

GUIA

# COMO ENFRENTAR CRISES A PARTIR DA GESTÃO DE PESSOAS E O DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS?

CASO IMAFLORA



plataforma  
conjunta

 *imaflora*®

**DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP) (CÂMARA BRASILEIRA DO LIVRO, SP, BRASIL)**

Guia como enfrentar crises a partir da gestão de pessoas e o desenvolvimento de lideranças? [livro eletrônico] : caso Imaflora. -- 1. ed. -- São Paulo : Centro Brasileiro de Análise e Planejamento Cebrap, 2024. PDF

Vários colaboradores.

ISBN 978-65-86362-31-2

1. Administração de empresa
2. Comunicação empresarial
3. Gerenciamento de pessoas
4. Liderança
5. Planejamento estratégico.

24-204643

CDD-658.3

**Índices para catálogo sistemático:**

1. Gerenciamento de pessoas : Administração de empresas 658.3

Aline Grazielle Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

plataforma  
conjunta

➤ conjunta.org

📷 @plataforma.conjunta

 *imaflora*®

➤ imaflora.org

📷 @imaflorabrasil

 **humanize**

➤ ihumanize.org

📷 @ihumanize.org\_

 **CEBRAP**

➤ cebrap.org.br

📷 @cebrap.pesquisa

# EXPEDIENTE

## PLATAFORMA CONJUNTA

**Coordenadora executiva Plataforma Conjunta:**

Camila Stefanelli Meireles

## INSTITUTO DE MANEJO E CERTIFICAÇÃO FLORESTAL E AGRÍCOLA • IMAFLORA

**Secretária Executiva:** Marina Piatto

**Secretária Executiva Adjunta:** Patrícia Cota Gomes

**Equipe envolvida:** Célia Cruz, Fernanda Belotti  
e Leonardo Martin Sobral

**Consultoria Simbolicah:** Simone Kabariti e Valdenice Sanchez

**Consultoria Sense-Lab:** Lucas Harada

## INSTITUTO HUMANIZE

**Gerente de Operações e Desenvolvimento de OSCs:** Michele Rocha

**Coordenadora de Desenvolvimento de OSCs:** Joice Garcia

**Analista de Desenvolvimento de OSCs:** Carolina Freitas

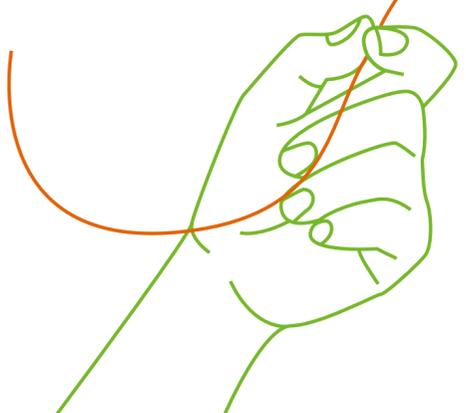
## CENTRO BRASILEIRO DE ANÁLISE E PLANEJAMENTO • CEBRAP

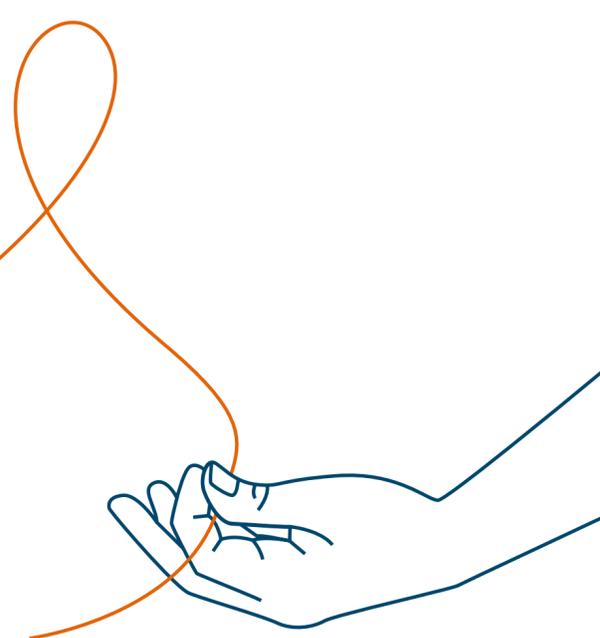
**Coordenação:** Monise Fernandes Picanço

**Equipe:** Paula Santana Santos e Gabriela Trindade de Almeida

**Projeto gráfico e diagramação:** Estúdio Marujo

# SUMÁRIO

- 
- 5 O que é?**
  - 8 Quais problemas busca responder?**
  - 10 Cenário
  - 11 Diagnóstico do problema
  - 13 Por que fazer?**
  - 14 Gestão estratégica de pessoas para enfrentar desafios
  - 15 Gerir pessoas é papel das lideranças
  - 16 Aperfeiçoar a governança e a estrutura organizacional
  - 17 Ganhos de efetividade

- 18 Como gerir uma crise a partir da gestão estratégica de pessoas?**
  - 20 Entender o problema e priorizar soluções
  - 29 Estruturar a Organização
  - 34 Desenvolver pessoas
  - 42 Aprendizados**
- 



CLIQUE NOS ÍCONES PARA NAVEGAR ENTRE AS SESSÕES



# O QUE É?



Gestão de pessoas é um dos principais desafios das organizações do terceiro setor. Apesar de um significativo avanço na profissionalização e estruturação dessas práticas, essas ainda são organizações cuja gestão de pessoas é marcada pela flexibilidade, com processos menos formais e mais fluídos. Organizadas geralmente a partir de causas comuns, o trabalho técnico e/ou de mobilização é frequentemente priorizado nas organizações dessa natureza. Além disso, alguns estudos mostram que há uma resistência importante à adoção de treinamentos e técnicas gerenciais no terceiro setor brasileiro, como se o uso desses instrumentos pudesse levar a um desvio em relação ao propósito e valores da organização.

Ao não priorizar a pauta de gestão de pessoas, a maturidade para se lidar com a trajetória das colaboradoras e dos colaboradores dentro da organização pode ficar comprometida. Isso pode ter impactos na eficácia do trabalho, e também na cultura organizacional afetando a capacidade de engajamento das equipes com o conjunto de valores e objetivos da instituição.

Esses desafios podem ser potencialmente complexos em um cenário de crise e quebra de confiança. O caso do Imaflora mostra como o investimento institucional em uma gestão estratégica de pessoas é uma resposta importante para este tipo de cenário.

Crises que envolvem clima organizacional e, especialmente, quebra de confiança, demandam investimento em melhorar a comunicação, aumentar a transparência e criar ferramentas de gestão e mediação de conflitos. O caso do Imaflora mostra que é possível fazer uso da crise para construir uma solução sólida, focando no desenvolvimento humano e na construção de uma cultura organizacional forte. Ao trazer o registro desse caso, nosso objetivo é apresentar ao leitor ferramentas, abordagens e mesmo iniciativas importantes para inspirar organizações do terceiro setor a aprimorar suas atuações.

O guia detalha a experiência do Imaflora em enfrentar desafios internos e externos, como problemas de gestão e o impacto da pandemia em seu objeto de trabalho, e como a instituição superou essas adversidades por meio

de diagnósticos, planejamento estratégico, reestruturação organizacional, construção de canais de comunicação e desenvolvimento de lideranças e equipes. O material enfatiza ainda a importância de uma gestão de pessoas voltada para o fortalecimento da confiança, comunicação eficaz, resolução de conflitos e alinhamento com os objetivos organizacionais.

Esse material está dividido em cinco capítulos. Essa **introdução**, que apresenta sumariamente o que ocorreu dentro no caso, seguida pelo **Quais problemas busca resolver?**, que detalha o cenário do qual o Imaflora partiu para desenvolver sua solução à crise. Depois disso, o **Por que fazer?** apresenta potenciais da abordagem do Imaflora para resolver seus problemas. Em seguida, temos o capítulo **Como gerir uma crise a partir da gestão estratégica de pessoas?**, que faz um esforço de sistematização de toda a jornada de conhecimento do problema e implementação das soluções do Imaflora. O guia se encerra com **aprendizados** dessa jornada.



Para saber mais sobre gestão de pessoas e ferramentas de gestão para o terceiro setor, acesse:

**Publicações das Plataforma Conjunta**  
*conjunta.org*

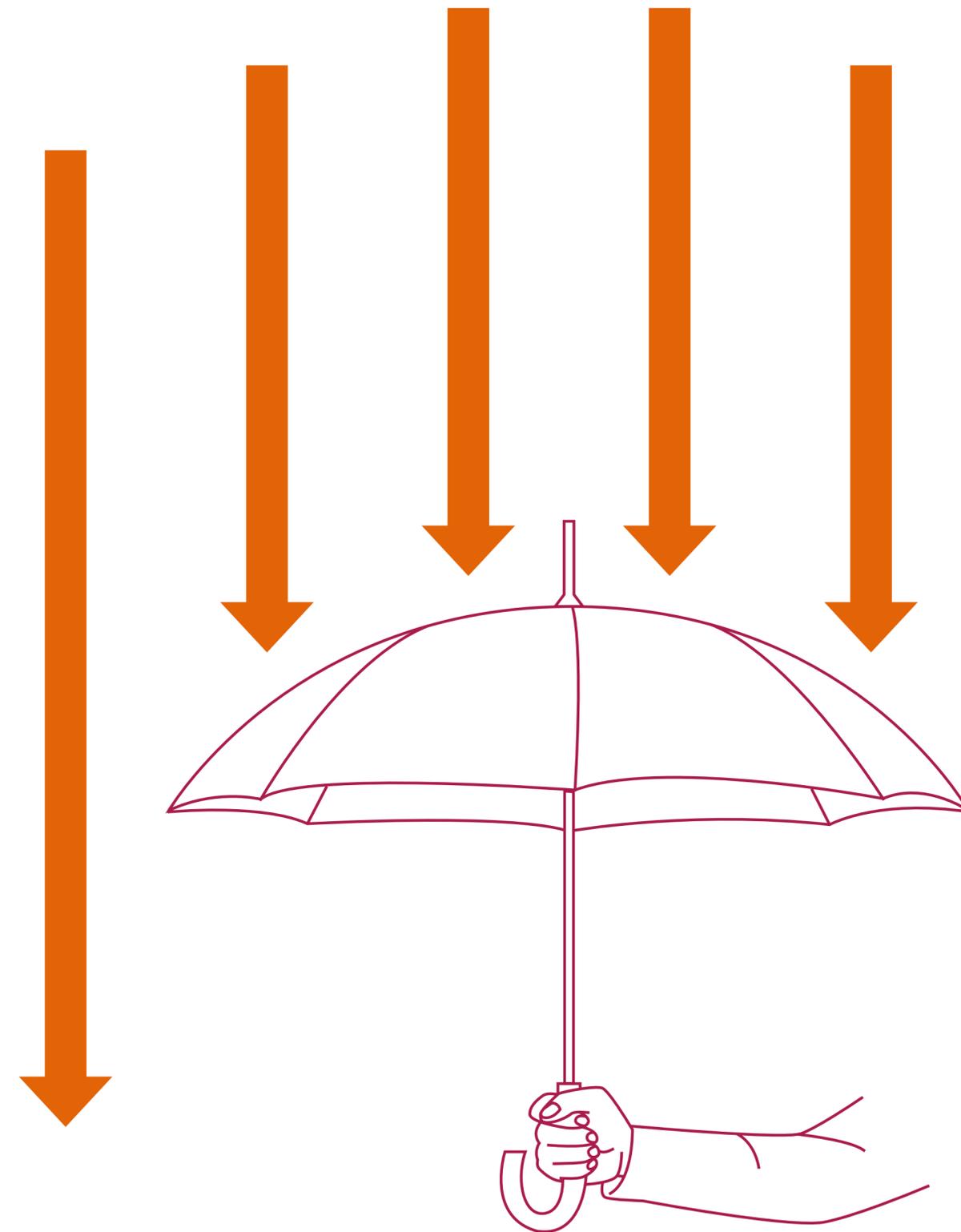
**Publicações do Mapa da Organizações da  
Sociedade Civil (OSC), do IPEA**  
*mapaosc.ipea.gov.br/posts/2/publicacoes*



# QUAIS PROBLEMAS BUSCA RESPONDER?

O Imaflora enfrentou desafios institucionais significativos e buscou soluções inovadoras para superá-los. Inicialmente, a organização enfrentou uma crise interna gerada por problemas de gestão, agravados pelo contexto da pandemia e das decisões de política nacional que enfraqueceram a área de atuação da instituição (socioambiental). As consequências dessa crise geraram incertezas financeiras e uma grande instabilidade nas relações entre as colaboradoras e os colaboradores e as lideranças, fragilizando a cultura organizacional.

A experiência do Imaflora mostra como a gestão de crise que combina desenvolvimento institucional e fortalecimento das pessoas é um investimento importante para se alcançar seus objetivos e resultados. Para isso, foi preciso um cuidadoso diagnóstico dos problemas e uma atuação estruturada para solução dessa situação.





## CENÁRIO

No final de 2019, o Imaflora enfrentou algumas circunstâncias que indicavam que problemas de confiança entre as equipes e as lideranças. Faltava união e compromisso com os objetivos da instituição, para além dos interesses específicos das áreas. Conversas difíceis, para enfrentar os problemas vivenciados, eram evitadas. Essa situação foi se agravando até que houve conflito explícito e uma significativa evasão de um grupo de colaboradoras e colaboradores.

A instituição também passava por uma crise de gestão, que gerava instabilidade institucional. Além disso, ferramentas de gestão de projetos e de pessoas estavam sendo subutilizadas ou desatualizadas, não sendo suficientes para os desafios enfrentados. O último planejamento estratégico já tinha mais de 5 anos e era necessária uma

reestruturação dos cargos e carreira. Apesar de existentes, processos de acompanhamento de colaboradoras e colaboradores, avaliação de competências e *feedback* não se mostravam suficientes para as necessidades das áreas.

O contexto externo intensificou a situação, especialmente em 2020. O governo federal vinha se mostrando adverso nas suas decisões e indecisões frente às questões de conservação ambiental. Isso repercutia diretamente no trabalho de campo do Imaflora. Nas visitas aos projetos, as colaboradoras e os colaboradores se sentiam inseguros e observam ameaças às comunidades e morte de alguns ambientalistas. Adensando a isso, a pandemia do covid-19 limitou ações presenciais no desenvolvimento dos trabalhos de campo, impactando na geração de recursos da instituição.



## DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA

Frente a esses contextos, o Imafora compreendeu o momento de crise como uma oportunidade para quebrar ciclos, enfrentar os problemas e implementar mudanças. O caminho escolhido para isso foi investir no fortalecimento institucional, retomando o planejamento estratégico em parceria com o Senselab, e contratando uma consultoria especializada em cultura organizacional. Essa consultoria, a Simbolicah, teria o papel de construir um diagnóstico e elaborar um plano de enfrentamento da crise.

### QUEM SÃO OS PARCEIROS?

#### **SIMBOLICAH E SENSELAB FORAM PARCEIROS CHAVE PARA A MUDANÇA ORGANIZACIONAL OCORRIDA NO IMAFLORA.**

A **Simbolicah** é uma consultoria cujo propósito é transformar pessoas e organizações. Atua desde 1997, a partir de uma proposta transdisciplinar que focaliza a cultura das empresas e as lideranças e programas de desenvolvimento.

O **Senselab** é uma empresa cujo propósito é engajar e desenvolver organizações da sociedade civil, empresas, propulsores de ecossistemas e redes organizacionais. Atuam especialmente na evolução para um sistema econômico e negócios regenerativos, e na proteção e regeneração do clima, florestas e sociobiodiversidade.



Neste guia, nós iremos discutir como o trabalho de identificação do problema e enfrentamento da crise foi desenvolvido na seção **Como gerir uma crise a partir da gestão estratégica de pessoas?** Entretanto, nesse momento, importa destacar quais foram os problemas identificados, para que compreenda melhor a jornada da mudança ocorrida no Imaflora.

- + **Gestão Estratégica de Pessoas:** esse não era um setor priorizado dentro da organização, e seu trabalho estava conectado especialmente ao cotidiano burocrático do ciclo de vida da colaboradora e do colaborador na organização. Não havia uma área que se dedicasse ao desenvolvimento humano e organizacional.
- + **Desconexão:** as áreas e equipes estavam segmentadas, sem uma visão mais alinhada com o todo da organização. Isso impactava o fortalecimento da cultura organizacional e os sentimentos de pertencimento e unicidade entre todos.
- + **Falta de diálogo:** a comunicação entre as lideranças e das lideranças com suas equipes enfrentava desafios, com pouca assertividade e transparência. Esse aspecto

influenciava na relação de confiança entre as colaboradoras e os colaboradores, que não se sentiam à vontade para se colocarem.

- + **Papel das lideranças:** líderes eram reconhecidos pela sua capacidade técnica, mas não pela gestão de pessoas. Esse era um aspecto pouco trabalhado, havendo pouco conhecimento sobre ferramentas e mesmo engajamento com essa atuação.
- + **Cultura Organizacional:** o pertencimento à organização impactava também o reconhecimento de que os problemas enfrentados demandavam a atuação de todos, e não apenas de dirigentes. Isso gerava um ciclo vicioso, sem mudança do quadro.
- + **Desenvolvimento pessoal:** ainda que o engajamento das colaboradoras e dos colaboradores em relação às causas do Imaflora fosse alto, as equipes apresentavam diferentes estágios de maturidade no cotidiano de trabalho. Importava, portanto, estimular o autoconhecimento das equipes e, a partir disso, promover estratégias para o desenvolvimento no que foi identificado como fragilidade.



# POR QUE FAZER?



## **GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS PARA ENFRENTAR DESAFIOS**

No cotidiano de uma organização, é esperado que ocorram problemas de diferentes ordens. Estes podem estar relacionados à falta de recursos financeiros, ao conflito entre equipes, à necessidade de qualificação das gestoras e dos gestores, entre outros. Identificá-los e tratá-los adequadamente, evitando que se acumulem ou sejam “varridos para baixo do tapete”, é essencial para promover um clima organizacional produtivo, assim como o desenvolvimento individual das profissionais e dos profissionais da organização como um todo.

Investir na gestão estratégica de pessoas é um caminho para prevenir que essas questões ganhem grandes proporções ou para lidar com crises. Essa abordagem busca construir a gestão de pessoas tendo em conta os propósitos da organização e uma atuação pautada nos diagnósticos do problema e do cenário. Isso pode ser feito a partir de processos de escuta, assim como da análise do perfil comportamental de lideranças e equipes. Entender os problemas permite planejar ações de transformação mais aderentes ao que a organização está passando. No caso do Imaflora, esse processo desencadeou a priorização do desenvolvimento humano e organizacional a partir da reestruturação e formação de líderes e equipes.

## GERIR PESSOAS É PAPEL DAS LIDERANÇAS

Ser gestor de uma área é também gerir equipes, e portanto, pessoas. Ainda que isso possa parecer evidente, atuar dessa forma, nem sempre esse aspecto é prioritário nas preocupações das lideranças. Ter a gestão de pessoas no foco, no entanto, é essencial para a fluidez do trabalho e efetividade das equipes.

O desenvolvimento de pessoas e o fortalecimento da cultura organizacional são responsabilidades não apenas dos setores direcionados aos recursos humanos, mas de todas as lideranças da organização. Assumir isso coloca as lideranças não como os demandantes de uma atividade, mas como agentes das transformações necessárias, passando a atuar como “orquestradores”. Cabe a elas analisar detidamente as características das pessoas, entender suas necessidades e identificar seus talentos e pontos de melhoria. Dessa forma, podem orientar não só o desenvolvimento pessoal das colaboradoras e dos colaboradores, mas conectá-los à estratégia institucional, alocando-os da melhor forma possível na organização.



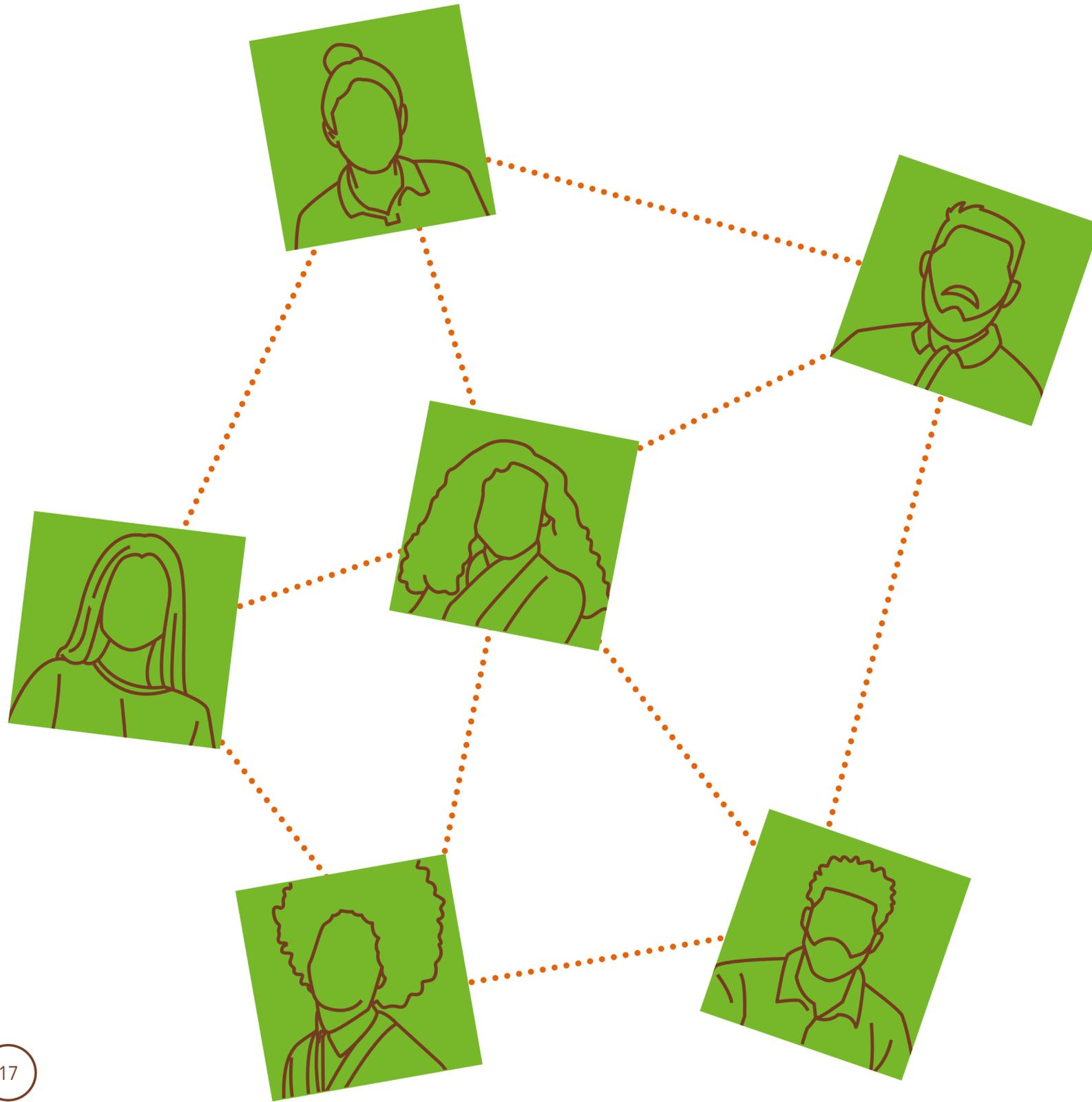


## **APERFEIÇOAR A GOVERNANÇA E A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

Reestruturar uma organização e rever sua governança possibilita uma operação mais alinhada à sua missão e valores, e mais eficiente em relação aos seus objetivos e metas. Promover essas transformações importa para definir com clareza quais são os espaços para discutir e tomar decisões sobre cada tema, quem são as responsáveis e os responsáveis por isso e quais são as dinâmicas de funcionamento dessas instâncias.

Criar uma área exclusiva para Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO) também importa para aprimorar as estruturas e políticas internas à organização. No caso do Imaflora, esse movimento possibilitou dedicar uma atenção especial para:

- + estabelecer uma política de promoção e sucessão dentro da organização;
- + aprimorar a descrição de cargos e salários, e processos de *feedback*;
- + fortalecer a cultura institucional;
- + criar processos de seleção de talentos alinhados com os valores e competências; e
- + estruturar programas de desenvolvimento pessoal e profissional das lideranças e equipes.



## GANHOS DE EFETIVIDADE

Alterar a estrutura e a governança, dedicar uma área ao desenvolvimento humano e organizacional, e implementar instrumentos e processos de gestão estratégica de pessoas, melhora não só as relações internas, mas também as entregas da organização. Uma reestruturação que promova maior integração entre as áreas e operação com maior colaboração e distribuição de responsabilidades, contribui para otimizar processos e eliminar eventuais redundâncias. Além disso, colabora para fortalecer a comunicação e aumentar a capacidade de resolução de problemas, já que as equipes se tornam menos dependentes das lideranças na tomada de decisões.



# COMO GERIR UMA CRISE A PARTIR DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS?

O Imaflora reestruturou sua organização criando mecanismos institucionais para a implementação de uma gestão estratégica de pessoas. Para isso, ele fez uso de diferentes instrumentos e estratégias, além de contar com a parceria

de agentes financiadores e consultorias especializadas, que apoiaram diferentes frentes do processo. Quando consideramos os movimentos realizados para a transformação vivida pela organização, é possível identificar as seguintes etapas.





## ENTENDER O PROBLEMA E PRIORIZAR SOLUÇÕES

Para promover uma transformação efetiva dentro de uma organização, é importante não só ter uma equipe engajada e motivada a realizar a mudança, mas também entender quais são os elementos do desafio a ser enfrentado e como ele é percebido e vivido dentro da organização.

Existem diferentes metodologias e ferramentas que permitem ampliar a compreensão sobre a situação interna e elaborar diagnósticos baseados em evidências. A partir do levantamento de dados, é possível identificar os desafios e estabelecer prioridades no desenho das soluções.

As decisões sobre essa priorização têm implicações para o desenvolvimento das estratégias, especialmente, sobre os recursos e parcerias que serão mobilizados.

No caso do Imaflora, esse processo foi desenvolvido a partir de duas estratégias. A primeira envolveu uma escuta ativa bastante detalhada para identificar como a organização operava e quais eram os desafios de clima organizacional. A segunda foi a construção de uma visão coletiva do propósito organizacional, chave para organizar o planejamento da atuação dos anos seguintes.



## ENTENDENDO OS DESAFIOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

O ponto de partida para esse trabalho foi desenvolver um conjunto de **workshops** para a escuta ativa sobre o cenário com as colaboradoras e os colaboradores da organização, seguido por *feedbacks* com lideranças, e áreas e equipes do Imaflora. Esse processo permitiu produzir um diagnóstico preliminar sobre as percepções internas relacionadas à cultura organizacional.

### WORKSHOPS

São ferramentas potentes para a escuta ativa de grupos, que podem ser conduzidos de forma *online* ou presencial. É importante que façam uso de roteiros e ferramentas padronizadas de registro, para que seja possível comparar os resultados das trocas em cada uma das sessões. O uso de quadros, *post its*, e de ferramentas digitais como o Miro e apresentações de Powerpoint com *templates* editáveis, contribuem para o registro dos aprendizados em tempo real.



Contar com o apoio externo de parceiros especializados pode ser importante no desenvolvimento desses processos. Se você vai realizar *workshops* e quer aprender mais sobre escuta ativa, assim como aperfeiçoar sua comunicação a partir de modelo e exercícios práticos, consulte os guias 23 e 24 do Programa CopiCola da Prefeitura de São Paulo:

#### Como potencializar a produção e o acesso à informação de maneira descentralizada e colaborativa?

[repositorio.enap.gov.br/handle/1/7553](https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7553)

#### Como promover iniciativas públicas mais efetivas a partir da participação social?

[repositorio.enap.gov.br/handle/1/7620](https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7620)



Esse método de escuta foi desenvolvido em parceria com a consultoria Simbolich, e foi essencial para definir transformações a serem aplicadas. Sua implementação, no entanto, enfrentou um desafio importante: o isolamento social devido a pandemia covid-19. Conduzidos durante 2020, demandaram um aprendizado sobre como desenvolver atividades colaborativas e de reflexão coletiva virtualmente. Se hoje essas ferramentas já são relativamente conhecidas, em 2020, esse era um processo de aprendizagem em desenvolvimento. Para enfrentar esse desafio, a consultoria fez uso de ferramentas de **colaboração remota**, criou mais encontros do que previsto, e dedicou mais tempo para a sistematização da coleta das escutas.

Nos *workshops* com o time de lideranças, buscou-se mapear como as profissionais e os profissionais entendiam seu próprio papel dentro da organização, por meio de autoavaliações sobre gestão de processos, gestão de pes-

### FACILITAÇÃO REMOTA

Realizar processos e atividades em ambientes virtuais de forma colaborativa pode ser algo bastante complexo. É preciso desenvolver estratégias para garantir a fluidez das atividades e a capacidade de engajamento com a discussão coletiva *online*. Se quiser aprender mais sobre como lidar com essas questões, acesse o **Guia de facilitação remota: soluções inovadoras para desafios públicos, do GNova – Laboratório de Inovação em Governo da Escola Nacional de Administração Pública (Enap):** [repositorio.enap.gov.br/handle/1/6711](https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6711)



soas, gestão de negócios e autogestão. A partir dessa reflexão, as percepções foram sistematizadas, destacando pontos de melhoria para impulsionar o desenvolvimento nos âmbitos analisados.

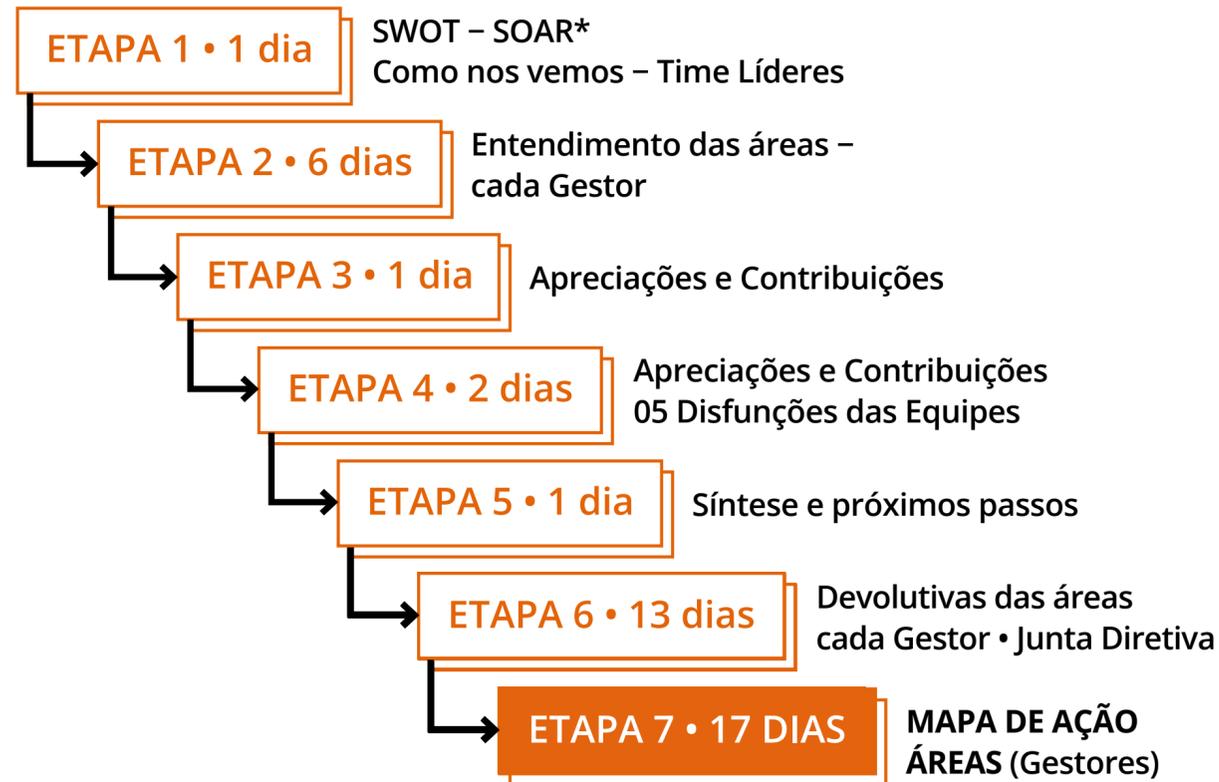
Um ciclo de *workshops* com as demais áreas e equipes também fez parte desse processo de compreensão do problema. Nessa escuta, cada pessoa deveria refletir sobre as forças restritivas e impulsionadores de sua própria área, considerando os diversos atores envolvidos na sua operação, incluindo financiadores, parceiros, clientes e beneficiários dos projetos, lideranças e membros das equipes. Realizaram uma **avaliação 360°**, analisando a forma como se vêem, como vêem as outras áreas e como acreditam que são vistos. Essas percepções e avaliações levantadas foram sistematizadas em relatórios de devolutiva, que foram insumos para um **manifesto** da liderança e para as ações de melhoria futura dentro e entre as áreas.

### MANIFESTO

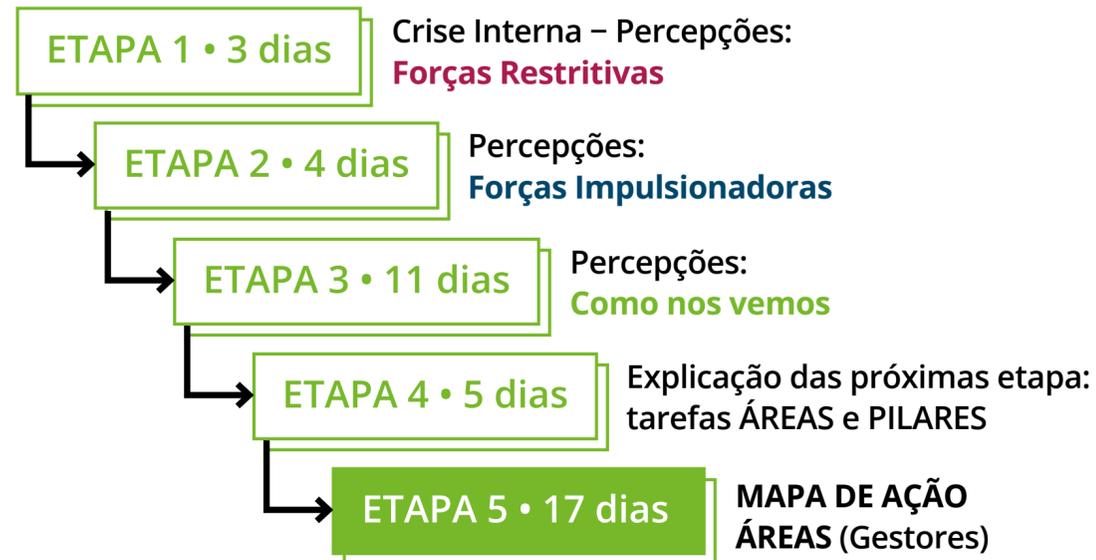
Foi o nome dado ao documento que registra como o time de lideranças gostaria de ser visto e percebido, assim como os acordos pactuados entre os diferentes times para alcançar esse cenário almejado. O manifesto definiu o que deveria ser incentivado, o que não poderia ser tolerado e os compromissos individuais de cada um com o time. Esse passo foi muito importante para reestabelecer a confiança das lideranças com o time da organização e fortalecer os vínculos.



LIDERANÇAS



ÁREAS / EQUIPES



A análise das evidências qualitativas coletadas nesses ciclos levantou questões relevantes para diagnosticar situação vivida pelo Imaflora. De forma geral, revelou uma falta de comunicação assertiva e transparente entre membros das equipes, entre lideranças, de lideranças com suas equipes e, também, entre áreas. Permitiu entender que existiam lacunas de gestão de pessoas, especialmente relacionadas ao desenvolvimento das lideranças. A equipe de liderança era muito capacitada em termos técnicos, mas tinha a necessidade de avançar em relação às ferramentas de gestão, assim como de entender o seu papel na construção de uma cultura organizacional.

No que diz respeito às equipes, apontou que a organização atuava de forma segmentada, sem uma visão sistêmica de trabalho. Também foi possível observar diferentes níveis de maturidade emocional e profissional entre as pessoas. Muitas colaboradoras e colaboradores se sentiam confiantes em relação à sua autoimagem e à percepção de suas áreas, tendendo a atribuir exclusivamente às lideranças a responsabilidade pelas falhas observadas. Os *workshops* permitiram rever posições e como todos poderiam colaborar para a melhoria do clima organizacional e trabalho da equipe.

\* Esta análise se baseia em duas matrizes sobre a organização, a SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) e a SOAR – Strengths, Opportunities, Aspirations and Results (Forças, Oportunidades, Aspirações e Resultados).



A experiência dos *workshops* apontou ainda para a necessidade de identificar os valores organizacionais e explorar pontos sensíveis da cultura interna, buscando fortalecê-los. Vale destacar que, para o sucesso desse processo, foi importante ter uma equipe engajada e aberta a mudança, além de envolver uma quantidade razoável de pessoas. Cerca de 30% da organização participou dos *workshops*, permitindo a realização de uma escuta robusta.

Para responder à situação identificada, optou-se por trabalhar elementos de cultura organizacional por meio de uma metodologia de desenvolvimento de equipes. Os **cinco desafios das equipes**, de Patrick Leoncioni, serviram de inspiração para definir os cinco pilares de fortalecimento da cultura: confiança, conflito, compromisso, responsabilidade e resultado.

Os desafios funcionaram como pilares para desenvolver instrumentos de planejamento, chamados **Mapas de Ação**. Os mapas buscaram orientar o desenvolvimento de melhorias nas áreas. Dos cinco pilares, “confiança”, “conflito” e “compromisso” foram estabelecidos como eixos direcio-

## 5 DESAFIOS DAS EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE

Segundo essa abordagem, as cinco disfunções de uma equipe são:

**Ausência de confiança:** falta de disponibilidade de se mostrar vulnerável. Membros das equipes não são genuinamente abertos uns com os outros em relação a seus erros e pontos fracos, dificultando a construção de confiança.

**Medo de conflito:** relacionada com a anterior, faz com que a equipe tenha receio e recorrem a discussões veladas e comentários reservados ao lugar de discussões saudáveis.

**Falta de comprometimento:** sem espaço, membros da equipe não se sentem comprometidos com as decisões tomadas. Isso leva a uma falta de clareza e direção, pois as decisões são tomadas sem o envolvimento total da equipe.

**Evitar a responsabilidade:** fuga de ação para melhorar aspectos evidentemente negativos.

**Falta de atenção aos resultados:** quando membros da equipe colocam suas necessidades individuais acima das metas da equipe. Isso pode levar a uma competição interna e a um desalinhamento dos objetivos, prejudicando o sucesso do grupo como um todo.



nadores para a elaboração destes instrumentos. Os Mapas definiram objetivos a serem alcançados e detalham ações concretas para alcançá-los, atribuindo também responsáveis e prazos para a sua realização, para cada área.

Paralelamente, a consultoria parceira Sense-Lab foi envolvida na reestruturação e desenvolvimento organizacional do Imaflora, para realizar a frente de trabalho centrada no planejamento estratégico e nas readequações de estrutura para efetivar os objetivos definidos.

Foi criado um **Plano estratégico** para o período entre 2021 e 2023. Ele foi elaborado de forma colaborativa a partir de contribuições da equipe e do Conselho Diretor do Imaflora, assim como de 25 especialistas em temas diversos. Sua construção foi resultado de um pro-

### PLANO ESTRATÉGICO

É um instrumento que define, para determinado período, os objetivos organizacionais e as estratégias para que estes sejam alcançados. Assim, permite uma visão clara do futuro da organização e auxilia as gestoras e os gestores na tomada de decisões. A Plataforma Conjunta disponibiliza diversos conteúdos sobre planejamento para o terceiro setor, entre eles planejamento estratégico.

**Para mais informações, acesse:**

*[conjunta.org/tema/planejamento](https://conjunta.org/tema/planejamento)*



## TEORIA DA MUDANÇA

cesso muito rico, que uniu as pessoas e promoveu o reengajamento com o propósito do Imaflora. Baseado na **Teoria da Mudança**, este documento fornece uma visão abrangente dos desafios enfrentados no contexto externo ao Imaflora, assim como dos principais atores de interesse envolvidos no seu campo de atuação.

O planejamento estabeleceu metas específicas a serem alcançadas e definiu três áreas principais de atuação para a organização: **(i) Uso da terra e mudanças climáticas nos setores agropecuário e florestal; (ii) Cadeias florestais e agropecuárias responsáveis; e (iii) Cadeias da sociobiodiversidade e desenvolvimento territorial.** Estas atuam em conjunto com áreas transversais que dão suporte para as atividades fim, como Recursos Humanos (RH), Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO), Comunicação, entre outras. Essa abordagem buscou ainda reunir projetos e iniciativas relacionados entre si para concentrar os esforços em torno de cada eixo estratégico, aumentando assim a interação entre as áreas e promovendo maior integração na organização.

É uma abordagem que ajuda a planejar e alcançar mudanças específicas em um contexto. Ela define de forma clara objetivos e resultados almejados de curto, médio e longo prazo, bem como as condições necessárias para alcançá-los, orientando o planejamento, o monitoramento e a avaliação. É representada graficamente por uma rede que mostra como as atividades estão relacionadas aos resultados esperados, descrevendo a cadeia de efeitos necessária para que a mudança aconteça. Na Plataforma Conjunta, é possível acessar uma variedade de conteúdos sobre Teoria da Mudança.

**Para mais informações, acesse:**

[conjunta.org/tema/teoria-da-mudanca-planejamento](http://conjunta.org/tema/teoria-da-mudanca-planejamento)



### BUSQUE APOIO EXTERNO:

O apoio de parceiros externos, como a Simbolich e o Senselab no caso da Imaflora, é um recurso muito valioso para alcançar os objetivos da organização. Estabelecer parcerias é uma boa forma de acessar conhecimentos especializados, novas metodologias e tecnologias, e trazer novos olhares para os problemas enfrentados pela organização, contribuindo para aprofundar a compreensão e aprimorar as estratégias de melhoria.

## CAPTAR RECURSOS PARA DESENVOLVIMENTO INTERNO TAMBÉM IMPORTA

No terceiro setor, é muito comum que a captação de recursos financeiros seja voltada para viabilizar as atividades de execução dos projetos conectados à missão da organização. Investimentos em aspectos de gestão, como no desenvolvimento institucional, embora fundamentais, não costumam ser de fácil captação. Considerando que muitas organizações operam com limitação de recursos, é essencial buscar apoio e parceiros para investir também na melhoria organizacional.

**Para saber mais sobre como captação de recursos, acesse os conteúdos da Plataforma Conjunta:**

[conjunta.org/tema/captacao-de-recurso](http://conjunta.org/tema/captacao-de-recurso)

Como enfrentar crises a partir da gestão de pessoas e o desenvolvimento de lideranças?





## ESTRUTURAR A ORGANIZAÇÃO

Após a realização do diagnóstico e planejamento estratégico a partir de percepções e decisões coletivas de todas as equipes, o Imaflora fez esforços importantes para concretizar os objetivos estratégicos definidos. Entre eles, destaca-se a criação de uma área de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO), para além da área de Recursos Humanos existente. O DHO passa a liderar ações determinantes para a reestruturação de gestão de pessoas do Imaflora. Além disso, houve um investimento no aprimoramento da estrutura organizacional e de governança. Essa mudança trouxe mais clareza sobre quais os espaços institucionais para participação e tomada de decisão.

### ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E DE GOVERNANÇA

Reestruturar e aprimorar a governança de uma organização não são passos simples. Demandam o esforço e engajamento de todos, além de um processo de planejamento e compreensão de que os resultados não são imediatos, precisam de tempo para maturação. No caso do Imaflora, essa reestruturação foi dividida em

duas fases, uma focada na **macro governança** e outra **na integração transversal**.

Foi desenhado um novo modelo organizacional baseado em quatro eixos de atuação diferentes, com finalidades específicas. Dois eixos reúnem as diversas áreas funcionais, voltadas às atividades fim ou ao suporte a essas entregas. Os outros dois reúnem e criam espaços coletivos para promoção de questões específicas – como a disseminação da cultura organizacional.

Dessa forma, foram reorganizadas (com definição mais clara sobre o que seria discutido e decidido nesses espaços) ou criadas no Imaflora as seguintes instâncias formais de diálogo: Comitê Gerencial; Reuniões dos Eixos Estratégicos; Reuniões Trimestrais; Reuniões de Equipe; e os espaços Imaflorar (para fomentar a cultura) e CRIMA (que busca articular representantes para discussão sobre as formas de trabalho e direitos trabalhistas). É importante ressaltar que essa nova organização está em desenvolvimento, atuando



do com diferentes capacidades. O Imaflorar e CRIMA, por exemplo, representam um esforço para fortalecer a cultura organizacional e o cuidado com as relações trabalhistas, ainda não foram plenamente implementadas.

A estruturação desse modelo buscou promover mais transparência e participação dentro da organização, com maior colaboração, distribuição de responsabilidades e participação na tomada de decisões entre as áreas.

Importa ainda destacar o papel crucial da Secretaria Executiva do Imaflora para a implementação das mudanças. Para a reestruturação, foi fundamental ter um acompanhamento mais de perto. As diretoras Executiva e Executiva Adjunta foram figuras responsáveis por conduzir de maneira mais focada essas iniciativas, contribuindo para o sucesso das transformações ambicionadas pelo Projeto. Essa atuação também incentivou o trabalho conjunto com as demais lideranças, potencializando o alinhamento e a permeabilidade dessas mudanças na organização.

### **DESENVOLVIMENTO HUMANO E ORGANIZACIONAL E A GESTÃO DE PESSOAS**

Compreender o problema permitiu identificar a importância de se priorizar a criação de uma área dedicada ao desenvolvimento humano e organizacional. Essa decisão foi essencial para institucionalizar práticas de contratação, caracterizar os cargos, e estipular salários e planos de carreira. Além disso, o DHO foi chave para implementar, acompanhar e dar suporte ao desenvolvimento de uma gestão de pessoas estratégica no Imaflora, com destaque para iniciativas de formação e desenvolvimento.



#### **COMECE PEQUENO:**

Desenvolver ações de forma coletiva e tomadas de decisão compartilhadas demandam principalmente um esforço de garantir espaços para discussão. Construir momentos específicos, como reuniões trimestrais de acompanhamento e revisão dos objetivos para definição sobre os próximos passos de maneira interáreas, por exemplo, já contribui para um desenvolvimento organizacional mais horizontal.



Priorizar o DHO é essencial para que uma organização aumente sua capacidade de atrair, reter, desenvolver e engajar as colaboradoras e os colaboradores. Ele também importa para conectar os objetivos e metas organizacionais com as práticas de gestão de pessoas a serem implementadas na organização e nas equipes pelas gestoras e gestores. Sua atuação acompanhando o desenvolvimento das equipes importa ainda para promover mudanças de cultura organizacional, e promover um clima produtivo.

O Imaflora já possuía um setor de pessoas (RH) antes da crise institucional. No entanto, seu trabalho era muito dedicado ao fluxo cotidiano de departamento pessoal, havendo pouco espaço para trabalhar as oportunidades de desenvolvimento de pessoas. Além disso, as iniciativas de avaliação de desempenho existentes não eram suficientes para promover o desenvolvimento pessoal e a faltavam de diretrizes claras para potencializar seu uso.

O DHO deu espaço para a formação e implementação de práticas e diretrizes mais estratégicas para pensar as avaliações de desempenho, os cargos, os salários, as car-

reiras e mesmo o ciclo de vida da colaboradora e do colaborador na organização. Entre elas, destaca-se o trabalho de estruturação de cargos, identificando as competências, habilidades, e escopo de atuação. Essa estruturação trouxe ainda diretrizes para os salários, e uma maior compreensão da estrutura hierárquica nas equipes.

Considerando o ciclo de vida da colaboradora e do colaborador na empresa, a área também está desenvolvendo diretrizes e ferramentas para a estruturação de carreiras e para os processos demissionais. O DHO institucionalizou a possibilidade de processos de sucessão entre setores, tornando mais transparente a promoção.

O Imaflora também investiu em trazer a avaliação de competências e perfil comportamental para diferentes espaços e momentos do ciclo de vida da colaboradora e do colaborador. A avaliação de competências e de perfis comportamentais passou a ser parte da estruturação de equipes e da contratação. Ela também está conectada à construção das Avaliações de desempenho e ao Plano de desenvolvimento individual (PDI) proposto para as colaboradoras e os colaboradores.



## PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL (PDI)

O PDI é um plano de ação que busca alinhar os interesses da organização aos desejos da colaboradora e do colaborador. Ele tem o intuito de aprimorar e construir habilidades e comportamentos que contribuam para um melhor desempenho das colaboradoras e dos colaboradores.

Para ser desenvolvido, ele demanda inicialmente uma avaliação de desempenho, que busca trazer um olhar integral para o colaborador à luz de suas atividades.

A Avaliação de desempenho no Imaflora utiliza a ferramenta CHAVE (abreviação de Competência, Habilidade, Atitude, Valores e Entregas). As competências, habilidades, atitudes, valores e entregas acompanhadas estão conectadas às necessidades do cargo e aos propósitos organizacionais definidos pelo Imaflora no planejamento estratégico e na governança corporativa.

Feita a avaliação, são realizadas rodas de conversas para refletir onde as pessoas estão e onde pretendem chegar, e construir um plano de ação do que deve ser feito naquele ano para o aprimoramento individual e qual será o papel da líder e do líder e da organização nesse caminho. Essa etapa é extremamente importante e deve ser priorizada.

O PDI é registrado de maneira padronizada, em uma plataforma, que requer o detalhamento das informações da avaliação de competências. Ainda que seja importante que a avaliação seja orgânica e favoreça a cultura do diálogo, o uso dessa ferramenta é importante para sistematizar esse processo, evitando a fragilidade de processos sem registro e contribuindo para a transparência.

Essas mudanças denotam uma reestruturação estratégica nos processos de gestão de pessoas e desenho de áreas. A mudança na governança e o foco no desenvolvimento humano e organizacional permitiu:

- + Rever como a instituição estava lidando com as pessoas que a compõem, aprimorando processos e dando mais transparência à organização.
- + Conhecer o potencial e pontos a serem desenvolvidos das equipes de forma a permitir uma melhor composição frente ao perfil esperado para as áreas.
- + Entender que estruturar e potencializar o desenvolvimento das colaboradoras e dos colaboradores é fundamental para se conquistar objetivos de forma sólida e com valor.





## DESENVOLVER PESSOAS

O Imaflora realizou um grande investimento no fortalecimento das suas equipes para enfrentar as fragilidades identificadas no clima organizacional.

Parte do investimento esteve em colocar a prioridade na gestão de pessoas dentro do cotidiano das equipes. O Imaflora identificou que a priorização da gestão de pessoas não poderia estar apenas na construção de diretrizes e materiais. Era preciso engajar as equipes, e especialmente líderes nas mudanças, colocando-os como corresponsáveis pelo processo de transformação e pelos propósitos organizacionais.

**Priorizar a gestão de pessoas não é fácil - nem para a organização, nem para as equipes.** É preciso dedicar tempo, planejamento e, principalmente, sensibilização de todos. Para ser efetivo, é importante que esteja no cotidiano assim como as outras atividades mais técnicas.

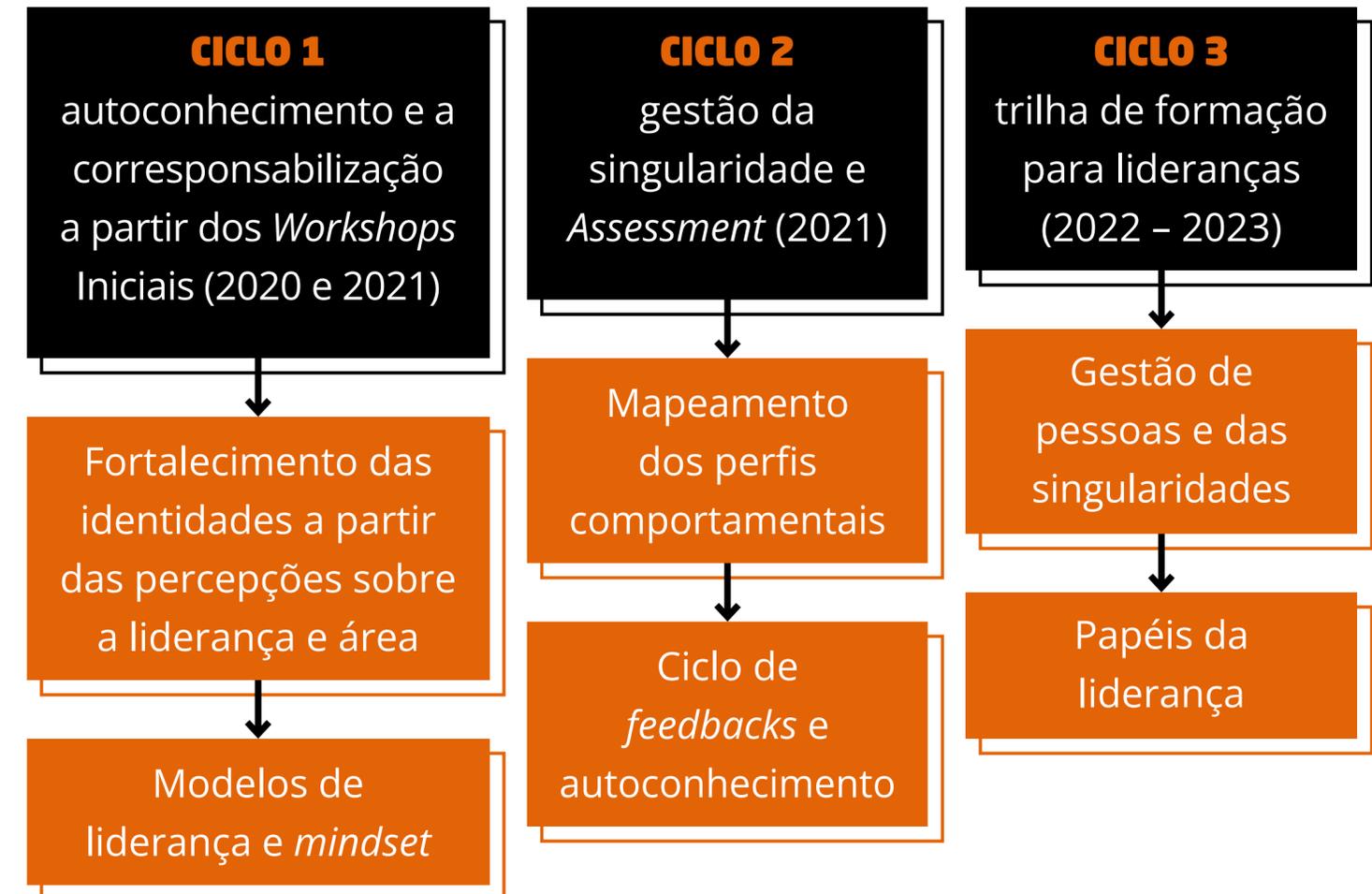
O **desenvolvimento de lideranças** foi central para começar a trilhar esse caminho. **A liderança foi definida como foco estratégico para esse processo de reestruturação.** A principal ideia é que a figura de líderes é essencial para se cascatear as transformações de cultura organizacional para dentro das equipes. Isso ocorreu através da atuação participativa, troca de conhecimento, e implementação de instrumentos de gestão de pessoas alinhados com as definições estratégicas da organização.

Além disso, é crucial fortalecer líderes para que possam implementar mudanças e conduzir o processo de transformação, essencial para o desenvolvimento da instituição. Sem seu engajamento e sem que eles tenham as ferramentas necessárias para promover as mudanças, o planejamento não ganha consequência na atuação.

### COMO FOI FEITO?

Parte importante da estratégia de engajamento esteve na construção coletiva de **corresponsabilização pelos objetivos organizacionais e enfrentamento dos desafios**. Sensibilizar as colaboradoras e os colaboradores, e especialmente líderes, em relação a esse papel envolveu diferentes estratégias de comunicação, *endomarketing* e treinamentos.

O desenvolvimento de pessoas no Imaflora passou também por **compreender de maneira mais profunda o perfil pessoal de líderes e equipes**. Isso contribuiu para mapear e alocar as equipes de forma a dar condições para que cada um desenvolva atividades mais aderentes às suas competências e habilidades, e desenvolva aquelas que possui maior dificuldade a partir da troca com os demais líderes e equipes. O autoconhecimento é uma ferramenta poderosa, que ajuda a compreender a importância da complementaridade no trabalho conjunto. Isso fortalece as relações e facilita a transição entre diferentes espaços organizacionais.





O processo de desenvolvimento das lideranças passou por pelo menos três ciclos de formação interligados. Foram envolvidas boa parte das lideranças do Imaflora: 17 coordenadoras e coordenadores e 8 gerentes. Esses ciclos de atividades trouxeram ferramentas para o autoconhecimento, corresponsabilização, engajamento e desenvolvimento de competências como líderes e gestoras e gestores de pessoas.

**CICLO 1****O AUTOCONHECIMENTO E A CORRESPONSABILIZAÇÃO A PARTIR DOS WORKSHOPS INICIAIS (2020 E 2021)**

O diagnóstico do problema também teve um papel formativo dentro da instituição. Líderes foram estimulados a refletir sobre os modelos de lideranças (gestoras e gestores de pessoas, processos, negócio e autogestão) para identificar qual se aproximava do seu perfil, a partir de como se viam (fatores impulsionadores e restritivos) e qual era seu foco de atuação.

Líderes também precisaram construir o seu manifesto com acordos sobre o modelo de liderança e atuação desejável firmados de forma coletiva, sobre os quais todos são res-

ponsáveis. Isso contribuiu para sublinhar que, além da liderança técnica, também era preciso ter uma liderança de equipes e pessoas.

De forma complementar, as lideranças precisaram refletir e registrar suas percepções não apenas sobre sua própria área, mas também sobre as demais áreas da organização. Refletir e identificar desafios do seu trabalho e dos demais contribuiu para a maturidade de líderes enquanto gestoras e gestores. Além disso, eles também puderam ter acesso a como a própria área e atuação era percebida, evidenciando fragilidades e dando ferramentas para priorizar no que era preciso investir para aprimorar.

O resultado desse movimento inicial foi a elaboração de Planos de Ação por áreas, nos quais foram indicados os aspectos que poderiam ser melhorados, funcionando como um guia para a atuação futura de líderes.

**CICLO 2****GESTÃO DAS SINGULARIDADES  
E ASSESSMENT (2021)**

Entender que cada pessoa da equipe é única, e traz conhecimentos, potencialidades e fragilidades distintos na sua atuação profissional foi um dos aprendizados mais relevantes da priorização de uma gestão estratégica de pessoas do Imaflora.

Esse aprendizado foi construído a partir da implementação de uma abordagem de gestão da singularidade, que reconhece que cada membro da equipe tem habilidades, necessidades e potenciais únicos. O objetivo desse tipo de gestão é oferecer orientação, engajamento e capacitação estratégica condizentes com as características individuais de cada membro, promovendo um ambiente de trabalho mais eficaz e preparado para o futuro.

Para conhecer as singularidades das colaboradoras e dos colaboradores, o Imaflora faz uso da ferramenta **Assessment**. Essa ferramenta permite elaborar um **mapeamento do perfil** utilizando instrumentos da **ciência comportamental**. Ela desenvolve uma análise sistemática de cada membro da equipe, identificando os princi-

pais aspectos do perfil de cada um. Para o Imaflora, esse foi um investimento em **autoconhecimento como estratégia para desenvolvimento humano**.

Isso porque o **Assessment** é utilizado como ferramenta para identificar características pessoais de cada uma das colaboradoras e dos colaboradores, e também como seus perfis conversam com as áreas, funções e propósitos institucionais.

Para sua elaboração, o Imaflora realiza 4 testes: cognitivo, perfil, habilidades e comportamento psicológico. Inicialmente foi pensado para o mapeamento de perfil de gerentes, mas foi estendido para coordenadoras e coordenadores e atualmente permeia a organização como todo.

O resultado da avaliação informa como a pessoa está em relação as dimensões avaliadas (adequado, em desenvolvimento ou em outro patamar de performance). As suas devolutivas são uma oportunidade para as gestoras e os gestores realizarem aconselhamentos de carreira que podem impulsionar o direcionamento para o desenvolvimento da equipe.



Para a área de DHO, é uma ferramenta de desenvolvimento, por meio da qual é possível mapear ações e, inclusive, incluí-las no Plano de Desenvolvimento Individual (PDI). O Assessment pode se desdobrar em ações de desenvolvimento, como treinamentos, mentorias e atividades de autoconhecimento (como processos terapêuticos). Fundamental para amparar os processos de desenvolvimento de carreiras, como definição de aspectos a serem aprimorados para progressão de carreira. Também permitiu aprimorar a composições de equipes com complementariedade de perfis.

Além de essencial para o processo de autoconhecimento, o perfil traçado pelo *Assessment* foi usado de base para o processo de reestruturação no qual as pessoas foram recolocadas em novas posições.

No mesmo sentido, a ferramenta tem apoiado o processo de contratação. Todas as profissionais e os profissionais que passam pelo processo de seleção do Imaflora fazem seu *Assessment* na etapa final. A gestora e o gestor recebem esse perfil, já servindo como ferramenta de gestão, assim como a nova colaboradora e o novo colaborador recebem uma devolutiva individual com as sinalizações dos seus pontos de desenvolvimento.

Como resultado, as lideranças têm atuado na tomada de decisão e de resolução de problemas de forma orientada para a gestão de pessoas. Fazendo uso de um olhar que reconhece os elementos que compõem o perfil comportamental e avaliando de potencial das pessoas, assim como o que pode ser feito para desenvolver à luz das competências do Imaflora (institucionais e das lideranças).

**CICLO 3****TRILHA DE FORMAÇÃO PARA LIDERANÇAS (2022 E 2023)**

As trilhas de formação foram elaboradas exclusivamente para líderes (gerentes e coordenadoras e coordenadores) no Imaflora. O objetivo era emponderá-los como gestoras e gestores de pessoas, descentralizando da área de DHO e da diretoria a exclusividade de promover o desenvolvimento das equipes. Essas trilhas foram em parceria com a consultoria Simbolich, e foram elaboradas a partir dos desafios identificados no diagnóstico e dos propósitos organizacionais repactuados no Plano Estratégico.

O ciclo de formação foi organizado por módulos para compartilhamento de ferramentas e conceitos técnicos de gestão que apoiem no desenvolvimento e qualificação de líderes. Optou-se por focar em comunicação mais transparente e assertiva dada a necessidade de amadurecer a cultura do diálogo e confiança.



Quando se constrói uma formação, é importante ter em mente que ela é tão bem-sucedida quanto a interação entre consultoras e consultores e colaboradoras e colaboradores. Isso significa que as responsáveis e os responsáveis pela formação precisam ter em conta o público-alvo e suas características de perfil. Para isso, aplicar um breve diagnóstico antes do curso, buscando conhecer melhor o público, pode ser uma boa prática para customizar a linguagem e formato de apresentação dos conteúdos aos participantes e suas demandas. Ainda assim, mudanças de conteúdo e mecanismos de apresentação durante o curso podem ocorrer. Isso é esperado, uma vez que certas características e contextos só se conhece a partir da interação.

Houve um investimento significativo em fortalecer o autoconhecimento da equipe, como estratégia para o avanço da nova cultura organizacional que estava sendo construída no Imaflora. E para isso, era preciso reconhecer aspectos que precisariam ser desapegados ou desenvolvidos para maior maturidade (emocional e profissional) da equipe.

Outra estratégia adotada foi a inclusão de rituais e práticas que sustentem a gestão de pessoas, como mentorias e *feedbacks*. Esses momentos são cruciais para a gestão de pessoas, mantendo o engajamento de líderes e equipes. Além disso, essas práticas ajudam a garantir que a gestão de pessoas não seja deixada de lado em meio às outras atividades do dia a dia das áreas.

Como forma de fortalecer a comunicação e a confiança, também foram direcionados esforços para que líderes e equipes pudessem reconhecer **como apoiar uns aos outros**. Isso foi feito com melhor clareza e transparência dos papéis que deveriam ser desempenhados por cada um e dos aspectos que cada perfil pode contribuir no coletivo para uma equipe mais forte.

Guiados pelos objetivos institucionais, as equipes puderam trabalhar com maior unicidade ao reconhecer seus potenciais e a abertura no próximo para colaboração.



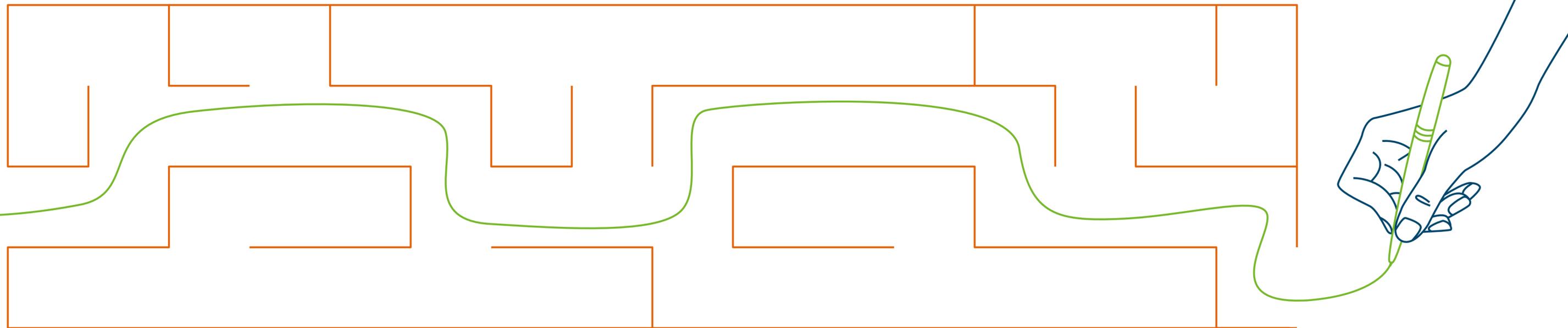


O Imaflora conseguiu, através da implementação desses esforços, superar a fragilidade de confiança nas relações para uma forte relação de parceria entre diretoria, lideranças e equipes.

Importa destacar a atuação de consultorias especializadas como guia para esse percurso, essenciais para costurar estratégias, desafiar e superar padrões já estabelecidos e promover avanços.

Investir em desenvolvimento humano é algo que pode ser custoso para as organizações. No caso do Imaflora, essa jornada teve um custo aproximado de 700 mil reais. No entanto, ele foi essencial para que se alcançasse resultados e crescimento.

As mudanças implementadas foram significativas. Em dois anos, a organização dobrou de tamanho, e ganhou robustez e “vida” devido a um olhar mais efetivo para o desenvolvimento humano e organizacional.

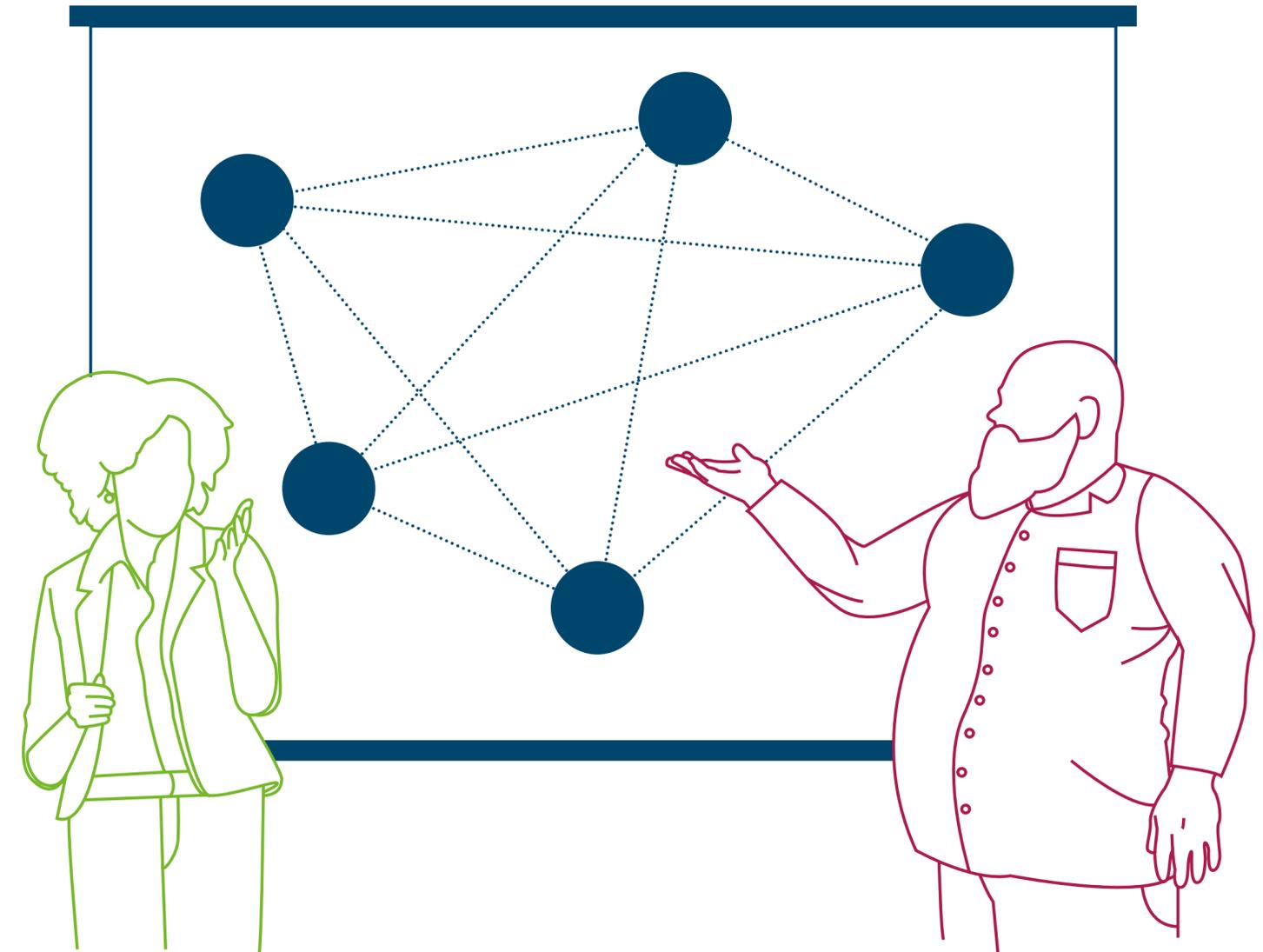




# APRENDIZADOS

# INVESTIR NA ORGANIZAÇÃO TAMBÉM É ESSENCIAL

No terceiro setor, é comum focar nas causas e propósitos. No entanto, é essencial investir em ferramentas de gestão e desenvolvimento humano para alcançar esses objetivos de forma mais eficaz. Esse investimento permite a implementação de estratégias mais eficazes e o alcance de resultados de longo prazo.





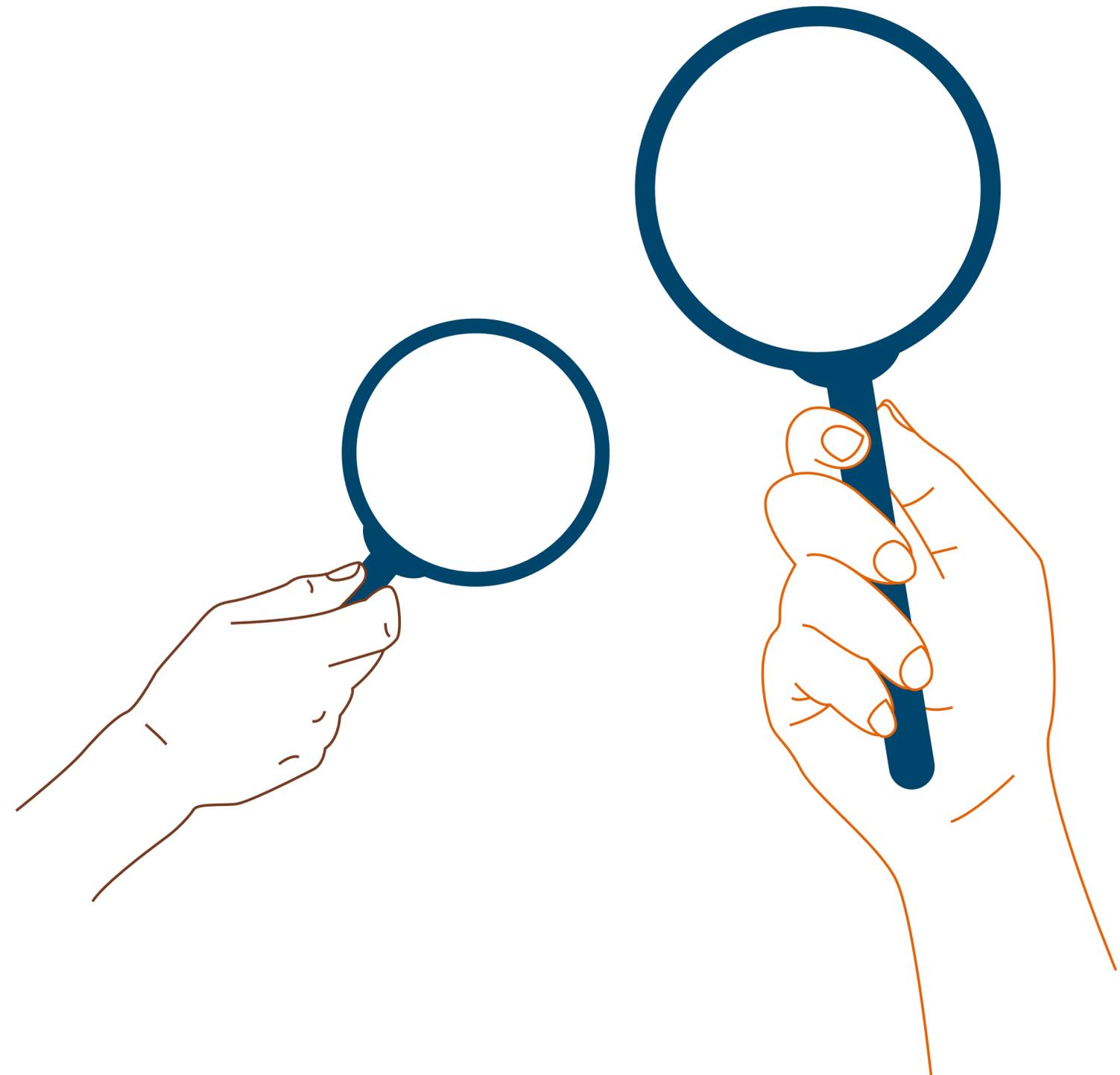
# PRIORIZAR A GESTÃO DE PESSOAS IMPORTA

A gestão de pessoas ajuda a estruturar o trabalho, aumentar o engajamento e construir um ambiente de troca mais favorável e efetivo. Para a organização, investir na gestão de pessoas traz benefícios como fortalecer a cultura organizacional, aumentar a conexão de líderes com os propósitos organizacionais, potencializar a colaboração e sinergia entre as áreas, e trazer maior transparência às decisões que impactam o ciclo de vida das colaboradoras e dos colaboradores e a sucessão.



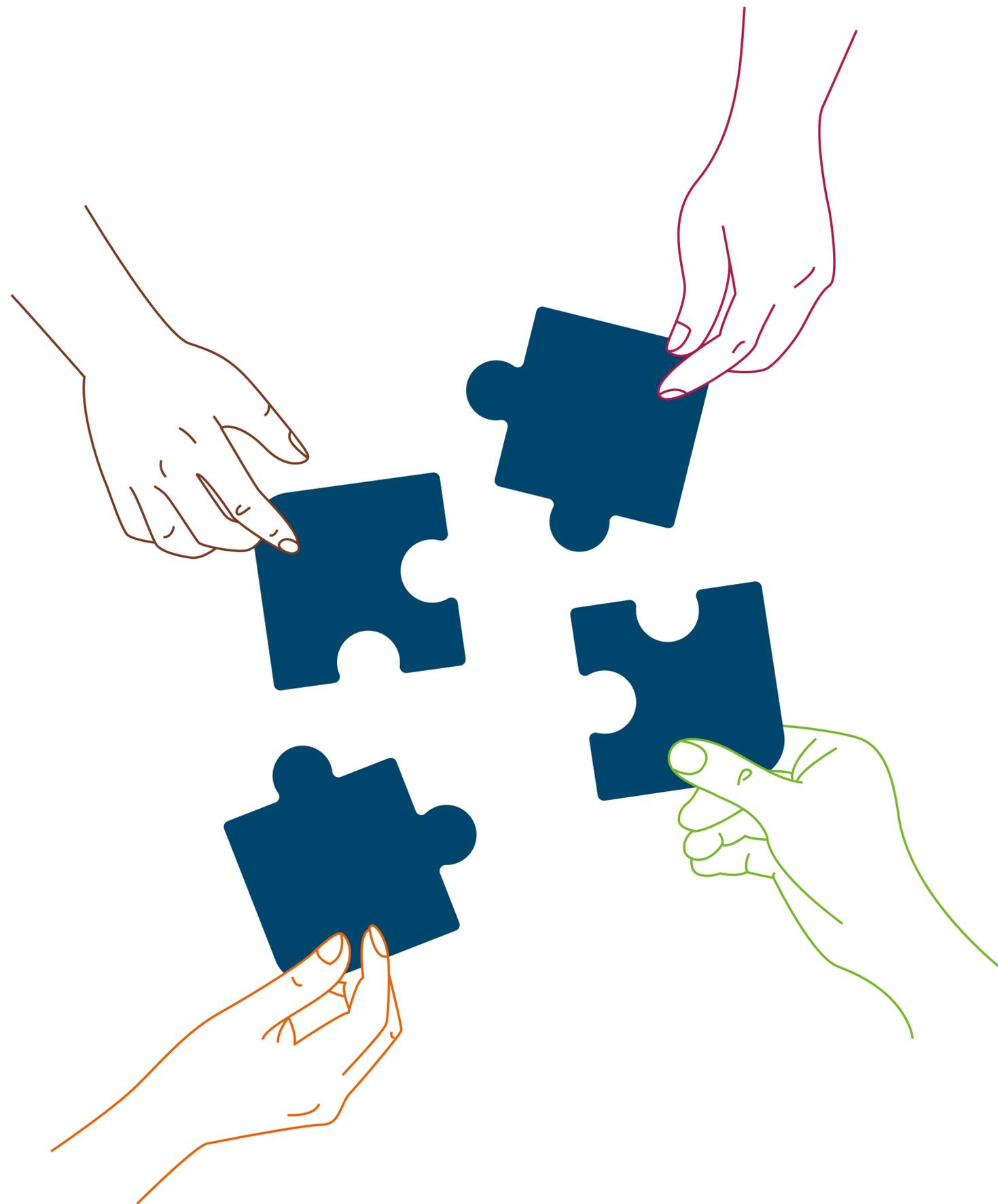
# CONHECER AS SINGULARIDADES É PODEROSO

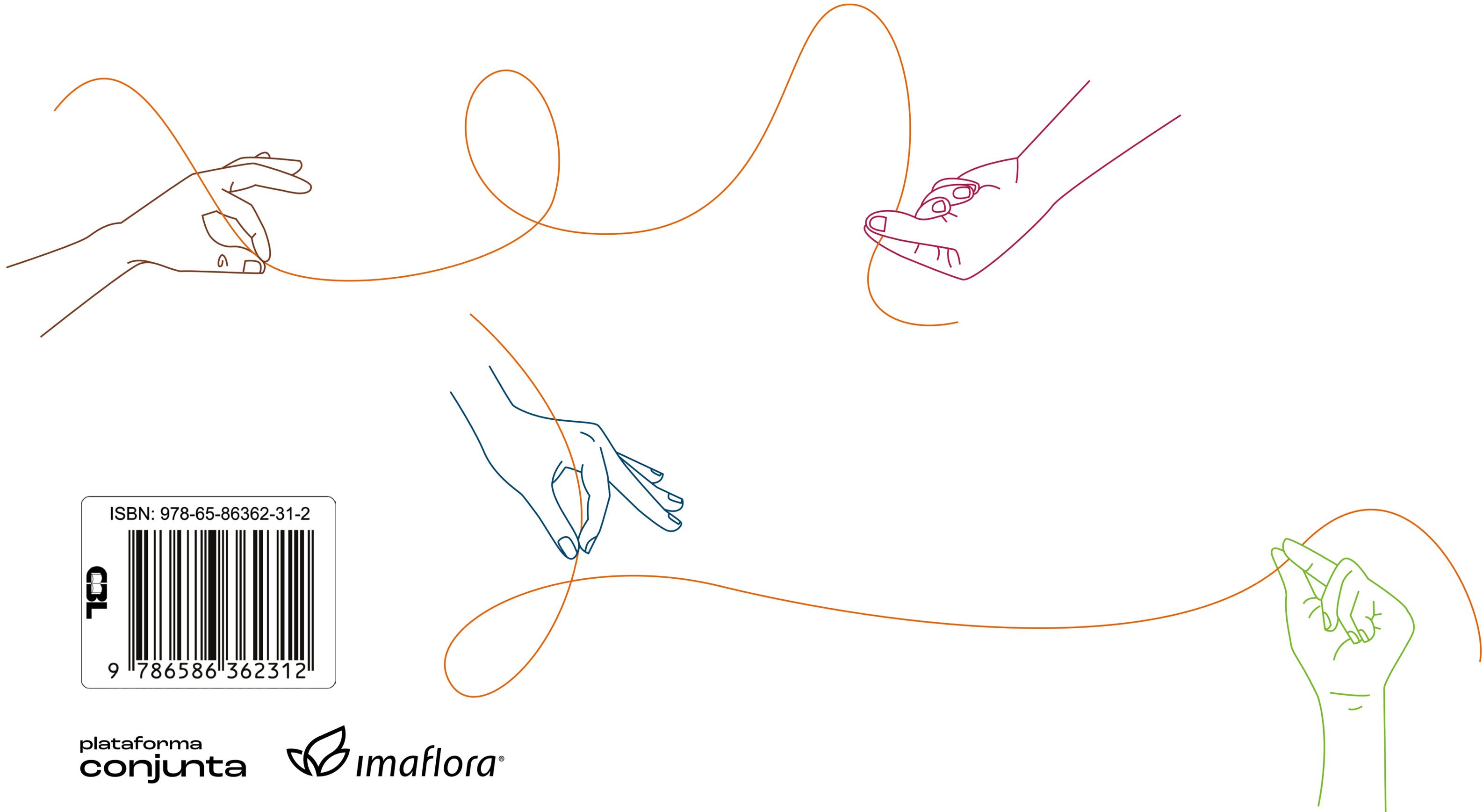
Identificar as próprias potencialidades e fragilidades é crucial para planejar e conduzir o trabalho de forma eficaz. Esse autoconhecimento também é importante para potencializar a colaboração dentro e entre equipes, além de contribuir para uma alocação mais efetiva de pessoas nos cargos e na configuração das equipes.



# RESPONSABILIDADE COMPARTILHADA

Criar um ambiente de corresponsabilização das colaboradoras e dos colaboradores pelos objetivos da organização é fundamental. A organização não pode prover todas as respostas, mas deve criar um ambiente e diretrizes que promovam engajamento com o propósito e planejamento pactuado. Em contrapartida, líderes e times devem compartilhar a responsabilidade sobre o que precisa ser feito. Quando todos se veem como responsáveis, aumenta-se a unidade e o comprometimento.





ISBN: 978-65-86362-31-2



9 786586 362312

**CD**

plataforma  
**conjunta**

 **imaflora**<sup>®</sup>