

frons

MBA

Gestão de RH e People Analytics
Liderança estratégica e Transformação Digital

construindo uma comunidade de inconformados

Disciplina

GESTÃO ÁGIL

de Equipes de Alto Desempenho



@allanpimenta

Quem sou

Sou Allan Pimenta e tenho mais de duas décadas de experiência liderando equipes.

Minha jornada inclui grandes nomes como Ambev e Natura, além de ser fundador da **Voice Group** e do **Podcast Papo de Líder**.

Sou autor do livro **DECISÕES CORAJOSAS: A Batalha do Líder contra a incerteza na era pós-digital**

Fui reconhecido como **LinkedIn Top Voice**, sou um mentor que transforma líderes, incentivando a constante evolução e adaptação às novas realidades do mercado.

@allanpimenta



Instagram LinkedIn Spotify ALLANCPIMENTA



frons

Falaremos hoje sobre:

- O colapso dos modelos tradicionais
- Por que agilidade virou sobrevivência
- Princípios e mentalidade ágil na liderança
- Management 3.0 e o papel do líder
- Ferramentas práticas para times mais ágeis
- Habilidades de equipes de alta performance
- Avaliação de desempenho que gera valor
- Desenvolvimento, carreira e sucessão no time
- Liderança híbrida: home office e presencial
- Como RH sustenta ambientes de evolução

@allanpimenta



frons

MÓDULO 1 POR QUE LIDERANÇA ÁGIL?

1. A liderança que te trouxe até aqui é exatamente o que vai te impedir de ir além.

A frase que abre o módulo não é só provocativa.

É um chamado à consciência. Muitos líderes ainda operam com os mesmos princípios da década passada: controle, eficiência, previsibilidade, comando direto. Só que o jogo mudou.

A liderança que funcionava em ambientes estáveis agora se torna um obstáculo em ambientes complexos. A era pós-digital exige velocidade, adaptabilidade e autonomia não centralização, planos rígidos e microgestão.

Essa ideia quebra a falsa segurança de repetir modelos que “sempre deram certo” e coloca o participante diante da necessidade urgente de **reaprender a liderar**.

✦ *“O maior risco do sucesso é o apego ao que já funcionou.”*

2. Da era industrial à era pós-digital

Entender as mudanças do jogo é pré-requisito para jogar bem.

A linha do tempo das eras organizacionais mostra uma transformação profunda: da eficiência industrial à fluidez digital. Na era industrial, o foco era previsibilidade e controle.

Na era da informação, dados e processos começaram a ganhar protagonismo. Mas na era pós-digital, o cenário é outro: velocidade exponencial, interdependência, caos criativo, protagonismo descentralizado e inovação emergente.

A liderança precisa acompanhar essa evolução não é uma escolha estética, é uma **necessidade adaptativa**.

✦ *“Quem tenta liderar o presente com os olhos do passado... colide com o futuro.”*

3. A Máquina da Estagnação

Burocracia, microgestão e medo de errar matam qualquer cultura de evolução.

O maior inimigo das organizações hoje não é a concorrência.

É a estagnação invisível produzida por estruturas engessadas, hierarquias obsoletas e líderes que confundem controle com liderança.

A Máquina da Estagnação é um sistema invisível que consome energia, afasta talentos e mata a inovação. Ela transforma pessoas inteligentes em profissionais cansados e conformados. Identificar essa máquina é o primeiro passo para desativá-la.

✦ *“Você não muda resultados sem quebrar a máquina que os produz.”*

4. O sintoma não é o problema

Excesso de demanda, equipe desmotivada e processos travados são só a superfície.

Muitos líderes focam em resolver sintomas operacionais atrasos, conflitos, retrabalho sem enxergar a causa sistêmica.

O problema raramente está no time. Está no sistema.

Processos mal desenhados, objetivos pouco claros, feedback inexistente e líderes desatualizados produzem o caos que vemos no dia a dia.

A liderança ágil começa por enxergar o **sistema como principal responsabilidade do líder.**

✦ *“Sintomas operacionais são o reflexo da arquitetura invisível da liderança.”*

5. 70% das transformações falham

O problema não é a metodologia, é a liderança que resiste à mudança.

Segundo estudos da McKinsey, mais de 70% das transformações organizacionais falham.

E o principal motivo não é falta de técnica ou tecnologia. É falta de adesão real da liderança.

Mudar exige coragem, desapego e consistência. Sem isso, a empresa até pinta o ágil na parede, mas continua operando com o mesmo mindset.

A liderança ágil não pode ser delegada ao time de inovação. Ela precisa começar **no topo e descer como cultura.**

✦ *“Transformação sem transformação da liderança... é só maquiagem.”*

6. Os quatro inimigos da liderança moderna

Velocidade, complexidade, incerteza e pressão esse é o novo terreno de jogo.

O mundo não é mais previsível. Ele é VUCA (volátil, incerto, complexo e ambíguo) ou, como preferimos, BANI (frágil, ansioso, não linear, incompreensível). Isso exige uma nova mentalidade de liderança.



A lentidão, a rigidez e a obsessão por controle viram gargalos.

O líder ágil não prevê tudo, mas **se adapta com consciência e coordena com ritmo.**

★ *“Quem tenta ter controle num mundo imprevisível... acaba controlando a própria irrelevância.”*

7. A ilusão do controle

Você nunca teve controle só criou rotinas que pareciam confiáveis.

O maior mito da liderança tradicional é a ideia de que é possível controlar pessoas, processos, resultados e contextos. Isso pode ter funcionado na linha de produção do século passado, mas hoje o mundo exige fluidez. O que o líder realmente pode controlar são os ambientes, os ritmos e os valores. Controle é fantasia.

Contexto é poder.

★ *“O líder que tenta controlar tudo... trava tudo.”*

8. De chefe para designer de ambientes

O novo líder não manda ele desenha o sistema que produz resultado.

O papel do líder mudou radicalmente. Ele não é mais o fiscal, o herói ou o solucionador de tudo.

Ele é o arquiteto de sistemas de confiança, clareza, progresso e cultura.

O líder da era pós-digital **não é quem resolve tudo é quem cria o ambiente onde as soluções emergem.**

★ *“Liderança não é sobre controle. É sobre arquitetura de impacto.”*

9. O QUE É LIDERAR?

O QUE É LIDERAR? frons⁺

Vicente Falconi

A única definição de liderança que interessa às organizações é:
**LIDERAR É BATER METAS CONSISTENTEMENTE,
COM O TIME E FAZENDO CERTO.**

Quem não bate metas não é líder.
Se ser um bom líder é conseguir resultados por meio das pessoas, então a pessoa do líder deve investir uma parte substancial de seu tempo no desenvolvimento de sua equipe.

@allanpimenta

10. O novo jogo é adaptativo

Fluxo, aprendizado e progresso são mais importantes do que planos perfeitos.

O erro mais comum dos líderes tradicionais é acreditar que um bom plano resolve tudo.

Na era pós-digital, os melhores líderes são os que aprendem mais rápido, se adaptam mais rápido e corrigem o curso com agilidade.

O plano virou vela não mais âncora.

✨ *“Planejar é bom. Adaptar é vital.”*

11. Agilidade não é ferramenta, é mentalidade

Confundir método com mentalidade é o erro mais comum da falsa transformação.

É comum vermos empresas adotando rituais ágeis (scrums, sprints, kanban) sem nenhuma mudança real no comportamento dos líderes.

É o que chamamos de “Ágil de Fachada”. O coração da agilidade não está no processo, está na mentalidade: foco em valor, experimentação, autonomia e aprendizado contínuo.

Sem isso, **nenhuma ferramenta funciona.**

✨ *“Agilidade não se compra. Se encarna.”*

12. Clareza é o primeiro passo do fluxo

Sem clareza, sobra microgestão. Com clareza, surge autonomia.

Uma liderança confusa gera times perdidos, inseguros e dependentes.

Já uma liderança clara libera a energia da equipe. Clareza sobre o propósito, os objetivos, o que importa e o que não importa.

A clareza não é controle é **a base para que o time caminhe sozinho com confiança.**

✨ *“A melhor ferramenta de produtividade... é uma boa explicação.”*

13. Inovação depende da segurança para errar

Ambientes inseguros produzem conformismo. Ambientes seguros produzem evolução.

Sem segurança psicológica, as pessoas escondem ideias, evitam riscos e seguem no modo sobreviver.

O líder ágil entende que errar faz parte do processo.

O erro não é o problema o problema é repetir erro sem aprendizado. Inovação só acontece quando o time sente que pode experimentar, ajustar e crescer.

✨ *“Onde reina o medo, a inovação morre.”*

14. Progresso importa mais que perfeição

Quem busca perfeição demais... trava. Quem busca progresso constante... vence.

Em contextos complexos, não existe perfeição. Existe progresso consistente.

Pequenas vitórias, melhorias rápidas, entregas contínuas.

O líder ágil ensina o time a entregar, revisar e ajustar em ciclos curtos. Isso gera confiança, resultado e engajamento.

✨ *“Melhor feito, entregue e evoluído... do que perfeito, parado e esquecido.”*

15. A pergunta que decide seu futuro

“Quanto custa não mudar?” essa é a pergunta que todo líder precisa responder.

Encerrar o módulo com essa provocação fecha o ciclo com força. Não se trata mais de *se* mudar.

Se trata de *quando* e *com que coragem*. A liderança ágil não é modismo. **É a nova regra do jogo.**

E a pergunta final entrega o impacto emocional necessário para mover o participante à ação.

✨ *“Quem adia a mudança... antecipa a irrelevância.”*

ATIVIDADES PRÁTICAS

1. Analise sua liderança atual

Liste comportamentos, rotinas ou decisões que ainda são baseados em comando e controle. Em seguida, reflita: quais deles estão realmente gerando resultado e quais estão apenas mantendo a estagnação?

2. Diagnóstico da Máquina da Estagnação

Com base no que foi apresentado, identifique quais sintomas da Máquina da Estagnação estão presentes na sua equipe. Dê uma nota de 1 a 5 para cada um dos seguintes itens:

- Burocracia excessiva
- Microgestão
- Falta de autonomia
- Engessamento de processos
- Desmotivação ou rotatividade alta

3. Revise sua agenda

Olhe para sua rotina da última semana e responda:

- Quantas horas você gastou apagando incêndios?
- Quantas horas investiu desenvolvendo pessoas?
- Onde está o maior gargalo hoje: na clareza, no ritmo ou na confiança?

4. Construa sua Linha do Tempo da Liderança

Desenhe a transição: da era industrial, passando pela era da informação, até a era pós-digital.

Reflita: sua liderança está em qual dessas fases?

E o seu time?

5. Escolha um vilão para enfrentar

Dos 4 Inimigos da Liderança na era pós-digital (Velocidade, Complexidade, Incerteza, Pressão), escolha aquele que mais te impacta hoje.

Descreva um plano de ação para enfrentá-lo nas próximas 2 semanas.

6. Case de empresa congelada no tempo

Escolha uma empresa que colapsou (ex: Kodak, Blockbuster) e escreva:

- O que ela ignorou?
- Que sinais foram deixados de lado?
- Como isso se relaciona com a sua realidade atual?
-

7. Reescreva sua definição de “Liderar”

Com base no módulo, escreva uma nova definição pessoal e prática do que significa liderar hoje.

Evite frases prontas.

Descreva o que *you believe* que seja liderar de forma relevante na era pós-digital.

8. Mapa do Medo vs Mapa da Coragem

Crie dois mapas com base em suas decisões recentes:

- Mapa do Medo: Decisões que você evitou ou postergou.
- Mapa da Coragem: Decisões que enfrentou com atitude.
O que muda quando você reconhece esses padrões?

9. Desafio do Não-Controle

Escolha uma situação atual que você tenta controlar (ex: microgerenciar o time, centralizar decisões, checar tudo).

Durante 1 semana, solte o controle.

Registre os resultados e percepções.

MÓDULO 2 PRINCÍPIOS E MINDSET ÁGIL

1. Mentalidade ágil é mais que metodologia

"Agilidade começa na cabeça de quem lidera."

Agilidade não é sobre rodar dailys, colar post-its ou adotar frameworks.

É sobre enxergar o mundo de forma dinâmica, sistêmica e adaptável. Um líder com mindset ágil entende que o jogo muda o tempo todo, que o plano é sempre uma hipótese e que decisões precisam ser tomadas com base em feedback constante. Isso exige coragem para errar, escutar e adaptar, sem apego ao controle.

A grande virada é sair do “comando e controle” e entrar na era do “contexto e confiança”. Empresas que tentam implantar métodos ágeis sem transformar sua mentalidade continuam operando com pensamento industrial maquiado de inovação.

“Mentalidade sem método é só discurso. Método sem mentalidade é só maquiagem.”

O MANIFESTO ÁGIL (2001)

12 princípios

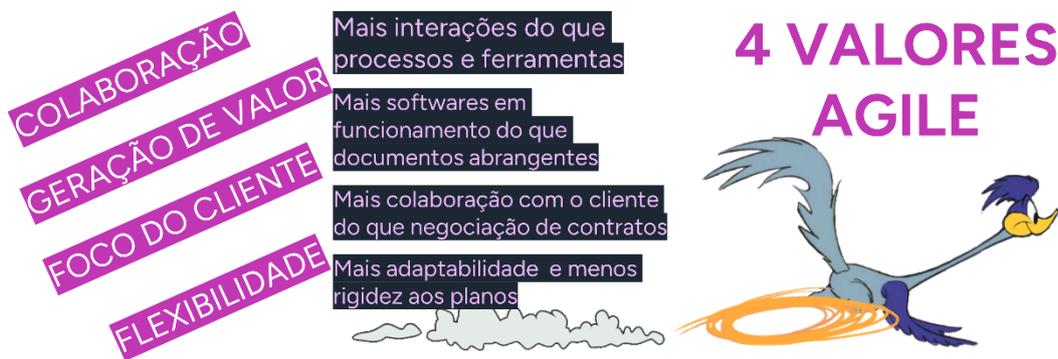
1. Satisfação do cliente
2. Aceitar bem as mudanças
3. Entregas frequentes
4. Trabalho em equipe
5. Confiar, apoiar e engajar
6. Conversas cara a cara.
7. Software funcional
8. Ambiente sustentável
9. Contínua atenção à excelência
10. Simplicidade
11. Times auto-gerenciáveis.
12. Refletir, ajustar e otimizar

2. Os valores do Manifesto Ágil traduzidos para a liderança

"Valores não são enfeites. São bússolas para decisões difíceis."

O Manifesto Ágil propõe quatro valores que, se levados a sério, transformam a liderança:

1. Pessoas e interações acima de processos e ferramentas.
2. Produto funcionando acima de documentação excessiva.
3. Colaboração acima de negociação contratual.
4. Responder a mudanças acima de seguir um plano fixo.



Traduzidos para a liderança, esses valores nos forçam a sair do tecnicismo e entrar no campo das relações humanas, da confiança real e da adaptabilidade como força estratégica.

Não basta recitar os valores: é preciso tomar decisões com base neles. Eles se tornam filtro para contratações, promoções, feedbacks e até demissões.

“Os valores que você aplica quando é difícil... são os valores que você tem.”

3. Clareza e propósito superam controle

"Liderança ágil é alinhar, não vigiar."

O líder da era ágil não perde tempo fiscalizando cada detalhe. Ele investe em clareza de contexto, propósito e direção.

Quanto mais claro o destino, mais autonomia pode ser distribuída com segurança. Isso inverte a lógica tradicional de comando: quanto mais clareza, menos controle.

Quando o time entende o porquê e o pra quê, ele encontra o como. Liderar com clareza é abandonar o microgerenciamento e criar um ecossistema de decisões descentralizadas, rápidas e conectadas ao todo.

“O líder que dá clareza liberta. O que dá só ordem aprisiona.”

4. Agilidade exige cadência e ritmo, não correria

"Alta velocidade sem direção é só barulho."

Ser ágil não é ser apressado.

É ter ciclos curtos, feedback rápido e capacidade de responder em tempo real.

O que sustenta a agilidade não é pressa, é cadência.

Ritmos bem definidos (como check-ins semanais, retrospectivas e 1:1s) criam segurança, alinhamento e espaço para adaptação. Sem isso, a equipe vira um grupo sobrecarregado correndo em círculos. Liderança ágil sustenta o pulso da equipe com constância, não com cobrança histérica.

"Ritmo constante vence pressa desordenada."

5. Feedback não é evento. É sistema de evolução

"O time que cresce mais rápido... aprende mais rápido."

Feedback na liderança ágil não é conversa anual, nem cerimônia formal.

É um sistema vivo de aprendizagem, correção e melhoria contínua. Ele acontece em tempo real, de forma natural e útil.

O líder ágil ensina o time a pedir, dar e receber feedback como parte da cultura. A ausência de feedback transforma erros em padrões. A presença constante de feedback transforma erros em oportunidades. E o que define a maturidade de um time não é quantas ferramentas usa, mas como conversa quando algo dá errado.

"Feedback não é polidez. É ferramenta de evolução."

6. Planos são hipóteses, não dogmas

"O plano é importante. A flexibilidade, vital."

No mindset ágil, o plano é sempre um ponto de partida nunca um altar.

Um líder ágil entende que o cenário pode mudar a qualquer momento, e a resposta inteligente é ajustar, não resistir.

O apego ao plano é sinal de ego, não de estratégia.

Agilidade exige a coragem de revisar prioridades, de pivotar diante de dados reais e de abandonar ideias que não fazem mais sentido, mesmo que tenham dado trabalho.

“Seguir um plano ruim com disciplina é incompetência organizada.”

7. A cultura emerge dos rituais diários

"O que você repete... vira sistema."

Cultura não é o que está na parede.

É o que acontece todo dia nas interações, decisões e omissões.

O mindset ágil sustenta que a cultura precisa de rituais: reuniões regulares, cerimônias de entrega, espaços de conversa e momentos de reconhecimento.

Se o líder não estrutura essa cadência, a cultura será definida por improvisado e ruído. Liderar com agilidade é desenhar ritmos que sustentem o comportamento desejado.

“Se você não define os rituais do time, o caos vai definir por você.”

8. Agilidade é um pacto de confiança

"Controle demais gera disfarce. Confiança gera fluidez."

Ambientes ágeis são ambientes de confiança.

A liderança não se baseia em vigiar, mas em alinhar.

Quando existe confiança real, as pessoas se sentem seguras para assumir riscos, errar, aprender e se desenvolver.

O excesso de controle gera medo, que gera silêncio, que paralisa o time. O líder ágil cria sistemas de confiança: combinados, feedbacks, acordos de convivência.

E cumpre o que promete.

“Onde não há confiança, nasce o controle. E onde há controle, morre a velocidade.”

9. Simplicidade é sofisticação

"Descomplicar é ato de liderança."

Na era ágil, simplificar é liderar.

Burocracia, hierarquias engessadas e excesso de processos são sintomas de uma liderança fraca.

Um líder forte reduz o ruído, organiza o essencial e remove os obstáculos que impedem o time de entregar valor. Isso exige discernimento, não preguiça. A simplicidade nasce da clareza sobre o que realmente importa.

“Processos complexos são o álibi da liderança que não decide.”

10. A liderança está no ritmo, não no herói

"O que sustenta performance não é genialidade. É consistência."

A liderança ágil não espera momentos de inspiração para funcionar. Ela é construída no dia a dia, na cadência dos rituais, na constância dos alinhamentos, na disciplina dos feedbacks.

O líder não precisa ser um herói. Precisa ser um maestro do ritmo: alguém que sustenta a fluidez do sistema e garante que o time não perca o compasso da entrega e da conexão.

“O ritmo do seu time é o reflexo direto da sua liderança.”

11. Agilidade é escolha diária, não evento pontual

"Todo dia você escolhe ser líder da nova era... ou gestor da era passada."

Ser ágil não é uma decisão única.

É um compromisso renovado a cada reunião, decisão, conversa difícil ou mudança de cenário.

O mindset ágil é testado toda vez que algo dá errado e a forma como o líder reage revela de fato o que ele acredita.

A liderança ágil exige presença, intenção e aprendizado constante. Não é sobre o discurso, é sobre a prática diária.

“A liderança ágil começa de novo toda segunda-feira.”

12. O líder ágil é antifrágil

"Não apenas resiste ao caos. Cresce com ele."

A liderança do futuro será dos que transformam turbulência em tração. Em vez de travar diante do inesperado, o líder ágil vê oportunidades.

Ele não apenas suporta a mudança, mas é moldado por ela. Desenvolve a capacidade de navegar o incerto, aprender rápido e reinventar o caminho.

O caos não o assusta: o fortalece.

“A liderança antifrágil não espera estabilidade. Cria valor no movimento.”

13. Liderar é sobre gente, não sobre método

"Frameworks não lideram. Pessoas lideram."

Conhecer Scrum, OKRs ou Kanban é importante mas inútil sem conexão com pessoas. Liderança ágil começa com empatia, escuta ativa e relações genuínas.

Sem isso, qualquer ferramenta vira controle maquiado. Liderar é enxergar o outro como ser humano, com potência, limites e singularidade.

É agir com intenção, não com automatismo.

“O líder que não entende de gente... organiza tarefas, mas não transforma ninguém.”

14. O time só é ágil se você for

"Você é o espelho do sistema."

Não adianta pedir adaptação, autonomia e colaboração se você, como líder, resiste à mudança, centraliza decisões e desconfia do time.

O comportamento do líder define o grau de agilidade da equipe.

O que você tolera, se repete.

O que você modela, se espalha.

O sistema responde ao que você é não ao que você fala.

“Se o time não é ágil... talvez o líder também não seja.”

15. A Nova Liderança é feita de pequenas decisões

"Grandes transformações começam no dia a dia."

Agilidade na liderança não é só sobre grandes projetos ou reformulações. Está nas microdecisões: em como você conduz uma reunião, em como responde a uma crítica, em como trata quem erra, em como reage a uma mudança inesperada.

São essas pequenas decisões, tomadas todos os dias, que moldam a cultura e definem se sua liderança está presa no passado ou conectada com o futuro.

“A Nova Liderança não é um cargo. É um conjunto de escolhas.”

ATIVIDADES PRÁTICAS

1. Diagnóstico Pessoal de Mindset Ágil

Objetivo: Avaliar o quanto sua liderança reflete os princípios da agilidade.

Como fazer: Liste as últimas 5 decisões que você tomou como líder. Para cada uma, responda:

- Ela favoreceu adaptação ou controle?
- Gerou clareza ou confusão?
- Fortaleceu a equipe ou centralizou em você?

Reflexão: Que decisões você repetiria? Quais precisam mudar?

2. Tradução dos 4 valores ágeis para sua realidade

Objetivo: Tornar os valores do Manifesto Ágil acionáveis na sua rotina.

Como fazer: Para cada valor, anote:

- Uma decisão que você tomou que o reforça
 - Uma decisão que o contraria
 - Uma ação prática que pode aplicar essa semana
-

3. Julgamento de uma reunião

Objetivo: Analisar como seu time está aplicando (ou não) os princípios ágeis.

Como fazer: Escolha uma reunião recorrente do seu time. Avalie:

- Ela gera valor real?
 - Poderia ser mais curta, clara ou colaborativa?
 - Está pautada em interação humana ou controle processual?
-

4. Entrevista Ágil 1:1

Objetivo: Estimular escuta ativa e conexão.

Como fazer: Faça uma 1:1 com um membro do time e pergunte:

- O que está funcionando no nosso jeito de trabalhar?
- Onde estamos nos travando por excesso de plano ou controle?
- O que você mudaria se pudesse?

5. Ciclo Ágil de Aprendizado

Objetivo: Praticar melhoria contínua a partir de erros e acertos.

Como fazer: Revise um projeto recente e preencha:

- O que tentamos?
- O que aprendemos?
- O que faremos diferente no próximo ciclo?

6. Mini retrospectiva semanal

Objetivo: Criar cadência de análise e aprendizado.

Como fazer: Ao final da semana, com o time:

- O que funcionou bem?
- O que atrapalhou a entrega?
- O que podemos testar diferente na próxima semana?

7. Radar de confiança

Objetivo: Avaliar a base relacional da equipe.

Como fazer: Marque de 1 a 5 o nível de confiança entre você e cada membro do time. Depois, reflita:

- Em quem você mais confia? Por quê?
- Quem pode estar se sentindo desamparado ou controlado?
- Como fortalecer a confiança com quem está mais distante?

8. Inventário da Burocracia

Objetivo: Eliminar o desnecessário.

Como fazer: Liste os 5 processos mais lentos ou engessados da sua equipe. Para cada um, pergunte:

- O que pode ser simplificado ou eliminado?
 - Isso gera valor real ou apenas segurança ilusória?
 - Quem pode te ajudar a redesenhar esse processo?
-

9. Ritual de feedback invisível

Objetivo: Aprender com o time sem formalidades.

Como fazer: Escolha um momento informal (café, intervalo, fim do dia) e pergunte:

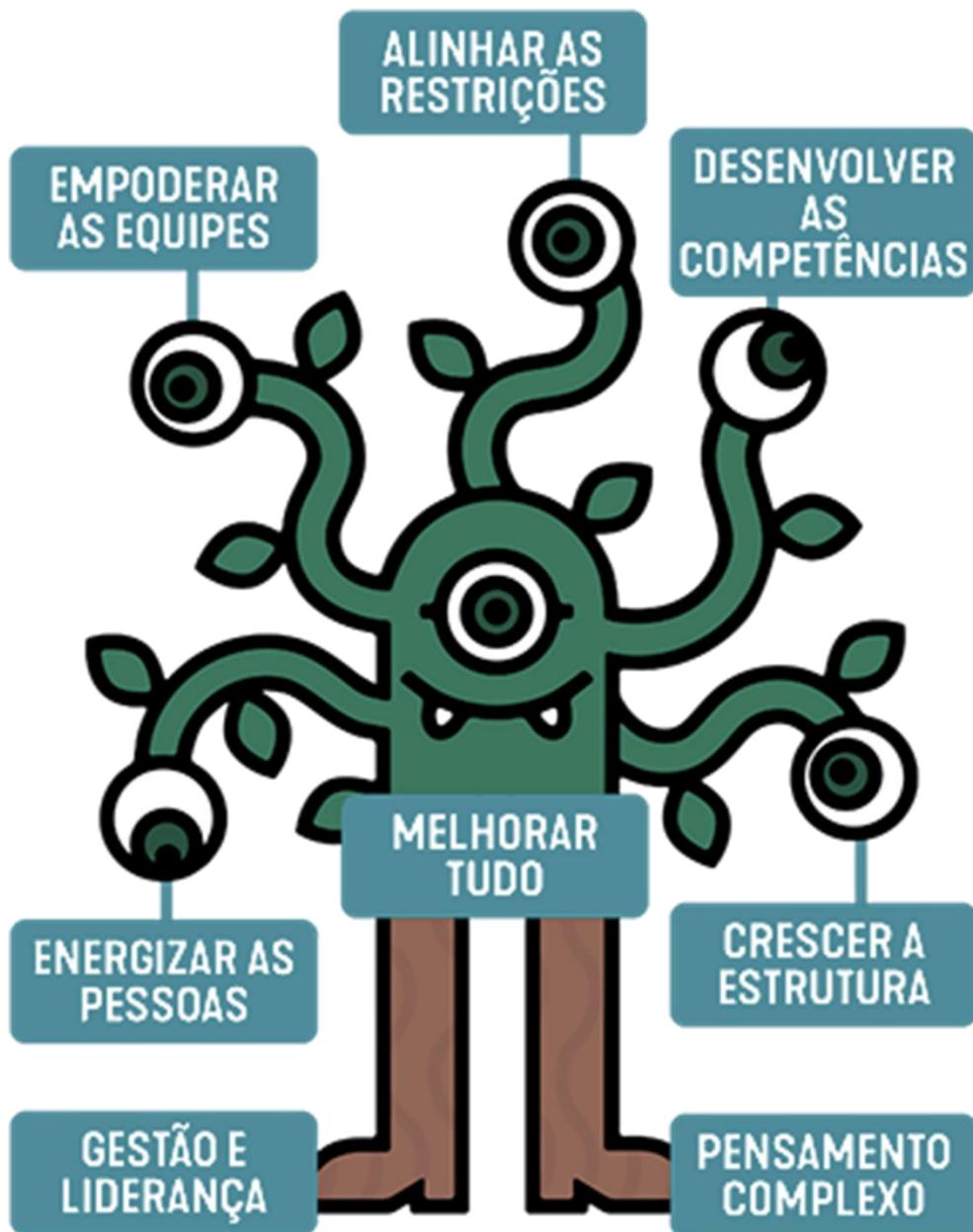
- "Se fosse você no meu lugar, o que faria diferente essa semana?"
 - "Qual decisão minha foi boa? Qual você mudaria?"
-

10. Reflexão escrita: "O que eu repito?"

Objetivo: Identificar padrões inconscientes de liderança.

Como fazer: Durante 5 dias, registre:

- Que comportamento meu se repetiu hoje como líder?
- Esse comportamento impulsiona ou trava a agilidade da equipe?
- Que novo comportamento posso experimentar amanhã?



1. Gestão é responsabilidade de todos, não só do líder

“Se você ainda acha que gestão é responsabilidade só do gestor... você já perdeu.”

O Management 3.0 redefine o papel da liderança: ela não é o centro do controle, mas o motor da cultura, do sistema e das condições para o time operar com autonomia e inteligência.

A gestão é distribuída, e o papel do líder é orquestrar os elementos que sustentam a alta performance não ser um gargalo.

“Desenhe o sistema certo... e as pessoas certas florescerão nele.”

2. Empresas não são máquinas: são sistemas vivos

Organizações não funcionam mais como engrenagens.

Funcionam como ecossistemas complexos, em constante mutação.

Isso exige uma liderança que entenda padrões, interdependências, redes e dinâmicas invisíveis.

“Ambientes determinam comportamento. Cultura sustenta resultado.”

3. O líder desenha, não comanda

O líder não é o mais sábio, nem o mais experiente.

Ele é quem desenha o ambiente onde as decisões certas emergem naturalmente.

“Você não precisa mandar... se souber o que está desenhando.”

4. Energizar as pessoas é o primeiro passo

Motivação não se impõe, se cultiva.

Entender o que move cada pessoa seus valores, desejos e motivações é base para liberar performance.

“Gente desmotivada custa caro. Gente engajada constrói futuro.”

5. Autonomia não é bagunça: é responsabilidade com clareza

Empoderar não é abandonar.

É desenhar limites claros para que a liberdade exista dentro de um campo bem definido.

“Sem alinhamento, a autonomia vira caos.”

6. Sem alinhamento, tudo trava

Restrições bem definidas como visão, metas e critérios de sucesso permitem que o time opere sem depender o tempo todo do líder.

“Quanto maior a clareza, menor a dependência.”

7. Desenvolvimento não é luxo: é função estratégica

O líder é responsável por construir caminhos de crescimento.

Um time que não evolui, estagna e uma liderança que aceita isso é cúmplice do fracasso.

“Liderar é criar futuros possíveis.”

8. Estruturas ágeis escalam sem engessar

A nova liderança precisa desenhar estruturas adaptáveis, com rituais, canais e ciclos de decisão que sustentem o crescimento sem burocratizar.

“Não se escala com hierarquia. Se escala com arquitetura.”

9. Melhoria contínua é cultura, não projeto

A cultura do Management 3.0 parte do princípio de que o que não melhora... morre.

A experimentação, o feedback e a revisão constante devem fazer parte do dia a dia.

“Melhoria não é bônus. É condição de sobrevivência.”

10. Moving Motivators: o que te move?

Ferramenta poderosa para entender os motores internos das pessoas.

Moving Motivators é um exercício que visa nos ajudar a refletir sobre a motivação e como ela afeta a mudança organizacional .



Curiosidade : Tenho muitas coisas para investigar e pensar

Honra : Sinto orgulho de que meus valores pessoais sejam refletidos na maneira como trabalho.

Aceitação : As pessoas ao meu redor aprovam o que eu faço e quem eu sou.

Maestria : Meu trabalho desafia minha competência, mas ainda está dentro das minhas habilidades.

Poder : Há espaço suficiente para eu influenciar o que acontece ao meu redor.

Liberdade : Sou independente dos outros com meu trabalho e minhas responsabilidades.

Parentesco : Tenho bons contatos sociais com as pessoas do meu trabalho.

Ordem : Existem regras e políticas suficientes para um ambiente estável.

Objetivo : Meu propósito de vida se reflete no trabalho que faço.

Status : Minha posição é boa e reconhecida pelas pessoas que trabalham comigo.

Serve para conversas 1:1, onboarding e até realinhamento de papéis.

“Você só lidera de verdade quando entende o que motiva de verdade.”

11. Delegation Poker: autonomia com método

O trabalho auto-organizado é considerado um elemento essencial da liderança ágil.

O Delegation Poker é uma técnica para equipes que aborda essa delegação de forma lúdica, a fim de derivar regras de ação para cooperação e tomada de decisões

Essa ferramenta ajuda a desenhar os níveis de autonomia que cada pessoa ou processo pode ter.

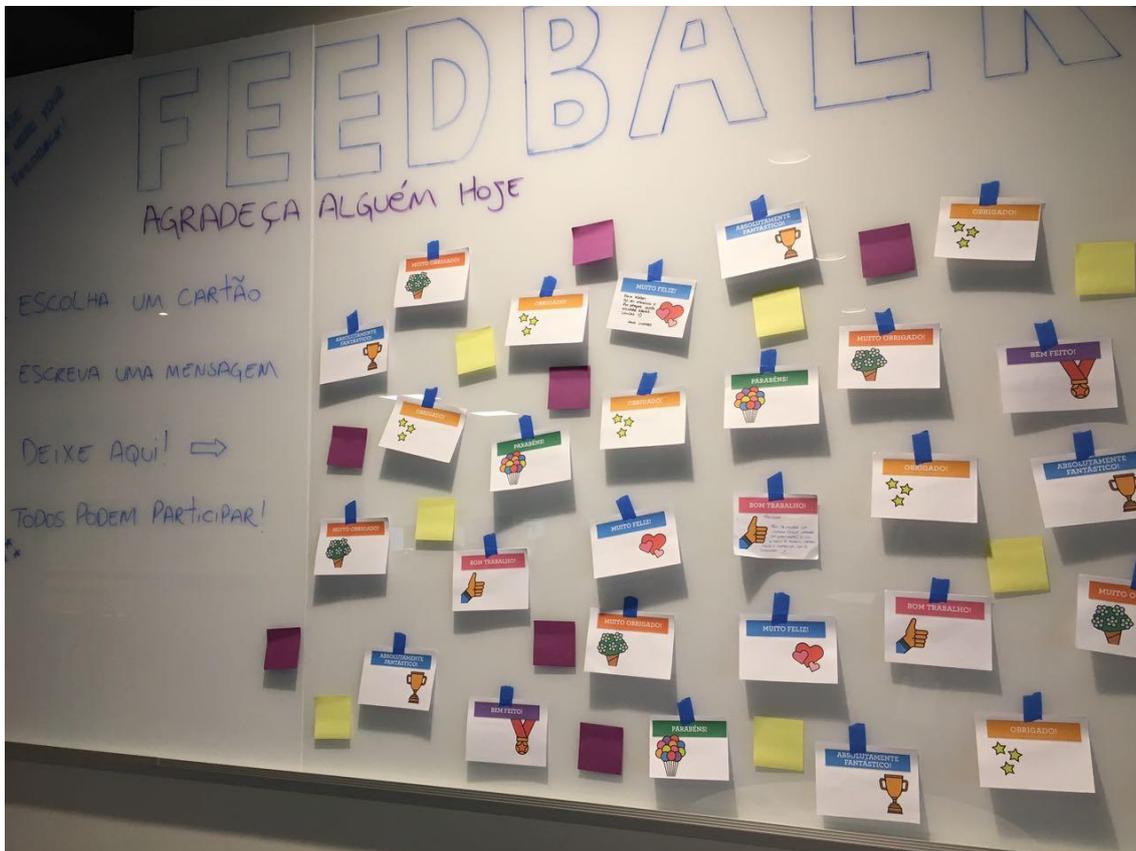
Evita microgestão e evita o “liberou geral”.



	1 Tell I will tell them	2 Sell I will try and sell it to them	3 Consult I will consult and then decide	4 Agree We will agree together	5 Advise I will advise but they decide	6 Inquire I will inquire after they decide	7 Delegate I will fully delegate
Team Bonus	●						
KPI Definition			●				
Free Tools							●
Paid Tools				●			
Project Priorities		●					
New Employees			●				
Team Coaching					●		

“Autonomia é progressiva. E precisa de mapa.”

12. Kudo Cards: reconhecimento que fortalece cultura



Reconhecimento estruturado, rápido e informal cria senso de pertencimento e reforça os comportamentos que o sistema quer cultivar.

Fortalece cultura positiva.



“Cultura se constrói com pequenos gestos, repetidos mil vezes.”

13. O líder como designer de sistemas

A principal missão da liderança ágil é desenhar os sistemas de ambiente, cultura, informação, decisão e desenvolvimento.

“O líder que não desenha o sistema... vira parte do problema.”

14. Ambientes que não travam, crescem

Quando o sistema está bem desenhado, o líder não vira herói vira dispensável.

O time roda com autonomia, leveza e fluidez.

“A melhor liderança é a que faz você quase desaparecer.”

ATIVIDADES PRÁTICAS

1. Aplicar os Moving Motivators com pelo menos 2 membros da equipe

- Em uma conversa 1:1, apresente os 10 cartões e peça que a pessoa ordene por importância.
- Converse sobre os 3 mais importantes e como o ambiente atual está (ou não) atendendo a esses motivadores.

2. Rodar uma partida de Delegation Poker com o time

- Escolha uma decisão real do time.
- Cada um vota o nível de autonomia que acha adequado (de 1 a 7).
- Discutam diferenças, alinhem expectativas e documentem os níveis combinados.

3. Escrever (ou receber) pelo menos 3 Kudo Cards nos próximos 7 dias

- Reforce comportamentos positivos de forma visível e genuína.
- Incentive o time a também enviar, promovendo uma cultura de reconhecimento mútuo.

4. Reunir o time para mapear quais restrições estão (ou não) claras

- Use perguntas como:
 - O que é sucesso aqui?
 - Quais são as regras do jogo?
 - Onde estamos livres para decidir?

5. Fazer uma retrospectiva com foco no sistema, não nas pessoas

- O que no ambiente está travando ou acelerando?
- Que mudanças pequenas poderiam tornar o sistema mais fluido?

6. Desenhar seu próprio “Canvas de Liderança”

- Faça um quadro com os 6 pilares do Management 3.0.
- Em cada um, anote o que já existe no seu time e o que precisa ser ajustado.

7. Criar um mural físico ou digital de Kudo Cards acessível ao time

- Pode ser um mural no Miro, mural físico no escritório, ou canal específico

no Teams/Slack.

→ Estimule o time a reconhecer uns aos outros.

8. Criar um quadro de Delegation Board para o time

→ Monte uma tabela simples com decisões ou temas frequentes e o nível de autonomia acordado.

→ Atualize conforme o time evoluir.

9. Refletir individualmente: “O que me energiza no trabalho?”

→ Escreva quais motivadores do Moving Motivators mais se aplicam a você.

→ Avalie como seu líder ou ambiente colabora com esses motivadores.

10. Rodar um experimento de melhoria contínua nos próximos 7 dias

→ Identifique algo pequeno no sistema que pode melhorar.

→ Alinhe com o time, teste, colete feedback e documente aprendizados.

→ Use o ciclo: Tentar → Medir → Aprender → Ajustar.

MÓDULO 4 EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE

1. Um time não nasce pronto, é construído

“Time bom não nasce pronto. É construído, sustentado e liderado todos os dias.”

A ideia de que basta reunir pessoas competentes para criar uma equipe de alta performance é um mito perigoso.

Um **grupo de indivíduos brilhantes** pode fracassar se não houver **confiança, clareza de propósito, responsabilidade compartilhada e coesão emocional**. Times de verdade são formados por relações de confiança, rituais consistentes e um sistema que favorece colaboração e resultado.

Na prática, isso significa que **a construção de um time é uma jornada contínua**, e cabe ao líder atuar como arquiteto do ambiente, desenhando espaços de segurança, confronto produtivo e alinhamento frequente. A performance de um time depende menos de talento isolado e mais da **qualidade das conexões entre seus membros**.

“Time não se escala. Se constrói.”

2. Confiança radical é o alicerce da performance

“Performance não começa no esforço. Começa na confiança.”

Segundo Patrick Lencioni, a base de toda equipe de alta performance é a confiança não a confiança superficial de “todos se dão bem”, mas a confiança radical: aquela onde se pode errar, discordar e pedir ajuda sem medo de julgamento. Na era pós-digital, onde as conexões são frágeis e os times se encontram pouco, **a confiança precisa ser intencionalmente cultivada**.

É papel do líder criar espaços onde vulnerabilidade não seja fraqueza, mas condição de crescimento. Isso passa por rituais de abertura emocional, tolerância ao erro e feedback honesto. Quando a confiança é real, o time discute ideias com força, sem precisar mascarar emoções. E aí a performance decola.

“Sem confiança, o talento vira ego. E o ego, um sabotador invisível da equipe.”

3. Sem conflito produtivo, não há evolução

“O silêncio educado pode ser mais nocivo que o erro declarado.”

Equipes que evitam conflitos não são harmoniosas são disfuncionais. O verdadeiro problema não é o conflito, mas a falta de preparo para lidar com ele. Times de alta performance transformam tensões em alavancas de melhoria. Eles discutem ideias duramente, mas com respeito. **Preferem o desconforto da verdade ao conforto da omissão.**

O líder ágil não evita conflitos. Ele os facilita. Ele ensina o time a debater sem se destruir, a argumentar sem atacar, a divergir sem desunir. Conflito produtivo exige maturidade, clareza sobre o propósito comum e um ambiente onde o erro é aprendido, não punição.

“Onde não há conflito, há acomodação. E onde há acomodação, não há performance.”

4. Comprometimento é mais que engajamento

“Engajamento é emoção. Comprometimento é decisão.”

Times excepcionais não só gostam do que fazem eles se comprometem com o resultado. Isso significa que, mesmo em dias difíceis, a entrega acontece. O comprometimento nasce da **clareza de propósito, da autonomia com responsabilidade e do senso real de pertencimento.**

O líder precisa deixar claro o *porquê*, o *para quê* e o *o que está em jogo*. Gente comprometida não precisa ser empurrada. Ela puxa. Mas para isso, precisa sentir que faz parte de algo maior, que sua entrega move o sistema e que suas ideias têm impacto. Esse é o combustível real da alta performance.

“Motivação é instável. Comprometimento é estrutural.”

5. Alta performance exige responsabilidade compartilhada

“Se só o líder sente o peso da entrega, o time ainda é amador.”

A grande virada de um time acontece quando **a responsabilidade não está mais apenas nas costas do gestor**, mas é dividida por todos. Cada um sente que carrega o time com sua presença, sua entrega e sua atitude. A cultura da responsabilidade compartilhada transforma equipes passivas em equipes protagonistas.

Isso exige confiança, autonomia real e clareza de papéis. Mas exige também **uma liderança que pare de microgerenciar e comece a ensinar a assumir o jogo**. O líder deixa de ser o centro da decisão para ser o guardião do ambiente.

“Alto desempenho não acontece onde todos obedecem. Acontece onde todos assumem.”

6. Foco em resultado, não em esforço

“Esforço sem entrega é teatro corporativo.”

Equipes de alta performance entendem que intenção não basta. O que conta é o resultado entregue, o valor gerado, o impacto causado.

O foco do time não está em parecer ocupado ou produtivo, mas em entregar o que importa. Isso muda completamente o jeito de priorizar, organizar e avaliar o trabalho.

O líder precisa reforçar o foco em impacto não em tarefas, horas ou controle. Ele deve ensinar o time a separar o que é importante do que é urgente, e o que é trabalho real de apenas movimentação. Resultado claro, critério de sucesso e autonomia são as três chaves para esse foco se manter vivo.

“Quem confunde ocupação com produtividade acaba cansado... e irrelevante.”

7. O time é reflexo do sistema, não do esforço individual

“Você não escala gente. Você escala sistema.”

A maioria dos líderes ainda tenta resolver problemas com esforço individual cobrando mais, empurrando mais, se desgastando mais. Mas a performance real não vem da força isolada. Ela vem de **sistemas bem desenhados** que favorecem foco, fluxo e colaboração.

Quando um time é bom apesar do sistema, ele é frágil. Mas quando o sistema impulsiona o time, o crescimento é sustentável.

O papel do líder ágil é desenhar o sistema certo: com rituais, clareza, autonomia e ritmo. E aí, o time começa a funcionar mesmo quando o líder não está presente.

“Se o time só funciona com você perto... o sistema ainda é amador.”

8. Liderança distribuída é o novo diferencial

“Times fortes não têm um líder forte. Têm vários líderes funcionando em rede.”

Na era pós-digital, **a liderança precisa sair do centro** e se espalhar pela equipe. Cada pessoa precisa ser capaz de tomar decisões, resolver problemas, puxar responsabilidades. Isso só acontece com clareza, confiança e um ambiente onde o erro é permitido como parte do crescimento.

A liderança distribuída é o oposto da centralização doentia. Não significa anarquia, mas sim **um sistema em que o time tem maturidade para operar com inteligência coletiva**. E isso só acontece com cultura forte e liderança educadora.

“Você é líder não porque tem cargo. Mas porque faz o sistema funcionar.”

9. Equipes híbridas exigem coesão intencional

“Se você lidera um time remoto como se fosse presencial, já perdeu o jogo.”

O trabalho híbrido escancarou as falhas das lideranças analógicas. Times que não se veem com frequência precisam de **rituais claros, comunicação visual, cadência bem definida e momentos de conexão emocional intencionais**. A cultura não pode ser invisível ela precisa ser ancorada em ações visíveis e frequentes.

O líder deve usar ferramentas digitais com inteligência, garantir presença emocional mesmo à distância e observar os sinais invisíveis do distanciamento. A cultura híbrida não é um desafio técnico, é um desafio de sensibilidade e intencionalidade.

“A distância não rompe a cultura. A negligência, sim.”

10. Maturidade ágil é mais importante que senioridade

“Tem gente com 10 anos de empresa... e 0 anos de evolução.”

Na liderança ágil, o critério para alocar responsabilidades não é o tempo de casa, e sim a **maturidade ágil da pessoa sua capacidade de tomar decisões, lidar com complexidade, operar com autonomia e se desenvolver com consistência**.

O erro comum é premiar a lealdade ou o cargo com mais autonomia, sem avaliar se a pessoa está pronta para isso. O mapa certo cruza **potencial, entrega e maturidade de comportamento**, permitindo decisões mais justas e funcionais.

“Quem mede talento só por currículo... alimenta mediocridade sistêmica.”

11. Autonomia não é anarquia: é alinhamento com liberdade

“Autonomia sem contexto é receita pra caos.”

Muitos líderes têm medo de dar autonomia e ver o time desandar. Mas o problema não é a autonomia. O problema é a falta de **contexto, clareza e critérios de decisão**. Autonomia verdadeira é quando a equipe tem liberdade para agir... dentro de um sistema onde todos sabem o que é sucesso.

O líder precisa ensinar o time a tomar decisões com base em princípios e não em ordens. Isso exige **comunicação madura, segurança psicológica e alinhamento constante**. Autonomia não significa soltar. Significa empoderar com responsabilidade.

“Não tenha medo de dar autonomia. Tenha medo de criar um time que só funciona quando você manda.”

12. Reconhecimento estruturado cria cultura de pertencimento

“Pessoas ficam onde se sentem vistas.”

Reconhecimento não é só um elogio aleatório. Quando bem feito, ele **constrói identidade, reforça comportamentos desejados e sustenta cultura**. Times de alta performance usam rituais de reconhecimento como parte da rotina, não como exceção.

Kudo Cards, murais de impacto e celebrações de aprendizado são ferramentas simples, mas potentes. O que é valorizado se repete. E o que se repete define a cultura.

“Quem lidera no silêncio da omissão, perde talentos no barulho da desmotivação.”

13. Conflito não é problema. Omissão é.

“Equipes que nunca discordam... estão fingindo.”

Conflito saudável é um dos pilares de times de alta performance. Significa **liberdade para questionar, debater e construir juntos**, sem medo de punição. O problema não é o conflito, é a ausência de espaço seguro para lidar com ele de forma produtiva.

Times que evitam o conflito tendem à mediocridade. A liderança deve ser corajosa para puxar conversas difíceis, facilitar mediações e estimular **divergência respeitosa**. O desconforto é onde a evolução começa.

“O silêncio cúmplice mata mais equipes do que o erro explícito.”

14. Liderança é preparar sucessores não dependentes

“Você está construindo herdeiros ou órfãos?”

Times de alta performance não dependem de um líder salvador. Eles funcionam mesmo quando ele não está. Isso exige **desenvolver pessoas para ocupar espaços, tomar decisões e sustentar o sistema**. O líder não pode ser gargalo. Tem que ser alavanca.

Sucessão começa muito antes da saída. É feita no dia a dia, nas conversas, nas delegações, no desenvolvimento contínuo. A pergunta mais importante é: **se eu sair amanhã, o que desaba?** Essa resposta mostra onde você ainda está sendo chefe e não líder.

“Liderança que não prepara o próximo... é ego travestido de competência.”

15. Ambientes de alta performance são projetados, não improvisados

“O ambiente vence o talento no longo prazo.”

Talentos não florescem no acaso. Eles precisam de **ritmo, cultura, estrutura e clareza**. O que chamamos de “alto desempenho” é, na verdade, **um sistema coerente que favorece resultado, aprendizado e colaboração**.

O papel do líder é desenhar esse sistema. É parar de apagar incêndio e começar a **construir um terreno fértil**. E isso se faz com intencionalidade, método e coragem.

“Você não lidera pessoas. Você lidera o ambiente onde elas performam.”

✓ ATIVIDADES PRÁTICAS

1. Autoavaliação: Meu time é grupo ou equipe?

→ Liste 5 comportamentos típicos do seu time que mostram colaboração real. Depois, liste 5 que ainda demonstram individualismo, competição ou desconexão.

2. Diagnóstico rápido dos 5 pilares da performance (modelo adaptado de Lencioni)

→ Dê uma nota de 1 a 5 para cada pilar: Confiança, Conflito produtivo, Comprometimento, Responsabilidade compartilhada e Foco em resultados.

→ O que você pode fazer na próxima semana para melhorar o pilar mais fraco?

3. Matriz 9Box ágil do seu time

→ Mapeie cada membro da equipe segundo os eixos: *Potencial* vs *Maturidade ágil*.

→ Identifique onde cada pessoa está hoje e o que você pode fazer para impulsionar seu desenvolvimento.

4. Desenho do plano de sucessão prático

→ Escolha uma função crítica da equipe.

→ Preencha os 3 níveis de prontidão: quem pode assumir agora, quem precisa de desenvolvimento e quem está fora do radar.

→ Quais ações você vai tomar para preparar esses nomes?

5. Checklist do plano de carreira ágil

→ Escolha uma pessoa da equipe e reflita:

✓ Está claro o próximo desafio dessa pessoa?

✓ Há espaço para movimento lateral?

✓ Você tem conversado com ela sobre evolução com frequência?

→ O que pode melhorar ainda neste trimestre?

6. Conversa 1:1 com foco em pertencimento

→ Escolha alguém que esteja mais distante ou desconectado. Faça uma conversa estruturada com 3 perguntas:

1. Como você tem se sentido na equipe?

2. O que tem ajudado ou atrapalhado seu engajamento?

3. O que eu posso fazer para te apoiar melhor?

7. Auditoria da cultura do time

→ Escreva as 3 principais “regras não escritas” da sua equipe.

→ Elas estão ajudando ou sabotando a performance?

→ Se uma pessoa nova entrasse hoje, o que ela aprenderia observando o comportamento do grupo?

8. Ritual de reconhecimento visível

→ Inicie um mural de Kudo Cards (físico ou digital).

→ Durante uma semana, reconheça publicamente pelo menos uma atitude positiva por dia de diferentes membros da equipe.

9. Diagnóstico da liderança distribuída

→ Marque as decisões que hoje você ainda centraliza.

→ Classifique:

● Posso delegar agora

● Posso delegar com preparação

● Não posso delegar

→ Para cada ●, defina quando e como vai delegar.

10. Retrospectiva com o time: “O que atrapalha nossa performance hoje?”

→ Conduza uma conversa aberta com o time sobre:

- O que está funcionando?
- O que está nos atrapalhando?
- Qual pequeno ajuste podemos testar nos próximos 7 dias?

MÓDULO 05 FERRAMENTAS ÁGEIS PARA SUSTENTAR PERFORMANCE

1. Time extraordinário se constrói com sistema

"Você não desenvolve uma equipe extraordinária na base da sorte... você desenvolve com sistema, intencionalidade e coragem."

Alta performance não nasce do acaso. Ela é resultado direto da clareza nos objetivos, da confiança mútua, da definição de papéis, de uma cadência bem desenhada e de uma cultura de feedback constante. Sem sistema, até o melhor talento se perde. O líder que entende isso deixa de ser bombeiro e se torna um arquiteto de ambientes onde as pessoas florescem.

"Talento pode ganhar o jogo. Mas só o sistema ganha o campeonato."

2. Objetivo coletivo claro é o início de tudo

"Todo time extraordinário sabe pra que existe."

Se a equipe não tem um objetivo comum, ela se fragmenta em esforços isolados. A clareza do propósito coletivo alinha prioridades, orienta decisões e engaja. O líder precisa tornar visível, acessível e memorável o grande "porquê" do time e mantê-lo vivo nas conversas diárias.

"Sem um porquê forte, o time vira sobrevivente."

3. Confiança radical é pré-requisito da alta performance

"Times que confiam falam o que precisa ser dito."

Sem confiança, não há vulnerabilidade. E sem vulnerabilidade, não há verdade. Equipes de alta performance não escondem erros, não mascaram conflitos e não trabalham sob medo. Confiança não é só gostar um do outro, é poder discordar sem medo. O líder precisa modelar essa postura.

"Confiança não é bônus. É base."

4. Ambiguidade trava. Papéis claros liberam o jogo

"Ambiguidade trava o fluxo."

Cada integrante do time precisa saber seu papel, seu valor e sua entrega. Ambiguidade gera conflito, sobreposição de esforços e zona cinzenta.

Papéis claros não engessam eles empoderam. Quando as funções são bem delimitadas, a colaboração flui naturalmente.

“Ambiguidade gera disputa. Clareza gera soma.”

5. Ritmo é o coração da performance

“Times de elite têm rituais fortes e previsíveis.”

Alta performance exige cadência. Rituais como check-ins, alinhamentos e retrospectivas criam previsibilidade, confiança e foco. O líder que estabelece um ritmo saudável protege o time do caos, do improvisado e da exaustão.

“O time que perde o ritmo... perde o jogo.”

6. Feedback não é evento. É cultura

“Feedback é o que permite crescer rápido sem quebrar o time.”

Avaliações anuais e feedbacks genéricos matam a evolução. A liderança ágil integra feedback em conversas, revisões, 1:1s e até nos check-ins. É melhor um feedback leve semanal do que um denso anual. O sistema precisa ser leve, constante e conectado à prática.

“Feedback é a vitamina da performance.”

7. Métricas saudáveis: não é sobre produtividade cega

Você mede o que importa?

O que realmente sinaliza progresso, valor entregue, aprendizado?

Métricas devem ser ferramentas de evolução, não de punição.

“O que você mede... você alimenta.”

8. Métricas devem medir valor, não esforço

“O time não precisa de mais cobrança. Precisa de critérios melhores.”

Horas trabalhadas e presença em reuniões não dizem quase nada sobre performance. Métricas inteligentes avaliam valor entregue, impacto gerado e qualidade da colaboração. O líder ágil troca volume por resultado, presença por progresso, atividade por impacto.

“Esforço se mede no treino. Resultado, no jogo.”

8. Ciclos curtos permitem ajuste rápido

“Sprint Review de performance não é só pra produto.”

Ciclos longos de avaliação travam. Ao invés de esperar o fim do trimestre, o líder ágil cria checkpoints mensais. O que funcionou? O que travou? O que será diferente? Isso transforma aprendizado em correção ágil de rota.

“Quanto mais curto o ciclo, mais longa a evolução.”

9. O 9-box ágil vê o time em movimento

“Desenvolver talento exige mais que olhar entrega.”

Potencial e maturidade são chaves distintas. Uma pessoa com alto potencial pode ainda não estar madura. Outra pode entregar bem, mas estar perto da estagnação. O 9-box adaptado ajuda o líder a calibrar sua estratégia com cada membro do time.

“Quem trata todos igual... lidera mal.”

10. Trilha de carreira não é só vertical

“Crescer não é só subir. É expandir.”

Muitos líderes ainda acham que plano de carreira é uma escada única. Mas no mundo ágil, as trilhas podem ser modulares, laterais, horizontais. O que importa é desafiar, dar clareza e reconhecer contribuições. Carreira ágil é progresso com sentido, não promoção vazia.

“Crescimento real é o que expande, não o que infla.”

11. Sucessão começa antes da urgência

“Se a saída de alguém trava tudo... você falhou no sistema.”

A falta de sucessão trava equipes, projetos e decisões. O líder ágil mapeia funções críticas, identifica substitutos em formação e acelera os nomes certos. Sucessão é sinal de maturidade, não de instabilidade.

“Líder que não prepara sucessores... prepara o caos.”

12. O risco real é o conhecimento escondido

“O que só uma pessoa sabe... é bomba-relógio.”

Mapear riscos inclui perguntar: se essa pessoa sair, o que para? Onde está o conhecimento não documentado? A cultura ágil compartilha, registra e dissipa riscos. Isso se faz com sistemas, não com discursos.

“Se o conhecimento some com alguém... o líder não viu o buraco.”

13. Home office exige presença cultural, não física

“Distância física não pode virar distância emocional.”

Liderar times híbridos e remotos exige cadência, rituais, clareza e regras. O líder da era pós-digital cria presença através da cultura, da comunicação intencional e do alinhamento visual. É isso que mantém o time conectado.

“Você não lidera pelo crachá. Lidera pela cultura.”

14. Acordos de convivência remota são essenciais

“Quem define tudo na hora... vive apagando incêndio.”

Horários, respostas, linguagem, canais. Tudo precisa ser acordado. Sem isso, o remoto vira ruído, e o ruído vira burnout. A convivência no digital é como no físico: requer regras, combinados e respeito mútuo.

“Time remoto sem acordo é cada um por si.”

15. A liderança que sustenta performance é precisa, não frenética

“Alta performance não é pressão. É precisão.”

O líder que cria sistemas claros, estimula feedbacks constantes, promove desenvolvimento e planeja a sucessão constrói ambientes onde as pessoas entregam mais, com menos fricção. É preciso ter coragem para abandonar o caos e escolher o desenho intencional.

“Quem lidera no caos sobrevive. Quem lidera com sistema multiplica.”

16. Rituais Ágeis de Liderança: cadência, conexão e correção de rota

“O que diferencia um time bom de um time extraordinário... é o ritmo.”

Rituais ágeis são encontros recorrentes, estruturados e breves, que mantêm o time alinhado, energizado e ajustando rapidamente o que precisa ser corrigido.

◆ REUNIÕES DE DISCUSSÃO

São espaços criados para debater ideias, explorar caminhos e provocar reflexão coletiva. Não são reuniões para decidir nem para apresentar status, e sim para pensar junto, sem pressão por consenso imediato. Exigem ambiente seguro, escuta ativa e liberdade para divergir. Boas reuniões de discussão ajudam o time a sair do óbvio, elevar a qualidade estratégica e construir soluções mais robustas.

Um bom líder facilita essas conversas com perguntas provocativas e disposição para ouvir. Se você só reúne o time para cobrar ou decidir, está matando o potencial criativo da sua equipe.

◆ REUNIÕES DE DECISÃO

Têm foco em tomar decisões objetivas com base em dados, prioridades e critérios claros. São mais curtas, diretas e com pauta definida. Devem envolver apenas as pessoas necessárias à decisão, com o restante informado depois.

A falta de clareza de critérios ou de quem decide é o maior sabotador desse tipo de reunião. Um erro comum é misturar decisão com debate: quando isso acontece, as decisões travam ou viram imposições mal digeridas. Toda decisão exige encaminhamento, dono da ação e prazo. Sem isso, vira conversa fiada.

◆ REUNIÕES DE RESULTADOS

Essas reuniões têm como foco avaliar entregas, acompanhar metas e medir progresso. São essenciais para dar visibilidade, alinhar expectativas e corrigir rotas. Não devem ser reuniões de justificativa ou exposição pública de falhas, mas sim momentos de aprendizagem coletiva e responsabilização com respeito.

Exigem clareza prévia de indicadores, critérios de sucesso e objetivos definidos. Se os resultados não estão claros, o time não sabe se está indo bem. O líder precisa garantir um ambiente que celebra avanço e aprende com os desvios.

◆ REUNIÕES DE OPORTUNIDADES

Espaços de olhar proativo para fora e para o futuro. São voltadas a detectar melhorias, novas ideias, oportunidades de inovação ou movimentos estratégicos. Muitas empresas não crescem porque suas rotinas são só de

apagar incêndio. Reuniões de oportunidade desafogam a equipe do operacional e abrem espaço para construir o novo. Aqui se explora: “O que está surgindo no mercado?” “Que problemas podemos resolver melhor?” “Onde há espaço para inovação?” O papel do líder é garantir que o time não só reaja ao mundo, mas também o antecipe.

◆ REUNIÕES DE PLANEJAMENTO / ACOMPANHAMENTO

São encontros regulares para organizar prioridades, definir planos de ação e acompanhar o andamento das entregas. Quando bem feitas, reduzem retrabalho, aumentam foco e criam um senso coletivo de direção.

A cada ciclo (semana, sprint ou mês), o time deve planejar juntos e revisar o que avançou. Boas reuniões de acompanhamento não são apenas para “ver se a tarefa foi feita”, mas para entender gargalos, ajustar rota e proteger o foco. O líder precisa garantir tempo, energia e método para que o planejamento não vire um papel esquecido.

◆ REUNIÕES DE ALINHAMENTO / ENGAJAMENTO

Essas são as reuniões que colocam todo mundo no mesmo barco. São momentos de construção coletiva de visão, valores, prioridades e espírito de time.

Servem para reconectar o grupo com o propósito, reconhecer avanços, dar sentido ao trabalho e garantir que ninguém está se sentindo à margem. Devem ser marcadas por energia, simbolismo e conexão emocional.

O líder aqui não impõe inspira.

Sem essas reuniões, o time vira só um agrupamento de tarefas e cargos. Com elas, vira comunidade que entrega junto.

◆ REUNIÕES DE EQUIPE | COM PARES | ONE ON ONE

Reuniões de equipe são encontros regulares com todo o time para revisar andamento, compartilhar aprendizados e manter coesão.

Reuniões com pares são conversas estratégicas entre líderes ou colegas de outras áreas para alinhar parcerias e evitar ruídos.

One-on-one (1:1) são conversas individuais regulares entre líder e liderado para ouvir, apoiar, alinhar expectativas e acompanhar desenvolvimento. Cada uma tem papel específico e deve acontecer com cadência. Times que não têm 1:1s regulares sofrem com desalinhamento, ruídos e perda de

motivação. O líder precisa dominar os três formatos para garantir conexão, fluidez e engajamento real.

◆ **RETROSPECTIVA ÁGIL**

Momento dedicado à melhoria contínua do sistema. É diferente de uma reunião de resultado ou cobrança. Aqui, o time analisa como está trabalhando, o que está funcionando, o que precisa mudar e quais ajustes podem tornar a dinâmica mais leve e eficaz.

Pode acontecer ao final de ciclos, projetos ou sprints. A retrospectiva evita que erros se repitam e que boas práticas se percam.

É um pilar da cultura de aprendizado. O líder que estimula essa prática sinaliza: “Aqui a gente não espera dar problema para melhorar”.

São 4 os rituais essenciais:

- **Check-in semanal:** foco, prioridades e nível de energia.
- **Reunião de alinhamento:** clareza do que importa agora.
- **1:1 quinzenal:** escuta ativa, desenvolvimento e percepção.
- **Retrospectiva mensal:** o que aprendemos e o que vamos mudar.

Esses encontros criam cadência emocional, operacional e estratégica. Eles não são “tempo perdido” são o que evita desgaste, ruído e desperdício. O segredo não é a agenda, é a consistência.

“Equipes que performam bem têm rituais que protegem o foco e a cultura.”

17. Kanban de Desenvolvimento: visualizando o aprendizado em tempo real

"Você não gerencia o que não consegue ver."

O Kanban de Desenvolvimento é uma adaptação do clássico Kanban para o crescimento individual. Nele, você visualiza não apenas o que está sendo feito, mas também o que está sendo aprendido, treinado e desenvolvido.

As colunas podem incluir: *A aprender, Em aprendizado, Aplicando, Dominado.*

A aprender

Em
aprendizado

Aplicando

Dominado

Esse formato transforma o desenvolvimento em algo concreto e mensurável, evitando a armadilha dos planos genéricos que nunca saem do papel.

Ele também permite que o líder atue como facilitador de jornada, identificando bloqueios e oportunidades de aceleração. Quando o time inteiro visualiza o aprendizado como parte do fluxo de trabalho, o crescimento vira cultura.

"Desenvolvimento que não está no fluxo... está na gaveta."

18. OKRs Pessoais: alinhamento entre indivíduo e estratégia

"Foco, direção e impacto em escala humana."

Os OKRs Pessoais (Objectives and Key Results) trazem clareza e direção para cada membro da equipe.

O grande diferencial é alinhar o que a pessoa quer desenvolver com o que a empresa precisa entregar.

Um bom OKR pessoal combina ambição com mensurabilidade, e não se confunde com uma lista de tarefas.

Exemplo:

Objetivo: Aumentar minha capacidade de comunicação assertiva.

KR1: Participar de 3 reuniões estratégicas com apresentação.

KR2: Aplicar feedback recebido em cada reunião.

KR3: Conduzir 1 conversa difícil com cliente ou colaborador.

Com ciclos trimestrais e acompanhamento quinzenal, os OKRs Pessoais promovem protagonismo e autogestão.

"OKRs não são metas. São bússolas para crescer com propósito."

19. O 9-box ágil

Radar de Potencial e Performance

"O talento silencioso não grita. Ele precisa ser percebido."

Esse modelo clássico foi adaptado para o contexto da liderança ágil. Em vez de avaliar apenas 'potencial' e 'desempenho' sob critérios genéricos, o novo radar avalia:

- Maturidade Ágil
- Autonomia
- Consistência de entrega
- Capacidade de adaptação
Assim, o líder identifica talentos emergentes, pontos de gargalo e possíveis líderes do futuro. A leitura do radar permite ações como aceleração de crescimento, plano de apoio ou até transição de função. Mais que uma matriz, ele vira mapa de desenvolvimento e base para conversas de carreira.

O QUE É?

A Matriz 9-Box tradicional é uma ferramenta clássica de **Gestão de Talentos** que cruza dois eixos: **Performance** e **Potencial**.

Na versão **ÁGIL**, atualizamos esses eixos para refletir a complexidade da nova era:

- **Eixo X: Performance Real Entregue (Impacto + Resultado + Consistência)**
- **Eixo Y: Maturidade Ágil (Capacidade de adaptação, autonomia, colaboração e mentalidade evolutiva)**
-

Assim, ela vira uma ferramenta poderosa para identificar:

- Quem está pronto para crescer
- Quem precisa de suporte ou feedback imediato
- Quem pode se tornar um gargalo se não for desenvolvido

COMO FUNCIONA?

EIXO HORIZONTAL PERFORMANCE

Avalia o **resultado real entregue**, a consistência e o impacto das ações da pessoa, com base em critérios visíveis e alinhados ao time.

- **Baixa:** Entrega instável, erros repetitivos, pouca confiabilidade
- **Média:** Cumpre o combinado, mas sem protagonismo
- **Alta:** Supera expectativas, entrega com autonomia e valor real

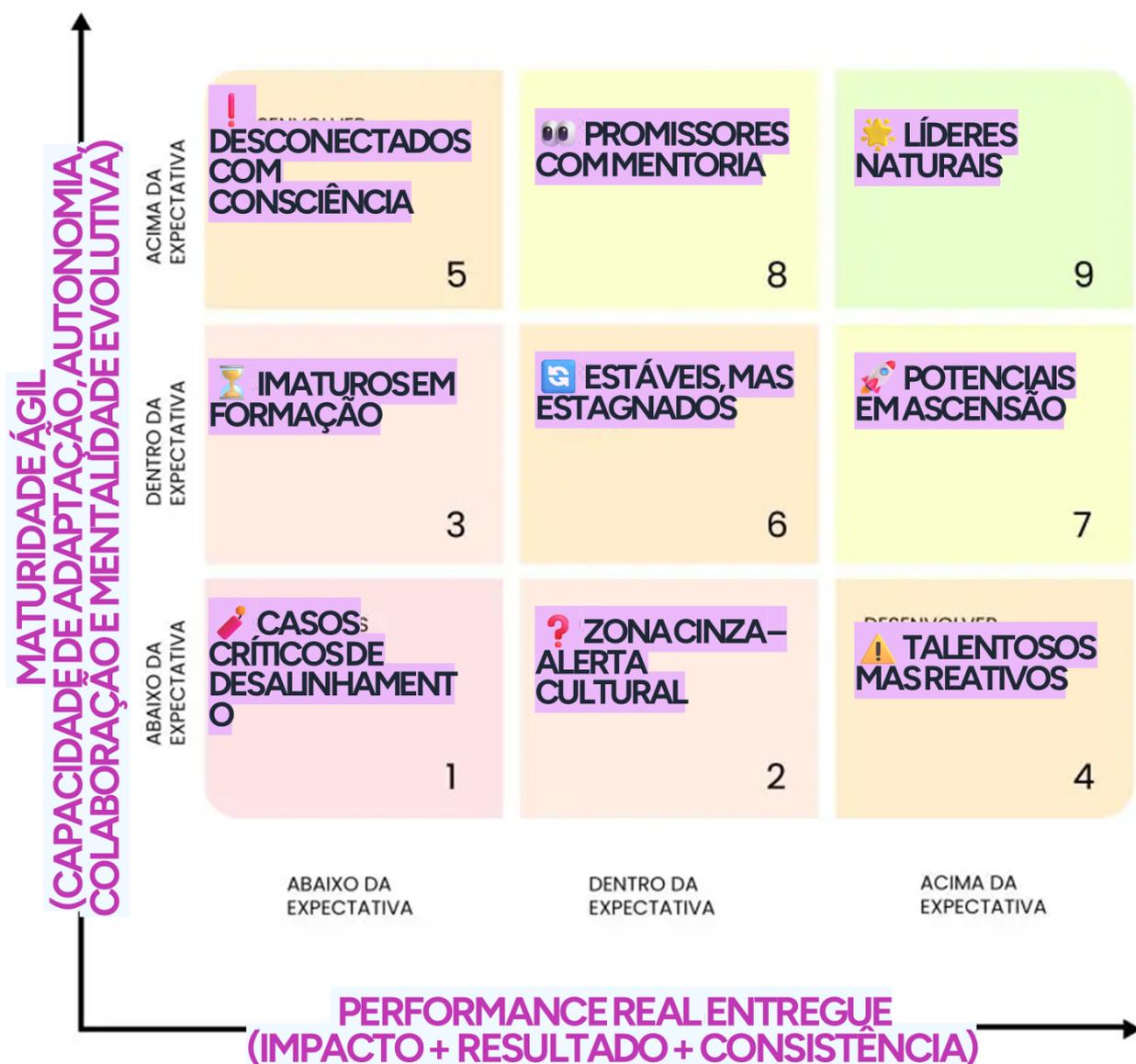
EIXO VERTICAL MATURIDADE ÁGIL

Mede o **grau de consciência, adaptabilidade, visão sistêmica e postura de aprendizagem contínua.**

- **Baixa:** Depende do líder para tudo, resiste a mudanças, tem dificuldade com feedback
- **Média:** Se adapta quando solicitado, começa a assumir responsabilidades
- **Alta:** Antecipação, pensamento sistêmico, aprende rápido e colabora ativamente

OS 9 QUADRANTES

	Alta Maturidade Ágil	Média Maturidade Ágil	Baixa Maturidade Ágil
Alta Performance	 Líderes Naturais	 Potenciais em Ascensão	 Talentos Mas Reativos
Média Performance	 Promissores com Mentoria	 Estáveis, mas Estagnados	 Zona Cinza - Alerta Cultural
Baixa Performance	 Desconectados com Consciência	 Imaturos em Formação	 Casos Críticos de Desalinhamento



COMO USAR NA PRÁTICA?

1. Coleta de dados objetiva e subjetiva

- Avalie entregas reais (não percepções vagas).
- Inclua 1:1s, feedbacks 360, e rituais semanais.

2. Classifique cada pessoa no grid

- Faça isso com critério claro, não por “feeling”.

3. Aja com intencionalidade

- Cada quadrante exige uma estratégia:

ESTRATÉGIAS POR QUADRANTE

Líderes Naturais

- Prepare para sucessão
- Dê desafios estratégicos
- Exponha à visibilidade e redes externas

Potenciais em Ascensão

- Invista em formação acelerada
- Dê espaço para experimentar
- Crie microprojetos com responsabilidade

Talentos Mas Reativos

- Diagnostique travas comportamentais
- Alinhe cultura e visão
- Pode haver conflito de valores

Promissores com Mentoria

- Mentoria prática
- Feedback semanal
- Casos típicos de “diamantes brutos”

Estáveis, mas Estagnados

- Provoque reflexão sobre carreira
- Pode ser comodismo ou burnout
- Explore novos desafios internos

Zona Cinza - Alerta Cultural

- Diagnosticar fit cultural
- Converse sobre pertencimento
- Pode indicar desalinhamento profundo

Desconectados com Consciência

- Muita entrega, mas resistência à cultura
- Pode minar o time

- Realinhe rápido ou redirecione

Imaturos em Formação

- Potenciais jovens ou novos
- Exigem apoio, clareza e estrutura

Casos Críticos

- Urgência: ou desenvolve ou desliga
- Custo emocional e de desempenho alto

DIFERENCIAIS DA MATRIZ ÁGIL

- Usa **mentalidade adaptativa**, não só cargos e entrega bruta.
- Avalia **fit com os valores da liderança ágil**.
- Foca na **responsabilidade do líder de adaptar o ambiente**, não apenas avaliar.

“Potencial sem contexto é só ilusão. Performance sem clareza é só sorte.”

20. Plano de Desenvolvimento Individual (PDI Ágil)

"Desenvolvimento só existe se estiver conectado à prática."

O PDI Ágil parte de 3 perguntas simples e poderosas:

1. O que eu preciso aprender?
2. O que me impede de evoluir?
3. Quem pode me ajudar?

A partir delas, o plano se torna vivo, orgânico e integrado ao dia a dia. Nada de longos formulários engavetados. O PDI Ágil inclui um pequeno Kanban pessoal, com revisões quinzenais e validações com o gestor. Também é útil para combinar treinamentos, mentorias e desafios no fluxo de trabalho. A simplicidade garante consistência.

“Crescimento que depende de treinamento... é frágil. Crescimento que depende do sistema... é escalável.”

21. Reconhecer talentos silenciosos

Por que você pode estar ignorando as pessoas mais valiosas da sua equipe?

✿ O QUE SÃO TALENTOS SILENCIOSOS?

São profissionais que:

- Não se autopromovem
- Não estão no centro das conversas
- Evitam disputas de ego
- Não pedem atenção, mas entregam com consistência
- Têm alta profundidade, mas baixa visibilidade

Eles são os **pilares invisíveis da operação**: sustentam processos, constroem confiança, resolvem problemas sem alarde e muitas vezes **ensinam sem palco**.

📉 POR QUE COSTUMAM PASSAR DESPERCEBIDOS?

1. **Modelos tradicionais valorizam quem fala mais alto**
 - Recompensam carisma, não consistência.
2. **Líderes ausentes confundem silêncio com apatia**
 - Quando, na verdade, pode haver sabedoria, maturidade ou timidez.
3. **Sistemas de avaliação padronizados ignoram contribuições invisíveis**
 - Como a estabilidade emocional, a colaboração nos bastidores e o suporte cultural.
4. **Falta de tempo e presença dos líderes**
 - Quem só olha número ou reunião, não vê comportamento sutil.

🔍 COMO IDENTIFICÁ-LOS?

1. **Observe os padrões de confiança informal**
 - Quem o time procura quando precisa de ajuda real?
 - Quem resolve sem pedir crédito?

2. **Analise impacto indireto**

- Quem ajuda os outros a performar melhor?
- Quem acalma o time em momentos de crise?

3. **Olhe para quem entrega com consistência silenciosa**

- Eles quase nunca aparecem nas reuniões de destaque. Mas o trabalho deles está sempre pronto, certo e sustentável.

4. **Faça perguntas abertas nos 1:1**

- “O que você acha que ainda não está sendo aproveitado em você?”
- “Quais momentos você sentiu que contribuiu muito, mas não foi reconhecido?”

SINAIS DE ALERTA

- Pessoas extremamente competentes que evitam visibilidade
- Profissionais que fazem parte da “memória do time”, mas nunca são promovidos
- Feedbacks do time que revelam nomes que você nunca considerou
- Aquelas pessoas que, quando saem, todo mundo percebe que sustentavam muito mais do que parecia

COMO VALORIZAR SEM EXIGIR EXPOSIÇÃO?

1. **Reconhecimento individual e genuíno**

- Um Kudo Card bem escrito, um elogio com contexto ou um agradecimento direto.

2. **Criar espaços seguros para expressão**

- Times com muita competição interna inibem talentos silenciosos.

3. **Convidar para protagonismo, sem forçar**

- “Você toparia liderar esse pedaço, do seu jeito?”

4. **Valorizar o estilo de contribuição**

- Nem todo talento precisa virar líder formal. Mas todo talento precisa de desenvolvimento e reconhecimento.

"Os talentos silenciosos sustentam o time quando os barulhentos perdem o rumo."

22. Métricas de Valor: o que realmente importa para avaliar desempenho

"Medir esforço é o jeito mais fácil de parecer que você está gerenciando alguma coisa."

Enquanto métricas tradicionais focam em horas trabalhadas, volume de tarefas ou cumprimento de rotina, as métricas de valor respondem:

O que foi entregue?

Qual impacto gerou?

Isso contribuiu para o objetivo final?

Exemplos de métricas de valor:

- Ciclo de entrega (lead time)
- Satisfação do cliente interno
- Taxa de adoção de entregas
- Feedbacks recebidos e aplicados

As métricas de valor provocam a mudança de foco do fazer para o progredir. A equipe aprende a trabalhar para gerar impacto, não apenas ocupar agenda.

"O que você mede... molda o que seu time valoriza."

23 Trilha de Carreira Modular: evolução além da promoção

"Nem todo mundo quer subir. Mas todo mundo quer crescer."

A trilha de carreira modular substitui os modelos verticais ultrapassados por trajetórias construídas em torno de habilidades, entregas e contribuições estratégicas. Em vez de "subir de cargo", o colaborador pode:

- **Ampliar escopo**
- **Assumir desafios em outras frentes**
- **Tornar-se referência técnica**
- **Desenvolver soft skills e visão de negócio**

Cada “módulo” da trilha representa uma nova camada de contribuição. E o líder atua como arquiteto de crescimento, não como guardião de promoções. Essa abordagem amplia o engajamento e retém talentos que não se encaixam no modelo tradicional.

“Promoção é só uma das formas de reconhecimento. Crescimento real é modular, múltiplo e contínuo.”

24. Matriz de Sucessão: antecipando o futuro com inteligência

"Quem você está preparando para te substituir?"

A Matriz de Sucessão permite mapear rapidamente:

- Funções críticas
- Nível de prontidão de cada pessoa
- Ações necessárias para acelerar a transição

Ela se estrutura em três níveis:

1. **Pronto agora**
2. **Pronto em até 6 meses**
3. **Sem sucessor definido**

Com esse mapa, o líder atua de forma proativa, oferecendo mentorias, desafios e planos de aceleração. Além disso, essa matriz ajuda a lidar com saídas inesperadas sem paralisar o time. A sucessão deixa de ser drama e vira estratégia.

“A sucessão não é sobre o futuro. É sobre a coragem de preparar o presente.”

✓ ATIVIDADES PRÁTICAS

1. Diagnóstico dos seus 5 sistemas de liderança

→ Avalie cada um: Clareza, Fluxo, Feedback, Desenvolvimento e Ritmo.
Classifique cada sistema:

✓ Funciona bem

⚠ Precisa de atenção

✗ Está ausente

→ Liste 1 ação prática para ajustar cada sistema marcado com ⚠ ou ✗.

2. Aplicação do Kanban de Desenvolvimento

→ Monte um quadro com as colunas: A aprender / Em aprendizado / Aplicando / Dominado

→ Inclua pelo menos 3 competências que você precisa evoluir agora.

→ Marque o estágio atual de cada uma e defina o próximo passo.

3. Escrita dos seus primeiros OKRs Pessoais

→ Defina:

- 1 Objetivo relevante para seu crescimento
- 2 a 4 Resultados-chave mensuráveis
 - Compartilhe com seu líder ou mentor para validar e acompanhar nos próximos 30 dias.

4. Preenchimento do Radar de Potencial e Performance (9-box adaptado)

→ Liste seu time.

→ Posicione cada pessoa no gráfico segundo:

- Potencial (maturidade, adaptabilidade)
- Performance (entregas, constância)
 - Reflita: quem precisa de mais desafio? Quem precisa de mais apoio?

5. Início de um PDI Ágil com uma pessoa do time

→ Escolha alguém da sua equipe.

→ Realize uma conversa de desenvolvimento com as 3 perguntas:

1. O que você quer aprender?
2. O que está te travando hoje?
3. Como eu posso te ajudar?
 - Registre e desenhe os primeiros passos do plano.

6. Criar sua Trilha de Carreira Modular (individual)

→ Liste 3 direções possíveis de crescimento que façam sentido pra você:

- Técnica?
- Estratégica?
- Lateral?
→ Para cada uma, defina:
- Qual desafio representa?
- O que você precisa dominar para avançar?
- Quem já trilhou esse caminho que pode te inspirar?

7. Construir um Mapa de Risco do seu time

→ Identifique no mínimo 3 pontos de dependência crítica.

→ Para cada um, responda:

- Se essa pessoa sair hoje, o que trava?
- O que só ela sabe?
- Como posso mitigar esse risco?

8. Definir suas Métricas de Valor

→ Liste as entregas mais importantes do seu time.

→ Para cada uma, defina:

- Qual é a métrica que mostra valor entregue (não esforço)?
- Como acompanhar isso com simplicidade?
→ Compartilhe com o time e valide se todos compreendem os critérios.

9. Agendar os rituais ágeis da sua liderança

→ Inclua no seu calendário:

- Check-in semanal com o time
- 1:1 quinzenal com cada liderado
- Retrospectiva mensal
→ Comece com o mínimo viável, mas mantenha a constância.

10. Criar sua Matriz de Sucessão

→ Liste os papéis-chave do time.

→ Para cada papel, defina:

- Quem poderia substituir em caso de ausência?
- O que precisa ser preparado ou treinado para isso acontecer?
→ Formalize o plano e atualize a cada 3 meses.

1. Clareza sem ação é ilusão

"Sabe qual é a diferença entre quem cresce e quem fica pra trás? O primeiro faz. O segundo entende... mas não muda."

Entender a nova liderança, mergulhar no conteúdo e se conectar com os princípios apresentados não muda nada se você não agir. A última etapa dessa jornada é a mais simples de entender, mas a mais difícil de aplicar: transformar conhecimento em movimento. Muitas lideranças se escondem atrás de diagnósticos brilhantes e reflexões profundas, mas continuam repetindo os mesmos padrões. A clareza é essencial, mas ela só vira potência quando vira atitude.

A nova liderança exige decisões visíveis, posicionamentos reais, mudanças no sistema e rituais que sustentem a transformação. Não há espaço para o líder espectador. A era pós-digital cobra protagonismo diário.

Entender é o primeiro passo. Mudar é a única prova de que você entendeu de verdade.

2. Escolha uma dor, não todas

"Quem tenta mudar tudo de uma vez... não muda nada."

A primeira armadilha do plano de ação é querer resolver tudo. Escolher uma dor específica é o início da mudança real. É preciso identificar qual sistema da liderança está mais frágil: falta de clareza? Falta de ritmo? Falta de alinhamento?

Essa escolha define a prioridade do plano de 7 dias. Liderança não se transforma em uma tacada só, mas sim em movimentos estratégicos, constantes e bem direcionados.

Quanto mais específico você for no diagnóstico, mais eficaz será o seu plano. É hora de parar de atacar sintomas e começar a corrigir as causas.

Não existe transformação sem foco. Onde tudo é prioridade, nada muda de verdade.

3. O sistema vem antes do talento

"Se a saída de alguém paralisa o time... o problema nunca foi a saída. Foi o sistema que você não desenhou."

É comum lideranças se apoiarem demais em talentos específicos da equipe e se surpreenderem com a ruptura quando esses talentos saem. Mas um time verdadeiramente maduro e de alta performance não depende de heróis. Ele depende de sistemas.

Quando o sistema é sólido, o time sustenta resultados mesmo com mudanças no elenco. Por isso, o plano de ação precisa incluir ajustes no sistema: clareza, feedback, ritmo, papéis bem definidos e sucessão desenhada. O líder da nova era não é um bombeiro é um arquiteto de ambientes que funcionam com ou sem ele.

Se a equipe colapsa quando alguém sai, o gargalo sempre foi você.

4. Não é sobre ritual. É sobre cadência.

"Alta performance não é pressão. É precisão."

A força de um time está diretamente relacionada à previsibilidade dos seus rituais. Check-ins curtos, reuniões de alinhamento, conversas de desenvolvimento, retrospectivas... Não importa se são diários, semanais ou mensais. O que importa é que sejam respeitados e bem utilizados.

A cadência é o que cria ritmo, e ritmo é o que impede estagnação. A ausência de rituais saudáveis é o início do caos. O plano de ação deve garantir ao menos dois rituais consistentes implementados imediatamente. Porque é no ritual que a cultura respira.

A cultura do time se revela no que ele faz toda semana não só no discurso bonito.

5. O Kanban é o espelho da sua liderança

"O que você não vê... você não gerencia."

Muitos líderes trabalham com base na memória, no improviso ou na intuição. Mas agilidade exige visualização. Quando você coloca as prioridades, os projetos e os desenvolvimentos em um Kanban, tudo muda.

O invisível fica visível.

O travado fica claro.

O que depende de você aparece. E, principalmente, o time ganha autonomia. O Kanban não é só uma ferramenta visual é um mapa de gestão viva. Comece pequeno. Três colunas já bastam: A Fazer | Fazendo | Concluído. E depois vá sofisticando conforme a maturidade do time evolui.

Liderança que não enxerga... comanda no escuro.

6. Planeje a conversa que vai mudar o jogo

"Use a Conversa de Alinhamento como ponto de partida."

Uma única conversa pode realinhar um time inteiro. O plano de ação dos 7 dias começa com um movimento visível: marcar uma conversa com seu time.

Uma conversa de alinhamento sobre metas, expectativas, prioridades, contexto.

Não é sobre motivar com discurso, é sobre gerar clareza com verdade. Essa conversa é o primeiro passo para gerar segurança psicológica e mostrar que uma nova liderança está em curso. Ela precisa ter escuta, direcionamento e compromisso com o próximo ciclo.

A transformação começa quando a equipe percebe que algo mudou de verdade no líder.

7. Bloqueie o tempo. Bloqueie a desculpa.

"Se não entrou na sua agenda... não entrou na sua vida."

Ideias sem espaço no calendário viram apenas boas intenções. Todo plano de mudança precisa ser visível no tempo. Isso significa reservar slots na agenda para rituais, conversas, check-ins e revisões.

O maior erro do líder é esperar "sobrar tempo" para priorizar o que é essencial.

A liderança ágil é intencional ela bloqueia o tempo antes que o tempo seja consumido pelo caos. Planeje sua semana com os blocos de ação visíveis e negociáveis. Quem não protege seu tempo acaba preso no tempo dos outros.

Liderança ágil não depende de tempo livre. Depende de tempo bem usado.

8. Mude a segunda. Mude a cultura.

"Você tem 7 dias para provar que não é só mais um líder preso no passado."

A segunda-feira carrega um poder simbólico enorme. Ela representa recomeço, alinhamento e expectativa. Quando você muda sua atitude logo na segunda, o time percebe. A energia é outra. A fala é outra. A postura é outra.

O Desafio dos 7 Dias começa ali. Não espere uma nova reunião para começar diferente. Comece na conversa informal, no primeiro alinhamento, no primeiro feedback. Mostre, com pequenas atitudes, que algo mudou e veio pra ficar.

Toda cultura começa em uma segunda-feira em que alguém decidiu liderar diferente.

9. Coragem é o nome do jogo

"Se daqui a 7 dias sua liderança for a mesma de hoje... não faltou conhecimento. Faltou coragem."

É desconfortável mudar o jeito de liderar. É mais fácil repetir padrões, manter processos ineficientes e deixar conversas difíceis para depois. Mas é exatamente isso que sustenta a estagnação.

O novo líder precisa de coragem para ser claro, exigir responsabilidade, enfrentar conflitos e dizer não quando for preciso. Esse módulo não é sobre planejamento, é sobre compromisso. E compromisso exige coragem. A decisão é sua. O time vai seguir o que você fizer não o que você disser.

A liderança só muda quando a coragem aparece na agenda.

10. O futuro da sua liderança começa agora

"O mundo mudou. As regras mudaram. Sua equipe também mudou. Agora só falta você."

A era pós-digital não é uma tendência. É o presente. E ela não tem espaço para lideranças reativas, analógicas ou passivas. Tudo que você aprendeu até aqui tem valor real se for usado. Não espere o cenário ideal.

Use o que tem. Comece com o que pode. Faça o melhor que consegue, mas faça. Você não precisa mudar tudo em uma semana. Mas precisa começar agora. Porque o futuro da sua liderança já começou... e está esperando sua primeira atitude.

O futuro não é dos mais fortes. É dos mais adaptáveis.

11. Seus rituais revelam sua cultura

"Não adianta dizer que é ágil se sua agenda é reativa e desorganizada."

Cultura não é aquilo que a empresa escreve no mural. É aquilo que acontece na rotina sem que alguém precise lembrar. E na liderança, a cultura se manifesta nos rituais.

Se você quer acelerar a maturidade do seu time, o ponto de partida é desenhar e manter rituais consistentes. Pode ser simples: um check-in na segunda, uma 1:1 por semana, uma retrospectiva quinzenal. O segredo está na cadência. Líderes que abandonam rituais abandonam, junto, o ritmo do time. O que você repete, o time absorve.

Toda cultura é um reflexo dos rituais que o líder sustenta com disciplina.

12. Seus acordos sustentam sua liberdade

"Sem acordos claros, a liderança vira cobrança disfarçada."

Autonomia não é bagunça. E liberdade sem direção vira dispersão. Um dos maiores erros na liderança contemporânea é supor que o time já deveria "saber o que fazer". Mas o que não é combinado... é interpretado.

Por isso, todo plano de ação precisa incluir pelo menos um novo acordo com a equipe. Sobre tempo de resposta. Sobre prioridades. Sobre o que é esperado. Esses acordos são a base da segurança psicológica. Quando há clareza, há liberdade para performar. E sem clareza... sobra ruído.

Ambientes saudáveis são aqueles onde autonomia caminha ao lado de combinados explícitos.

13. Feedback é cultura não evento

"O jeito que você dá e recebe feedback define o tipo de time que você lidera."

Feedback não pode ser deixado para o final do projeto, para o fim do trimestre ou para quando a bomba estourar. Feedback é sistema. É rotina. É ambiente.

Quando o líder transforma feedback em conversa contínua, ele tira o peso do julgamento e coloca a energia no crescimento.

O plano de ação precisa incluir um ritual de feedback real. Não importa o formato. Mas tem que ser direto, respeitoso e frequente. Porque o time que não conversa... adocece.

O time que cresce mais rápido é sempre o time que conversa melhor.

14. Se você não liderar sua agenda... será engolido pela dos outros

"Todo líder é gestor de tempo queira ou não."

Na nova liderança, você não pode mais se dar ao luxo de ser um profissional reativo. O tempo do líder é um ativo estratégico. É nele que cabem os rituais, os alinhamentos, os momentos de escuta e de construção.

Se sua agenda está ocupada só com reuniões inúteis, planilhas e apagar incêndios, algo está errado. O plano de ação exige uma revisão profunda da sua semana. Não pra "encaixar" as mudanças, mas pra reposicionar a liderança como prioridade.

Se você não é dono da sua agenda... nunca será dono da sua liderança.

15. A virada começa dentro. O resto acompanha.

"A liderança não muda quando o time muda. Ela muda quando o líder decide mudar."

A maior mentira que contam por aí é: "Não dá pra mudar porque minha equipe não está pronta." Mas a verdade é outra: as equipes seguem o padrão emocional do líder.

Se você se compromete com um novo modelo, com um novo ritmo, com uma nova forma de pensar... o time sente. Talvez resista no início. Talvez estranhe. Mas aos poucos, os mais maduros vão aderindo. E os que não estão prontos... vão ficando para trás. Liderança é isso: um convite permanente ao próximo nível.

Sua transformação é o gatilho da transformação do time. O resto é consequência.

PLANO DE AÇÃO DOS PRÓXIMOS 7 DIAS

Use o **Template do Mapa de Ação** (já entregue na Imersão) para preencher:

- **1 sistema de liderança** que você vai ajustar (clareza, fluxo, ritmo, desenvolvimento ou feedback).
 - **2 rituais** que vai implantar com sua equipe (ex: check-in, 1:1, retrospectiva).
 - **1 microprojeto ou melhoria** que irá liderar (ex: implantação do Kanban, redefinição de OKRs).
 - **Responsáveis e prazos.**
 - **O que vai precisar pedir apoio.**
 - **O que você vai parar de fazer.**
-

DESAFIO DA SEGUNDA-FEIRA

Logo no primeiro dia útil após a imersão, faça pelo menos 1 dessas 3 ações:

1. **Chame uma conversa 1:1 com alguém do time para falar de desenvolvimento.**
2. **Agende seu primeiro ritual de liderança ágil.**
3. **Monte e compartilhe com o time o primeiro esboço do seu Kanban pessoal.**

✓ ATIVIDADES DO MÓDULO FINAL

1. Plano de Ação dos 7 Dias

Objetivo: Gerar mudança visível e mensurável em 7 dias.

Instruções:

Escolha **1 sistema da sua liderança** para focar nesta semana:

- Clareza
- Fluxo
- Feedback
- Desenvolvimento
- Ritmo

Depois, preencha seu plano:

- Qual ritual você vai implantar ainda nesta semana?
- Que conversa você precisa iniciar?
- Qual pequena melhoria de sistema será visível para o time?
- O que você vai parar de fazer?
- O que você vai começar a fazer?
- Como você medirá se funcionou?

Dica: Use o Template do "Mapa de Ação dos 7 Dias" entregue no material complementar.

2. Desafio da Segunda-Feira: A Virada Começa Agora

Objetivo: Criar ruptura simbólica e real já na próxima segunda.

Instruções:

- Agende sua próxima segunda-feira com blocos intencionais:
 - Reunião de check-in.
 - Alinhamento de prioridades.
 - Primeira conversa de desenvolvimento (ou pelo menos 1:1).
- Prepare uma mudança concreta de postura:
 - Novo posicionamento.
 - Uma decisão firme.
 - Um novo combinado com o time.

Reflexão:

Que atitude sua fará o time perceber que “*agora é diferente*”?

3. Redesenho da Semana Ideal do Líder

Objetivo: Construir uma agenda que reflita uma liderança ágil real.

Instruções:

- Use o **Template da Agenda Semanal da Liderança Ágil**.
- Reserve blocos para:
 - Check-in semanal
 - Feedbacks rápidos
 - Planejamento e retrospectiva
 - 1:1 com pelo menos um liderado
 - Tempo de análise e decisão estratégica

Atenção: A agenda deve **caber na sua realidade atual**, mas refletir **o líder que você está se tornando**.

4. Mini Diagnóstico dos 5 Sistemas

Objetivo: Identificar seu ponto de virada com base nos aprendizados da imersão.

Instruções:

- Refaça o **Checklist dos 5 Sistemas da Liderança Ágil**.
- Anote:
 - Qual sistema está mais forte?
 - Qual está mais frágil?
 - O que ainda não começou a se mover?
 - Onde você já vê evolução concreta?

Dica: guarde esse diagnóstico para rever em 30 dias.

5. Escolha e Conduza UMA Nova Conversa com Alguém da Equipe

Objetivo: Desbloquear, alinhar ou desenvolver uma relação-chave.

Opções de conversa (conforme frameworks da aula):

- Conversa de Alinhamento
- Conversa de Performance

- Conversa de Feedback Contínuo
- Conversa de Desenvolvimento

Instruções:

- Agende, prepare e conduza essa conversa ainda nesta semana.
 - Use os roteiros e perguntas guias entregues.
 - Anote os aprendizados.
-

6. Atualize ou Crie seu Kanban Pessoal de Liderança

Objetivo: Visualizar e gerir as frentes de ação como líder.

Instruções:

- Use o Template do Kanban Pessoal.
 - Coloque no quadro:
 - O que você precisa fazer.
 - O que está em andamento.
 - O que já finalizou.
 - Inclua uma coluna só com “Desenvolvimento de Pessoas”.
-

7. Crie 1 Novo Acordo com o Time

Objetivo: Construir ambiente de confiança, segurança e fluidez.

Sugestões:

- Tempo de resposta entre mensagens.
- Formato de reunião.
- Regras para o uso de canais digitais.
- Horários de foco.

Instruções:

- Escreva o acordo.
 - Valide com o time.
 - Teste por 7 dias.
 - Avalie junto com a equipe.
-

8. Use o Radar de Potencial e Performance para Mapear a Equipe

Objetivo: Identificar talentos ocultos e necessidades de suporte.

Instruções:

- Use o Radar 9-box adaptado.
 - Posicione as pessoas da sua equipe nos quadrantes.
 - Reflita:
 - Quem precisa de mais desafio?
 - Quem precisa de mais suporte?
 - Quem está pronto para algo maior?
 - Quem pode estar no lugar errado?
-

9. Faça uma Retrospectiva Rápida da Sua Liderança Atual

Objetivo: Identificar padrões, ciclos e travas.

Roteiro para a retrospectiva pessoal:

- O que funcionou bem nos últimos 30 dias?
- O que não funcionou?
- O que eu deveria ter feito diferente?
- Que impacto tive no time?
- Que travas ainda estou repetindo?

Essa atividade pode ser feita sozinho ou com um mentor/parceiro de confiança.

10. Reconheça publicamente alguém do seu time com um Kudo Card real

Objetivo: Criar conexão emocional e reforçar comportamentos positivos.

Instruções:

- Use o mural ou template de Kudo Card.
- Escreva um reconhecimento real, específico e genuíno.
- Entregue em reunião ou diretamente à pessoa.

Liderança é também uma construção simbólica. Pequenos gestos criam grandes lealdades.

TEMPLATES, FERRAMENTAS E MODELOS DE APOIO IMERSÃO EM LIDERANÇA ÁGIL

MATERIAL 1 MAPA DOS 5 SISTEMAS DA LIDERANÇA ÁGIL

Objetivo do Material:

- Este template permite ao líder fazer um diagnóstico claro, objetivo e visual dos 5 sistemas essenciais da liderança ágil.
 - Serve tanto como ferramenta de análise, quanto como roteiro de ação para ajustes rápidos e implementação de melhorias.
-

Estrutura Visual Recomendada:

- Layout com 5 caixas/quadrantes distribuídos de forma simétrica.
 - Pode ser em:
 - Grade 2x3 (2 em cima, 3 embaixo).
 - Linha única horizontal com 5 boxes.
 - Grade 3x2 (3 em cima, 2 embaixo).
 - Cores:
 - Fundo branco ou cinza muito claro (sofisticado).
 - Títulos das caixas em **preto ou grafite**, com destaques em **amarelo cádmio (#ffcc00)**.
 - Linhas finas delimitando os quadrantes.
-

Os 5 Sistemas:

1. **CLAREZA**
 2. **FLUXO**
 3. **FEEDBACK**
 4. **DESENVOLVIMENTO**
 5. **RITMO**
-

Campos Dentro de Cada Sistema:

- **◆ Diagnóstico Atual:** Como está esse sistema hoje?
 - **◆ Pontos Fortes:** O que está funcionando bem aqui?
 - **◆ Pontos de Atenção:** Onde estão os gargalos, ruídos ou disfunções?
 - **◆ Ações Imediatas:** O que posso (e devo) fazer agora para melhorar este sistema?
-

Perguntas Guias SISTEMA POR SISTEMA:

✓ 1. Clareza

- As metas, os objetivos e as prioridades estão claros para todos?
- As pessoas sabem o que é sucesso neste ciclo ou projeto?
- Existe alinhamento sobre o que é prioridade e o que pode esperar?

✓ 2. Fluxo

- O trabalho flui de forma constante e sem gargalos?
- Existem muitas tarefas abertas e poucas sendo concluídas?
- As demandas estão visíveis, organizadas e bem distribuídas?

✓ 3. Feedback

- Feedback é uma prática constante ou é evento esporádico?
- As pessoas recebem retorno no tempo certo, durante o jogo, e não só depois?
- Existe um ambiente de segurança para dar e receber feedback?

✓ 4. Desenvolvimento

- Estou promovendo o desenvolvimento real da minha equipe?
- Existe evolução de competências, crescimento profissional e pessoal?
- Há espaço formalizado para conversas de desenvolvimento?

✓ 5. Ritmo

- O time tem uma cadência clara de trabalho (check-ins, entregas, rituais)?
- Estamos operando em ritmo sustentável, sem picos de estresse ou períodos de ociosidade?

- As entregas são constantes ou acontecem em grandes picos e longas pausas?
-

Instruções de Uso:

- Use esse mapa como ferramenta de diagnóstico no início de ciclos, projetos, semanas ou sprints.
 - Pode ser preenchido individualmente (autoanálise do líder) ou em conjunto com o time (workshop ou reunião).
 - A cada sistema avaliado, defina pelo menos **uma ação rápida, concreta e objetiva** para começar imediatamente.
-

Recomendação Final:

- Este mapa deve ser revisitado periodicamente. É uma fotografia do estado atual da liderança, que deve evoluir continuamente.

🔥 MATERIAL 2 KANBAN DE LIDERANÇA (PESSOAL E DA EQUIPE)

🎯 Objetivo do Material:

→ Ferramenta visual para gestão do trabalho da liderança, seja no nível pessoal (tarefas do líder) ou no nível do time (gestão de demandas da equipe).

→ Serve para garantir fluxo de trabalho constante, reduzir gargalos, priorizar com clareza e eliminar sobrecarga e dispersão.

🏗️ Estrutura Visual Recomendada:

✅ Formas de Apresentação:

- **Versão Vertical ou Horizontal.**
 - Aplicável em:
 - Quadro físico (parede, mural, flip chart).
 - Digital (Trello, Miro, ClickUp, Notion, Jira, etc.).
-

✅ Colunas Padrão:

1. **Backlog** Tudo que precisa ser feito, mas não está priorizado ainda.
 2. **Prioridade da Semana** O que realmente importa nesta semana (foco absoluto aqui).
 3. **Em Andamento** O que já está em execução neste momento.
 4. **Bloqueado/Dependente** Tarefas travadas, esperando algo ou alguém. (*opcional, mas altamente recomendado*)
 5. **Concluído** Tudo que foi entregue, encerrado ou finalizado.
-

✅ Campos Dentro de Cada Card:

- **Descrição da Tarefa ou Projeto.**
 - **Prioridade:** Alta | Média | Baixa (sinalização opcional).
 - **Responsável:** (No caso de Kanban da equipe).
 - **Notas rápidas:** Observações, pendências ou detalhes.
 - **Data ou Prazo:** (opcional).
-

✓ Aplicações:

- **Kanban Pessoal do Líder:**
→ Suas atividades, projetos e responsabilidades pessoais.
 - **Kanban da Equipe:**
→ Gestão das demandas, projetos e entregas do time.
-

🚦 Uso de WIP LIMIT (Work in Progress Limit):

→ Definir um limite máximo de cards que podem estar no "**Em Andamento**".

→ Isso força foco, reduz multitarefa, acelera entregas e evita sobrecarga.

Exemplo:

- Se o líder define WIP = 3, significa que nunca terá mais que 3 itens em andamento ao mesmo tempo.
-

🧠 Perguntas Guias Para Aplicação:

- Estou priorizando o que realmente gera impacto ou só apagando incêndio?
 - O que está parado e precisa ser destravado hoje?
 - Meu time ou eu estamos sobrecarregados em qual coluna?
 - Existem tarefas no Backlog que estão ali há semanas e não fazem mais sentido?
 - O que precisa sair do "Em Andamento" ainda hoje para liberar energia e espaço?
-

🔧 Instruções de Uso:

1. Liste tudo no **Backlog**.
2. Toda segunda-feira (ou início do ciclo), puxe para **Prioridade da Semana** aquilo que realmente precisa ser entregue.
3. Movimente para **Em Andamento** quando começar a executar.
4. Se algo travar, mova para **Bloqueado/Dependente**.
5. Ao finalizar, mova para **Concluído** (e celebre cada fechamento).

6. Reveja ao final da semana:
- O que ficou parado?
 - O que pode ser eliminado, delegado ou priorizado na próxima semana?



MATERIAL 3 TEMPLATE DE OKRs PARA LÍDERES

Objetivo do Material:

- Ferramenta visual e operacional para definição, acompanhamento e gestão de OKRs (Objectives and Key Results) tanto no nível pessoal (líder) quanto no nível da equipe.
 - Garante clareza, foco, alinhamento e progressão contínua na liderança e na operação do time.
-

Estrutura Visual Recomendada:

Componentes Principais:

- **Objective (O):**
 - Onde queremos chegar.
 - Inspira, direciona, traz significado.
 - **Key Results (KR):**
 - Como saberemos que estamos chegando lá.
 - Indicadores claros, mensuráveis, desafiadores e alcançáveis.
 - Ideal ter de 2 a 4 KRs por Objective.
 - **Plano de Iniciativas:**
 - Quais ações serão tomadas para alcançar os KRs.
 - Não é lista de tarefas aleatórias são movimentos estratégicos.
 - **Check-ins Quinzenais (ou Semanais):**
 - Avaliação de progresso dos KRs (% de avanço).
 - Obstáculos ou bloqueios.
 - Aprendizados e ajustes necessários.
-

Modelo Visual Sugerido:

- **Esquerda (vertical grande):**
 - Objective (Título grande, inspirador, centralizado).
- **Direita (em colunas ou blocos horizontais):**
 - Cada Key Result como um box.
 - Dentro de cada KR:
 - Meta clara e mensurável.
 - Estado atual (% progresso).
 - Espaço para anotações e insights dos check-ins.

- **Abaixo dos KRs:**
 - Quadro de Iniciativas com:
 - Descrição da iniciativa.
 - Responsável.
 - Status (Em Andamento | Concluído | Aguardando | Bloqueado).
 - **Rodapé ou lateral:**
 - Espaço para Check-ins Periódicos.
 - Campo para Aprendizados, Ajustes e Próximos Passos.
-

Pontos Críticos de Atenção:

- **O Objective NÃO é meta numérica.**
 - É direcional, qualitativo e inspirador.
 - **Os KRs são absolutamente mensuráveis.**
 - Se não tem número, não é KR.
 - **O KR mede o resultado. A iniciativa é o que fazemos para tentar alcançá-lo.**
-

Perguntas Guias Para Construção:

Para o Objective:

- Onde queremos chegar nos próximos 90 dias?
- Se eu tiver que escolher uma coisa que muda o jogo, qual é?
- Esse Objective é claro, inspirador e direcionador?

Para cada Key Result:

- Se atingirmos esse KR, sabemos com certeza que estamos progredindo?
- É realmente mensurável? Está claro onde começa e onde termina?
- Esse KR é desafiador, mas possível?

Para as Iniciativas:

- O que eu (ou meu time) preciso fazer pra que este KR avance?
- Essa iniciativa ataca diretamente o problema ou é só ocupação?

Para Check-ins:

- Qual é o % de progresso desde o último check-in?
 - O que está bloqueando o avanço?
 - Qual aprendizado aplicável emergiu desde a última rodada?
-

Instruções de Uso:

1. Defina até 3 Objectives para o ciclo (idealmente trimestral).
2. Para cada Objective, desenhe de 2 a 4 KR's.
3. Liste as iniciativas que movem os KR's.
4. A cada 1 ou 2 semanas, faça check-in e atualize progresso, obstáculos e aprendizados.
5. Ao final do ciclo, faça uma retrospectiva:
 - O que funcionou?
 - O que não?
 - O que aprendemos?
 - O que levamos para o próximo ciclo?

OKRs

OBJECTIVE

KEY RESULT 1

Estado atual

Notas, insights dos check-ins

KEY RESULT 2

Estado atual

Notas, insights dos check-ins

PLANO DE INICIATIVAS

Iniciativa	Responsável	

KEY RESULT 3

Estado atual

Notas, insights dos check-ins

CHECK-INS PERIÓDICOS

Aprendizados, ajustes e proximos passos

MATERIAL 4 FRAMEWORK DAS 4 CONVERSAS DA NOVA LIDERANÇA

Objetivo do Material:

- Ferramenta visual e operacional que estrutura as 4 conversas fundamentais que todo líder precisa dominar para sustentar uma liderança ágil, produtiva, humana e de alta performance.
 - Mantém clareza, alinhamento, feedback e desenvolvimento sempre ativos na rotina de liderança.
-

As 4 Conversas:

1. CONVERSA DE ALINHAMENTO

- Objetivo: Definir o que é prioridade, clarear objetivos, alinhar expectativas e critérios de sucesso.
- Quando usar: Sempre que começa um ciclo, uma semana, um projeto, uma mudança ou percebe desalinhamento.

2. CONVERSA DE PERFORMANCE

- Objetivo: Avaliar o que está funcionando, o que não está, o que precisa ser ajustado no trabalho, no processo, na entrega ou no comportamento.
- Quando usar: Semanal, quinzenal ou sempre que perceber queda de desempenho ou dúvidas sobre progresso.

3. CONVERSA DE FEEDBACK CONTÍNUO

- Objetivo: Realizar ajustes finos, rápidos, no calor do jogo. Corrigir rota, reforçar comportamentos positivos ou interromper desvios antes que cresçam.
- Quando usar: Sempre que perceber um desvio, uma oportunidade de reforçar um bom comportamento ou a necessidade de um ajuste rápido.

4. CONVERSA DE DESENVOLVIMENTO

- Objetivo: Focar no crescimento do profissional, na evolução de competências, na visão de carreira e no desenvolvimento a médio e longo prazo.
 - Quando usar: Mensal, bimestral ou a cada ciclo de desenvolvimento.
-

Estrutura Visual Recomendada:

- Layout com 4 caixas/quadrantes distribuídos de forma harmônica:
 - 2 caixas em cima (Alinhamento | Performance).

- 2 caixas embaixo (Feedback Contínuo | Desenvolvimento).

→ Cada caixa com:

- ◆ Título da conversa.
- ◆ Objetivo da conversa (descrição curta).
- ◆ Campos para:
 - Anotações.
 - Acordos.
 - Pontos de atenção.
 - Ações combinadas.

Perguntas Guias Para Cada Conversa:

Conversa de Alinhamento:

- Quais são as prioridades agora?
- Como saberemos que este ciclo foi bem-sucedido?
- Quais são as entregas mais importantes?
- O que é inegociável nesse período?

Conversa de Performance:

- O que está funcionando bem?
- O que não está funcionando?
- Onde estamos tendo progresso? Onde estamos travados?
- O que precisa ser ajustado, reforçado ou eliminado?

Conversa de Feedback Contínuo:

- O que eu vi que preciso reforçar ou ajustar agora?
- Qual comportamento ou atitude está fortalecendo (ou prejudicando) nosso progresso?
- Como posso entregar esse feedback de forma clara, direta e respeitosa?
- O que já pode ser feito diferente a partir de agora?

Conversa de Desenvolvimento:

- Onde você quer estar profissionalmente nos próximos meses/anos?
 - Quais competências você precisa desenvolver para isso?
 - O que está te impulsionando e o que está te bloqueando hoje?
 - Como eu, como líder, posso apoiar seu desenvolvimento?
-

Instruções de Uso:

1. Utilize a **Conversa de Alinhamento** sempre no início de ciclos, projetos ou semanas.
2. Realize **Conversas de Performance** como manutenção contínua da operação e da entrega.
3. Aplique **Feedback Contínuo** de forma constante, rápida, no jogo, sem esperar reuniões formais.
4. Programe **Conversas de Desenvolvimento** como parte de sua rotina de gestão de pessoas, não como exceção.

FRAMEWORK DAS 4 CONVERSAS DA NOVA LIDERANÇA

CONVERSA DE ALINHAMENTO

Definir prioridades, clarear objetivos, alinhar expectativas e criterios de sucesso

Anotações

Acordos

Pontos de atenção

Ações combinadas

CONVERSA DE PERFORMANCE

Availar o que esta funcionando, o que não esta e o que precisa ser ajustado

Anotações

Acordos

Pontos de atenção

Ações combinadas

CONVERSA DE FEEDBACK CONTINUO

Realizar ajustes finos e rápidos, reforçar comportamentos positivos

Anotações

Acordos

Pontos de atenção

Ações combinadas

CONVERSA DE DESENVOLVIMENTO

Focar no crescimento do profissional a medio e longo prazo

Anotações

Acordos

Pontos de atenção

Ações combinadas

MATERIAL 5 CHECKLIST DOS RITUAIS ÁGEIS DA LIDERANÇA

Objetivo do Material:

- Este checklist organiza os rituais essenciais da liderança ágil, garantindo cadência, fluxo, alinhamento e desenvolvimento constante na rotina da equipe e da liderança.
 - Funciona como guia operacional diário, semanal e quinzenal/mensal.
-

Os 4 Rituais Ágeis Fundamentais:

1. CHECK-IN DIÁRIO OU SEMANAL

-  **Objetivo:** Garantir visibilidade do que está em andamento, destravar bloqueios, alinhar foco e ritmo.
 -  **Frequência:**
 - **Diário** (quando o fluxo é intenso).
 - **Semanal** (para times de liderança ou menos operacionais).
 -  **Duração:** 5 a 15 minutos.
 -  **Formato:**
 - Perguntas rápidas para cada membro ou área:
 1. No que você está trabalhando?
 2. Tem algum bloqueio?
 3. Precisa de ajuda em algo?
-

2. REUNIÃO DE ALINHAMENTO DE PRIORIDADES

-  **Objetivo:** Definir o que é realmente prioridade no ciclo (semana, quinzena, mês) e garantir que todos estejam olhando para o mesmo norte.
 -  **Frequência:** Semanal ou Quinzenal.
 -  **Duração:** 30 a 60 minutos.
 -  **Formato:**
 - Alinhamento das entregas, projetos e responsabilidades.
 - Revisão do backlog, priorização do Kanban, definição do WIP da semana.
 - Checagem de dependências e riscos.
-

✓ 3. RETROSPECTIVA QUINZENAL OU MENSAL

- 📌 **Objetivo:** Aprender com o que funcionou e o que não funcionou. Ajustar processos, comportamentos e dinâmicas para o próximo ciclo.
- 📅 **Frequência:** Quinzenal ou Mensal.
- ⌚ **Duração:** 45 a 90 minutos.
- 🛠️ **Formato:**
 - Perguntas estruturantes:
 - O que funcionou muito bem?
 - O que não funcionou?
 - O que aprendemos?
 - O que vamos mudar no próximo ciclo?

✓ 4. CONVERSAS 1:1 (REGULARES)

- 📌 **Objetivo:** Desenvolvimento individual, destravamento de questões pessoais, acompanhamento de performance, alinhamento e fortalecimento do relacionamento líder-liderado.
- 📅 **Frequência:** Quinzenal ou Mensal (mínimo).
- ⌚ **Duração:** 30 a 60 minutos.
- 🛠️ **Formato:**
 - Mistura de temas pessoais, profissionais, desenvolvimento, feedbacks e alinhamentos.
 - Baseado no framework das 4 conversas (Alinhamento, Performance, Feedback, Desenvolvimento).

🚦 **Formato do Checklist:**

✓ RITUAL	FREQUÊNCIA	OBJETIVO PRINCIPAL	STATUS
Check-in Diário ou Semanal	Diário/Semanal	Manter fluxo, foco e destravar bloqueios	<input type="checkbox"/>
Alinhamento de Prioridades	Semanal/Quinzenal	Definir foco e WIP do ciclo	<input type="checkbox"/>

✓ RITUAL	FREQUÊNCIA	OBJETIVO PRINCIPAL	STATUS
Retrospectiva	Quinzenal/Mensal	Aprendizado e melhoria contínua	<input type="checkbox"/>
Conversas 1:1	Quinzenal/Mensal	Desenvolvimento, acompanhamento, alinhamento	<input type="checkbox"/>

→ Cada linha tem uma checkbox para marcar se está implementado na sua liderança.

Instruções de Uso:

1. Preencha o checklist avaliando se cada ritual está implementado.
2. Use na abertura de ciclos, reuniões de gestão ou como diagnóstico mensal da cadência da liderança.
3. Se algum ritual estiver ausente, implemente imediatamente.

CHECKLIST DOS RITUAIS ÁGEIS DA LIDERANÇA

✓	RITUAL	FREQUÊNCIA	OBJETIVO PRINCIPAL	STATUS
	Check-in diário ou semanal	Diário/Semanal	Manter fluxo, foco e destravar bloqueios	<input type="checkbox"/>
	Alinhamento de prioridades	Semanal/Quinzenal	Definir foco e WIP do ciclo	<input type="checkbox"/>
	Retrospectiva	Quinzenal/Mensal	Aprendizado e melhoria contínua	<input type="checkbox"/>
	Conversas 1:1	Quinzenal/Mensal	Desenvolvimento, acompanhamento, alinhamento	<input type="checkbox"/>

MATERIAL 6 TEMPLATE DO MAPA DE AÇÃO DOS 7 DIAS

Objetivo do Material:

- Ferramenta de implementação imediata, desenhada para transformar a liderança em até 7 dias, priorizando foco, clareza e movimento real.
 - Funciona como um plano de ação visual, simples, direto, prático e eficaz.
-

Estrutura Visual Recomendada:

Componentes Principais:

1. SISTEMA QUE VOU ATUAR

- Escolha um dos 5 sistemas da liderança (Clareza, Fluxo, Feedback, Desenvolvimento ou Ritmo) para focar na melhoria.
- Diagnóstico rápido e decisão sobre onde agir primeiro.

2. 2 RITUAIS QUE VOU IMPLEMENTAR

- Defina quais dois rituais ágeis você vai colocar em prática nos próximos 7 dias (Check-in, Alinhamento de Prioridades, Retrospectiva, 1:1).
- Isso garante cadência e movimento constante.

3. 1 MICROPROJETO OU MELHORIA RÁPIDA

- Um movimento concreto, tangível e que gera impacto imediato na sua liderança ou na operação do time.
- Pode ser algo como criar o Kanban, desenhar os OKRs, destravar um gargalo, implementar uma reunião-chave, etc.

4. INDICADORES OU APRENDIZADOS ESPERADOS

- Quais são os sinais de que o plano deu certo?
 - Pode ser: maior fluidez, mais clareza, melhoria na comunicação, bloqueios destravados, aumento da produtividade ou até mesmo feedback positivo da equipe.
-

Modelo Visual Sugerido:

- 4 caixas ou quadrantes distribuídos em grade (2x2).
- Cada caixa com:

- Título (com destaque).
 - Descrição breve.
 - Espaço para escrever o plano, os itens ou as decisões.
-

Perguntas Guias Para Preenchimento:

◆ Sistema que vou atuar:

- Qual dos 5 sistemas está mais frágil hoje?
- Onde meu time ou minha liderança sente mais dor?
- O que, se for melhorado agora, destrava todo o restante?

◆ Dois Rituais para Implementar:

- Quais rituais ainda não faço, que fariam toda a diferença se eu começasse?
- Qual ritual resolveria hoje problemas de alinhamento, fluxo ou desenvolvimento?

◆ Microprojeto ou Melhoria:

- Que ação rápida e de alto impacto eu posso executar agora?
- Existe algum gargalo, problema ou melhoria que está ao meu alcance resolver nesta semana?

◆ Indicadores ou Aprendizados Esperados:

- Como saberei que meu plano deu certo?
- Quais sinais, métricas ou percepções vão me mostrar evolução?

Instruções de Uso:

1. Preencha cada quadrante antes de começar a semana.
2. Defina compromissos claros, prazos e, se aplicável, responsáveis.
3. Ao final dos 7 dias, revise:
 - O que funcionou?
 - O que precisa ser ajustado?
 - O que vira rotina permanente daqui pra frente?

MAPA DE AÇÃO DOS 7 DIAS

SISTEMA QUE VOU ATUAR

Qual dos 5 sistemas da liderança vou priorizar melhorar nos próximos 7 dias?

2 RITUAIS QUE VOU IMPLEMENTAR

Quais rituais ágeis serão colocados em prática agora para dar mais cadência?

1 MICROPROJETO OU MELHORIA RÁPIDA

Qué ação, prática ou melhoria rápida fará diferença imediata?

INDICADORES OU APRENDIZADOS ESPERADOS

Quais sinais ou métricas vão mostrar que o plano foi bem-sucedido?

MATERIAL 7 CHECKLIST DOS 5 SISTEMAS DE LIDERANÇA ÁGIL

Objetivo do Material:

- Ferramenta de autodiagnóstico para que o líder avalie, rapidamente e com clareza, **em que nível estão os 5 sistemas da sua liderança.**
- Serve para direcionar foco, priorizar melhorias e criar planos de ação imediatos.

Os 5 Sistemas Avaliados:

1. CLAREZA

→ O time entende claramente as metas, os critérios de sucesso, as prioridades e os papéis.

2. FLUXO

→ O trabalho flui sem gargalos. Existe gestão visual (Kanban, etc.). As prioridades estão visíveis.

3. FEEDBACK

→ O feedback é constante, no jogo, natural e parte da cultura, não evento esporádico.

4. DESENVOLVIMENTO

→ O desenvolvimento das pessoas é intencional, sistemático e parte da rotina da liderança.

5. RITMO

→ Existe cadência de rituais, reuniões, check-ins e ciclos de melhoria contínua. O time tem consistência.

Formato do Checklist:

 SISTEMA	DIAGNÓSTICO	STATUS
Clareza	As metas, prioridades e critérios estão claros?	<input type="checkbox"/>
Fluxo	O trabalho flui sem travas? Existe gestão visual?	<input type="checkbox"/>
Feedback	Feedback é constante, no jogo e na cultura?	<input type="checkbox"/>

✓ SISTEMA	DIAGNÓSTICO	STATUS
Desenvolvimento	As pessoas estão se desenvolvendo de forma sistemática?	<input type="checkbox"/>
Ritmo	Existem rituais, cadência e ciclos funcionando?	<input type="checkbox"/>

→ Para cada sistema:

- Sim, está bem implementado.
- Não, precisa de ajustes imediatos.

Perguntas Guias Para Cada Sistema:

✓ Clareza:

- As pessoas sabem o que é prioridade hoje?
- Elas sabem como é sucesso neste ciclo?
- Existe alinhamento real ou estamos operando no achismo?

✓ Fluxo:

- As demandas estão organizadas, visíveis e com fluxo constante?
- Existem gargalos que geram estresse e travam o time?
- Temos sistema (Kanban, etc.) para visualizar o trabalho?

✓ Feedback:

- Feedback é constante ou é evento raro?
- Existe segurança para dar e receber feedback no time?
- Ajustamos comportamentos e rotas no calor do jogo?

✓ Desenvolvimento:

- As pessoas estão evoluindo nas suas competências?
- Existem conversas intencionais sobre desenvolvimento?
- O desenvolvimento é prioridade visível ou discurso vazio?

✓ Ritmo:

- Temos rituais consistentes (Check-in, Alinhamento, Retrospectiva, 1:1)?

- O trabalho anda em ritmo saudável ou é feito de picos e apagões?
- A liderança sustenta cadência ou vive no modo incêndio?

Instruções de Uso:

1. Avalie cada sistema com base no checklist e nas perguntas guias.
2. Marque  se considera que aquele sistema está funcionando bem.
3. Se estiver desmarcado, priorize-o no **Mapa de Ação dos 7 Dias** ou nos OKRs do próximo ciclo.
4. Revise mensalmente para acompanhar evolução.

CHECKLIST – 5 SISTEMAS DE LIDERANÇA ÁGIL

	SISTEMA	DIAGNÓSTICO
<input type="checkbox"/>	CLAREZA	As metas, prioridades e critérios estão claros?
<input type="checkbox"/>	FLUXO	O trabalho flui sem travas? Existe gestão visual?
<input type="checkbox"/>	FEEDBACK	Feedback é constante, no jogo e na cultura?
<input type="checkbox"/>	DESENVOLVIMENTO	As pessoas estão se desenvolvendo de forma sistemática?
<input type="checkbox"/>	RITMO	Rituais, cadência e ciclos funcionando?

MATERIAL 8 CHECKLIST DOS 7 PRIMEIROS DIAS PARA A VIRADA DA LIDERANÇA

Objetivo do Material:

- Um roteiro prático, de aplicação imediata, para garantir que nos **7 primeiros dias após a imersão ou a decisão de mudança**, o líder atue de forma diferente, mais ágil, mais clara, mais eficiente.
- É um plano de transformação acelerada da liderança, quebrando a inércia e ativando os principais sistemas e rituais.

Checklist dos 7 Dias:

 AÇÃO	OBJETIVO PRINCIPAL	STATUS
Desenhar o Kanban (Pessoal e/ou da Equipe)	Trazer clareza, fluxo e gestão visual	<input type="checkbox"/>
Realizar um Check-in Diário ou Semanal	Iniciar cadência de foco, alinhamento e desbloqueio	<input type="checkbox"/>
Conduzir uma Reunião de Alinhamento de Prioridades	Garantir que o time esteja olhando para o que realmente importa	<input type="checkbox"/>
Realizar a primeira Retrospectiva (rápida)	Avaliar o que já pode ser melhorado imediatamente	<input type="checkbox"/>
Implementar a primeira Conversa 1:1	Abrir espaço para desenvolvimento, alinhamento e destravamento	<input type="checkbox"/>
Definir e registrar um OKR simples para este ciclo	Gerar foco e clareza sobre o que será considerado sucesso	<input type="checkbox"/>
Atuar sobre um gargalo visível e destravá-lo	Provar para si e para o time que a mudança é real	<input type="checkbox"/>

Explicação de Cada Item:

Desenhar o Kanban:

- Visualizar o trabalho.
- Eliminar ruído, dispersão e sobrecarga invisível.

✓ Realizar um Check-in:

- Saber quem está fazendo o quê.
- Identificar bloqueios rapidamente.
- Criar senso de ritmo.

✓ Reunião de Alinhamento de Prioridades:

- Revisar backlog, definir foco da semana/quinzena.
- Acabar com o “todo mundo fazendo tudo” e priorizar de verdade.

✓ Primeira Retrospectiva:

- Rápida, simples, direta:
→ O que já podemos melhorar hoje?

✓ Conversa 1:1:

- Quebra de gelo.
- Inicia ciclo de desenvolvimento individual.
- Resolve ruídos, desalinhamentos e cria conexão.

✓ Definir um OKR:

- Algo simples, direto, rápido.
- Serve como guia para os próximos 30 dias.

✓ Destruar um Gargalo:

- Entra em ação real.
- Resolve algo que o time ou a operação vem empurrando há tempos.
- Mostra que a mudança não é discurso.

🚦 Uso do Checklist:

- Marque ✓ conforme cada ação for executada.
- Se algo não for possível em até 7 dias, questione: **“O que me impede?”** e **“O que precisa estar diferente para que eu execute isso?”**

🔧 Instruções de Uso:

- Este não é um checklist simbólico. É um **plano de mudança real**.
- Se, após 7 dias, menos da metade estiver concluída, a liderança ainda não virou a chave.

CHECKLIST DOS 7 PRIMEIROS DIAS PARA A VIRADA DA LIDERANÇA

✓	AÇÃO	OBJETIVO PRINCIPAL	STATUS
	Desenhar o Kanban (Pessoal e/ou da Equipe)	Trazer clareza, fluxo e gestão visual	<input type="checkbox"/>
	Realizar um Check-in Diário ou Semanal	Iniciar cadência de foco, alinhamento e desbloqueio	<input type="checkbox"/>
	Conduzir uma Reunião de Alinhamento de Prioridades	Garantir que o time esteja olhando para o que realmente importa	<input type="checkbox"/>
	Realizar a primeira Retrospectiva (rápida)	Avaliar o que já pode ser melhorado imediatamente	<input type="checkbox"/>
	Implementar a primeira Conversa 1:1	Abrir espaço para desenvolvimento, alinhamento e destravamento	<input type="checkbox"/>
	Definir e registrar um OKR simples para este ciclo	Gerar foco e clareza sobre o que será considerado sucesso	<input type="checkbox"/>
	Atuar sobre um gargalo visível e destrava-lo	Provar para si e para o time que a mudança é real	<input type="checkbox"/>

MATERIAL 9 DELEGATION POKER (MODELO VISUAL COMPLETO)

Objetivo do Material:

- Ferramenta para definir, de forma transparente e alinhada, **os níveis de autonomia na tomada de decisão**.
- Evita microgestão, reduz ambiguidade, fortalece a autonomia e cria clareza sobre quem decide o quê.

Como Funciona o Delegation Poker:

- Cada decisão ou tema relevante da liderança pode ter **níveis diferentes de delegação**.
- O líder e o time usam os **cartões de delegação** para discutir e acordar **quem decide e como decide**.

Os 7 Níveis de Delegação:

Nível	Descrição	Significado prático
1	DIZER	Eu decido. Eu comunico.
2	VENDER	Eu decido, mas explico a razão e escuto feedback.
3	CONSULTAR	Eu decido, mas após ouvir o time.
4	CONCORDAR	Decisão conjunta, líder e time juntos.
5	ACONSELHAR	O time decide, eu sou consultado antes.
6	INFORMAR	O time decide, e depois me informa.
7	DELEGAR TOTAL	O time decide sozinho, sem necessidade de me informar.

Modelo Visual Sugerido:

- **Cartões de 1 a 7**, com:
 - Título (número + nome do nível).
 - Descrição curta.

→ Ícone ou cor que destaque a progressão de 1 (controle total) até 7 (autonomia total).

- **Matriz de Decisão:**

→ Quadro onde você lista temas ou decisões e define, com o time, o nível de delegação de cada uma.

 **Exemplos Práticos:**

DECISÃO		NÍVEL OBSERVAÇÕES
Definir metas trimestrais	3	Consulto o time, mas eu decido.
Contratação de novo membro	4	Decisão conjunta.
Escolha de ferramenta operacional	6	O time escolhe, depois me informa.
Priorização de demandas semanais	5	O time decide, me consulta antes.

 **Instruções de Uso:**

1. Liste os principais tipos de decisão ou temas da sua liderança.
 2. Utilize os cartões (de 1 a 7) para discutir com o time qual é o nível adequado para cada decisão.
 3. Construa uma **Matriz de Delegação**, visível, transparente e revisável periodicamente.
 4. Sempre que houver conflito, ruído ou desalinhamento sobre “quem decide o quê”, use a matriz como fonte de verdade.
-

 **Benefícios Diretos:**

- Reduz ruído e desalinhamento sobre expectativas de autonomia.
- Diminui microgestão.
- Fortalece a autogestão e a maturidade do time.
- Dá clareza e segurança para quem lidera e para quem executa.

DELEGATION POKER

LEVEL 1	TELL	I will make the decision.
LEVEL 2	SELL	I will make the decision, but will try to convince you
LEVEL 3	CONSULT	I will consult and then decide.
LEVEL 4	AGREE	We will decide together
LEVEL 5	ADVISE	I will advise but you decide
LEVEL 6	INQUIRE	I will inquire after you decide
LEVEL 7	DELEGATE	I will fully delegate this decision

SHARED DECISION BOARD

AGREEMENTS

.....
.....

MATERIAL 10 MOVING MOTIVATORS (KIT VISUAL COMPLETO)

Objetivo do Material:

- Ferramenta para **mapear os verdadeiros motivadores individuais de cada membro do time**, incluindo você como líder.
- Ajuda a entender **o que realmente move, engaja, retém e ativa cada pessoa**, indo além do que está visível no dia a dia.

Como Funciona o Moving Motivators:

- Cada pessoa organiza os **10 cartões de motivadores**, do mais importante para o menos importante na sua vida profissional hoje.
- Depois, avalia **como cada um desses motivadores está sendo atendido atualmente** no contexto da empresa, do time e da liderança.
- O líder usa esse mapa para ajustar estilo de gestão, alocar desafios, construir planos de desenvolvimento e melhorar clima, cultura e resultados.

Os 10 Motivadores:

Motivador	Descrição
Aceitação	Ser aceito, incluído e reconhecido pelos colegas.
Curiosidade	Ter espaço para aprender, explorar e evoluir.
Liberdade	Ter autonomia, controle sobre como executar o trabalho.
Ordem	Trabalhar em ambientes organizados, estruturados, previsíveis.
Objetivo	Sentir que o trabalho contribui para algo maior, para um propósito.
Poder	Ter influência, tomar decisões, ser protagonista.
Relacionamento	Ter boas relações, vínculos fortes, ambiente colaborativo.

Motivador	Descrição
Status	Ser valorizado, reconhecido, receber promoções e títulos.
Honra	Trabalhar em linha com seus próprios valores e princípios.
Maestria	Sentir-se competente, desenvolver excelência nas próprias habilidades.

Formato Visual Ideal:

- **10 cartões**, cada um com:
 - Nome do motivador.
 - Ícone ou símbolo associado.
 - Breve descrição.
 - Cor ou sinal visual diferenciado para cada (pode seguir uma paleta corporativa elegante).
 - **Quadro de Priorização:**
 - Linha horizontal, onde a pessoa organiza do mais importante (esquerda) para o menos importante (direita).
 - **Quadro de Avaliação:**
 - Para cada motivador, a pessoa responde:
 - Está sendo bem atendido hoje?
 - Precisa melhorar?
-

Perguntas Guias Para Aplicação:

1. Quais são os 3 motivadores mais importantes para você hoje?
 2. Algum desses motivadores mudou nos últimos meses?
 3. Qual motivador está mais bem atendido no seu contexto atual?
 4. Qual está mais negligenciado?
 5. O que podemos fazer, juntos, para melhorar isso?
-

Quando Usar:

- Em 1:1 de desenvolvimento.
 - Ao integrar novos colaboradores.
 - Quando perceber queda de engajamento, motivação ou performance.
 - Na construção de planos de desenvolvimento e retenção.
-

Instruções de Uso:

1. Apresente os 10 cartões ao liderado.
2. Peça para ele (ou ela) organizar do mais importante para o menos importante.
3. Pergunte: **“E desses, quais estão mais bem atendidos? Quais estão abaixo do que você gostaria?”**
4. Conduza uma conversa profunda, com foco em ações concretas.

MOVING MOTIVATORS



ACEITAÇÃO

Ser aceito, incluído e reconhecido pelos colegas.



CURIOSIDADE

Ter espaço para aprender, explorar e evoluir.



LIBERDADE

Ter autonomia, controle sobre, como executar o trabalho.



PODER

Ter influência, tomar decisões, ser protagonista



RELACIONAMENTO

Ter boas relações, vínculos fortes, ambiente colaborativo,



OBJETIVO

Sentir que o trabalho contribui para algo maior, para um propósito



PODER

Ter influência, tomar decisões, ser protagonista,



STATUS

Ser valorizado, reconhecido, receber promoções e títulos.



MAESTRIA

Sentir-se competente, desenvolver excelência nas próprias habilidades



ACEITAÇÃO

Ser aceito, incluído e reconhecido pelos colegas.

PRIORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO

PRIORIZAÇÃO		AVALIAÇÃO
 MAIS IMPORTANTE	MAIS IMPORTANTE	
	MENOS IMPORTANTE	MEIOROU
	MENOS IMPORTANTE	

MATERIAL 11 MURAL DE KUDO CARDS (MODELO VISUAL COMPLETO)

Objetivo do Material:

- Ferramenta para **reconhecimento espontâneo, informal e frequente** dentro do time.
- Cria uma cultura onde bons comportamentos, atitudes, entregas e contribuições são reconhecidos **no fluxo do trabalho**, e não só em avaliações formais ou eventos esporádicos.
- Serve como combustível para engajamento, pertencimento e fortalecimento dos valores da equipe.

Como Funciona:

- Qualquer pessoa pode escrever um **Kudo Card** para qualquer colega.
- O cartão é fixado no **Mural de Kudo Cards** (físico ou digital) e, opcionalmente, lido em rituais, check-ins, retrospectivas ou reuniões da equipe.
- É público, visível e acessível a todos.

Modelos de Kudo Cards:

FRASE BASE

USO SUGERIDO

 “Obrigado por...”

Reconhecimento geral.

 “Admiro sua postura quando...”

Validação de atitude, comportamento, decisão.

 “Você fez a diferença quando...”

Reconhecimento por impacto em resultados.

 “Aprendi muito com você quando...”

Valorização por transferência de conhecimento.

 “Seu apoio foi fundamental em...”

Agradecimento por colaboração e suporte.

 Espaço Livre:

Para escrever algo personalizado e único.

Quando Usar:

- Em **retrospectivas**, rituais de time, check-ins, reuniões mensais.
- De forma contínua, com mural aberto na parede, no Miro, no Trello, no ClickUp, ou até no Slack, Teams ou WhatsApp do time.

Regras Simples:

- Não é obrigado. É espontâneo.
- Foco no comportamento, atitude ou impacto não em elogios genéricos.
- Deve ser público e visível (físico ou digital).

Benefícios Diretos:

- Reforça comportamentos alinhados com os valores e a cultura.
- Aumenta o senso de pertencimento, reconhecimento e motivação.
- Melhora clima, engajamento e performance.
- Cria um ambiente mais colaborativo, humano e conectado.

Instruções de Uso:

1. Crie um mural físico (parede, quadro) ou digital (Miro, Jamboard, Trello, ClickUp).
2. Disponibilize os Kudo Cards (físicos ou templates digitais).
3. Deixe o mural aberto o tempo todo, ou reserve um momento em rituais para preenchimento e leitura.
4. Celebre cada Kudo recebido isso reforça a cultura de reconhecimento.

MATERIAL 12 DIAGNÓSTICO DA MÁQUINA DA ESTAGNAÇÃO

Objetivo do Material:

- Ferramenta de diagnóstico brutalmente honesta para mapear os sinais, os sintomas e os elementos da **Máquina da Estagnação** que ainda operam dentro da sua liderança, do seu time ou da sua empresa.
- Serve como espelho para entender por que, apesar de tanto esforço, **o time trava, repete erros, não evolui e não entrega o que poderia.**

O Que É a Máquina da Estagnação?

- É o sistema invisível, autoalimentado, que perpetua:
 - Controle excessivo.
 - Falta de clareza.
 - Microgestão.
 - Ambientes tóxicos, silenciosos, passivos ou resistentes.
 - Sobrecarga, desalinhamento, falta de priorização e ciclos sem progresso real.

Formato do Diagnóstico:

ÁREA	SINAL DA MÁQUINA	DESCRIÇÃO	STATUS
CLAREZA	Desalinhamento constante	As pessoas vivem no achismo, sem saber claramente o que é prioridade.	<input type="checkbox"/>
FLUXO	Gargalos e retrabalho	Tudo anda devagar, com muitas urgências, retrabalho e desperdício.	<input type="checkbox"/>
FEEDBACK	Cultura do silêncio	Feedback não acontece, ou acontece de forma	<input type="checkbox"/>

ÁREA	SINAL DA MÁQUINA	DESCRIÇÃO	STATUS
DESENVOLVIMENTO	Pessoas estagnadas	atrasada, indireta ou agressiva.	
		Não há evolução real de competências, crescimento ou desenvolvimento.	<input type="checkbox"/>
RITMO	Trabalho em modo incêndio	Ciclos inconsistentes. Às vezes tudo explode, depois vem uma falsa calma nunca há cadência saudável.	<input type="checkbox"/>

→ Para cada item:

Presente na minha liderança hoje.

Resolvido ou em transformação.

Perguntas Brutais Para Reflexão:

- Onde meu time está vivendo no achismo?
- Onde estão os gargalos óbvios que ninguém resolve?
- O quanto o silêncio (ou os feedbacks tóxicos) dominam nossas interações?
- Faz quanto tempo que ninguém cresce de verdade aqui?
- Estamos trabalhando em cadência... ou apenas sobrevivendo de incêndio em incêndio?

Uso do Diagnóstico:

1. Faça individualmente ou em um workshop com seu time de liderança.
2. Marque  se cada disfunção está ativa hoje.

3. Ao finalizar, escolha **um ou dois itens para atacar imediatamente**.
 4. O restante vira backlog de evolução contínua.
-

 **Seus Próximos Passos Após o Diagnóstico:**

- Levar esses dados para o **Mapa dos 5 Sistemas**.
 - Transformar cada sinal em um **OKR de transformação**.
 - Atuar com ações concretas nos próximos 7 dias.
-

MATERIAL 13 MAPA COMPLETO DO SISTEMA DE LIDERANÇA ÁGIL

Objetivo do Material:

- Este é o **framework definitivo da Liderança Ágil**, que conecta todos os pilares, elementos e sistemas de uma liderança que realmente funciona no século XXI.
 - Permite visualizar, diagnosticar e gerenciar todos os componentes que sustentam uma liderança de alta performance, sustentável, humana e produtiva.
-

Os 9 Componentes do Sistema de Liderança Ágil:

COMPONENTE	SIGNIFICADO
CULTURA	O código-fonte invisível. O jeito como as coisas são feitas aqui.
CLAREZA	Todos sabem o que é prioridade, o que é sucesso e qual o caminho.
FLUXO	O trabalho anda. As coisas não travam. O time entrega em ritmo constante.
RITMO	Rituais, cadência, ciclos. Sem isso, o fluxo colapsa.
DESENVOLVIMENTO	As pessoas crescem, evoluem e se tornam melhores profissionais.
FEEDBACK	Correção de rota, reforço positivo e melhoria contínua em tempo real.
PRIORIDADES	O que é realmente mais importante neste ciclo? O que merece foco?
ALINHAMENTO	Todo mundo puxando para o mesmo lado, sabendo o que, como e por que.
AUTONOMIA	As pessoas sabem decidir, têm espaço, responsabilidade e liberdade com contexto.

Modelo Visual Ideal:

→ **Mapa em formato de espiral, mandala, teia ou grade**, onde os 9 componentes estão interconectados, não como uma sequência linear, mas como um **sistema vivo e dinâmico**.

→ Pode ser organizado assim:

- Núcleo Central: **Cultura**.
 - Primeira camada ao redor: **Clareza, Fluxo, Ritmo**.
 - Segunda camada: **Desenvolvimento, Feedback, Prioridades**.
 - Terceira camada: **Alinhamento e Autonomia**.
-

Leituras e Interpretações:

- **Se Cultura quebra, tudo quebra.**
 - Sem Clareza, não há Fluxo.
 - Sem Ritmo, não há consistência.
 - Sem Feedback, não há melhoria.
 - Sem Desenvolvimento, as pessoas param.
 - Sem Prioridades, o time se perde.
 - Sem Alinhamento, cada um puxa para um lado.
 - Sem Autonomia, tudo vira gargalo na liderança.
-

Perguntas Brutais Para Diagnóstico:

- Onde meu sistema de liderança está falhando hoje?
 - Qual desses elementos está mais forte? E qual está mais frágil?
 - Como está minha Cultura? Estou alimentando uma cultura de clareza, ritmo, desenvolvimento e autonomia... ou uma cultura de controle, silêncio e estagnação?
-

Como Usar:

1. Avalie cada um dos 9 componentes:
 - Está bem implementado?
 - Precisa de ajuste?
 - Está completamente ausente ou negligenciado?
 2. Marque os pontos fortes e fracos.
 3. Escolha 1 a 3 componentes como **foco do próximo ciclo de desenvolvimento da sua liderança.**
-

MATERIAL 14 MODELO DE AGENDA SEMANAL DA LIDERANÇA ÁGIL

Objetivo do Material:

- Este é o modelo de agenda que garante que a liderança funcione de forma ágil, ritmada, com clareza, cadência e impacto.
- Evita o caos, elimina trabalho reativo e cria uma rotina de liderança de altíssima performance.

Modelo Base da Agenda Semanal:

DIA	FOCO DA LIDERANÇA	RITUAIS/ATIVIDADES SUGERIDAS
Segunda	FOCO + ALINHAMENTO + PLANEJAMENTO	<ul style="list-style-type: none">- Check-in da Semana - Alinhamento de Prioridades- Revisão do Kanban- Revisão de OKRs (semanal ou quinzenal)
Quarta	GESTÃO DE FLUXO + AJUSTES + FEEDBACKS RÁPIDOS	<ul style="list-style-type: none">- Check-in de Meio de Semana - Gestão de Fluxo (Kanban)- Conversas rápidas de Feedback- Remoção de Bloqueios
Sexta	APRENDIZADO + ENCERRAMENTO + MELHORIAS	<ul style="list-style-type: none">- Retrospectiva da Semana - Encerramento do Kanban- Registro de Aprendizados- Atualização de OKRs (se quinzenal)

- **Observação:** As **Conversas 1:1**, reuniões estratégicas e sessões de desenvolvimento podem acontecer **ao longo da semana**, conforme a necessidade, priorizando agenda com espaços protegidos.

Regras de Ouro Para Essa Agenda:

- ♦ **Segunda nunca começa sem clareza.**
 - ♦ **Quarta nunca passa sem destravar o fluxo.**
 - ♦ **Sexta nunca termina sem aprendizado.**
 - ♦ **Se não há ritmo, a liderança perde eficiência e escala.**
-

Variações Possíveis:

- Se a operação for mais intensa, **Check-ins podem ser diários (manhãs de segunda a sexta).**
 - Retrospectiva pode ser **semanal ou quinzenal**, conforme o ciclo do time.
 - Conversas 1:1 podem ser alocadas em blocos específicos ou espaçadas conforme o tamanho da equipe.
-

Benefícios Diretos:

- A liderança sai do modo reativo e entra no modo progressivo.
- Reduz microgestão, ruído, estresse e retrabalho.
- Aumenta alinhamento, produtividade, clareza e desenvolvimento do time.

MATERIAL 15 HANDOUTS PROFISSIONAIS PARA AULA E PÓS-AULA

Objetivo do Material:

→ Os handouts são materiais de apoio visual, práticos e elegantes que ajudam os participantes a **acompanhar, registrar, revisar e aplicar** os conteúdos da Imersão em Liderança Ágil.

→ Funciona como roteiro de navegação da aula e também como ferramenta de retenção e implementação prática depois.

O Que Deve Conter o Handout:

Seções Essenciais:

1. Mapa Completo do Sistema de Liderança Ágil

→ Para consulta rápida, autodiagnóstico e reflexão sobre os 9 pilares.

2. Mapa dos 5 Sistemas da Liderança Ágil

→ Espaço para autoavaliação:

- Diagnóstico atual, Pontos Fortes, Pontos de Atenção, Ações Imediatas.

3. Modelos Visuais dos Templates:

→ Kanban de Liderança (pessoal e da equipe).

→ Template de OKRs.

→ Framework das 4 Conversas.

→ Checklist dos Rituais.

→ Checklist dos 5 Sistemas.

→ Checklist dos 7 Primeiros Dias.

→ Delegation Poker (cartões + matriz).

→ Moving Motivators (cartões + quadros de priorização e avaliação).

→ Diagnóstico da Máquina da Estagnação.

→ Modelo da Agenda Semanal.

4. Página de Plano de Ação Imediato:

→ Espaço para que cada participante defina, durante ou ao final da aula:

- 3 principais aprendizados.
- 3 microações a serem aplicadas nos próximos 7 dias.

- Quais sistemas ou rituais serão priorizados imediatamente.

5. **Espaço Para Anotações Livres:**

→ Estruturado, com linhas ou quadros, mas suficiente para estimular reflexões.

Benefícios Diretos:

- Melhora a absorção e retenção dos conteúdos.
 - Facilita a implementação prática após a aula.
 - Aumenta o valor percebido da experiência formativa.
 - Funciona como ferramenta de consulta recorrente pelos participantes.
-

Possibilidades Extras:

→ Pode ser oferecido também como um **Kit de Ferramentas Premium**, bônus de programas, ou até como um produto independente.

→ Pode ser complementado com QR Codes apontando para vídeos, templates editáveis no Canva, Miro ou Notion.