua responsabilidade, necessitando gerenciá-los da forma mais eficiente possível com o fim de alcançar os objetivos traçados.

Então o Gestor, interpretando os objetivos levantados pela Organização, planeja suas atividades e gerencia os recursos para contribuir, dentro da sua área de atuação, para o alcance de tais objetivos.

Em resumo, o gestor tem como funções:

- Ser o elo de comunicação da estratégia ao setor de execução;
- Agir ativamente para que a estratégia seja cumprida;
- Tomar decisões para garantir o melhor emprego dos recursos disponibilizados.

O Líder:

Em nosso contexto, iremos definir **liderança** como:

A arte de conduzir pessoas e a si próprio conscientemente para o alcance de resultados positivos.

Então, diferentemente do empreendedor e do gestor, o Líder é **qualquer pessoa que assume a liderança tomando para si a responsabilidade, formal ou informal, de conduzir pessoas e a si próprio conscientemente para o alcance de resultados positivos.**

O líder é a pessoa que possui seguidores. Não existe liderança de coisas.

Percebemos então que todo gestor se quiser se tornar excelente a sua atuação precisa ser um líder, mas o líder não será necessariamente um gestor, pois existem lideranças situacionais e informais que não envolvem gerenciamento de recursos.

Da definição de liderança que expusemos, percebemos ainda que todos que são ou desejam se tornar líderes precisam internalizar que:

- **Liderança não é dom, é habilidade que você pode e deve desenvolver até que se torne uma verdadeira arte, fluindo naturalmente no dia a dia.**
- **Não existe liderança de coisas, como líder você precisa se tornar mestre em pessoas, e especialmente, em si próprio.**
- **A liderança também não acontece ocasionalmente, "por sorte", mas de forma consciente, deliberada.**
- **É necessário ter clareza dos resultados positivos que sua equipe deve alcançar.**

Precisamos destacar ainda que:

A condução das pessoas pelo líder é feita sempre por meio da sua capacidade de se comunicar e inspirar. Se a pessoa, em vez de conduzir, precisar “empurrar” as demais para a realização das atividades, ela não estará sendo líder.

DICA DE SOBREVIVÊNCIA:

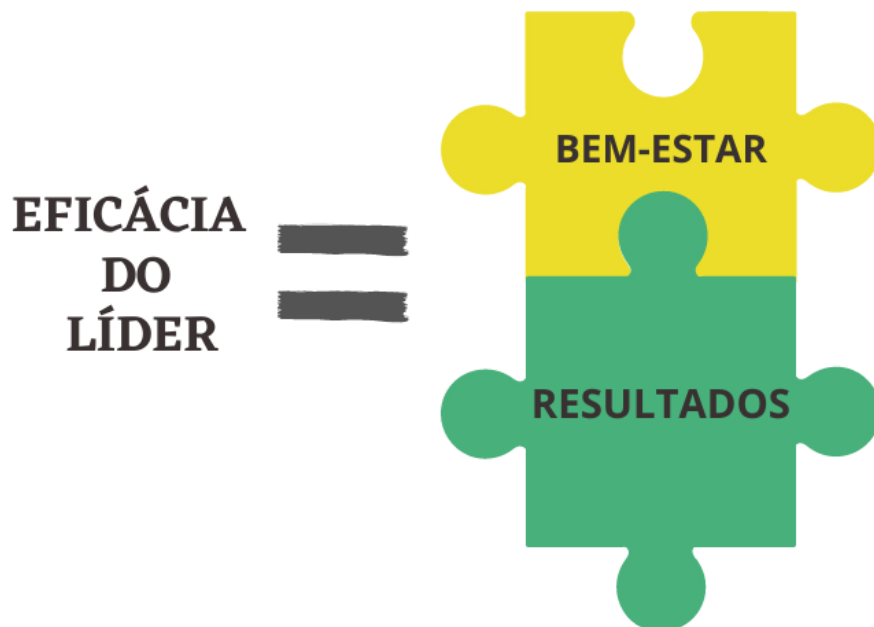
Existe, então, um processo claro para o líder se tornar excelente e eficaz, o primeiro é se autodesenvolver para ser capaz de conduzir a si próprio e se tornar um exemplo para as demais pessoas e depois se tornar um excelente comunicador com capacidade de convencer as pessoas a lhe seguirem e gerar os resultados positivos que almeja.

Agora que você já sabe que o empreendedor é aquele que busca problemas para resolver, o gestor foca nos recursos e o líder foca nas pessoas, esperamos que você, como gestor, se torne também um excelente líder e seja um empreendedor, pois assim você irá realmente causar transformações fantásticas no mundo a sua volta.

Dito isto, e como, a partir de agora, estamos tratando de um contexto profissional e organizacional, vamos parar de ficar separando os termos e usaremos somente o termo LÍDER, ok? Mas nele também estará implícito a essência do gestor e do empreendedor. Entendido?

Ponto 3 - Como você vai saber se realmente é um bom líder?

Neste contexto, podemos então classificar os líderes quanto à sua eficácia como péssimos, medíocres, bons ou excelentes, isso vai depender do grau de habilidade para equilibrar duas coisas: gerar resultados consistentes e manter suas equipes com alto índice de motivação e bem-estar. Simplificando:



Bem-estar sem resultados é ilusão, porque uma hora o bem-estar acaba, pois não conseguirá ser sustentado.

Já resultados sem bem-estar é também efêmero, pois rapidamente começarão a haver adoecimentos e rotatividades que impactarão nos resultados. Podemos dizer, então que:

- **Um péssimo líder não gera nem resultados, nem bem-estar;**
- **Um líder medíocre gera somente resultados ou somente bem-estar;**
- **Um bom líder equilibra bons resultados e bem-estar da sua equipe;**
- **Um líder excelente é aquele que gera de forma consistente resultados extraordinários e mantém sua equipe inspirada, com sede de constante desenvolvimento, mantendo-se em alta-performance independentemente da sua presença.**

Falando de forma mais concreta, um líder para se tornar excelente deve:

- **Garantir que seus clientes (internos ou externos) recebam produtos ou serviços que realmente façam diferença na vida deles e que as suas expectativas sejam continuamente superadas;**
- **Garantir que esses resultados se perduem em longo prazo, através de processos estruturados de forma clara e acessível;**

- **Alcançar esses resultados com eficiência de recursos e valorização do capital humano;**
- **Trabalhar a comunicação de seus resultados para garantir a permanência da sua equipe no “mercado”.**

Olhe para uma equipe de trabalho e veja se:

- 1. Os clientes frequentemente demonstram o quanto estão felizes e surpresos com suas entregas;**
- 2. Está gerando cada vez mais resultado com menos recursos (dinheiro, tempo, pessoal e infraestrutura);**
- 3. Ainda que o líder não esteja presente, a equipe continua trabalhando com alta performance e responsabilidade;**
- 4. Os membros da equipe buscam se desenvolver por vontade própria;**
- 5. Os membros da equipe externam a felicidade de trabalhar e o desejo de ali permanecerem;**
- 6. A equipe está sempre procurando fazer mais do que foi pedido e procurando oportunidades de aplicar o seu potencial.**

Se você achar uma equipe onde todos os elementos acima estão presentes, dê os parabéns para quem a conduz, ali está um líder de excelência.

A pergunta é: qualquer um pode se tornar um líder excelente?

Sim. Desde que tenha clareza de sua missão, adquira os conhecimentos das técnicas necessárias, treine bastante essas técnicas para transformá-las em habilidades e tenha a atitude de aplicá-las diariamente. Como vimos, não se trata de dom, mas de habilidade e toda habilidade pode e deve ser desenvolvida.

Ponto 4 - Quais as áreas de gestão às quais todo gestor deve estar atento?

Toda instituição, unidade executora e até mesmo as pessoas, individualmente falando, precisam ter excelência na gestão de quatro diferentes áreas no dia a dia:



- Área 1: Gestão de recursos
- Área 2: Gestão da operação
- Área 3: Gestão da comunicação e marketing
- Área 4: Gestão comercial

Na gestão de recursos os gestores precisam estar aptos a empregarem da forma mais eficiente possível:

- Recursos financeiro-orçamentários;
- Pessoas (agindo não apenas como líderes, mas também gerenciado seus direitos e deveres, contratos e etc.);
- Materiais (Gestão dos bens permanentes e de consumo, gestão dos contratos de imóveis e fornecimento, etc.)
- Tecnologia da Informação (Softwares, dados, informações e conhecimentos da unidade)

Na gestão das operações, o gestor precisa ter uma visão clara das expectativas de seu cliente, seja ele interno ou externo, mantendo com ele um relacionamento estreito que lhe permita ter um foco não só “no” cliente como conhecer o foco “do” cliente sobre suas operações.

E uma vez que entende claramente os anseios desse cliente interno ou externo, ele precisa garantir que tais expectativas estão sendo cumpridas e continuarão sendo cumpridas no longo prazo. Para isso, o gestor e toda a sua equipe precisa saber claramente quais são:

- As entregas (produtos ou serviços) sob sua responsabilidade
- Os processos que serão executados para produzir tais produtos ou prestar tais serviços.
- Os conhecimentos e competências necessárias para executar os processos;
- Os possíveis riscos que possam impactar na entrega do produto ou serviço e como gerenciá-los

Vale lembrar que é uma das funções primordiais do gestor da área estruturar esses processos de trabalho que serão usados para garantir as expectativas do cliente interno e externo e agir para otimizá-los constantemente, a fim de garantir a constante eficiência no emprego de recursos.

Na gestão da comunicação e do marketing destacamos também ser função do gestor gerenciar o relacionamento com seus clientes a fim de melhorar seu trabalho, divulgar melhoria nos produtos e serviços ou até mesmo suas inovações e novos produtos e serviços, bem como promover internamente a transparência e divulgação de suas atividades com alcance 360º ou seja:

- **Aos seus colaboradores** – de forma a aumentar o engajamento, senso de propósito, pertencimento e desenvolvimento da sua equipe.
- **Horizontalmente aos demais setores** – para que as demais áreas da organização possam ter uma visão sistêmica aprimorada e entender como a sua área se insere no contexto organizacional, como as demais áreas podem se ajudar, evitar retrabalhos e que mais de uma unidade realize atividades coincidentes.
- **Aos seus superiores** – para assegurar a permanência da sua unidade ao longo do tempo, garantir recursos e informar aos superiores o alinhamento às diretrizes estratégicas.

Por fim, a **gestão da área comercial** acontece para qualquer unidade ou pessoa, pois se refere ao efetivo fechamento das negociações, sejam elas formais ou informais, de forma a garantir a entrada dos recursos. Ainda que estejamos falando de uma unidade executora,

o gestor dessa unidade precisa desenvolver suas habilidades de negociação e vendas, para que consiga efetivamente emplacar novos projetos e garantir a permanência e evolução da sua unidade.

O gestor precisa ter em mente que ele é o responsável por estruturar os processos de sua unidade em todas essas quatro áreas acima, e primar para que eles possam ser automatizados o tanto quanto for possível, para que tenhamos menos uso de tempo e recursos para executar cada processo.

Quase todos os processos podem ser automatizados, mas existe um que é impossível e certamente será o maior desafio do gestor, que é na parte da gestão de pessoas, mais precisamente na condução dessas pessoas, mantendo um ambiente saudável, motivador e produtivo.

QUAL O PERFIL DE UM GESTOR IDEAL NO TRE-GO?

Para definirmos o perfil de um gestor ideal precisamos levar em consideração vários elementos, como: a necessidade de o gestor conseguir eficiência nos 4 setores de atenção (gestão de recursos, operacional, marketing e comercial); O desafio de se construir como um verdadeiro líder, tendo excelência na arte de conduzir pessoas e a si próprio conscientemente para resultados positivos; e os diferentes papéis que existem no contexto organizacional.

Coligindo esses pontos, vemos então que o gestor ideal é aquele que conseguiu se construir, perpassando pela seguinte trilha:

- 1- Contextualização do seu papel;
- 2- Autodesenvolvimento e condução de si (Autoliderança);
- 3- Capacidade de condução dos demais;
- 4- Gerenciamento eficaz do dia a dia;
- 5- Evolução no contexto organizacional.

Diante disso, propomos os seguintes perfis:

Perfil ideal de um gestor de nível operacional:

Competência	Capacitação necessária
Entende o seu papel de gestor, sabendo que seus resultados dependem do trabalho da sua equipe e não das suas próprias mãos.	Fundamentos da liderança
Entende perfeitamente como o trabalho da sua unidade contribui para o posicionamento estratégico	Planejamento estratégico geral e vigente.
Sabe absorver novos conhecimentos de forma sólida e eficiente, bem como desenvolver a sua equipe.	Aprendizagem para líderes
Mantem-se em um processo contínuo de autodesenvolvimento, sempre buscando a forma mais eficiente de fazer seu trabalho e atender ao cliente.	
Consegue liderar a si mesmo, sendo produtivo, motivado apesar dos obstáculos, evitando procrastinação e perda de prazos.	Autoliderança e inteligência emocional
Assume a responsabilidade pelos seus resultados, sendo proativo para cumprir a sua visão, sem esperar o acontecimento de coisas que estão fora do seu controle nem jogando a culpa de falhas nos demais.	Autoliderança (Autorresponsabilidade)

Consegue inspirar sua equipe por meio do exemplo e de uma comunicação assertiva e respeitosa.	Comunicação assertiva para líderes
Consegue manter um elevado nível de bem-estar nas relações intraequipes, evitando e resolvendo conflitos de forma eficiente.	Gestão de conflitos
Consegue vender com segurança a sua visão de futuro, inspirando sua equipe a se desenvolver e dar o seu melhor.	Oratória inspiradora e feedback
Consegue superar continuamente as expectativas dos seus clientes e promover inovações.	Gestão de processos, projetos, gestão operacional com foco no cliente, gestão de riscos e ferramentas da qualidade.
Gerencia os riscos com eficiência, de forma a garantir que o cliente seja atendido em suas expectativas independente do acontecimento de imprevistos.	
Mantém a equipe com senso de propósito, identificando potenciais e talentos, extraíndo o melhor de cada colaborador.	Gestão de talentos, gestão de equipes e liderança
Desenvolve a autoliderança de seus colaboradores e a cultura da excelência.	
Consegue comunicar de forma eficiente seu trabalho e seus resultados em nível 360º (superiores, colaboradores e pares).	Marketing e comunicação
Consegue negociar e vender seus posicionamentos de forma segura e eficiente, sempre buscando, dentro da sua área de	Oratória, Negociação e vendas

competência, o melhor a ser feito para organização.	
Realiza uma gestão atenta e eficiente dos seus recursos financeiro-orçamentários;	Gestão orçamentária
É diligente com os materiais e infraestrutura disponibilizada para suas operações.	Gestão de materiais
Consegue estruturar os conhecimentos da sua unidade a fim de facilitar o serviço pelos diversos colaboradores e impedindo a formação de “ilhas de conhecimento”.	Gestão do conhecimento
Avalia frequentemente os resultados da sua unidade e de seus colaboradores a fim de reconhecer os resultados positivos e promover melhorias e inovações	Indicadores, gestão de desempenho e feedback.

Perfil ideal de um gestor de nível tático (coordenadores e secretários)

Tendo em vista a necessidade do nível tático em ser o responsável pela comunicação da estratégia ao nível operacional e formador das equipes de trabalho, faz-se necessário:

Competência	Capacitação necessária
Acúmulo de todas as competências do perfil anterior, além de técnicas aprimoradas de recrutamento e seleção, gestão de conflitos, comunicação, negociação, planejamento estratégico, business intelligence e governança.	Capacitação deve ser feita por meio de treinamentos específicos e interação com demais gestores.

Perfil ideal de um gestor de nível estratégico

Tendo em vista a necessidade do nível estratégico em definir o posicionamento, aproveitar oportunidades e reduzir riscos oriundos do ambiente externo visando a permanência e evolução da instituição. Faz-se necessário:

Competência	Capacitação necessária
Acúmulo de todas as competências do perfil anterior, além de técnicas aprimoradas sobre direcionamento estratégico, análise de cenários e inovação.	Capacitação basicamente por meio de eventos, congressos temáticos e interação com demais gestores internos e externos à instituição.

DICIONÁRIO DE CONHECIMENTOS GERENCIAIS DO TRE-GO:

DICIONÁRIO DE CONHECIMENTOS GERENCIAIS		
FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS E GESTÃO DE EQUIPES	GESTÃO DE RECURSOS E PROCESSOS	COMERCIAL, COMUNICAÇÃO E MARKETING
• Técnicas de aprendizagem para líderes; • Fundamentos de liderança • Autoconhecimento • Inteligência emocional e resiliência • Autorresponsabilidade • Produtividade e gerenciamento do tempo • Proatividade • Gestão de talentos e perfis comportamentais • Gestão de desempenho • Comunicação assertiva e relacionamentos interpessoais • Técnicas de feedback • Gestão de conflitos • Construção de imagem pessoal	• Gestão operacional e de processos • Gestão financeira e orçamentária • Gestão do conhecimento • Gerenciamento de riscos • Planejamento e Gestão Estratégica	• Comunicação • Oratória inspiradora • Negociação e vendas

MENSAGEM FINAL

Não podemos reduzir a complexa, mas gratificante, tarefa de liderar a estas páginas, mas certamente é um ótimo começo que trará frutos para você e para todos ao seu redor.

Estude e revise tudo isso, aplique e continue nessa sua tarefa de se construir como um líder, pois assim você terá a oportunidade não só de fazer um excelente trabalho, mas fazer a diferença para as pessoas que estão à sua volta.

Qualquer dúvida, entre em contato a qualquer momento com a Secretaria de Gestão de Pessoas, pois teremos o maior prazer em lhe ajudar por meio de orientações e mentorias, inclusive com a sua equipe.

Até a próxima.

Equipe SEDOR

SGP/CEDE