

GUIA PARA EFICÁCIA EM TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA

Para os atuais líderes e para os importantes líderes em potencial.



SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	3
DEFINIÇÃO DE METAS ESPECÍFICAS	5
COMPREENSÃO DE PARA ONDE OS LÍDERES ESTÃO INDO	7
PROGRAMAS QUE NAVEGAM RUMO AO SUCESSO	9
COMPREENSÃO DAS OPÇÕES PARA TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA	10
MUITO ALÉM DOS FORMATOS TRADICIONAIS DE TREINAMENTO	11
DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA EM AÇÃO	13

INTRODUÇÃO

Muitos líderes têm a sensação de que não fizeram o suficiente para preparar seus colaboradores para assumirem posições estratégicas quando necessário. Você fez?

Imagine o seguinte cenário:

Três de seus gestores estão planejando se aposentar este ano. Outra gestora afirmou que não pretende voltar ao trabalho após a licença-maternidade e um outro gestor solicitou redução de seu contrato para horário parcial. Você estaria preparado para preencher essas vagas com líderes capacitados para entrar em ação imediatamente? Ou você será obrigado a correr riscos para preencher essa lacuna, talvez com pessoas que não estejam prontas para assumir uma posição de liderança? Seria esperado que seus novos líderes “aprendessem fazendo”? Se essa for a realidade, é possível que ocorra uma drástica queda de produtividade e na autoestima da equipe durante esse período de “tentativa e erro” dos novos líderes.

Porém, se você lapidar os colaboradores desde muito cedo para serem líderes – líderes moldados dentro da empresa, conhecedores do negócio, do setor e dos fatores que levam ao sucesso – desenvolvendo habilidades fundamentais de liderança por meio de treinamentos práticos contínuos, sempre terá à disposição alguém bem preparado para assumir uma posição de liderança. Esse, por si só, é um dos motivos mais importantes para investir em treinamento de liderança.

Lembre-se de que os grandes líderes não nascem prontos – eles se desenvolvem – e sua empresa pode estar cheia de grandes líderes.

Por isso, tantas empresas estão realocando recursos de orçamento para treinamento e desenvolvimento de liderança. Como saber se o treinamento escolhido realmente causará mudanças?

Primeiramente, como ocorre com qualquer iniciativa de negócios, é importante definir metas desde o primeiro momento, justamente porque essas metas definirão os rumos do treinamento. Em seguida, saiba que há líderes em todos os setores da empresa e não apenas na diretoria, portanto é importante definir quais níveis de liderança você pretende aprimorar ou desenvolver, considerando que as habilidades necessárias para um diretor são bem diferentes daquelas que esperamos de um gerente de departamento. Por fim, você deve compreender os “prós e contras” dos métodos e formatos de treinamento e desenvolvimento de liderança. Apesar de já conhecer os métodos convencionais, como palestras e ensino *online*, é fundamental conhecer os pontos fortes e as limitações de cada um desses formatos.

Você deve saber, independentemente do método escolhido, quais são os elementos indispensáveis para optar por um programa de treinamento e desenvolvimento de liderança.

Neste guia, trazemos uma visão abrangente de todos eles a fim de ajudar você a escolher o programa mais eficaz de treinamento e desenvolvimento de liderança.



DEFINIÇÃO DE METAS ESPECÍFICAS

É muito bom ter uma visão para o desenvolvimento dos líderes que conduzirão o crescimento da empresa, serão inspiradores para as pessoas e, por consequência, levarão a si e aos outros ao sucesso. Mas essa visão não se tornará realidade sem o estabelecimento de metas específicas. A visão deve ser traduzida em uma série de metas que sejam:

- **PRECISAS:** metas com um prazo definido – não uma estimativa confusa, mas um prazo específico.
- **MENSURÁVEIS:** deve haver alguma forma de avaliação do resultado.
- **CLARAS:** as metas devem ser comunicadas de forma simples para que todos as compreendam perfeitamente.
- **ORIENTADAS PARA A AÇÃO:** as metas devem ser orientadas para ações, não apenas declarações de intenções ou desejos.

Com essas qualidades alinhadas às metas de desenvolvimento de liderança, você terá confiança de que sua visão de liderança extraordinária será aplicada finalmente. Entretanto, como mensurar fatores tão abstratos como habilidades de liderança? Para ilustrar como isso é possível, confira este exemplo.

CLIENTE: UM RESTAURANTE GLOBAL DE QUICK SERVICE SOLICITAÇÕES DO CLIENTE

REQUISITOS DO CLIENTE

- Melhorar o engajamento dos colaboradores e, como resultado, a experiência do cliente e a lucratividade na rede de franquias.
- Customizar, projetar e entregar esse treinamento em um período de 10 meses para resultados imediatos.

PÚBLICO

- 2.200 restaurantes administrados pelo proprietário.
- 15.500 colaboradores, de proprietários a liderança interna.



ABORDAGEM DA EAGLE'S FLIGHT

- Pesquisa de 3 meses sobre o restaurante e essa indústria.
- Descobertas e solicitações apresentadas para CEO, COO e Comitê dos Proprietários (proprietários selecionados a partir da rede de franquias).
- Entrega do pré-lançamento da Conferência do Proprietário, permitindo que todos os proprietários vivenciem e apreciem a força da aprendizagem experiencial.
- Treinamento de liderança customizado de 6 dias.
 - Conteúdo e metodologia focados nos 24 princípios para liderança identificados na pesquisa.
 - Um dia de curso a cada 6 semanas, com reforço consistente e retenção do aprendizado.
 - 30 facilitadores consagrados serão contratados, treinados e distribuídos.
 - O equivalente a 95.000 dias de treinamento entregues dentro do período de 10 meses.

FERRAMENTAS OFERECIDAS

- Desenvolvimento, produção e tradução de todos os materiais necessários para completar os 6 dias do treinamento de desenvolvimento de lideranças.
- Conteúdo customizado para aplicações e necessidades específicas do cliente.
- Criação de material de apoio para reforço para aplicação no restaurante.
- Criação e uso de vídeos planejados para introduzir e complementar o conteúdo sobre liderança.
- Gestão do processo de inscrição online para participantes individuais do restaurante.
- Gestão do sistema de inscrição online para planejamento do equivalente a 95.000 dias de treinamento dentro do período de 10 meses.
- Projeto e manutenção do portal online para comunicação e informação do programa.
- Gestão online da comunidade para as melhores práticas e as perguntas e respostas compartilhadas.
- Gestão da retenção de conhecimento pós-curso e das atividades de reforço.

ENVOLVIMENTO COM O CLIENTE

- Liderança Executiva envolvida nas discussões sobre a abordagem e as entregas principais.
- Equipe corporativa totalmente envolvida para aumentar a relevância da iniciativa.



COMPREENSÃO DE PARA ONDE OS LÍDERES ESTÃO INDO

*Um bom líder traz à tona o melhor dos colaboradores.
Um mau líder traz o pior à tona.*



Mesmo quando maus líderes – apesar de seus defeitos – conseguem conquistar os objetivos e produzem os resultados esperados, geralmente o caminho até esse sucesso é desagradável e nunca reflete o que é possível de verdade. Maus líderes alimentam desconfianças, conflitos desnecessários e um elevado *turnover*. Como resultado, os colaboradores, o produto de seu trabalho e a cultura em geral sofrem danos.

Felizmente, os “maus” líderes não costumam ser “más pessoas”, mas sim “líderes sem treinamento”, cujo desempenho ineficaz é resultado de falta de treinamento e *coaching*. Muitas empresas promovem colaboradores para posições importantíssimas de liderança sem os preparar com todas as habilidades necessárias para a liderança. Dessa forma, mesmo as pessoas com as melhores intenções tendem a falhar como líderes. Por isso, o treinamento de liderança é tão importante para os negócios. Entretanto, o desenvolvimento de líderes não deve ser reservado somente às pessoas convidadas oficialmente para tais posições, mas também para profissionais com alto potencial cotados para possíveis posições de liderança no futuro. Portanto, é importante compreender os diferentes níveis nos quais a liderança pode ocorrer. A [Jornada de Liderança](#) da Eagle’s Flight apresenta três níveis: Liderança Pessoal, Liderança Prática e Liderança Vivenciada.

LIDERANÇA PESSOAL

(Colaboradores da linha de frente, sem subordinados diretos)

DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES PARA:

- Construir relacionamentos eficazes no local de trabalho;
- Gerenciar o tempo;
- Comunicar-se e escutar com eficácia;
- Compreender a diferença entre grupos e equipes;
- Gerenciar conflitos no local de trabalho;
- Compreender e gerenciar o estresse.



LIDERANÇA PRÁTICA

(Gestores e supervisores da linha de frente à gestão intermediária)

DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES PARA:

- Criar uma cultura de *accountability*;
- Maximizar a eficácia e a eficiência na gestão do tempo;
- Formar e liderar equipes;
- Trabalhar com *coaching* para obter resultados.



LIDERANÇA VIVENCIADA

(Líderes seniores e suas equipes de gestão)

DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES PARA:

- Compreender e aplicar o modelo mental de liderança;
- Dar *coaching* e ser modelo para conquista de resultados;
- Motivar e empoderar os colaboradores;
- Dominar a comunicação individual, em equipe ou em um grande grupo;
- Dominar a comunicação corporativa;
- Definir estratégias por meio de planejamento e execução adequados;
- Aplicar suas habilidades para maximizar a produtividade em momentos de mudanças ou crescimento.



PROGRAMAS QUE NAVEGAM RUMO AO SUCESSO

Após compreender o nível de liderança que será desenvolvido, temos de descobrir o “como” de um programa. Um programa excelente deve levar em conta o “como”, ou seja, o formato no qual o programa será entregue, como opções de ensino *online* ou ações individuais (apresentadas a seguir), mas o meio não é a parte mais importante para navegarmos rumo a resultados de sucesso.

O formato do treinamento é como um barco navegando para o novo mundo. Um barco sem uma bússola ficaria perdido no oceano.

Os elementos a seguir são fundamentais para assegurar que, independentemente do formato, seus esforços de desenvolvimento de liderança levarão ao sucesso e, por isso, todos devem ser incluídos em quaisquer iniciativas de desenvolvimento.



- **Há uma mudança de comportamento que pode ser observada e sustentada.**
- **O conhecimento adquirido pode ser mensurado e testado.**
- **Há uma melhoria na competência em relação aos padrões estabelecidos.**
- **Ocorre um aumento de compreensão e convicção.**

A avaliação inicial do comportamento e do conhecimento é fundamental para determinar o impacto que seu treinamento trará no futuro, além de oferecer ideias sobre a quantidade de informações retidas com o tempo. Entretanto, avaliação e mensuração por si só não são suficientes para mudar um indivíduo e por isso é tão importante que o participante se envolva plenamente na iniciativa de desenvolvimento de liderança. Você pode até desenvolver o melhor programa do mundo, mas se o participante não enxergar o valor disso, ele não se empenhará nas mudanças em seu próprio conhecimento e em seu comportamento.

COMPREENSÃO DAS OPÇÕES PARA TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA

Existem muitas opções de métodos para treinamento de liderança, com variações de formato, custos e benefícios. A tabela a seguir apresenta as opções mais tradicionais.

LIVROS E MANUAIS

PRÓS:

- Baixo custo
- Foco no tema principal
- Conselhos de liderança consagrados

CONTRAS:

- Não há interação
- O leitor fica por conta própria
- É difícil avaliar o conhecimento recebido

WEBINARS (seminários online)

PRÓS:

- Uma forma simples e fácil para compartilhamento de informações
- Requer poucas habilidades técnicas
- O conteúdo pode ser acessado posteriormente

CONTRAS:

- Aprendizagem passiva
- Falta de interação
- Apenas uma oportunidade de aprendizagem
- É difícil manter o engajamento

E-LEARNING (ensino à distância)

PRÓS:

- Flexível
- Cada pessoa aprende em seu próprio ritmo
- Não é necessário se locomover
- Transmissão de informações em tempo real
- Alguma possibilidade de integração com aplicações no mundo real

CONTRAS:

- Sem estrutura
- Falta de interação
- Não oferece uma abordagem prática
- Os custos podem ser altos

PALESTRAS, APRESENTAÇÕES E SEMINÁRIOS

PRÓS:

- Possibilidade de causar encantamento (Fator "UAU")
- Lições ensinadas por pessoas de sucesso tendem a ser bem absorvidas
- A execução é simples para o organizador

CONTRAS:

- Custo muito elevado
- Aprendizagem passiva
- Não há interação
- Geralmente não há aplicação no mundo real

MUITO ALÉM DOS FORMATOS TRADICIONAIS DE TREINAMENTO

Ninguém se torna um grande líder de uma hora para outra, após assistir a uma palestra ou simplesmente assistindo a um módulo de ensino à distância no escritório. As habilidades de liderança são lapidadas de verdade por meio da aplicação prática na interação com outras pessoas, muito tempo depois de uma sessão de treinamento. É por isso que a maioria dos programas de desenvolvimento de liderança fracassa na produção de resultados de longo prazo. O foco desses treinamentos é apresentar informações e esperar que elas sejam absorvidas e aplicadas com sucesso no ambiente de trabalho. Porém, após uma semana depois da aplicação do treinamento, a retenção da informação sofre uma queda considerável e o impacto perde sua força antes que a aprendizagem possa se tornar habitual e benéfica para a empresa.

Se pretende mesmo transformar seus colaboradores para que se tornem líderes excelentes, você deve ir além da abordagem "fora da caixa" que muitas empresas adotam.

Para dominar uma habilidade, seja a liderança ou um novo hobby, é preciso ter diversas experiências de sucesso. Com tempo suficiente para trabalhar uma habilidade, um conhecimento ou um comportamento, desenvolvemos um sentimento de domínio daquele aprendizado e, assim, acreditamos ter o necessário para o sucesso. Não dá para obter esse sentimento por meio de programas tradicionais de desenvolvimento de liderança e, por isso, uma das abordagens mais eficazes é a aprendizagem experiencial. A aprendizagem experiencial permite que os participantes aprendam fazendo. Esse princípio ajuda a desenvolver convicção e oferece uma plataforma para aprendizagem em ambiente seguro, ao mesmo tempo em que reflete o mundo real. Com um *debriefing* eficaz, esse conhecimento é imediatamente transferido para o ambiente de trabalho. A aprendizagem experiencial cria um aprendizado muito poderoso devido a essa capacidade de transferir a aplicação do conhecimento de imediato para o ambiente de trabalho.





CARACTERÍSTICAS DE UMA APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL DESENVOLVIDA DE FORMA BRILHANTE:

1. Replicar o ambiente de negócios de forma prática. Nós aprendemos como fazer nosso trabalho de forma eficiente quando aplicamos em nosso próprio trabalho os princípios aprendidos na experiência.
2. Conduzir a um resultado significativo e desejável de aprendizagem, apresentando aprendizagem corporativa específica de forma previsível e reproduzível.
3. Engajar e criar empolgação! O fato de estarmos aprendendo está praticamente oculto pelo fato de estarmos envolvidos em uma experiência.

Em oposição à aprendizagem tradicional, a aprendizagem experiencial ajuda a desenvolver a compreensão por meio da vivência do princípio ou da ideia que estamos recebendo. Essa é uma excelente forma para desenvolvimento de habilidades de liderança. Devido à possibilidade de customização da experiência, é importante também desenvolver um programa que atenda às necessidades específicas de sua empresa.


DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA EM AÇÃO

Hoje em dia, talvez mais do que nunca, as habilidades de liderança são fundamentais para o ambiente de trabalho – em todos os níveis, em todos os departamentos e na empresa como um todo. Cabe a você oferecer uma forma de treinamento que explore todo o potencial de liderança de todos os colaboradores.

A Eagle's Flight pode ajudar a obter sucesso. Nosso foco é causar uma transformação, inspirar as pessoas a executarem melhor seu trabalho e a liderar com maior eficácia. Há quase três décadas, a Eagle's Flight oferece treinamentos corporativos que entregam resultados e, nesse tempo, trabalhamos com uma imensa variedade de empresas, incluindo mais de 50% das empresas da lista "Fortune 500".

Nossos clientes abrangem diferentes setores de atividade, tais como automotivo, agrícola, alimentício, hoteleiro, financeiro, farmacêutico, mineração e energético.

[Fale conosco](#) ainda hoje e saiba como nossos treinamentos e resultados garantidos podem transformar sua empresa.



Aprenda sobre liderança prática para sua empresa.

SOLICITE CONTATO



+55 (11) 3050-2210 | www.eaglesflight.com | info@eaglesflight.com

COMPARTILHAR ISSO

