

MANUAL ESTRATÉGICO

10 reflexões essenciais para você construir uma equipe mais *autônoma*

E ter tempo para focar no que a sua posição realmente exige.

NESTE MANUAL VOCÊ VAI IDENTIFICAR

- | | | |
|---|---------------------------------------|------------------------|
| 1 | Onde sua equipe ainda depende de você | REFLEXÕES 1 A 8 |
| 2 | Por que isso acontece | REFLEXÃO 9 |
| 3 | O que pode começar a mudar | REFLEXÃO 10 E O ACORDO |

ALEXANDRE BOGACIOVAS

Mentor Estratégico Comportamental

ANTES DE COMEÇAR

Uma equipe autônoma não é aquela que não precisa de liderança. É aquela que consegue analisar situações, tomar boas decisões, assumir responsabilidades e avançar sem transformar o líder no ponto obrigatório de passagem para tudo.

Existe uma diferença importante entre **ser referência** para sua equipe e **ser necessário** para que ela funcione. Este material foi construído para você identificar essa diferença.

Não leia apenas respondendo mentalmente. Use situações reais da sua equipe. Ao final, você terá identificado onde existe dependência, por que ela acontece e qual mudança concreta pode começar a fazer.

Ao longo dos anos trabalhando com executivos, empresários e líderes, uma situação aparece com frequência: profissionais extremamente competentes que, justamente por resolverem muito, acabam construindo equipes que recorrem a eles para quase tudo.

O problema raramente é falta de capacidade da equipe apenas. Muitas vezes existe uma combinação entre comportamento do líder, clareza de autoridade, critérios de decisão e maturidade das pessoas.

Foi a partir dessas situações que organizei este material.

Alexandre Bogaciovas

Mentor Estratégico Comportamental

NOME

EQUIPE / ÁREA

DATA DE INÍCIO

COMO USAR ESTE MANUAL

Este manual foi construído para gerar reflexões baseadas em fatos, e não em achismos.

Na rotina de liderança, a percepção existe. O que costuma faltar é uma estrutura para nomear o que acontece, escrever e organizar. Mais do que tempo, falta clareza sobre como transformar o que você vive no dia a dia em informação útil para decidir.

Por isso, o manual funciona em um ritmo simples:

1

DIAS 1 A 10

Uma reflexão por dia de trabalho

Reserve de 5 a 10 minutos. Pode ser ao final do expediente ou em dois momentos curtos: um para observar, outro para escrever. Algumas reflexões pedem observação ao longo da semana. Nesses casos, preencha o que já tem e volte para completar.

2

DIA 11

Leia tudo de uma vez

Releia suas respostas do início ao fim. Com os fatos lado a lado, você vai enxergar com clareza como a sua equipe funciona hoje e onde a dependência se concentra.

3

DIA 12 EM DIANTE

Escolha um gargalo e teste

Identifique a dependência que mais pesa, faça o Acordo e acompanhe o comportamento da equipe durante 14 dias.

O intuito deste manual não é transformar a sua equipe de forma mágica. É dar o primeiro passo. Toda transformação nasce da clareza dos fatos, e não da realidade que a mente cria sobre eles. Sem esse passo, nada sai do lugar.

Se não existem 10 minutos no seu dia para olhar para isso... talvez esse já seja o primeiro dado.

PARA APROVEITAR

- Use situações reais, com nomes e decisões concretas do dia.
- Escreva à mão nos espaços de cada reflexão.
- Guarde este material preenchido para revisar depois dos 14 dias.

1 O QUE REALMENTE PRECISA CHEGAR ATÉ VOCÊ?

Durante os próximos dias, observe quantas decisões chegam à sua mesa. Não analise apenas decisões grandes. Inclua aprovações, dúvidas, problemas, conflitos, validações e situações em que alguém pergunta:

“O que você acha?”

“Posso fazer?”

“Como você faria?”

“Você aprova?”

FAÇA ISSO

Escreva abaixo cinco decisões que chegaram até você recentemente. Para cada uma, responda: **essa decisão realmente exigia minha participação?**

Na dúvida entre as opções, use estes critérios:

A · Só eu A responsabilidade, o impacto ou a posição exigem a sua participação.

B · Me comunica Você precisa ter conhecimento, mas não necessariamente participar da decisão.

C · Sem mim Sua participação não acrescenta valor proporcional ao tempo e à dependência criada.

1 DECISÃO 1

Essa decisão exigia minha participação?

☐ **A · Sim.** Só eu deveria decidir ☐ **B · Em parte.** A pessoa decide e me comunica ☐ **C · Não.** A pessoa decide sem me envolver

2 DECISÃO 2

Essa decisão exigia minha participação?

☐ **A · Sim.** Só eu deveria decidir ☐ **B · Em parte.** A pessoa decide e me comunica ☐ **C · Não.** A pessoa decide sem me envolver

3 DECISÃO 3

Essa decisão exigia minha participação?

☐ **A · Sim.** Só eu deveria decidir ☐ **B · Em parte.** A pessoa decide e me comunica ☐ **C · Não.** A pessoa decide sem me envolver

4 DECISÃO 4

Essa decisão exigia minha participação?

- ☐ **A** · Sim. Só eu deveria decidir ☐ **B** · Em parte. A pessoa decide e me comunica ☐ **C** · Não. A pessoa decide sem me envolver

5 DECISÃO 5

Essa decisão exigia minha participação?

- ☐ **A** · Sim. Só eu deveria decidir ☐ **B** · Em parte. A pessoa decide e me comunica ☐ **C** · Não. A pessoa decide sem me envolver

SEU RESULTADO A _____ B _____ C _____

Se quase tudo estiver em **A**, não conclua imediatamente que sua equipe não tem autonomia. Pergunte: *é realmente necessário que eu esteja nessas decisões ou foi assim que construímos a operação?*

2 SUA EQUIPE TRAZ PROBLEMAS OU TRAZ RACIOCÍNIO?

Existe uma diferença enorme entre pedir ajuda e transferir o problema.

Quando alguém chega até você com uma situação e você imediatamente oferece a resposta, duas coisas acontecem: o problema anda mais rápido; e você continua sendo necessário para fazê-lo andar.

FAÇA ISSO

Durante uma semana, sempre que alguém trazer um problema, antes de apresentar sua opinião, faça três perguntas:

Qual é a sua leitura da situação?

Quais alternativas você considera?

Qual delas você recomenda e por quê?

Não transforme isso em interrogatório. O objetivo é simples: fazer com que a pessoa chegue até você tendo pensado antes.

Você continua disponível. Mas deixa de ser o primeiro lugar onde o raciocínio começa.

NOTA DE MENTORIA

Quando alguém traz um problema pronto para ser resolvido, a conversa acontece uma vez.

Quando traz uma leitura, uma alternativa e uma recomendação, a conversa acontece uma vez e ensina para as próximas.

O que observo com frequência: o líder que responde rápido acredita estar ganhando tempo. Na maioria dos casos, está apenas adiando o custo... e o custo volta, sempre no mesmo lugar.

REGISTRO DA SEMANA: O QUE MUDOU QUANDO VOCÊ PERGUNTOU ANTES DE RESPONDER

3 VOCÊ DELEGA TRABALHO OU DELEGA DECISÃO?

Delegar uma tarefa não significa transferir autonomia. Você pode distribuir muito trabalho e continuar centralizando praticamente todas as decisões relevantes.

“Faça isso e depois me mostre.”

“Prepare e me mande para aprovação.”

“Converse com ele e depois me conte.”

Existe delegação de execução. Mas o julgamento continua com você.

FAÇA ISSO

Escolha uma responsabilidade recorrente de alguém da sua equipe e estabeleça três níveis. Escreva exemplos concretos para cada nível.

RESPONSABILIDADE ESCOLHIDA

PESSOA RESPONSÁVEL

DECIDA

Situações que a pessoa pode resolver sem consultar você.

DECIDA E ME INFORME

Ela toma a decisão e mantém você informado.

DECIDIMOS JUNTOS

Situações cujo impacto, risco ou complexidade justificam sua participação.

Autonomia melhora quando as pessoas sabem não apenas o que precisam fazer, mas até onde podem decidir.

4 AS PESSOAS CONHECEM SEUS CRITÉRIOS OU APENAS CONHECEM SUAS RESPOSTAS?

Um profissional pode observar você durante anos e ainda assim não compreender como você toma decisões. Ele sabe que você aprovaria A. Mas não necessariamente sabe por que A é melhor que B.

Quando o critério permanece na cabeça do líder, a equipe precisa continuar consultando o líder.

FAÇA ISSO

Escolha uma decisão que você toma com frequência. Em vez de explicar qual decisão tomaria, escreva os três principais critérios que utiliza para decidir. Depois compartilhe esses critérios.

Na próxima situação semelhante, não pergunte apenas “o que você decidiu?”. Pergunte: **“quais critérios você usou para chegar a essa decisão?”**

EXEMPLOS DE CRITÉRIOS

- impacto no cliente
- risco financeiro
- reversibilidade
- prazo
- efeito sobre outras áreas
- alinhamento estratégico

DECISÃO QUE EU TOMO COM FREQUÊNCIA

MEUS TRÊS CRITÉRIOS

1

2

3

COMO EU VOU COMPARTILHAR ESSES CRITÉRIOS

QUEM PRECISA CONHECÊ-LOS

Seu objetivo não é ensinar sua equipe a copiar suas respostas. É desenvolver qualidade de julgamento.

5 VOCÊ ENTRA CEDO DEMAIS?

Experiência tem um efeito curioso. Você começa a perceber problemas antes de quem possui menos repertório. Isso é uma vantagem. Até o momento em que você usa essa vantagem para impedir que qualquer erro aconteça.

FAÇA ISSO

Antes de interferir em uma decisão da equipe, avalie:

Qual é o impacto se der errado?

Essa decisão é reversível?

A pessoa consegue perceber e corrigir o erro?

Se o impacto for administrável, a decisão for reversível e existir possibilidade de correção, considere não entrar.

Escolha uma situação de baixo risco nesta semana em que normalmente você interferiria. **Não interfira. Observe.** Depois faça o debrief com a pessoa.

Isso não significa assistir passivamente a um problema previsível. Significa distinguir risco que precisa ser evitado de experiência que precisa ser vivida.

NOTA DE MENTORIA

Antecipar problemas é uma competência. Ela custou anos para se formar.

O que quase ninguém percebe é que essa mesma competência, usada sem critério, impede a equipe de formar a dela. Se o erro nunca chega, a leitura também não se constrói.

Isso não é tolerância com o erro. É escolha sobre onde ele pode acontecer.

SITUAÇÃO EM QUE EU NÃO VOU ENTRAR NESTA SEMANA

O QUE ACONTECEU / O QUE O DEBRIEF REVELOU

6 QUANDO ALGUÉM DECIDE DIFERENTE DE VOCÊ, O QUE VOCÊ CORRIGE?

Esse é um dos testes mais difíceis para líderes experientes. Você pede autonomia. A pessoa decide. Mas decide de uma forma diferente daquela que você escolheria. E então você entra.

A questão é: **a decisão estava errada ou apenas não era a sua decisão?**

FAÇA ISSO

Na próxima vez que isso acontecer, avalie três coisas antes de corrigir:

A decisão respeitou os critérios definidos?

Está dentro dos limites de risco?

Pode produzir o resultado esperado?

Se a resposta for sim, permita outro caminho.

Autonomia não significa que as pessoas aprenderão a pensar exatamente como você. Se todas as decisões precisam reproduzir seu raciocínio, você pode ter criado excelentes executores. Ainda não criou autonomia.

UMA DECISÃO RECENTE QUE EU CORRIGI. ESTAVA ERRADA OU SÓ ERA DIFERENTE?

7 SEU PADRÃO DE QUALIDADE EXISTE FORA DA SUA CABEÇA?

Alguns líderes precisam revisar tudo porque realmente encontram problemas em quase tudo. Isso pode parecer prova de que a revisão é necessária. Mas existe outra pergunta: **por que somente você consegue identificar esses problemas?**

Talvez parte do padrão de qualidade nunca tenha sido transformada em critério observável.

FAÇA ISSO

Escolha uma entrega que você revisa frequentemente. Antes de recebê-la novamente, escreva de três a cinco critérios que normalmente utiliza para avaliá-la.

Entregue esses critérios à pessoa responsável. Antes de enviar o trabalho para você, ela deverá fazer a própria revisão utilizando os mesmos parâmetros.

ENTREGA ESCOLHIDA

MEUS CRITÉRIOS DE REVISÃO

1

2

3

4

5

O QUE ELA IDENTIFICOU

O QUE EU AINDA IDENTIFIQUEI SOZINHO

NOTA DE MENTORIA

Existe uma diferença entre ter um padrão alto e ser o único capaz de aplicá-lo.

O primeiro é uma vantagem da empresa. O segundo é uma dependência com o seu nome.

Quando o critério sai da sua cabeça e vira texto, ele passa a existir sem você. É esse o momento em que qualidade deixa de depender da sua presença.

8 QUEM RESOLVE AS CONVERSAS DIFÍCEIS?

Quando surge tensão entre áreas, conflito com cliente, problema de desempenho ou uma conversa delicada, quem entra? Se a resposta for quase sempre você, existe uma competência importante concentrada na liderança.

FAÇA ISSO

Escolha uma conversa difícil de risco controlado que normalmente você assumiria. Desta vez, prepare a pessoa que deveria conduzi-la. Antes da conversa, trabalhem juntos:

- qual é o objetivo
- quais fatos precisam ser apresentados
- o que precisa ser perguntado
- quais limites precisam ser sustentados
- quais reações podem surgir

Depois, deixe a pessoa conduzir. **Não faça o desenvolvimento durante a conversa. Faça depois.**

O DEBRIEF: PERGUNTE DEPOIS

O que funcionou?

Onde você perdeu clareza?

O que faria diferente?

O que aprendeu sobre a outra pessoa e sobre você?

Você não está apenas resolvendo um conflito. Está aumentando a quantidade de pessoas capazes de resolvê-lo.

9 POR QUE ESSA PESSOA AINDA DEPENDE DE VOCÊ?

Até aqui, você provavelmente identificou algumas situações que continuam chegando até você. Agora vem a parte mais importante: **não trate todas as dependências da mesma maneira**. Escolha uma delas e descubra a causa principal.

DIAGNÓSTICO

COMPETÊNCIA	A pessoa ainda não possui conhecimento ou experiência suficiente.
AUTORIDADE	Ela conseguiria decidir, mas não sabe claramente até onde pode ir.
CRITÉRIO	Ela possui capacidade, mas não conhece os parâmetros utilizados para uma boa decisão.
INFORMAÇÃO	Ela não possui acesso aos dados necessários.
SEGURANÇA	Ela sabe o que deveria fazer, mas teme assumir as consequências caso erre.
LIDERANÇA	Ela possui competência, informação, critério e autoridade, mas você continua entrando, revisando ou retomando a decisão.

FAÇA ISSO

Pegue três situações de dependência identificadas neste material. Para cada uma, marque a causa principal.

SITUAÇÃO DE DEPENDÊNCIA	COMP.	AUT.	CRIT.	INFO.	SEG.	LID.

Não resolva competência aumentando autoridade. Não resolva falta de critério dizendo “confio em você”. Não resolva insegurança simplesmente mandando a pessoa decidir. E não atribua à equipe uma dependência que está sendo mantida pelo seu próprio comportamento.

Causas diferentes exigem intervenções diferentes.

NOTA DE MENTORIA

Uma das coisas que mais observo em processos de mentoria é o líder tentando resolver dependência aumentando a delegação.

Nem sempre funciona.

Se a causa for falta de competência, você precisa desenvolver capacidade. Se for falta de critério, precisa tornar o raciocínio mais claro. Se for insegurança, aumentar a alçada sem trabalhar a origem do receio pode apenas aumentar o risco.

E existe uma hipótese mais desconfortável: às vezes a equipe já está pronta para assumir mais, mas o líder ainda não está pronto para deixar de participar.

MINHAS TRÊS DEPENDÊNCIAS E O QUE CADA CAUSA EXIGE DE MIM

10 FAÇA O TESTE DOS 30 DIAS

Agora imagine que amanhã você precise ficar 30 dias afastado da operação. Não completamente incomunicável. Mas sem participar da rotina. Liste:

Quais decisões provavelmente ficariam esperando?

Quais pessoas procurariam você?

Quais entregas perderiam qualidade?

Quais conflitos tenderiam a subir?

Quais aprovações parariam?

Quais decisões continuariam acontecendo normalmente?

O ACORDO

Agora escolha uma única dependência. Não tente transformar toda a equipe de uma vez. Escolha uma decisão recorrente que hoje chega até você e que poderia deixar de chegar. Preencha:

DECISÃO QUE HOJE DEPENDE DE MIM

QUEM DEVERIA SER CAPAZ DE TOMÁ-LA

POR QUE ELA AINDA CHEGA ATÉ MIM

☐ Competência ☐ Autoridade ☐ Critério ☐ Informação ☐ Segurança ☐ Liderança

A PARTIR DE AGORA, ESSA PESSOA PODE DECIDIR SOZINHA QUANDO

PRECISA APENAS ME INFORMAR QUANDO

PRECISA ME ENVOLVER QUANDO

OS TRÊS PRINCIPAIS CRITÉRIOS PARA ESSA DECISÃO SÃO

1

2

3

QUAL RISCO É ACEITÁVEL

QUAL LIMITE NÃO PODE SER ULTRAPASSADO

O EXPERIMENTO: 14 DIAS

Agora teste esse novo acordo durante 14 dias. **Não avalie autonomia pela sensação. Observe comportamento.**

INÍCIO ____/____/____ AVALIAÇÃO EM ____/____/____

AO FINAL, RESPONDA

Quantas vezes essa decisão voltou para mim?

Quantas vezes precisei interferir?

A qualidade das decisões caiu, permaneceu ou melhorou?

Quais erros aconteceram?

Quais desses erros eram aceitáveis para o desenvolvimento?

O que ainda impede essa pessoa de decidir com consistência?

QUAL SERÁ MINHA PRÓXIMA INTERVENÇÃO?

Desenvolver competência • ampliar autoridade • esclarecer critérios • fornecer informação • aumentar segurança • ou mudar meu próprio comportamento.

UMA ÚLTIMA REFLEXÃO

O objetivo não é construir uma equipe que nunca precise de você. Isso seria uma interpretação pobre de autonomia.

Existem decisões que exigem experiência, responsabilidade institucional, visão sistêmica ou autoridade que pertencem à sua posição. Você deve estar nelas.

A questão é descobrir todas as outras.

Porque existe uma diferença entre uma equipe que **escolhe** envolver você porque sua contribuição aumenta a qualidade da decisão e uma equipe que **precisa** envolver você para conseguir decidir.

Por isso, depois de terminar este material, não pergunte:

“Como faço minha equipe depender menos de mim?”

Pergunte:

“Onde minha presença realmente aumenta a qualidade da decisão e onde ela apenas se tornou parte obrigatória do processo?”

Comece retirando uma decisão da sua mesa. Depois outra.

Não para se tornar menos importante. Para usar sua experiência onde ela realmente importa.

E agora?

Se você fez os exercícios deste material com situações reais, provavelmente identificou pelo menos uma decisão, responsabilidade ou problema que continua chegando até você sem necessariamente precisar.

Mas existe uma segunda camada.

Por que você ainda ocupa esse lugar?

Em alguns casos, a resposta está na estrutura da equipe.

Em outros, no nível de maturidade das pessoas.

Mas existem situações em que o próprio comportamento do líder mantém a centralização: dificuldade de confiar, padrão elevado de controle, receio de perder qualidade, necessidade de acompanhar decisões importantes ou simplesmente anos sendo reconhecido justamente por ser a pessoa que resolve.

É aqui que uma ferramenta deixa de ser suficiente.

Meu trabalho como Mentor Estratégico Comportamental é ajudar executivos, empresários e líderes a identificar esses padrões, compreender o impacto deles nas decisões, na liderança e nos resultados e construir mudanças aplicáveis ao contexto real em que atuam.

Trabalho com contexto, comportamento, estratégia e decisão.

Se este material revelou algo que merece ser aprofundado, podemos conversar.

Alexandre Bogaciovas

Mentor Estratégico Comportamental

18+ anos em desenvolvimento humano, liderança, estratégia e cultura.

alexandrebogaciovas.com.br

MENTORIA ESTRATÉGICA COMPORTAMENTAL

Grandes decisões exigem *clareza*

Mentoria individual para empresários, sócios, executivos e líderes em momentos de crescimento, mudança ou alta complexidade.

Agendar primeira conversa

Primeira conversa, sem custo.