Manual do Líder
OUROFINO

#01/2021

Esse eBook é interativo, com links internos e externos. Sempre que precisar, retorne para este índice clicando no menu “Índice” no canto esquerdo superior. E, clicando nos tópicos a seguir, você acessa a página desejada diretamente. Boa jornada!

01 Atração de Talentos

02 Recrutamento e Seleção

03 Desenvolvimento

04 Meritocracia

05 Permanência

06 Despedidas

Queremos formar líderes, além de apaixonados, legítimos representantes do "Jeitão Ourofino de Ser".

Líderes legítimos pensadores por meio do nosso propósito e nossos valores.
Líderes que vão além na evolução e no crescimento sustentável do nosso ecossistema.
Líderes que cuidam, recalculam a rota, fortalecem.
Líderes que não perdem aquela boa ambição.
Líderes atentos com um olhar cada vez mais apurado e humano.
Líderes que contribuem para a construção de um mundo melhor.
Líderes dignos de serem líderes.
Pessoas que gostam de ser líderes.

Empatia assertiva para uma boa liderança.

Importar-se genuinamente com a pessoa ao mesmo tempo que tem coragem para ter conversas difíceis (feedbacks construtivos), a fim de mostrar preocupação e disposição para obter melhorias, é ter empatia assertiva.

Ter conversas difíceis sem se importar com a pessoa é o mesmo que oferecer agressividade ofensiva, ou seja, agir de forma rude.

Importar-se com as pessoas, mas não ter conversas difíceis quando necessário, a fim de melhorias, é o mesmo que demostrar empatia nociva (ficar em silêncio preocupado com o sentimento do outro).

Não se importar com as pessoas e nem ter conversas difíceis a fim de melhorias, é o mesmo que demostrar insinceridade manipuladora (ficar em silêncio preocupado com o próprio sentimento).

Estude este material e tenha sempre por perto como aprendizado constante. As informações contidas aqui são fundamentais para você.

Lembre-se também do Mindset de Liderança no eBook de Cultura e Valores. São dicas valiosas.

Uma ótima jornada!

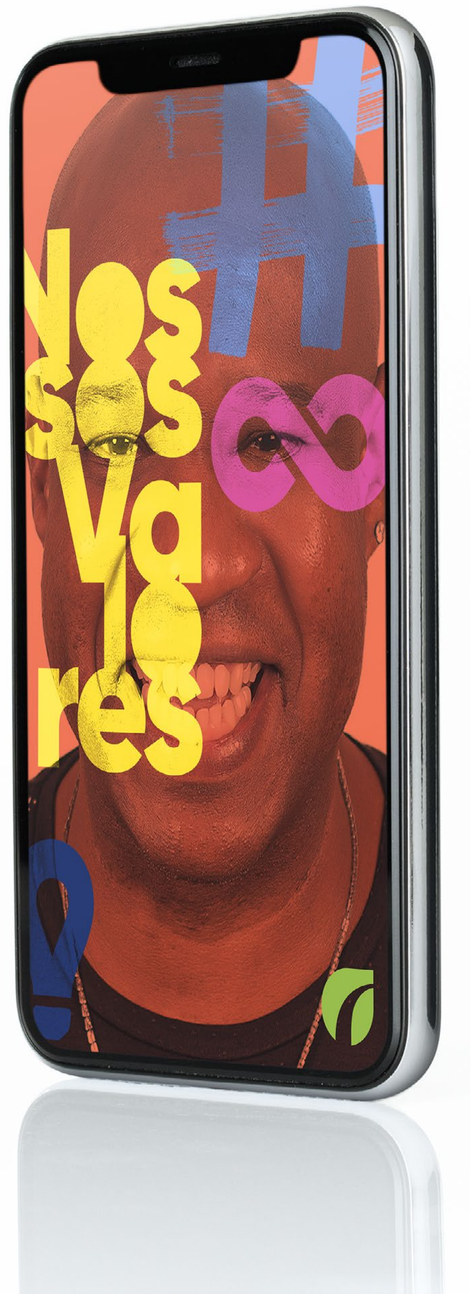
Abraço,
Kleber Gomes

Clique aqui ou mire a câmera do seu celular para o QR Code e baixe o eBook de Cultura e Valores

O líder é guardião dos **#NossosValoresOurofino.** Sempre que possível use os símbolos do nosso alfabeto cultural nas suas redes sociais.

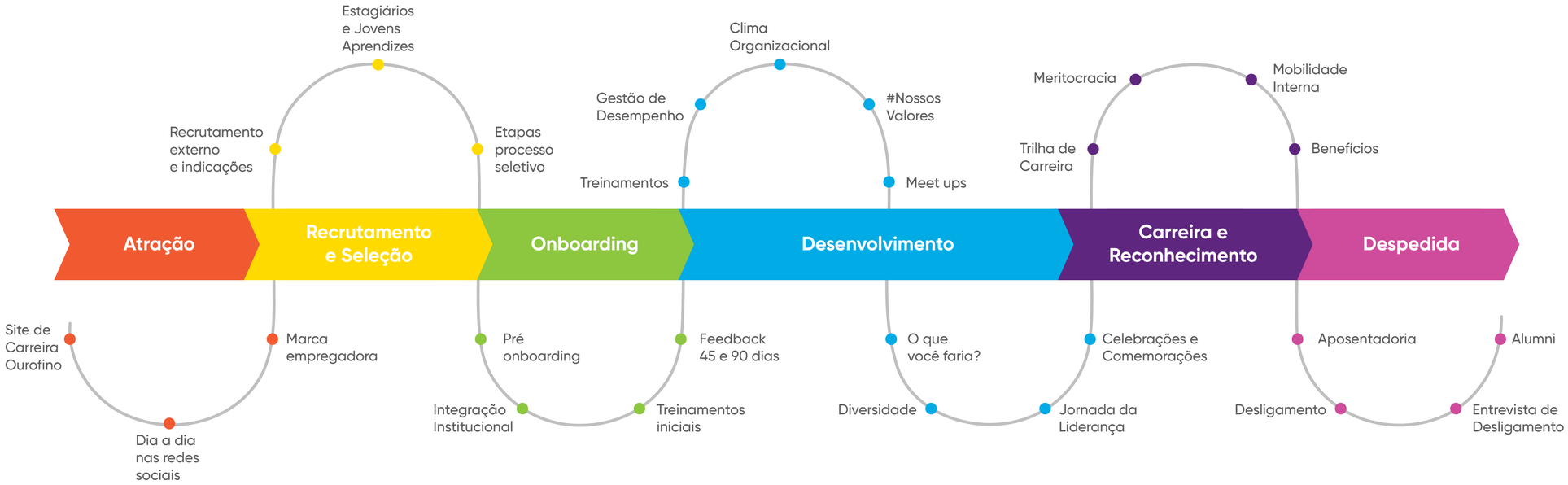
Antes de incluir os **símbolos** do nosso alfabeto cultural ou expressões que remetam à nossa cultura a algum conteúdo que será exposto de alguma maneira, avalie se a **associação** faz sentido com o que está sendo referido.

Clique aqui ou mire a câmera do seu celular para o QR Code e baixe os materiais de Cultura. Conteúdo exclusivo para o acesso de pessoas da Ourofino.



Jornada do Colaborador

Conheça nossas práticas e como fazemos as coisas por aqui.



Atração de Talentos

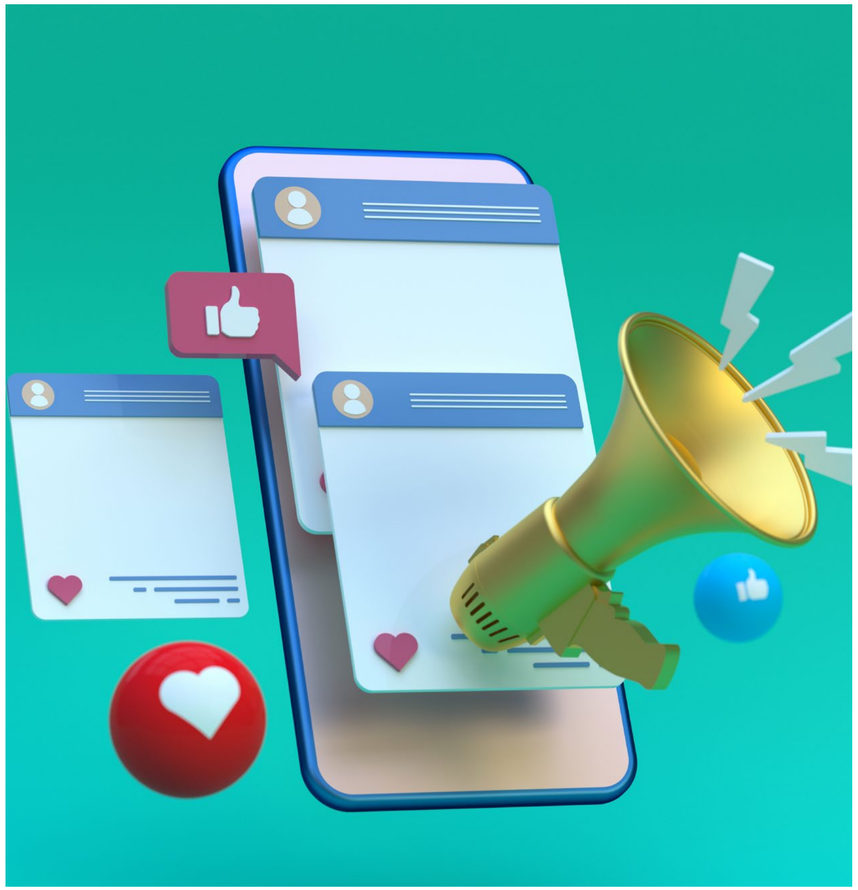
Você já pensou o quanto o seu papel é **fundamental** para atrair bons candidatos?

A nossa marca Ourofino desperta nas pessoas a vontade de trabalhar conosco, ou seja, nossa marca não está associada apenas aos nossos produtos mas, também à nossa história, nossa cultura e ao quanto que aqui é um excelente lugar para construir a sua carreira. Portanto, **seja um patrocinador da cultura Ourofino** nas suas relações interpessoais e isso contribuirá para a atração dos melhores candidatos.

Recrutamento e Seleção

A Ourofino valoriza as **"pratas da casa"** e sempre que possível oferece **oportunidades de crescimento** às suas pessoas. E você, enquanto líder, deve definir se o recrutamento será **interno, externo ou misto.**

Além disso, oferecemos o **Programa Talentos de Ouro** voltado para **Estágio e Jovem Aprendiz**, o qual tem períodos específicos sobre o ano. A atração começa com a promoção da marca Ourofino.



Seja o recrutamento misto ou externo

- **Compartilhe a vaga** que é anunciada no **LinkedIn da Ourofino** em seu feed;
- Divulgue nos **grupos de WhatsApp e outras redes sociais** que têm sinergia com a posição;
- **Participe ativamente** da escolha da pessoa que vai compor sua equipe.

Seu networking pode ajudar a encontrar o melhor profissional para a vaga em aberto.

Alinhe com o profissional de Recursos Humanos quais serão as **etapas do processo seletivo** e em toda oportunidade com o candidato tire suas dúvidas. Crie um **ambiente de segurança** no qual se sintam à vontade para terem um bate-papo franco.

Importante: olho no olho, fale de forma agradável, não utilize o celular, notebook, e-mails, etc. **#FoqueNoCandidato**.
A **transparência** é essencial para que a contratação seja eficaz.

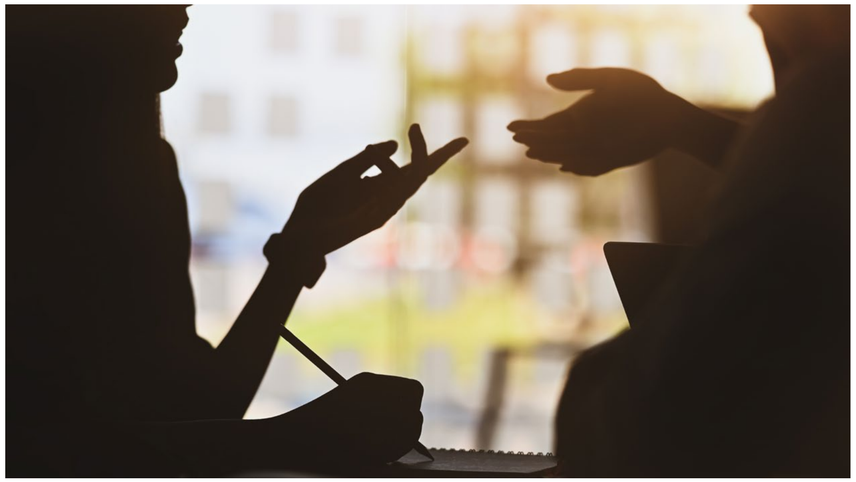
Desenvolvimento

Henry Marchesini
Contabilidade

Gestão de Desempenho

Para elevar a performance do seu time o processo de gestão de desempenho é uma **ferramenta estratégica** e uma forma de **acompanhar e orientar metas e comportamentos.**

Trata-se de um ciclo **contínuo e vivo**. Ou seja, durante todo o ano você pode acessar o **ECO** e registrar os feedbacks realizados, tanto relacionados a **entregas técnicas** quanto a **expressão dos valores.**



Os feedbacks informais não precisam ser registrados mas devem ser constantes e durante todo o período.

Pode acontecer de ter pessoas mais parecidas com você ou que sinta uma empatia maior. Sugerimos tomar cuidado para que isso não influencie a gestão de desempenho e sua avaliação. Atente-se sempre aos **fatos e dados necessários** que possam orientar sua avaliação e os **pontos de desenvolvimento** que a pessoa precisa trabalhar.

A sua avaliação deve ser coerente com os comentários! Se você sente parcialidade, procure um par ou seu business partner de RHS. Certamente eles poderão contribuir.

Feedback:

Modelo voltado para o passado

O feedback é uma das principais e mais poderosas ferramentas para o **desenvolvimento** dos nossos times e ela deve ser levada muito a sério pela liderança Ourofino. Recomendamos a **metodologia dos 3Cs** para os nossos feedbacks.

Metodologia: 3Cs

Contexto: descreva o fato e não a pessoa. Fatos e dados sempre trazem clareza e ajudam a dar relevância à sua conversa;

Comportamento: qual o comportamento da pessoa e o seu sentimento em relação ao fato;

Consequência: traga os impactos do comportamento da pessoa, que poderão ser refletidos nos seus colegas, no departamento como um todo;

Foco em ação: termine o feedback com os combinados, inicie com as propostas do colaborador e logo você complementa.

Se as pessoas da sua equipe sentem **confiança** em sua liderança, elas terão maior abertura para realizar uma avaliação de forma transparente e verdadeira.

Veja duas práticas que podem te ajudar nesse processo

1. Incentive seu time a dar feedbacks para você.
Isso ajuda no seu desenvolvimento e a ter uma visão que oriente seu próprio PDI de forma mais eficiente para o seu crescimento.

2. Nunca faça represálias na sua liderança!
Recebeu comentários ou avaliações negativas? O feedback verdadeiro é um presente. Cuide dessas percepções.

O feedback é uma ferramenta utilizada por todos nós há bastante tempo e para alavancar a gestão de pessoas. Que tal adicionar à sua liderança a metodologia do feedforword?

Etapas de Feedforward

Modelo voltado para o futuro

1. **Abertura/acolhimento:** não utilizar, MAS ou PORÉM para passar a próxima etapa;

2. **Induzir o colaborador a sua autoavaliação no período.** Trazer as questões mais importantes de acertos, oportunidades e dificuldades. Mapear expectativas;

3. **Foco em ação:** combinados, sempre inicie essa parte com as propostas do colaborador, logo você complementa.

- Tenha em mãos todos os **fatos e dados** das situações que irá tratar no feedback;
- Disponibilize um **espaço seguro e reservado,** pois este é um momento muito importante;
- Seja **transparente** nos feedbacks;
- Termine sempre com um **plano de ação** elaborado conjuntamente com a pessoa avaliada e **com entregáveis SMART.**

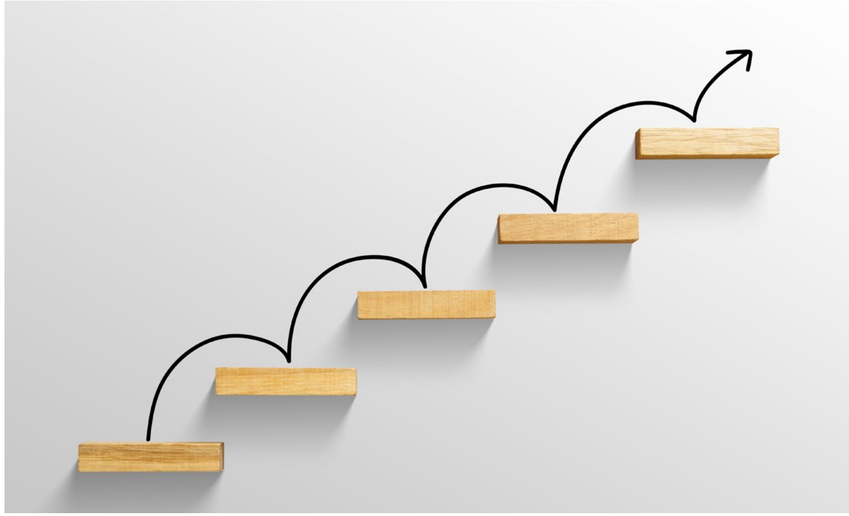
Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)

Aproveite o momento de **avaliação de desempenho** para iniciar ou atualizar o **Plano de Desenvolvimento Individual** com a pessoa que será avaliada.

Lais Ayub
Qualidade

Papel do gestor na elaboração do PDI

Dentro do processo de **Plano de Desenvolvimento Individual** das pessoas, a liderança tem um papel fundamental e ele se divide em três pontos principais:



1. Fomentar e incentivar a pessoa a elaborar o PDI sempre no contexto do seu **protagonismo** e da importância de se **empoderar** das suas **expectativas e carreira**;

2. Realizar **perguntas, orientações e contribuições** para que o PDI das pessoas do seu time seja coerente, significativo e viável para as necessidades do seu cargo e as expectativas futuras;

3. Promover a realização de **acompanhamentos** das ações do PDI durante o ciclo, conforme a necessidade de cada caso. Mas, no mínimo se recomenda um acompanhamento formal por semestre.

- Oriente sempre no **PDI** as **expectativas reais** da pessoa avaliada e os **desafios verdadeiros** de cada momento;

- Uma dica muito boa é acessar o **Guia de Autodesenvolvimento**. Ele irá ajuda-lo nestes momentos de PDI;

Clique aqui ou mire a câmera do seu celular para o QR Code e baixe o Guia de Autodesenvolvimento

"Os times se parecem aos seus líderes"

Então, o seu autoconhecimento é fundamental! Essa dica pode servir em seu PDI também.

Deise Silva
Inovação Digital
e Tecnologia

Meritocracia

Meritocracia é o momento de **valorizarmos quem vive a expressão dos #NossosValores diariamente.** É reconhecer a performance individual.

Seu papel é fundamental no momento de **promoção e mérito** das pessoas da Ourofino. Pois, além de suas decisões serem importantes, é também um momento crucial para **adequar as estratégias** na **estrutura e entregas do time** como um todo.

- Então, para esse momento mantenha atenção ao **desempenho e evolução das pessoas**, mapeando as evidências das entregas técnicas, metas e vivência dos valores de cada indivíduo.

- Mapeie as **necessidades do funcionamento da sua área**, as expectativas de entrega versus a estrutura de pessoas;

- Mantenha clara e atualizada a diferença entre os cargos **Júnior, Pleno e Sênior.** Isso o ajudará a ter em mãos as informações para decidir quem está preparado para um novo desafio;

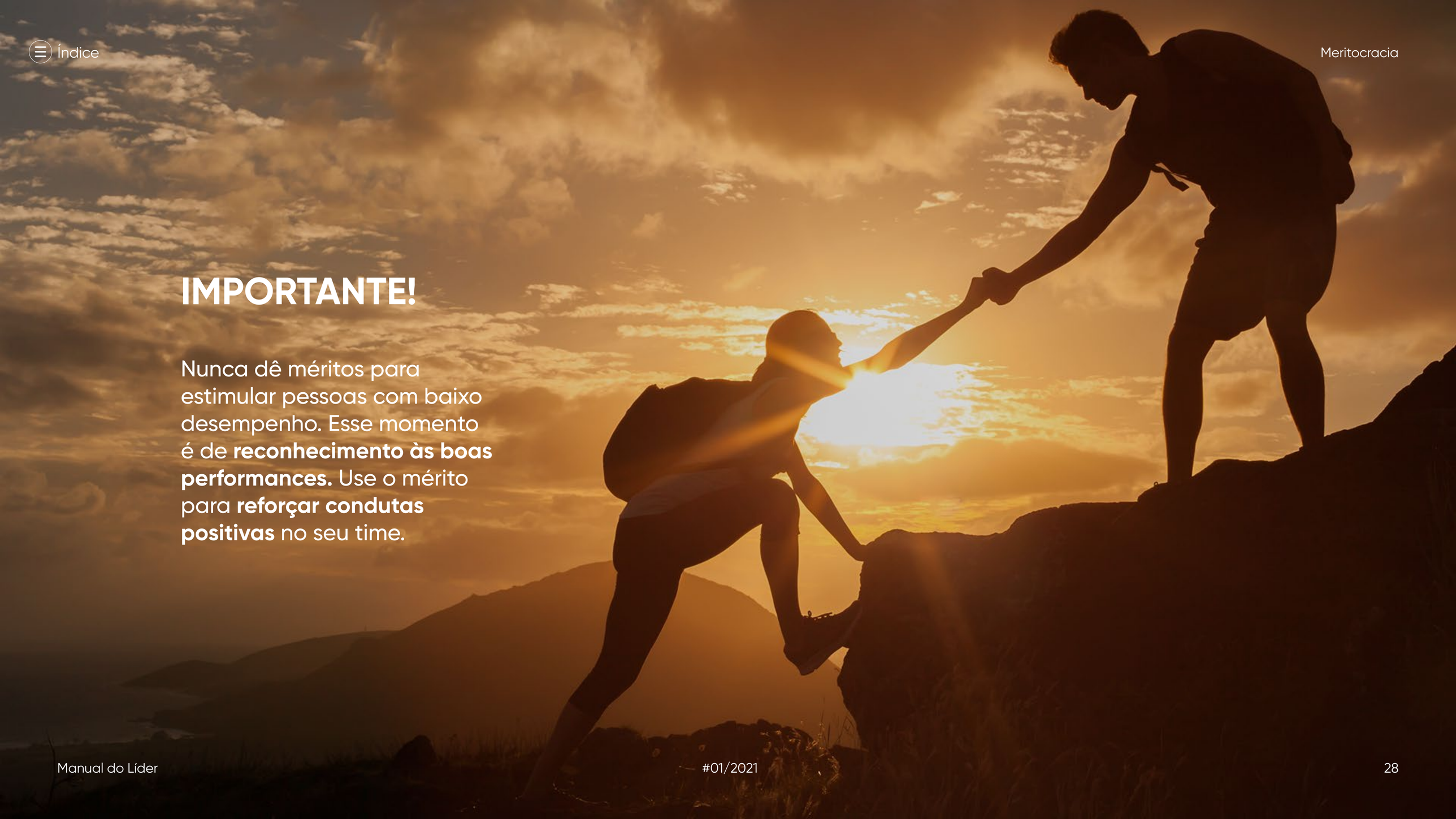
A Área de Remuneração é sua parceira em todo esse processo. Fale com eles.

remuneracao@ourofino.com

Sempre vale **conhecer seus liderados** e suas **aptidões** que são singulares no time. O ideal é você, líder, reconhecer o que os motiva, o que gostam de fazer e o que os impedem de ter um desempenho melhor.

Para ajudar no processo de conhecimento de seu time.

- **Trabalhe continuamente as funções** para ativar e obter as melhores qualidades de cada um do seu time;
- **Adeque sua liderança** de acordo com o estilo de aprendizagem de cada um.



IMPORTANTE!

Nunca dê méritos para estimular pessoas com baixo desempenho. Esse momento é de **reconhecimento às boas performances.** Use o mérito para **reforçar condutas positivas** no seu time.

Celebrações e comemorações

Promoções e méritos não são a única forma de reconhecer seu time.
Aproveite as **datas especiais**, as **conquistas** e as **entregas** para reconhecer o time e as pessoas pelos seus avanços. Isso pode ser o grande diferencial para você e o ambiente de trabalho do seu departamento.

Alana Hijano
DENN

- Celebre pequenas conquistas;
- Mapeie as datas especiais como **aniversários**, **datas de profissões** e **dias comemorativos;**
- **Empodere seu time para comemorar juntos esses momentos.** Você pode se surpreender com as iniciativas da equipe nas celebrações.

Pequenos reconhecimentos

Podemos nos perguntar:
Posso presentear o time?

E a resposta é pode! Os reconhecimentos são importantes e ajudam demonstrar **atitudes positivas.** Pequenos detalhes, porém, significativos e que mostram sua gratidão.

Em alguns momentos corporativos, a Ourofino oferece brindes para todas as pessoas, por exemplo, quando uma nova pessoa é admitida ela recebe o **Kit de Integração Institucional.** Fora esses casos, não é permitido o uso de recursos financeiros da empresa para a compra de presentes para o time. Porém, você líder, caso queira, poderá usar recursos próprios para presentear com pequenos detalhes sua gratidão, como em épocas de final do ano.

Teve alguma ideia sobre algum tipo de comemoração corporativa e gostaria de compartilhar com o time de RHS para fazer algum tipo de comemoração que possa ser corporativa?

Fale com a gente.

- desenvolvimento.organizacional@ourofino.com

Permanência

A performance de uma liderança para manter uma pessoa na empresa está muito relacionada ao **comprometimento** com um **ambiente de trabalho saudável**, às expectativas das pessoas no dia a dia e a conhecer as pessoas e seu momento profissional.

É sempre importante os fatos e dados de desempenho e os #NossosValores nesse momento.

Promova um **ambiente saudável e desafiador** onde as pessoas se sintam parte do time:

- **responsabilização**
- **respeito e empatia**
- **coragem**
- **humildade**
- **bom humor**

Essas palavras podem ser a diferença em momentos de crise com o seu time;

Atente-se aos sinais!
Pessoas que entregavam o seu melhor e que deixaram de entregar, problemas de relacionamento entre o time, falta de comunicação e confiança com a liderança;

Esses são alguns dos principais problemas que fazem pessoas deixarem as empresas. **Mantenha sua percepção e gere planos de ação** para promover melhorias no ambiente de trabalho. Isso pode fazer total diferença;

O DHO é seu parceiro. Se precisar trocar uma ideia, fale com seu business partner de RHS.

Mauricio Armbrust
Excelência Operacional

Mantenha mapeadas as expectativas do time.
Isso pode projetar o caminho e as decisões das pessoas dentro e fora da Ourofino;

Não esqueça!
Estamos no melhor momento do **protagonismo** e a **autorresponsabilidade** é fundamental para a equipe. Use os momentos de **feedback** e acompanhamento para orientar as pessoas em estratégias de autodesenvolvimento. Isso será muito importante, pois ajudará o time a refletir sobre suas expectativas.

Incentive sua equipe com novos desafios.
Por meio das metas podem nascer sonhos e isso é motivador. Estimule as pessoas do seu time com a busca de objetivos expressivos no dia a dia. O orgulho por fazer parte de algo maior traz sentido e motiva buscar sempre mais.

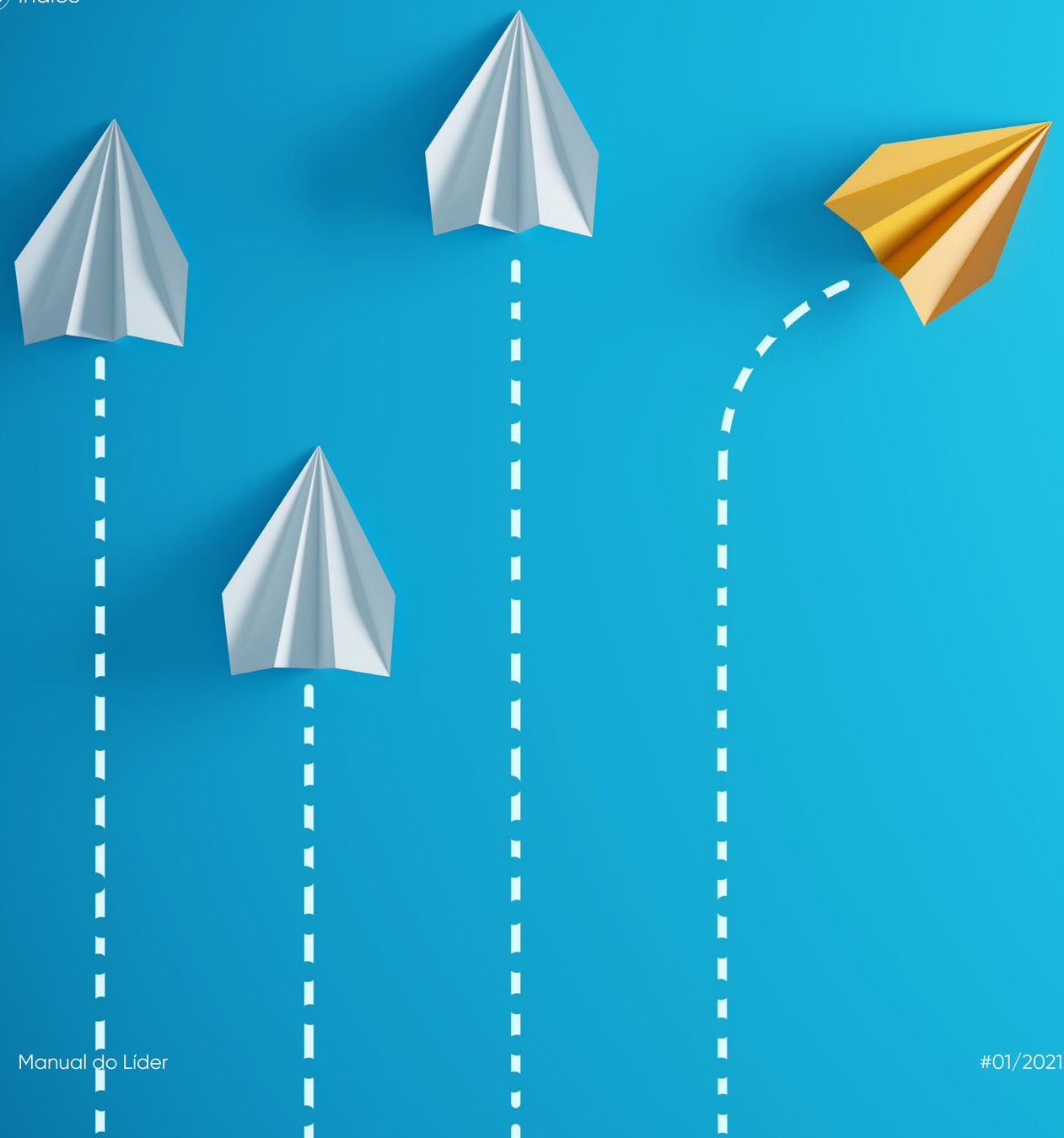
Despedidas

Esse é um processo delicado que requer do valor **#CuidarDasPessoas** para que o processo de separação de uma pessoa seja o mais **natural** e **humanizado** possível, tanto nos casos de pedido de demissão, como em momentos que a empresa toma a decisão do desligamento.

- Para o momento de desligamento, **busque um momento reservado com a pessoa** para abordarem os **motivos** que levaram à decisão. Nesse momento poderá indagar algumas possibilidades para evitar a saída;

- É importante a **antecipação da liderança**, usando os **espaços de feedback** para mapear tanto a busca de novos desafios, projetos e inclusive áreas que sejam do interesse da pessoa;

Cada um é protagonista da sua carreira e a liderança pode oferecer apoio nesse momento.



- Logo após a intenção de desligamento, envie para a área de **Administração de Pessoal** a **formalização do processo de demissão;**

- Antes de iniciar um desligamento involuntário, **revise se o histórico da pessoa seja coerente com o motivo do desligamento**, ou seja, a classificação das avaliações de desempenho dos últimos dois anos, feedbacks formais realizados e lançados no ECO, acompanhamento das avaliações de desempenho, relatórios de metas da pessoa e etc;

Em casos de desvio do código de conduta, esse processo não será solicitado.

O desligamento involuntário é decisão da liderança, mas precisa ter o acompanhamento prévio que pode prevenir a saída de uma das nossas pessoas.

A área de Administração de Pessoal é sua parceira.
Entre em contato com ela sempre para se apoiar nesses processos.

- admpessoal@ourofino.com

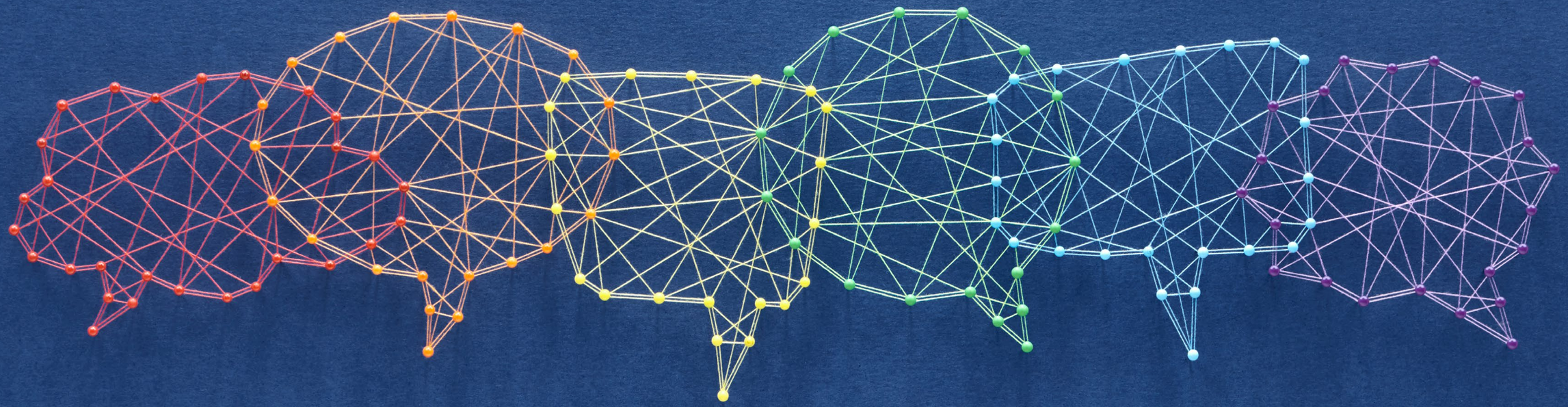
- O comunicado de desligamento precisa ser **presencial**;
- Despenda de um **tempo necessário** para o momento de demissão;
- Inclua **cuidados e empatia** como se fosse para você mesmo;
- Sempre **comunique seu time** sobre o referido desligamento;
- Se a demissão ocorrer no período da manhã e a pessoa usar a van da empresa, providencie um táxi/Uber para **levá-la para casa em segurança** ou peça a alguma das pessoas da nossa Ourofino para levá-la de carro.

Liderança Inclusiva

Para **#CuidarDasPessoas**, a comunicação inclusiva é **essencial.**

Diversidade & Inclusão: um líder inclusivo está sempre atento ao racismo, discriminação e preconceito para que isso não aconteça em seu time.

Por isso, disponibilizamos alguns conceitos a fim de orientar nossa liderança.



Racismo, discriminação e preconceito

Racismo se baseia principalmente na existência de **hierarquia** entre grupos humanos. Considera-se que as **diferenças entre as raças** permitem que uma seja **dominante** sobre as outras.

Discriminação é o **tratamento diferenciado** dado a uma pessoa ou um grupo específico em razão do pertencimento a uma determinada raça, cor, sexo, nacionalidade, origem étnica, orientação sexual, identidade de gênero ou outra característica.

Preconceito é uma opinião que formamos das pessoas antes de conhecê-las. É um **julgamento precipitado e superficial**, baseado em **estereótipos.** Por exemplo, o **capacitismo** é o preconceito social contra pessoas com alguma deficência.

Vamos juntos

#