

**O OUTRO  
LADO DA  
GESTÃO**

estrã

Amostra

Fernanda Scavacini

Autora de *Abraça o Caos*. Consultora em Design  
Organizacional e Mentora de Lideranças

O OUTRO  
LADO DA  
GESTÃO

O que ninguém te ensina  
sobre **liderar, gerir e evoluir**



# O Outro Lado da Gestão

Copyright © 2026 Actual

Actual é um selo da Editora Almedina do Grupo Editorial Alta Books (Starlin Alta Editora e Consultoria LTDA).

Copyright © 2026 Fernanda Scavacini

ISBN: 978-65-5183-032-7

Produção Editorial: Grupo Editorial Alta Books

Impresso no Brasil – 1ª Edição, 2026 – Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.

## Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S285o

Scavacini, Fernanda

O outro lado da gestão: o que ninguém te ensina sobre liderar, gerir e evoluir / Fernanda Scavacini. – 1. ed. – Rio de Janeiro: Actual, 2026.

224 p.; 15,7 x 23 cm.

ISBN 978-65-5183-032-7

1. Administração. 2. Liderança. 3. Gestão organizacional. 4. Cultura organizacional. I. Título.

CDD 658.409

## Índice para catálogo sistemático:

1. Administração e liderança organizacional 658.4

Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

O conteúdo desta obra fora formulado exclusivamente pelo(s) autor(es).

**Marcas Registradas:** Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

**Material de apoio e erratas:** Se parte integrante da obra e/ou por real necessidade, no site da editora o leitor encontrará os materiais de apoio (download), errata e/ou quaisquer outros conteúdos aplicáveis à obra. Acesse o site [www.altabooks.com.br](http://www.altabooks.com.br) e procure pelo título do livro desejado para ter acesso ao conteúdo.

**Suporte Técnico:** A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites, programas, materiais complementares ou similares referidos pelos autores nesta obra.

**Produção Editorial:** Grupo Editorial Alta Books

**Diretor Editorial:** Anderson Vieira

**Editor da Obra:** Rodrigo Mentz

**Vendas Governamentais:** Cristiane Mutús

**Produtora Editorial:** Rita Motta

## AGRADECIMENTOS

---

Apesar de conduzido por um autor, um livro nunca é um processo individual. Sempre há pessoas que contribuem imensamente para que as coisas deem certo. Algumas, como minha querida agente literária, **Ana Laura Lobo**, participam de todo o percurso, do início ao fim, com presença, direcionamento e um trabalho essencial para que a obra alcance o reconhecimento que merece.

Além daqueles que estão junto ativamente, há aqueles que influenciam e incentivam. **Dalila Machado** é parte de cada página deste livro. Não apenas por ser uma apoiadora incansável, mas pela provocação constante sobre como eu poderia alcançar meu próximo nível.

Ao meu amigo **Lucas Lobato**, por ser meu grande parceiro de jornada. Por trazer sua visão crítica, seu olhar sensível e atento a cada detalhe. Por sempre fazer a diferença!

Em memória de meu irmão, **Gabriel Paulo**, que acreditava que não havia nada pior do que se acomodar na mediocridade. Ele acreditava que permanecer no cômodo é desperdiçar o incrível que somos capazes de realizar.

Ao meu enteado, **Rafael Lobofilho**, pela intensidade e pelo olhar atento ao mundo. Pela vontade de viver cada detalhe e por ser um questionador convicto, sempre em busca de mais conhecimento.

À minha filha, **Maria Scavacini**, que já é uma jovem mulher cheia de sonhos e com dedicação e comprometimento surpreendentes. Suas atitudes mostram mais do que determinação: revelam a sensibilidade de quem sabe perceber o que é preciso para conquistar o que deseja.

Ao meu parceiro, amigo e marido, **Rodrigo Mol**, que está ao meu lado de forma incansável, com paciência e um cuidado que transforma tudo ao redor. Mesmo sem ter participado da escrita deste livro, ele está integralmente presente nesta e em todas as minhas realizações, porque contribui para que cada uma delas aconteça da melhor forma possível.

Amostra

# SUMÁRIO

---

INTRODUÇÃO	1
------------	---

## PARTE I

### **POR QUE A GESTÃO FALHA**

As empresas não entendem, não apoiam e não investem na gestão	7
O processo para escolher um bom gestor	11
O problema nem sempre é o gestor	26
A convivência das redes sociais com a mediocridade profissional	30
Uma relação profissional que se torna passional	32
Gestores que não estudam e não desenvolvem a gestão	37
O excesso de treinamento motivacional e a falta de direcionamento técnico	39
Os gestores não recebem gestão	44
Os gestores estão isolados e exaustos	46

## PARTE II

### **O QUE TE IMPEDE DE SER UM GESTOR MELHOR**

Qualquer pessoa pode liderar ou gerenciar?	49
O excesso de dedicação e a falta de objetivos	52
Busque críticas. Monitore e corrija suas falhas	55

PARTE III

## **AUTOGESTÃO QUANDO VOCÊ É O GESTOR**

Compreenda bem qual realmente é seu papel	65
Planeje sua gestão	69
Organize seu tempo conforme sua estratégia	72
Invista seu tempo em um aprendizado diretivo	75
Sua comunicação será reflexo da sua gestão	79
Crie menos expectativas e mais iniciativas	85
Aprender a administrar o que não consegue controlar	87
Construa bons relacionamentos	89
Tenha tempo exclusivo para gerenciar	93
Cuide, organize e gerencie sua agenda	100

PARTE IV

## **COMO LIDAR COM A ALTA GESTÃO**

Não vista apenas a camisa da equipe	107
Pare de julgar, compreenda comportamentos e tenha estratégia de atuação	111
Aprenda a provocar o momento certo	114
Adapte e linguagem e o formato	117
Preste conta assertivamente	119
Alinhe prioridades e expectativas com a alta gestão	121

PARTE V

## **COMO GERENCIAR UMA BOA EQUIPE**

Aprender a ser bom sem ser permissivo	125
Faça reuniões individuais	127
Não trabalhe com alguém em quem não pode confiar	131
Alinhe expectativas	134

Não faça contrapropostas salariais	138
Responsabilize as pessoas pelo próprio desempenho	142
Jamais ignore problemas ou postergue decisões	146
Crie um senso de justiça	150

#### PARTE VI

### **COMO GERENCIAR EXCELENTES RESULTADOS**

Você não resolve o excesso de demandas apagando incêndios	155
O que realmente é delegar e como implementar	161
Defina objetivos e indicadores	171
Eficiência é esforço que gera resultado	174
O feedback é sua principal ferramenta de gestão	181
A solução não é fornecer feedbacks	185
Como estruturar um feedback humanizado e assertivo	189
Reconheça e valorize as pessoas	204

#### PARTE VII

### **COMO MANTER A EVOLUÇÃO DA SUA GESTÃO**

Cuidado para não se apegar às conquistas já realizadas	209
Respeite seus limites	211
REFERÊNCIAS	213

Amostra

# INTRODUÇÃO

---

Tenho um grupo de mensagens com dois amigos muito próximos, com quem, durante anos trabalhei, quando fui sua gestora em uma agência de publicidade digital.

Na semana em que organizei o roteiro para começar a escrever este livro, um assunto inesperado surgiu no grupo. Um deles postou a foto de um e-mail enviado por mim há alguns anos, no qual eu confirmava que ele havia sido selecionado para uma vaga de estágio.

Após reagir emocionada ao fato de o e-mail ter sido guardado por tanto tempo, a sessão nostalgia ganhou um rumo completamente inesperado. Enquanto olhava a imagem com atenção, para avaliar a comunicação e o formato da mensagem enviada há nove anos, ele me perguntou se eu me recordava do dia em que eu o entrevistei. Mas eu não tinha nenhuma lembrança sobre isso. Na época, era Diretora de Operações e, muitas vezes, conduzia dezenas de entrevistas mensais.

Sinto que o resgate daquele e-mail não foi um acaso desprezível. Por mais que não tenha sido premeditado, acredito que pode ter sido influenciado de alguma maneira por algo que estava guardado há muito tempo e precisava ser dito. “Olhei para a Fernanda e ela só encarava o computador. Uma pessoa muito séria. Parecia fechada e muito difícil de lidar. Foi simpática durante a entrevista dentro do possível, mas parecia que precisava despachar aquilo o mais rápido possível. Estava atrasada”, relatou meu amigo, depois de quase uma década.

Muito surpresa, respondi que não imaginava a impressão que havia causado. “Você não lembra como você era?”, reforçou ele. Mesmo que desse uma resposta afirmativa, não ia adiantar. Porque uma coisa é nossa autopercepção e outra é a impressão que causamos em quem nos conhece, muitas vezes sem nem perceber. Foi quando uma amiga reforçou as críticas e ambos foram taxativos ao determinarem que eu “não tinha paciência para nada”.

Para amenizar minha responsabilidade, ele disse que aquele comportamento era resultado do sistema, das coisas que vivenciamos à época. Será? Tenho certeza da influência que o ambiente organizacional exerce sobre as pessoas, mas seria muito cômodo da minha parte jogar toda a culpa na empresa e me isentar. Ler aquelas mensagens me deixou triste. Não pelo que meus amigos disseram, mas por não ter sido uma gestora melhor naquela situação e em tantas outras. Mas a tristeza foi logo substituída pela reflexão.

Apesar de ser muito duro ouvir que não conseguimos proporcionar uma experiência positiva para alguém, sendo essa nossa maior responsabilidade como gestores, é muito pior ficar preso a situações que já aconteceram, acreditando que a única solução seria viajar para o passado e agir de maneira diferente, para, quem sabe, receber apenas elogios e palavras bonitas.

Mas não é assim que as coisas funcionam. Não tem como desfazer o que já foi vivido. E, mesmo se essa possibilidade existisse, eu não faria nada de diferente. Naquela época, fiz o que conseguia. E é preciso saber que ser gestor é uma jornada interminável, não há um momento em que você finca a bandeira da vitória e tudo o que acontecer em seguida será apenas a recompensa por muito trabalho e dedicação. Nós lidamos com pessoas, com as emoções delas e com nossas próprias emoções.

Enfrentamos um mercado que exige muito, mas nem sempre oferece o suficiente para que o gestor faça seu trabalho; um mercado onde profissionais acreditam que gestão é um status a ser conquistado e se perdem quando identificam os sacrifícios e a dedicação contínua que ser gestor exige. Muitos gestores ou aspirantes almejam o brilho heroico que a liderança utópica, vendida nas redes sociais promete.

Dedicam-se a aprender fórmulas prontas ou milagrosas para obter muito sucesso à base de pouco esforço, querem alcançar a perfeição sem enfrentar os erros, a rejeição, as longas horas de estudo, as tentativas frustradas e

o desenvolvimento do senso crítico que faz com que não tenhamos medo de agir, de arriscar, mas tenhamos a competência para perceber quando as coisas funcionam ou não.

Em janeiro de 2024, aos 41 anos, efetivei o planejamento de carreira que tinha traçado para deixar o mundo corporativo e me dedicar exclusivamente a outros projetos. No dia em que deixei a empresa onde trabalhava, fui ovacionada pelas dezenas de pessoas da equipe, todas muito emocionadas. Mas não mais do que eu. Eles formaram um corredor humano e entoaram um “grito de guerra” de despedida, vestindo preto porque, disseram, estavam de luto.

Não acredito que qualquer das diversas homenagens que recebi foi protocolar. Tenho certeza de que, naqueles cinco anos de empresa, fui para eles a melhor gestora que pude. Ainda que acredite que essa opinião não é unanimidade entre os colaboradores que gerei, sei que contribuí para a transformação e para o desenvolvimento da maioria. O que só foi possível porque eles tiveram a sorte de receberem a melhor versão de gestora da minha carreira.

Quando entrei naquela empresa, estava muito ressentida de tudo que não havia conseguido realizar no emprego anterior. Estava mais bem preparada e com uma estratégia afinada e amadurecida, pronta para fazer muita coisa diferente. Queria deixar um legado e consegui.

Após 8 anos na antiga empresa, fui demitida em uma sucessão de cortes devido aos custos e à perda significativa de clientes. Por ter construído um vínculo muito forte com a empresa, a mudança foi muito difícil. Dedicava todas as horas que meu limite físico — diversas vezes ultrapassado — permitia e cheguei a trabalhar por mais de 24h no escritório em algumas situações de campanhas ou licitações urgentes.

Criei uma relação que não sugiro para nenhum profissional, principalmente gestores. Embora tenha sido demitida, não senti raiva nem guardei mágoa da empresa. A responsabilidade de ter trabalhado de maneira incansável era minha. Fui eu quem tomou essa decisão e alimentou essa relação, que podia ter me prejudicado mais do que contribuído para minha evolução.

Vivenciei uma trajetória incrível lá, mesmo com todos os problemas, e aprendi a ser a gestora que sou hoje. Convivi com centenas de pessoas que me

ensinaram muito ao longo daqueles anos. Mas a lição que me inspira a escrever este livro é que mesmo doando tudo o que eu tinha, toda minha energia para aquele cargo, não foi suficiente e jamais seria.

Porque demorei tempo demais para aprender que ocupar um cargo de gestão não tem a ver com dar tudo o que temos, não é assim que se gerencia uma empresa, que se gerencia pessoas ou a nós mesmos. Quando colocamos emoção demais, por mais determinados e obstinados que sejamos, acaba nos faltando estratégia e eficiência para lidar com desafios, perceber causas, mudar de atitude e definir limites.

Mesmo que tenha obtido muitos resultados positivos, que tenha auxiliado o desenvolvimento de muitas pessoas, criado soluções e realizado projetos relevantes, acredito que essa trajetória me ensinou muito mais sobre o que *não* fazer. Me fez aprender que, por mais que eu fosse excelente em aprender na prática e fazer as coisas empiricamente, precisava ler e estudar. Que por mais que minha dedicação fosse integral, não significava que minhas iniciativas estavam alinhadas ao que a alta administração da empresa queria ou esperava. Que por melhor que fossem minhas intenções ou expectativas, nem sempre estavam integradas às necessidades da equipe. Que por mais que desse a vida pelo cargo, ele não definiria minha carreira e não me ajudaria quando eu precisasse recomeçar.

Quando limitamos nosso olhar ao que fazemos, deixamos de analisar e encontrar caminhos e possibilidades inexplorados. Acredito que todo relacionamento precisa terminar na hora certa, para ambos os lados. Por mais que você se ache essencial, pode não ser do que o outro precisa naquele momento.

Nosso erro não é fazer nosso melhor onde estamos, é achar que esse melhor é tudo o que somos e tudo de que somos capazes.

PARTE I

# POR QUE A GESTÃO FALHA

---

Amostra

## As empresas não entendem, não apoiam e não investem na gestão

A origem de muitos problemas enfrentados pelas empresas está na escolha da pessoa que ocupará a cadeira de gestão. O que deveria ser uma decisão tomada com base em processos criteriosos — não necessariamente burocráticos —, muitas vezes é resultado de atitudes sem planejamento, sem critérios transparentes e sem alinhamento com as necessidades e os objetivos da própria empresa.

Essas contratações equivocadas representam malefícios muitas vezes irreparáveis para a equipe e a corporação, por provocarem danos sistêmicos, de médio e longo prazo, que geram um grande esforço para conter as consequências, enquanto as causas nem sempre são identificadas e tratadas.

Uma gestão ruim acarreta problemas que afetam pilares fundamentais de qualquer empresa, como o ambiente, as pessoas e os resultados. É um efeito em cadeia, em que, mesmo quando não há uma decorrência direta, há *influência* indireta. Por isso, é tão importante que as empresas, antes de almejarem mudanças, identifiquem se contam com um time de gestores adequados para sustentar qualquer iniciativa.

E não compreenda uma *gestão ruim* apenas como aquela com traços nocivos ao bem-estar e à saúde mental, como visto em pessoas narcisistas, preconceituosas ou até mesmo assediadoras. Ainda que o gestor seja excelente enquanto ser humano, uma gestão pode ser ruim no sentido de não conseguir sustentar o desenvolvimento da equipe e dos negócios. Assim como uma gestão pode ser excelente mesmo que o gestor não seja uma pessoa querida e amável.

Entretanto, é preciso ser uma boa pessoa para ser um bom gestor. Isso é indissociável. O problema é que nem sempre os critérios para avaliar o que é ser uma boa pessoa estão devidamente relacionados a caráter e valores, como seria adequado. É comum que essa avaliação seja feita a partir da simpatia e de como o gestor consegue agradar e encantar os outros.

A contratação de gestores deve ser cautelosa e assertiva, com o objetivo de evitar a nomeação de profissionais inadequados, que podem favorecer a criação de culturas dominadas por ambientes caóticos, nos quais as pessoas se sentem constantemente exaustas ou desmotivadas e cujos resultados não passam de metas numéricas desalinhadas com o esforço dos profissionais e os direcionamentos da gestão.

A contratação de gestores ruins custa muito caro para as empresas e mais caro ainda para aqueles subordinados a alguém despreparado e desqualificado para a função. Alguns desses gestores nem mesmo têm disposição para aprender, se esforçar e, muito menos, se comprometer a fazer com que as coisas funcionem, deixando sequelas impregnadas na cultura e no posicionamento da empresa perante o mercado.

No quadro a seguir, há alguns exemplos de gestores ruins, contratados e divulgados como bons. Por mais que tenham excelentes qualificações, não representam as características adequadas para preencher os requisitos fundamentais da eficiência gerencial, resultando na potencialização e no agravamento dos problemas.

**GESTORES RUINS CONSIDERADOS GESTORES BONS****Gestor vitrine**

É aquela pessoa muito conhecida no mercado por algum motivo específico não relacionado à gestão. A empresa acredita que contar com esse “nome de peso” pode atrair clientes e até mesmo profissionais talentosos, o que não é uma verdade absoluta. De fato pode acontecer, mas, a médio prazo, não se mostra suficiente, em especial quando os problemas causados pela falta de gestão eficiente se tornam bem maiores e mais graves. E a empresa começa a perceber que retenção é um fator mais valioso do que atração.

**Gestor marqueteiro**

Se há algo que precisa ser admitido, é que este perfil tem um talento inquestionável para se vender melhor do que ninguém. Em geral, a alta gestão responsável por decidir a contratação acredita ter de fato tomado a melhor decisão para a empresa. Mas o bom marketing não significa um bom produto. Por isso, o cuidado precisa ser redobrado e as informações devem ser verificadas e analisadas com critério. Profissionais com muita lábia e pouca eficiência costumam ser tão bons na autopromoção que dificilmente há alguém no mercado que não tenha caído no golpe de comprar pela imagem e se decepcionar com a falta de conteúdo.

**Gestor executor**

O perfil de gestor executor decorre da falta de conhecimento da alta gestão e da definição de critérios objetivos para a nomeação de um gestor. Quando a empresa identifica um profissional excelente, com boa produtividade e desempenho, tende a lhe oferecer uma promoção para gerente, tencionando não perder o talento ou porque acredita que a boa performance da execução atende às necessidades da boa gestão.

Um excelente profissional pode se tornar um excelente gestor, mas não é uma regra. Por isso, é essencial que as empresas parem de contratar ou promover pessoas que executam bem sem avaliar características relacionadas ao cargo de gestão ou sem dar o suporte adequado para adaptação e desenvolvimento do contratado. Ao eleger um executor para um cargo de gestão, o foco estará exclusivamente nas entregas, enquanto as pessoas e os negócios deixarão de ser uma prioridade.

**Gestor currículo**

O risco de se deslumbrar com um currículo é descobrir que não passa disso, e que um currículo sozinho não gerencia pessoas e muito menos empresas. Um currículo sempre traz informações essenciais, que devem ser complementadas com várias outras etapas de um processo seletivo. O gestor currículo é aquele que precisa de uma parede inteira para expor formações e experiências em empresas e projetos importantes, honrarias e prêmios de suscitar inveja, certificações e uma boa diversidade de idiomas, aprendidos por meio de vivência in loco. Alguns ou todos esses méritos são relevantes para a gestão. Mas apenas quando não existem de maneira isolada e sim como critério adicional às verdadeiras competências que agregam para uma gestão eficiente.

**Gestor obediente**

É o gestor que acredita ter como principal atribuição ser um “garoto de recados” da alta gestão. Não sabe lidar bem com hierarquia e não consegue contestar nem mesmo argumentar o que é solicitado. Muitas vezes, trabalha com a mentalidade de agradar a alta gestão, mesmo que, para isso, precise negligenciar os objetivos da própria empresa. Esse perfil é diferente daquele que age politicamente para atender as necessidades da alta gestão enquanto tenta criar um cenário adequado para posicionar sua opinião e, aos poucos, sugerir mudanças. Em geral, o gestor obediente é amparado pela insegurança e pelo medo de perder o cargo. Nada é mais importante do que se manter. Mas essa atitude de curto prazo influencia diretamente os resultados da gestão, e as ameaças à função se tornam inevitáveis, mesmo que sua postura seja fazer tudo o que pedem, como solicitado.

**Gestor economia**

É quando a alta gestão resolve buscar o profissional mais barato do mercado ou recorre a uma alternativa interna para não investir em uma gestão qualificada e apropriada para as necessidades. Isso não significa que um gestor com salário mais baixo, ou uma opção interna, não possa ser ou se tornar um profissional excepcional. Mas significa, sim, que a empresa não está disposta a identificar esse profissional e nem a investir um bom salário para recompensar uma boa gestão.

## O processo para escolher um bom gestor

### *a) Entender as necessidades da empresa*

O primeiro erro de uma empresa é usar a necessidade de preencher um cargo como principal parâmetro para selecionar o gestor. O objetivo se torna conseguir contratar, e não acertar na contratação. A assertividade da admissão está relacionada à compreensão do cenário e dos objetivos corporativos.

Se a empresa não tem ciência dos problemas que enfrenta, dificilmente conseguirá admitir a pessoa certa. Mesmo que um bom gestor seja contratado, pode não ser o ideal para cuidar das situações encaradas pela organização.

Quando a empresa identifica e admite o próprio contexto, consegue conciliar essas informações com os objetivos definidos e escolher a pessoa apropriada para lidar com todos os desafios.

### *b) Entender as necessidades da equipe*

Quantas empresas você conhece que escutam a equipe antes de definir quem é o melhor gestor para representá-la? Apesar de não ser uma prática comum, acredito que deveria ser um critério para o processo seletivo de gestores.

Não significa que a opinião da equipe será o fator determinante, mas, com certeza, será preponderante para escolher a melhor pessoa. O intuito de dar voz ao time não é apenas ser direcionado sobre o profissional ideal, mas também conseguir captar percepções que podem ser fundamentais para a tomada de decisão, como:

- ▶ Do que a equipe sente falta?
- ▶ Quais os principais problemas enfrentados pela equipe?
- ▶ Quais comportamentos e atitudes essenciais a equipe espera desse gestor?

- ▶ Que mudanças esse gestor deve promover no ambiente, nas entregas e na empresa?
- ▶ O que esse gestor não deve fazer?

Apesar de haver a possibilidade captar essas informações por meio de pesquisas online, identificadas ou anônimas, o melhor formato é o de entrevistas em grupo. Por se tratarem de questões subjetivas com alto poder exploratório, o ideal é conduzir rodas de conversa coletivas com cerca de cinco participantes e provocar alguns contextos, como os sugeridos anteriormente, para absorver as verdadeiras informações nos desdobramentos das discussões.

Muitas vezes, as pessoas precisam de tempo e incentivo para falar o que sentem e o que acreditam ser o melhor para a empresa. Em alguns casos específicos, vale a pena ter conversas individuais, até mesmo para validar os dados coletados. Todos esses alinhamentos resultam em um relatório indicativo.

“Mas e se o problema for a equipe? Ainda assim devo escutar o que eles têm a dizer?” Sim, com certeza. Por pior que seja o desempenho ou o comportamento da equipe, ou se você busca um gestor para resolver essa situação específica, a opinião desses profissionais é importante, pois, por meio dela, é possível identificar causas que possam ter gerado esse desempenho, compreender a mentalidade das pessoas e analisar a percepção que têm acerca dos problemas e das soluções.

Neste caso específico, a análise criteriosa da equipe, e em especial sobre seu comportamento, contribui para a busca de um gestor que esteja preparado para enfrentar o contexto.

### *c) Definir uma persona*

Já testemunhei empresas que ansiavam contratar talentos incríveis, com grande capacidade criativa e inovadora, muitas vezes disputados pelo mercado, com a intenção de utilizar essas habilidades para resolver partes específicas ou, aqueles mais audaciosos, todo o sistema de problemas da empresa.

Mas as coisas não funcionam assim. É preciso compreender que, como em qualquer outra relação, a empresa e o profissional também precisam dar “match”. Isso não significa ter pensamentos similares, comportamentos padronizados e concordância mútua acerca de todas as coisas. Mas, sim, que

aspectos essenciais, como princípios e valores, devem estar alinhados, para que haja a possibilidade de a parceria funcionar bem.

Para evitar o risco de contratar boas pessoas que acabarão tendo um desempenho ruim, as empresas devem criar uma persona do gestor a ser contratado. Essa persona irá definir características fundamentais, técnicas e sociais, conforme expectativas devidamente alinhadas aos objetivos da empresa e às necessidades da equipe.

O objetivo não é engessar os critérios de escolha. Muito pelo contrário: é direcionar um caminho, mas com flexibilidade suficiente para se adequar às particularidades dos candidatos. Quando se tem um perfil definido, a análise se torna mais orientada, menos pessoal e mais assertiva.

Algo a ser percebido e evitado é o grande risco de selecionar alguém pela semelhança conosco e pelo nível de simpatia que temos. Esse viés deve ser substituído por critérios amparados por dados e perspectivas de todos os envolvidos no processo de contratação.

Durante a seleção de um estagiário de projetos para uma das equipes que gerei, elaborei a persona da vaga e sabia exatamente de que perfil precisava para colaborar com as questões a serem resolvidas. No decorrer das entrevistas, gostei muito de uma candidata que parecia ser a ideal.

Lembrei-me de conduzir as perguntas para entender quais eram suas semelhanças com a persona, que estabelecia um perfil metódico, organizado, detalhista e apaixonado por planilhas. Quando perguntei à candidata que tipos de trabalho na área de projetos ela menos gostava de fazer, ela respondeu detestar tarefas repetitivas e ter problemas para lidar com planilhas.

Por mais que parecesse uma ótima profissional, com um futuro promissor, não era a pessoa de que precisávamos para lidar com trabalhos operacionais e processuais, nos quais a organização e a perícia eram cruciais. Para essa mesma vaga, tínhamos vivido a experiência de contar com alguém que não atendeu às expectativas por não conseguir se dar bem com as atribuições. Era alguém que não assimilava as rotinas, não tinha facilidade em seguir processos e tinha grande dificuldade de perceber os detalhes, o que ocasionava erros frequentes.

Por mais que não fosse um profissional ruim, não era o profissional adequado para ocupar aquela função. Por isso é tão importante nos atentarmos

à pessoa de quem precisamos e não àquela que queremos contratar. Não podemos nos esquecer de que contratações inadequadas podem culminar em demissões complicadas e muitas vezes, com sequelas para a pessoa, para a equipe e para a empresa.

## EXEMPLO DE PERSONA

### CRISTIANA SOUZA, 35 anos

#### Quem é

Casada há 7 anos e mãe de dois filhos, de 2 e 5 anos. Formada em direito, nunca seguiu carreira. Se especializou em comunicação e trabalha na área há 10 anos. Após iniciar a carreira em *startups*, atua em uma multinacional, onde teve sua primeira experiência como gestora de um time de 6 pessoas.

#### Hábitos

Ama viajar, mas nem sempre dispõe de tempo e dinheiro. Gosta de organização suficiente para evitar o caos completo, mas nada que tire sua liberdade de fazer algumas coisas no improviso, ou mesmo de não fazer. Adora sair para beber com os amigos ou oferecer jantares em casa, mas nada supera o prazer que sente em ler um bom livro e ficar apenas na companhia do cachorro.

#### Estilo de vida

Não tem muitas habilidades culinárias e ama a comida do marido. Não gosta de afazeres domésticos, mas faz o essencial. Pratica yoga e meditação. Faz terapia há 3 anos. Como trabalha em regime híbrido, consegue levar e buscar os filhos na escola e dedica um tempo semanal para estudar idiomas ou fazer algum curso na área de gestão.

#### O que gosta de fazer

Gosta de estar entre as pessoas, conversar e se divertir. Aprecia consumir conteúdos que reforcem seu desenvolvimento, mas também segue perfis que dão dicas de beleza e contam os bastidores do mundo de influenciadores e famosos. Após vivenciar um burnout há 2 anos, passou a sempre dedicar um dia da semana só para ela, quando escolhe algo que a faça bem ou não fazer nada sozinha.

## Habilidades

Cris gosta de pessoas e sabe lidar muito bem com elas. É respeitosa, carismática, mas, ao mesmo tempo, objetiva, decidida e sabe se posicionar. É comprometida com tudo o que realiza, dedicada e consegue inspirar as pessoas pela forma como direciona o caminho e contribui sem oprimir. Não tem paciência com quem não se compromete. Gosta de deixar tudo muito claro. Apesar de ser acessível, se perde um pouco na quantidade de informações que recebe e nem sempre consegue seguir processos, o que atrapalha um pouco a equipe. É aberta a receber e fazer críticas.

## O que não gosta de fazer

Tem uma excelente comunicação, mas não é muito familiarizada com planilhas e não nem tão atenta a detalhes. Se sente confortável direcionando de maneira macro, mas tem dificuldade em acompanhar todos os detalhes do que está sendo realizado.

O exemplo da Cristiana Souza mostra como poderia ser feita a construção de uma persona. A partir das características deste perfil, é possível identificar algumas necessidades que poderiam ou não ser atendidas com a contratação da profissional.

O que provavelmente seria possível esperar da Cristiana:

- ▶ Visão sistêmica e estratégica do negócio;
- ▶ Conquistar a confiança, o respeito e o comprometimento da equipe;
- ▶ Ter empatia e compreensão pelas pessoas a partir de uma gestão humanizada;
- ▶ Ser uma fonte de inspiração para a equipe a partir de uma liderança forte e determinada;
- ▶ Estabelecer uma cultura e um ambiente de trabalho flexíveis;
- ▶ Dar a autonomia de que a equipe precisa para realizar bem às próprias responsabilidades e não ficar presa a tarefas determinadas;
- ▶ Contribuir com o desenvolvimento profissional das pessoas, visando às suas carreiras;
- ▶ Contribuir com as melhorias do negócio;