

MAN-G-COR-002 - Manual do Líder

- [MAN-G-COR-002 - Manual do Líder Rev.00](#)

MAN-G-COR-002 - Manual do Líder_Rev.00

1. Objetivo

O Manual de Liderança tem como objetivo orientar e alinhar os líderes da Autvix quanto às diretrizes organizacionais, às práticas de gestão e às responsabilidades inerentes à função, assegurando uma atuação ética, responsável e em conformidade com a legislação vigente.

O manual reforça o papel da liderança na condução das equipes, no fortalecimento da cultura organizacional e na promoção de um ambiente de trabalho seguro, colaborativo e alinhado aos princípios da empresa, contribuindo para a padronização de condutas, processos e decisões, bem como para a excelência operacional e a sustentabilidade do negócio.

Mensagem da Diretoria:

- **Aos Líderes Que Constroem O Futuro Da Autvix:**

Em suas mãos, vocês não têm apenas um manual. Vocês têm o nosso mapa estratégico para a perenidade e a excelência. Acreditamos que a liderança não é um cargo, mas a força motriz que transforma nossa visão em realidade, nossos valores em ações e nossos desafios em oportunidades.

A Autvix alcançou seu patamar de reconhecimento pela qualidade técnica e pela capacidade de entrega. Agora, nosso próximo salto de crescimento depende de algo ainda mais profundo: a consistência e a inspiração da nossa liderança. Cada um de vocês é um guardião da nossa cultura e um catalisador do potencial de nossas equipes.

Este manual foi concebido para ser seu parceiro nesta jornada. Ele não é um livro de regras inflexíveis, mas sim uma bússola, alinhada ao nosso Sistema de Excelência Autvix (SEA), para guiar suas decisões, desenvolver seus times e garantir que cresçamos de forma sustentável, ética e inovadora.

Contamos com o seu comprometimento para não apenas ler, mas viver os princípios aqui descritos. A liderança que vocês exercem no dia a dia é o legado mais valioso que podemos construir juntos.

Com confiança e admiração,

Marcos Monfardini – Autvix Group

- **Como Navegar Neste Manual:**

Para garantir uma experiência de aprendizado clara e objetiva, este manual foi estruturado em uma jornada lógica, dividida em três partes fundamentais que se conectam e se complementam.

- **A Jornada do Líder:**

Parte I: A Filosofia da Liderança (O PORQUÊ):

Antes de liderar, é preciso compreender por que lideramos da forma como fazemos na Autvix. Esta primeira parte é o nosso alicerce. Aqui, você encontrará nossa cultura, nosso propósito e os valores inegociáveis que definem nossa identidade. É o nosso "Norte" estratégico e cultural;

Parte II: O Framework da Liderança (O QUÊ):

Uma vez compreendida a nossa filosofia, detalhamos o que se espera de você como líder. Esta parte descreve a arquitetura da nossa liderança, a jornada de desenvolvimento com suas competências-chave e a matriz de responsabilidades claras para cada nível. É o mapa que define seu papel e suas entregas;

Parte III: A Prática da Liderança (O COMO):

Finalmente, abordamos como a liderança acontece no dia a dia. Esta seção é o seu kit de ferramentas prático, detalhando os rituais de gestão, os processos de desenvolvimento de pessoas e as ferramentas que garantem a execução disciplinada e alinhada ao SEA. É o guia prático para a aplicação da nossa filosofia e do nosso framework.

Recomendamos que a leitura seja feita nesta sequência para uma compreensão completa e integrada do que significa ser um líder na Autvix.

2. Nosso Norte – Cultura, Propósito e Estratégia

2.1. O Propósito da Liderança Autvix

Na Autvix, a liderança é o elo vital entre estratégia, cultura e execução. O líder transcende a gestão de equipes; ele atua como o principal guardião da nossa cultura e catalisador de resultados, garantindo que cada decisão esteja em sintonia com os valores da empresa e com os pilares do SEA. Seu propósito é inspirar, alinhar e entregar valor sustentável, transformando diretrizes em resultados concretos para nossas pessoas, clientes e para a sociedade.

2.2. Nossos Valores Organizacionais em Ação (o que nos guia)

1. Segurança

Do's (O que o líder pratica)	Don'ts (O que o líder não tolera)
Garantir os recursos adequados no tempo necessário para realização das atividades seguras.	Permitir a realização das atividades mesmo sem os recursos necessários.
Paralisar qualquer atividade em caso de risco iminente.	Negligenciar procedimentos de segurança por pressa ou conveniência.
Liderar pelo exemplo, usando todos os EPIs corretamente.	Silenciar ou minimizar condições de trabalho inseguras reportadas pela equipe.
Reportar todos os incidentes e quase acidentes para tratativas e lições aprendidas.	Assumir riscos desnecessários para cumprir um prazo
Reconhecer publicamente a equipe por seguir protocolos, mesmo que isso impacte o cronograma.	Pressionar a equipe para "dar um jeitinho" em uma norma de segurança para acelerar o trabalho.
Reconhecer publicamente o engajamento e as conquistas da equipe	Desmerecer atitudes seguras

Tabela 1 - Valores - Segurança

2. Inovação

Do's (O que o líder pratica)	Don'ts (O que o líder não tolera)
Capacitar a equipe a desconstruir os comportamentos de resistência a mudança como por exemplo: "Sempre foi feito assim".	Punir ou ridicularizar falhas honestas que resultam de experimentação.
Simplificar processos, buscando eficiência e agilidade.	Descartar novas ideias sem uma análise criteriosa e transparente.
Dedicar tempo para explorar novas tecnologias e metodologias	Resistir à mudança por apego a métodos antigos.
Incentivar a equipe a participar da construção de ideias e ações, alocando tempo e recursos.	Dizer "não temos tempo para isso" como resposta padrão a todas as novas sugestões.

Tabela 2 - Valores - Inovação

3. Sustentabilidade

Do's (O que o líder pratica)	Don'ts (O que o líder não tolera)
Promover o uso consciente de recursos (energia, água, materiais).	Desperdiçar recursos ou ignorar o impacto ambiental de nossas ações.
Tomar decisões considerando o impacto social, ambiental e econômico.	Focar apenas no resultado financeiro de curto prazo, ignorando a perenidade.
Garantir o descarte correto de resíduos e o cumprimento de normas.	Burlar ou ignorar a legislação socioambiental.
Incluir metas de sustentabilidade (ex: redução de desperdício) nos KPIs da equipe.	Contratar fornecedores com base apenas no menor preço, ignorando suas práticas socioambientais.

Tabela 3 - Valores - Sustentabilidade

4. Foco no cliente

Do's (O que o líder pratica)	Don'ts (O que o líder não tolera)
Ouvir ativamente para compreender a real necessidade do cliente (interno e externo), sendo proativo e protagonista na relação e na construção de soluções.	Entregar "apenas o que foi pedido", sem agregar valor ou visão crítica.
Ser transparente sobre prazos e desafios, gerenciando expectativas.	Fazer promessas que não podem ser cumpridas
Medir a satisfação e agir sobre os feedbacks recebidos.	Dificultar o contato ou a resolução de problemas para o cliente.
Trazir a "voz do cliente" para as reuniões, questionando: "Como essa decisão impacta nosso cliente?"	Filtrar ou suavizar feedbacks negativo de clientes antes de repassá-los à equipe.

Tabela 4 - Valores - Foco no Cliente

5. Excelência

Do's (O que o líder pratica)	Don'ts (O que o líder não tolera)
Entregar o trabalho com qualidade e atenção aos detalhes.	Perder o "senso de excelência" cultivando a cultura do conformismo e os hábitos de baixa performance.
Aplicar o ciclo PDCA para garantir a melhoria contínua dos resultados.	Repetir os mesmos erros por falta de análise de causa raiz
Estabelecer padrões de qualidade elevados para si e para a equipe.	Entregar trabalhos incompletas ou com erros recorrentes.
Garantir reuniões para tratar das "oportunidades e lições aprendidas" após a conclusão dos projetos em prol da melhoria contínua.	Revisar o trabalho da equipe de forma superficial e deixar passar erros óbvios

Tabela 5 - Valores - Excelência

2.3. Nosso DNA Autvix em Ação (como o líder se comporta)

1. Respeito

Do's (O que o líder pratica)	Don'ts (O que o líder não tolera)
Escutar ativamente para compreender, não apenas para responder.	Interromper ou desqualificar a opinião de colegas
Valorizar perspectivas diferentes, mesmo que divergentes da sua.	Fazer ataques pessoais ou usar sarcasmo em discussões.
Ser pontual em reuniões, valorizando o tempo alheio.	Permitir ou participar de fofocas e conversas paralelas.

Garantir que todos na reunião tenham a chance de falar, moderando ativamente a conversa.	Tolerar "brincadeiras" ou piadas que possam ofender ou excluir um membro da equipe.
Garantir o tratamento eficaz para práticas de desrespeito	Permitir práticas de desrespeito entre equipes e entre líderes e equipes.

Tabela 6 - DNA Autvix - Respeito

2. Confiança

Do's (O que o líder pratica)	Don'ts (O que o líder não tolera)
Ser transparente sobre decisões e compartilhar o "porquê" por trás delas.	Ocultar informações importantes ou criar "panelinhas".
Cumprir o que foi combinado, honrando sua palavra e seus prazos.	Fazer promessas que não pode cumprir.
Delegar autoridade, não apenas tarefas, empoderando a equipe.	Praticar micro gerenciamento, minando a autonomia do time.
Defender a equipe publicamente em caso de falha, assumindo a responsabilidade primária.	Expor um membro da equipe ou culpá-lo publicamente por um erro.

Tabela 7 - DNA Autvix - Confiança

3. Atitude de Dono

Do's (O que o líder pratica)	Don'ts (O que o líder não tolera)
Assumir a responsabilidade por erros e acertos, sem terceirizar a culpa.	Dizer "isso não é da minha área" diante de um problema da empresa.
Propor soluções em vez de apenas apontar problemas.	Esperar ser mandado para agir em situações que exigem iniciativa.
Zelar pelos recursos tanto da Autvix como do Cliente como se fossem seus.	Não ter zelo ao usar os recursos da empresa e não cobrar o devido cuidado de seus trabalhadores.
Escalar um problema para o gestor já com uma análise de causas e uma sugestão de solução (Ser proativo e protagonista - Foco em prover soluções.)	Simplesmente "passar o problema para cima" sem antes tentar resolvê-lo.

Tabela 8 - DNA Autvix - Atitude de Dono

4. Colaboração

Do's (O que o líder pratica)	Don'ts (O que o líder não tolera)
Compartilhar informações e conhecimento de forma proativa.	Retter informações ou criar silos de conhecimento.
Pedir ajuda quando necessário, reconhecendo a força do time.	Ver outras áreas como competidoras ou adversárias.
Construir soluções em conjunto ("nós resolvemos").	Tomar decisões isoladas que impactam outros departamentos.

Criar rituais (ex: reuniões interdepartamentais) que incentivem a colaboração com outras áreas.

Competir com outros líderes por recursos ou reconhecimento em vez de buscar o bem comum.

Tabela 9 - DNA Autvix - Colaboração

5. Evolução Contínua

Do's (O que o líder pratica)	Don'ts (O que o líder não tolera)
Buscar e oferecer feedback de forma constante como ferramenta de crescimento.	Ser reativo ou defensivo ao receber críticas construtivas
Tratar erros como oportunidades de aprendizado, registrando as lições aprendidas.	Punir erros honestos, pois isso inibe a inovação.
Questionar o "sempre foi feito assim", incentivando novas abordagens.	Manter processos ineficientes por medo da mudança.
Compartilhar seus próprios desafios e aprendizados com a equipe, mostrando vulnerabilidade.	Acreditar que já sabe tudo e parar de buscar feedback sobre a própria atuação

Tabela 10 - DNA Autvix - Evolução Contínua

3. O Mapa da Liderança: Arquitetura, Perfis e Trilhas

3.1. Nosso Campo de Atuação: A Estrutura Vertical

A arquitetura de liderança da Autvix é organizada no formato matricial do Sistema de Excelência Autvix (SEA). Neste manual, nosso foco está na Liderança Vertical, pois é nela que acontece a formação, o desenvolvimento e a sustentação cultural dos nossos colaboradores.

- A Vertical é a "casa" do profissional: É o departamento (Engenharia, Manutenção, etc.) que estrutura cargos, define competências e garante a aderência ao DNA Autvix;
- O Líder Vertical é o guardião da carreira: Sua responsabilidade principal é preparar e sustentar os colaboradores, atuando como um fornecedor interno de talentos para a organização.

3.2. A Bússola do Líder: As Cinco Dimensões da Jornada

Independentemente do seu nível ou área, a atuação de todo líder na Autvix é guiada por um método padronizado: a Jornada do Líder. Esta jornada é composta por cinco dimensões interdependentes que definem o escopo universal da liderança em nossa empresa.

1. Liderar a Si Mesmo: A base de tudo. Ser exemplo de disciplina, autoconhecimento e equilíbrio;

2. Liderar Pessoas: Inspirar, formar e desenvolver equipes, criando um ambiente de alta performance e segurança psicológica;
3. Liderar a Execução: Garantir que a estratégia se transforme em resultados, com disciplina, segurança e qualidade;
4. Liderar a Inovação e a Melhoria: Atuar como um catalisador da mudança, estimulando a busca constante por melhores formas de trabalhar;
5. Liderar Relações e Interfaces: Construir pontes e relações de confiança dentro e fora da Autvix.

3.3. Perfis de Liderança Autvix: As Expectativas em Cada Nível

Se a Jornada do Líder é a bússola universal, os Perfis de Liderança são as "fotografias" que definem o que se espera de você em sua posição atual. Embora todos os líderes naveguem pelas cinco dimensões, a ênfase e a complexidade de cada uma mudam drasticamente a cada nível hierárquico. As seções a seguir detalham com precisão as responsabilidades, habilidades e resultados esperados em cada degrau da nossa liderança.

Perfil de Liderança N5: Encarregado / Líder

Foco Principal: Garantir a execução técnica correta e segura das tarefas no dia a dia, liderando a equipe diretamente no campo.

Dimensão	O que é Esperado do Líder N5
Responsabilidades	Distribuir as tarefas diárias para a equipe; Orientar tecnicamente a execução das atividades; Assegurar o cumprimento rigoroso dos padrões de segurança, meio ambiente e qualidade; Reportar o andamento, desvios e incidentes para o Supervisor (N4); Reportar necessidades de melhorias; Incentivar o cumprimento dos valores e DNA's da Autvix; Garantir o devido apontamento das horas trabalhadas.
Foco Temporal	Diário/Semanal: O que precisa ser feito hoje e nesta semana.
Decisões-Chave	Distribuição de tarefas na equipe; Correção imediata de um método de execução; Paralisação de uma tarefa por risco de segurança.
Principais Interfaces	Sua equipe operacional (primária); Supervisor (N4).

Habilidades	Comunicação Direta e Clara: Transmitir ordens e instruções de forma inequívoca; Delegação de Tarefas: Atribuir o trabalho certo para a pessoa certa; Feedback: Corretivo Imediato: Corrigir a execução errada no momento em que ela acontece; Positivo: Valorizar e parabenizar pelas entregas com excelência.
Conhecimentos	Profundo conhecimento técnico dos processos que a equipe executa; Domínio das normas de segurança, meio ambiente e qualidade aplicáveis à sua frente de trabalho.
Principais Comportamentos (DNA)	Presença constante no campo, junto à equipe; Disciplina exemplar no cumprimento de horários e regras; Atitude de Dono ao zelar pela segurança, meio ambiente e qualidade da entrega; Ser reflexo de relacionamento respeitoso para equipe.
Resultados (KPIs)	Produtividade da equipe (horas, unidades, etc.); Cumprimento do cronograma diário/semanal; Zero acidentes em sua frente de serviço; Zero ocorrências ambientais em sua frente de serviço; Baixo índice de retrabalho; Realizar 1 inspeção de SSMA semanal e atuar diretamente em 1 DDS.

Tabela 11 - Perfis de Liderança N5: Encarregado/Líder

Perfil de Liderança N4: Supervisor

Foco Principal: Garantir a execução do plano tático, gerenciando recursos, frentes de trabalho e líderes (N5) para atingir as metas de curto e médio prazo.

Dimensão	O que é Esperado do Líder N4
Responsabilidades	Transformar os planos da coordenação (N3) em cronogramas semanais; Acompanhar múltiplas frentes de trabalho, garantindo a integração entre elas; Assegurar a disponibilidade de recursos (pessoas, equipamentos, materiais); Desenvolver e orientar os Líderes de Frente (N5); Tratar junto ao coordenador as necessidades de melhor encontradas pelos líderes.
Foco Temporal	Semanal/Mensal: O plano deste mês e o desdobramento das próximas semanas.
Decisões-Chave	Alocação de equipes e equipamentos entre frentes de trabalho; Aprovação de horas extras mediante a aprovação da gerência; Validação do planejamento de férias da equipe, mediante validação do planejamento.

Principais Interfaces	Encarregados (N5); Pares (outros Supervisores); Coordenação (N3).
Habilidades	Planejamento de Curto Prazo: Organizar a agenda de trabalho da semana e do mês; Gestão de Recursos: Alocar pessoas e equipamentos de forma eficiente; Coaching e Mentoria de N5: Ensinar os Encarregados a l
Conhecimentos	Conhecimento dos indicadores (KPIs) de produtividade e qualidade, saúde e segurança e Meio ambiente da sua v Entendimento do fluxo do processo completo da sua ve
Principais comportamentos (DNA)	Visão organizada da rotina, antecipando gargalos; Foco no desenvolvimento dos seus N5, agindo como me Colaboração com outros supervisores para otimizar recu Foco na Excelência dos processos
Resultados (KPIs)	Produtividade da equipe (horas, unidades, etc.); Cumprimento do cronograma diário/semanal; Zero acidentes em sua frente de serviço; Zero ocorrências ambientais em sua frente de serviço; Baixo índice de retrabalho; Realizar 1 inspeção de SSMA semanal e atuar diretamente em 1 DDS.

Tabela 12 - Perfis de Liderança N4: Supervisor

Perfil de Liderança N3: Coordenador

Foco Principal: Garantir a padronização e a melhoria dos processos da sua vertical e desenvolver a próxima linha de supervisores (N4), traduzindo a tática em operação.

Dimensão	O que é Esperado do Líder N3
Responsabilidades	Garantir a aplicação das diretrizes da gerência (N2) em área; Desenvolver, avaliar e mentorear os Supervisores (N4); Acompanhar e analisar os indicadores (KPIs) do departamento, propondo melhorias; Padronizar processos e disseminar boas práticas; Garantir o PDCA nos processos e relações
Foco Temporal	Mensal / Trimestral: As metas deste trimestre e o planejamento para o próximo.
Decisões-Chave	Contratação, promoção e desligamento de membros da equipe (operacional e N5); Definição de prioridades táticas para a supervisão; Aprovação de planos de treinamento e desenvolvimento da equipe; Aprovação de compras (recursos) para a vertical, junto gerência
Principais Interfaces	Supervisores (N4); Gerente (N2); Pares (outros Coordenadores); Áreas de apoio (RH, SSMA, Financeiro).

Habilidades	Visão Tática: Desdobrar metas em planos de ação; Padronização de Processos (Lean/PDCA): Identificar e eliminar desperdícios; Análise de Dados: Usar indicadores para fundamentar decisões; Mentoria de Líderes: Desenvolver as competências de gerentes dos N4.
Conhecimentos	Gestão orçamentária básica da sua área; Políticas de RH (avaliação, carreira, remuneração); Metas estratégicas da sua gerência.
Principais Comportamentos (DNA)	Visão sistêmica, entendendo o impacto de sua área nas demais; Colaboração interdepartamental ativa; Foco no desenvolvimento de pessoas como pilar do resultado.
Resultados (KPIs)	Atingimento das metas trimestrais da área; Índice de eficiência dos processos (redução de custo, tempo, etc.); Clima organizacional e turnover da equipe; Pipeline de sucessão para posições de N4 e N5; Realizar 1 inspeção de SSMA Mensal e atuar diretamente em 1 DDS.

Tabela 13 - Perfis de Liderança N3: Coordenador

Perfil de Liderança N2: Gerente

Foco Principal: Liderar uma função completa, garantindo seu alinhamento com a estratégia do negócio e sua integração com as demais áreas da empresa.

Dimensão	O que é Esperado do Líder N2
Responsabilidades	Traduzir a estratégia da empresa em planos e metas para sua função; Gerenciar o orçamento da sua área; Garantir que sua função entregue valor para as outras áreas (clientes internos); desenvolver a sucessão para a sua própria posição e para os N3.
Foco Temporal	Anual / Plurianual (1-3 anos): O plano deste ano e a visão futuro da área
Decisões-Chave	Definição do orçamento anual da área; Aprovação de projetos de grande porte e investimentos tecnologia; Definição da estrutura organizacional da sua gerência.
Principais Interfaces	Coordenadores (N3); Pares (outros Gerentes); Diretoria (N1); Clientes, fornecedores e parceiros estratégicos.

Habilidades	Pensamento Estratégico: Conectar as ações da sua área estratégia global; Gestão de Orçamento e Riscos: Tomar decisões com ba trade-offs financeiros; Negociação e Influência: Articular com stakeholders de nível; Visão de Negócio: Entender o mercado e a concorrência
Conhecimentos	Mercado de atuação da Autvix; Planejamento estratégico da empresa; Finanças para não financeiros.
Principais Comportamentos (DNA)	Visão de negócio ampla, pensando na empresa como um todo; Atitude de Dono sobre os resultados financeiros e estratégicos da empresa; Inovação como motor de competitividade da sua área.
Resultados (KPIs)	Atingimento das metas estratégicas anuais da área; Margem de Contribuição / EBITDA da área; Market Share ou outros indicadores de competitividade; Qualidade do pipeline de sucessão para N2 e N3.

Tabela 14 - Perfis de Liderança N2: Gerente

Perfil de Liderança N1: Diretor

Foco Principal: Definir a estratégia de longo prazo do negócio ou grupo, garantir a perenidade da organização e gerenciar as relações com o mercado e stakeholders de mais alto nível.

Dimensão	O que é Esperado do Líder N1
Responsabilidades	Definir a visão, a missão e as diretrizes estratégicas da empresa; Aprovar políticas corporativas e o Sistema de Excelência (SEA); Garantir a alocação de capital entre as diferentes áreas e projetos; Ser o principal guardião e exemplo da cultura e dos valores.
Foco Temporal	Plurianual (3-10 anos): O futuro da organização e seu posicionamento no mercado.
Decisões-Chave	Investimentos e desinvestimentos de grande porte; Entrada em novos mercados ou linhas de negócio; Fusões, aquisições e parcerias estratégicas; Nomeação e desenvolvimento de Gerentes (N2).
Principais Interfaces	Gerentes (N2); Conselho de Administração; Investidores e mercado financeiro; Governo e sociedade.
Habilidades	Visão de Longo Prazo: Antecipar tendências e posicionar a empresa para o future; Gestão de Portfólio: Avaliar e equilibrar diferentes unidades de negócio; Alocação de Capital: Decidir onde investir para maior retorno estratégico; Gestão de Stakeholders Externos complexos.

Conhecimentos	Macroeconomia e geopolítica; Governança Corporativa; Tendências globais de tecnologia e do setor.
Principais Comportamentos (DNA)	Liderança pelo exemplo cultural em todas as ações; Pensamento ambidestro: Gerenciar o negócio de hoje e, ao mesmo tempo, construir o de amanhã; Coragem para tomar decisões de alto impacto e risco calculado.
Resultados (KPIs)	Crescimento da receita e do lucro; Valor da empresa (Valuation); Retorno sobre o Capital Investido (ROIC); Sustentabilidade e reputação da empresa no longo prazo

Tabela 15 - Perfis de Liderança N1: Diretor

3.4. Trilhas de Desenvolvimento: A Jornada Entre os Níveis

A promoção na Autvix não é apenas uma recompensa pelo bom desempenho no cargo atual; é o início de uma nova jornada que exige uma transformação consciente. Cada transição entre os níveis de liderança é uma "passagem" que demanda o desenvolvimento de novas habilidades, uma nova alocação de tempo e, mais importante, a adoção de novos valores profissionais.

Esta seção detalha as trilhas de desenvolvimento para navegar em cada passagem com sucesso.

Trilha 1: Da Execução para a Liderança (Colaborador → N5)

- De: Excelente executor técnico;
- Para: Líder de Equipe (Encarregado).

Desafio Central: Parar de fazer, começar a liderar. O sucesso agora vem do resultado da equipe, não do seu esforço individual.

Foco do Desenvolvimento:

- Habilidades: Aprender a planejar o trabalho do dia, delegar tarefas de forma clara, dar feedback corretivo imediato e motivar a equipe;
- Aplicação do Tempo: Reduzir o tempo gasto executando tarefas e aumentar o tempo gasto planejando, orientando e monitorando a equipe;
- Valores: Deixar de valorizar o "heroísmo individual" e passar a valorizar o "sucesso coletivo";
- Valores refletidos no comportamento: O líder deixa de perceber os valores organizacionais apenas sob a ótica de colaborador e passa a agir como referência para a equipe, compreendendo que suas atitudes, decisões e posturas representam os valores da empresa e influenciam diretamente o comportamento, o engajamento e a conduta dos colaboradores sob sua liderança.

Trilha 2: De Líder de Equipe para Líder de Líderes (N5 → N4)

- De: Líder da execução diária.

- Para: Supervisor de frentes de trabalho.

Desafio Central: Parar de gerenciar pessoas, começar a desenvolver líderes. O sucesso agora depende da sua capacidade de formar bons Encarregados (N5).

Foco do Desenvolvimento:

- Habilidades: Aprender a selecionar potenciais líderes, fazer coaching, avaliar o desempenho de um líder (não apenas de um executor) e planejar a alocação de recursos para a semana/mês;
- Aplicação do Tempo: Reduzir o tempo "no campo" resolvendo problemas imediatos e aumentar o tempo em reuniões de coaching com seus N5s e no planejamento tático;
- Valores: Deixar de valorizar a resolução de todos os problemas e passar a valorizar o empoderamento dos seus N5s para que eles resolvam os problemas;
- Valores refletidos no comportamento: Nesse papel, seu comportamento deixa de influenciar apenas pelo exemplo e passa também a estruturar, orientar e corrigir condutas, assegurando coerência entre valores, processos e resultados da equipe.

Trilha 3: De Supervisor da Rotina para Coordenador de Processos (N4 → N3)

- De: Garantidor da rotina.
- Para: Otimizador do sistema.

Desafio Central: Parar de "apagar incêndios", começar a criar sistemas à prova de fogo. O foco muda da resolução de problemas diários para a melhoria e padronização dos processos que evitam que os problemas aconteçam.

Foco do Desenvolvimento:

- Habilidades: Aprender a mapear fluxos de trabalho, analisar indicadores para encontrar causa raiz, aplicar metodologias de melhoria contínua (Lean, PDCA) e comunicar-se de forma eficaz com a gerência e áreas de apoio;
- Aplicação do Tempo: Reduzir o tempo monitorando a execução diária e aumentar o tempo analisando dados, redesenhando processos e desenvolvendo a visão tática dos seus Supervisores (N4s);
- Valores: Deixar de valorizar a "velocidade da resposta" e passar a valorizar a "robustez do processo";
- Valores refletidos no comportamento: Nesse nível, o coordenador deixa de influenciar apenas a execução e passa a alinhar pessoas, equipes e resultados, sendo agente ativo na consolidação da cultura organizacional e no fortalecimento do comportamento esperado em toda a área.

Trilha 4: De Líder Tático para Líder Estratégico-Funcional (N3 → N2)

- De: Especialista da sua área.
- Para: Estrategista da sua função.

Desafio Central: Parar de pensar apenas na sua vertical, começar a pensar no negócio. O sucesso não é mais a eficiência da sua área isoladamente, mas a contribuição dela para a estratégia geral da empresa.

Foco do Desenvolvimento:

- Habilidades: Aprender a pensar estrategicamente (horizonte de 1-3 anos), gerenciar um orçamento, negociar com outras gerências (seus pares), entender o mercado e desenvolver uma visão de futuro para sua função;
- Aplicação do Tempo: Reduzir o tempo em questões operacionais/táticas e aumentar o tempo em reuniões de planejamento estratégico, análise de mercado e interação com outras áreas do negócio;
- Valores: Deixar de valorizar apenas a excelência funcional e passar a valorizar o sucesso competitivo e financeiro da empresa como um todo;
- Valores refletidos no comportamento: Ao evoluir de coordenador para gerente, o profissional assume uma visão estratégica e institucional, tornando-se responsável por garantir que os valores da empresa estejam incorporados às decisões de maior impacto, à gestão de recursos e ao direcionamento das equipes, influenciando a cultura organizacional de forma ampla e sustentável.

Trilha 5: De Líder Funcional para Líder de Negócios (N2 → N1)

- De: Gerente da melhor função.
- Para: Diretor do melhor resultado para o negócio.

Desafio Central: Parar de otimizar a sua função, começar a otimizar o portfólio. O desafio é aprender a fazer trade-offs entre áreas funcionais (ex: investir mais em marketing ou em P&D?) para maximizar o resultado global.

Foco do Desenvolvimento:

- Habilidades: Aprender a pensar em termos de lucro e perda (P&L), alocação de capital, análise de portfólio, gestão de stakeholders externos complexos (investidores, conselho) e comunicação visionária;
- Aplicação do Tempo: Reduzir o tempo gerenciando sua antiga função e aumentar o tempo pensando no ecossistema completo do negócio, no mercado e na visão de longo prazo;
- Valores: Deixar de valorizar o sucesso da sua área de origem e passar a valorizar a análise imparcial e o sucesso sustentável do negócio como um todo;
- Valores refletidos no comportamento: Ao evoluir de gerente para diretor, o profissional passa a atuar em nível estratégico e corporativo, sendo responsável por definir, sustentar e patrocinar os valores da empresa, assegurando que eles orientem as decisões institucionais, a governança, a liderança executiva e o posicionamento organizacional, com impacto direto na cultura, nos resultados e na perenidade do negócio.

4. O Ritmo da Gestão: Rituais e Governança

4.1. A Finalidade dos Rituais

A excelência na execução não acontece por acaso, ela é fruto de disciplina. Os rituais de liderança são a espinha dorsal dessa disciplina na Autvix. Eles são o conjunto de práticas e encontros que garantem o alinhamento contínuo entre estratégia, tática e operação.

Estes rituais não são "reuniões burocráticas". São o pulso da nossa organização, o mecanismo pelo qual garantimos a comunicação fluida, a tomada de decisão baseada em dados e a correção rápida de desvios. A participação e a condução destes rituais com seriedade são responsabilidades inegociáveis de todo líder.

4.2. Matriz e Rituais por Nível de Liderança

A tabela a seguir detalha a cadência de rituais e o papel esperado de cada nível de liderança.

Ritual	N5 (Encarregado/Líder de Frente)	N4 (Supervisor)	N3 (Coordenador)	N2 (Gerente)	N1 (Diretor)
Diário: Daily Meeting / Toolbox de Segurança	Conduz a reunião com sua equipe no campo, alinhando prioridades do dia, distribuindo tarefas e reforçando os procedimentos de segurança	Garante que seus N5s realizem o ritual com qualidade, consolida os pontos críticos e resolve impedimentos imediatos	Monitora a eficácia dos rituais diários e atua em desvios sistêmicos ou problemas que o N4 não conseguiu resolver	(Informado sobre desvios críticos)	(Informado sobre desvios críticos)
Semanal: Reunião de Equipe e 1:1s	Participa ativamente da reunião semanal, reportando o progresso, os desafios e as lições aprendidas de sua frente de trabalho	Conduz a reunião de planejamento e acompanhamento semanal com seus N5s e equipe; realiza 1:1s quinzenais com seus N5s para coaching e acompanhamento de tarefas	Participa seletivamente da reunião semanal para dar direcionamento; realiza 1:1s mensais com seus N4s com foco em desenvolvimento e metas	(Informado sobre resultados)	(Informado sobre resultados)

Mensal: Checkpoint de Indicadores (KPIs)	Fornece os dados primários de performance de sua equipe para alimentar os indicadores	Consolida e apresenta os dados operacionais de suas frentes de trabalho para a coordenação; participa da análise dos resultados	Lidera a reunião de análise crítica dos KPIs do departamento, identifica desvios, define planos de ação corretivos e reporta os resultados da gerência	Participa da reunião de checkpoint do N3, cobra os resultados, ajuda a remover barreiras interdepartamentais e consolida a performance da gerência	Recebe e analisa o relatório consolidado de performance da empresa, questionando desvios estratégicos
Trimestral: Revisão de Resultados e Planejamento	(N/A)	Fornece insumos e análises sobre a performance e os desafios do trimestre	Prepara e apresenta a análise de resultados do trimestre de sua área, incluindo o progresso das metas, as lições aprendidas e o plano de ação para o próximo ciclo	Conduz a Reunião Trimestral dos Resultados (RTR) com seus N3s e pares, alinhando os planos táticos, revisando o orçamento e garantindo a integração entre as áreas	Lidera a RTR com a diretoria, avalia a performance do negócio como um todo e aprova os direcionamentos estratégicos para o próximo trimestre
Anual: Ciclo de Planejamento Estratégico	(N/A)	(N/A)	Fornece o diagnóstico da sua área (pontos fortes, fracas, oportunidades e ameaças) e propõe metas e projetos para o ano seguinte	Participa ativamente do processo, liderando a criação do plano tático para sua gerência, definindo metas anuais, defendendo o orçamento e desdobrando a estratégia para o N3s	Lidera todo o ciclo de planejamento estratégico da empresa, definindo as diretrizes e os objetivos de longo prazo, aprovando o orçamento final de cada gerência

Tabela 16 - Matriz e Rituais por Nível de Liderança

4.3. Mensagem-Chave ao Líder

Os rituais de liderança são o esqueleto que sustenta o corpo da nossa organização. Cumpri-los com disciplina e propósito é o que nos permite mover de forma coordenada, forte e ágil. Sua responsabilidade não é apenas participar, mas garantir que cada ritual sob sua liderança seja um evento produtivo que gere clareza, alinhamento e ação.

5. Liderando o Ciclo de Vida do Colaborador

5.1. A Responsabilidade do Líder na Jornada do Colaborador

O líder é o principal arquiteto da experiência do colaborador na Autvix. Mais do que qualquer política ou programa do RH, é a sua atuação diária que define se um profissional se sentirá engajado, desenvolvido e valorizado.

Sua responsabilidade abrange todas as fases do ciclo de vida do colaborador. Garantir que cada etapa seja conduzida com o profissionalismo, a clareza e o respeito definidos em nossa cultura não é uma tarefa do RH com o seu apoio; é uma responsabilidade sua, com o apoio do RH. Este capítulo detalha o que se espera de você em cada um desses momentos cruciais.

5.2. Fase 1: Recrutamento e Seleção - Montando o Time Certo

Objetivo: Atrair e contratar profissionais que não apenas possuam a competência técnica necessária, mas que também estejam alinhados ao DNA Autvix.

Nível	Responsabilidades na Seleção
N5/N4	Apoia o N3 na descrição detalhada do perfil técnico e comportamental da vaga, com base na realidade do campo. Participa da entrevista técnica para validar as habilidades práticas do candidato.
N3	Requisita formalmente a vaga, justificando a necessidade. Define o perfil final junto ao N4 e ao RH; Conduz a entrevista final, avaliando o fit cultural e técnico, e toma a decisão de contratação em conjunto com o RH.
N2	Aprova a abertura de novas vagas em sua gerência, garantindo o alinhamento com o orçamento e o planejamento estratégico da área.
N1	Define a estratégia de crescimento do quadro de funcionários a longo prazo e aprova o headcount anual para cada diretoria.

Tabela 17 - Fase 1

5.3. Fase 2: Integração – Garantindo um Começo de Sucesso (onboarding)

Objetivo: Acelerar a produtividade e o alinhamento cultural do novo colaborador, garantindo que ele se sinta bem-vindo, seguro e preparado para os desafios.

Nível	Responsabilidades na Integração
-------	---------------------------------

N5/N4	Realiza a integração funcional: apresenta a equipe, o ambiente de trabalho, as ferramentas e os rituais diários; Acompanhada de perto o novo colaborador nos primeiros 90 dias, designando um "padrinho/madrinha" e tirando dúvidas práticas; Conduz os feedbacks formais de 30, 60 e 90 dias.
N3	Apresenta a estrutura do departamento, as metas, os principais processos e os indicadores de performance; Valida o plano de 90 dias do novo colaborador, garantindo que as expectativas estejam claras.
N2	Participa de eventos de boas-vindas para novos grupos de colaboradores, compartilhando a visão e a estratégia da gerência.
N1	(N/A)

Tabela 18 - Fase 2

5.4. Fase 3: Desenvolvimento e Performance – Elevando o Potencial (execução)

Objetivo: Garantir a disciplina, a segurança e a produtividade na rotina, ao mesmo tempo em que promove o desenvolvimento contínuo e a evolução do colaborador.

Nível	Responsabilidades no Desenvolvimento e Performance
N5/N4	Fornecer feedback contínuo (corretivo e de reforço) no dia a dia; Garante que a equipe tenha os recursos necessários e que os padrões de segurança e qualidade sejam seguidos; Identifica necessidades de treinamento técnico imediato
N3	Lidera o Ciclo de Gestão de Desempenho para sua equipe, conduzindo a avaliação formal e a devolutiva; Elabora e acompanha o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) de cada liderado; Conduz Reuniões 1:1 mensais para acompanhar metas e desenvolvimento.
N2	Lidera as reuniões de calibração (Matriz 9 Box) para discutir talentos e potenciais sucessores em sua gerência; Aprova promoções e movimentações estratégicas; Atua como mentor para talentos de alto potencial.
N1	Define a filosofia e as políticas de gestão de talentos e sucessão para a empresa; Acompanha o desenvolvimento do seu time de Gerentes (N2s), garantindo o pipeline de sucessão para a diretoria.

Tabela 19 - Fase 3

5.5. Fase 4: Desligamento Encerrando Ciclos com Respeito (offboarding)

Objetivo: Conduzir o processo de desligamento de forma humana, organizada e profissional, preservando o conhecimento e tratando o ex-colaborador com o respeito que ele merece

Nível	Responsabilidades no Desligamento
N5/N4	Identifica e reporta sobre um potencial desligamento; Garante a transferência de conhecimento e atividades para a equipe; Organiza a devolução de equipamentos e ferramentas sob sua responsabilidade.
N3	Comunica a decisão de desligamento ao colaborador (quando parte da empresa), de forma clara, respeitosa e alinhada com o RH; Garante que todo o processo de handover seja concluído; Participa da entrevista de desligamento junto ao RH para colher insights.
N2	Aprova as decisões de desligamento em sua gerência, especialmente em cargos-chave; Analisa os dados consolidados de turnover e os motivos de saída para identificar problemas sistêmicos.
N1	Aprova o desligamento de líderes de nível gerencial (N2) e define estratégias de retenção de talentos em nível corporativo.

Tabela 20 - Fase 4

5.6. Mensagem-Chave ao Líder

Você é o guardião da jornada do colaborador. Cada uma dessas fases é uma oportunidade de reforçar nossa cultura, fortalecer sua equipe e construir a reputação da Autvix como um lugar excepcional para se trabalhar. Lidere este ciclo com a mesma disciplina e excelência que você dedica aos nossos processos técnicos.

6. O Kit de Ferramentas Essenciais do Líder.

6.1. A Finalidade das Ferramentas

A filosofia da Parte I e o framework da Parte II se materializam através do uso consistente das ferramentas descritas neste capítulo. Elas não são um fim em si mesmas, mas o meio pelo qual praticamos uma gestão profissional, baseada em dados e focada no desenvolvimento de pessoas e processos.

Dominar as ferramentas aplicáveis ao seu nível de liderança é uma expectativa fundamental. Elas são os instrumentos que permitem que você transforme intenção em ação e estratégia em resultado.

6.2. Ferramentas de Gestão de Pessoas e Desempenho

Estas são as ferramentas que apoiam o líder em sua responsabilidade mais importante: desenvolver e gerenciar o talento de sua equipe.

6.2.1. Ferramenta: Feedback Contínuo e Estruturado

Descrição: Processo sistemático de comunicação e desenvolvimento, voltado ao alinhamento de expectativas, reforço de comportamentos aderentes ao DNA da empresa e correção de desvios, com foco na evolução individual e no fortalecimento da cultura organizacional. O feedback deve ser claro, objetivo, baseado em fatos e aplicado de forma contínua, não se restringindo aos ciclos formais de avaliação.

Aplicação por Nível:

- N5/N4: Pratica o feedback no dia a dia, comunicando-se de forma aberta com a liderança imediata, compartilhando percepções sobre dificuldades, aprendizados e resultados, além de receber e aplicar os feedbacks recebidos;
- N3: Conduz feedbacks estruturados com seus liderados diretos, assegurando clareza de expectativas, orientação para melhoria e reconhecimento de desempenhos positivos, atuando como principal agente de desenvolvimento da equipe;
- N2: Garante a consistência e a qualidade dos feedbacks praticados pelos N3, orienta líderes quanto à abordagem adequada e utiliza os feedbacks como insumo para decisões de desenvolvimento, sucessão e gestão de pessoas;
- N1: Define as diretrizes e a cultura de feedback da organização, assegurando que a prática seja ética, contínua e alinhada à estratégia do negócio, além de fornecer feedbacks estratégicos aos N2, conectando desempenho, comportamento e resultados corporativos.

6.2.2. Ferramenta: Avaliação de Desempenho e Liderança

Descrição: Processo estruturado para avaliar as entregas (resultados) e os comportamentos (aderência ao DNA) de cada colaborador. É a base para o reconhecimento, a remuneração variável e o desenvolvimento.

Aplicação por Nível:

- N5/N4: Fornece insumos factuais e observações sobre o desempenho dos membros da equipe para o N3;
- N3: Conduz a avaliação formal de seus liderados diretos, realiza a reunião de feedback (devolutiva) e calibra as avaliações da equipe;
- N2: Lidera as reuniões de calibração (Nine Box), avalia seus N3s e garante a equidade e o rigor do processo em sua gerência;
- N1: Define a filosofia do processo e avalia o desempenho dos seus N2s, conectando-o aos resultados do negócio.

6.2.3. Ferramenta: Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)

Descrição: Documento co-construído entre líder e liderado que estabelece metas e ações claras para o desenvolvimento de competências técnicas, metodológicas, culturais e comportamentais.

Aplicação por Nível:

- N5/N4: Apoia a execução dos PDIs da equipe no dia a dia, oferecendo orientação técnica e oportunidades de aprendizado na prática;
- N3: Elabora o PDI junto com cada liderado, com base no resultado da avaliação de desempenho, e acompanha seu progresso nas reuniões 1:1;
- N2: Aprova a alocação de recursos (cursos, mentorias) para os PDIs estratégicos e atua como mentor para os talentos em desenvolvimento;
- N1: Patrocina programas de desenvolvimento de liderança em nível corporativo.

6.2.4. Ferramenta: Matriz Nine Box e Gestão de Talentos

Descrição: Ferramenta visual que cruza o Desempenho (eixo X) com o Potencial (eixo Y) de um colaborador, utilizada para calibrar a equipe e identificar talentos para sucessão.

Aplicação por Nível:

- N4/N3: Fornecem a avaliação que serve de base para a construção da matriz de suas equipes;
- N2: Lidera a reunião de "People Review" (calibração), posicionando os N3s e os principais talentos da gerência na matriz e definindo ações específicas para cada quadrante;
- N1: Conduz o "People Review" com seus N2s, garantindo um pipeline de sucessão robusto para as posições de gerência e diretoria da empresa.

6.2.5. Ferramenta: Pesquisa de Clima e Engajamento

Descrição: Mecanismo formal de escuta da equipe para medir a percepção sobre o ambiente de trabalho, a liderança e o engajamento.

Aplicação por Nível:

- N5/N4: Incentiva a participação da equipe e atua nos feedbacks mais operacionais e imediatos;

- N3: Recebe e analisa o relatório de sua equipe, conduz discussões com o time e cria planos de ação para tratar os pontos de melhoria;
- N2: Analisa os resultados consolidados da gerência, identifica tendências, apoia os planos de ação dos N3s e remove barreiras sistêmicas;
- N1: Analisa o resultado global da empresa e define diretrizes estratégicas para a evolução da cultura organizacional.

6.3. Ferramentas de Gestão da Execução e Melhoria Contínua

Estas ferramentas garantem que a operação seja eficiente, previsível e esteja em constante evolução.

6.3.1.1. Ferramenta: Gestão de Tarefas e Indicadores (ClickUp, Dashboards)

Descrição: Plataformas utilizadas para planejar e acompanhar a execução de tarefas, projetos e o desempenho dos indicadores (KPIs/OKRs).

Aplicação por Nível:

- N5/N4: Utilizam para gerenciar as tarefas diárias e semanais da equipe e para alimentar os dados dos KPIs operacionais (produção, segurança, qualidade);
- N3: Utiliza para gerenciar projetos táticos, acompanhar os KPIs do departamento e apresentar relatórios de performance;
- N2: Utiliza os dashboards para monitorar os resultados estratégicos da gerência, identificar desvios e tomar decisões de alocação de recursos;
- N1: Utiliza os dashboards executivos para acompanhar a performance global do negócio frente às metas estratégicas.

6.3.1.2. Ferramenta: Análise e Solução de Problemas (PDCA, Ishikawa)

Descrição: Metodologias estruturadas para analisar a causa raiz de um problema e implementar soluções eficazes e duradouras.

Aplicação por Nível:

- N5/N4: Aplicam em problemas operacionais do dia a dia (ex.: uma falha recorrente de equipamento, um desvio de qualidade);
- N3: Lideram a aplicação em problemas mais complexos que envolvem múltiplos processos ou equipes, garantindo a documentação e a padronização da solução;
- N2/N1: Patrocinam e removem barreiras para a solução de problemas crônicos e sistêmicos da organização.

6.4. Ferramentas de Autodesenvolvimento

Estas ferramentas são de uso universal, aplicáveis a TODOS os níveis de liderança para apoiar a dimensão mais importante da jornada: Liderar a Si Mesmo.

Ferramenta	Descrição e Aplicação
Profiler (Sólidos)	Ferramenta de mapeamento de perfil comportamental que fornece insights sobre seus pontos fortes, pontos de desenvolvimento e estilo de comunicação. Essencial para o autoconhecimento.
SWOT Pessoal	Exercício de análise de suas Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats) como líder, ajudando a direcionar seu PDI.
Roda da Liderança	Autoavaliação em que o líder se dá uma nota em cada uma das 5 Dimensões da Jornada, identificando visualmente onde precisa focar seu desenvolvimento.

Tabela 21 - Ferramenta de Autodesenvolvimento

6.5. Playbooks Táticos: A Prática da Liderança no “Como”

As ferramentas descritas nas seções 5.2, 5.3 e 5.4 fornecem o diagnóstico para a gestão. Esta seção fornece os playbooks táticos – os roteiros de "como" o líder deve agir nos momentos mais críticos e difíceis da gestão de pessoas.

A maestria de um líder na Autvix não é medida por sua habilidade de preencher uma ferramenta (como o Nine Box), mas por sua coragem e competência em conduzir as interações humanas que geram performance, garantem a meritocracia e promovem a mudança.

• O Playbook de Conversas-Chave (Feedback e Confronto Construtivo)

A "Evolução Contínua" e o "Respeito" exigem que os líderes sejam capazes de conduzir conversas difíceis de forma produtiva, como ensina Lencioni (Cap. 6). Feedback não é uma punição; é a principal ferramenta de desenvolvimento.

O líder N5 deve aplicá-lo para o "Feedback Corretivo Imediato", e o N3 para a "Avaliação de Desempenho".

Para evitar que o feedback se torne um julgamento ("Você foi desrespeitoso") e garantir que ele seja focado no fato (Atitude de Dono), utilizamos o Framework SCI:

1. S (Situação): Descreva o contexto específico. Onde e quando o fato ocorreu?

o Exemplo: "Ontem, durante o DDS..."

2. C (Comportamento): Descreva o comportamento específico, neutro e observável.

o Exemplo: "...notei que você interrompeu seu colega enquanto ele apresentava o desafio da frente de trabalho X."

3. I (Impacto): Descreva o impacto que o comportamento gerou no negócio, no processo ou nas pessoas, conectando-o diretamente aos nossos Valores ou ao DNA.

o Exemplo: "...o impacto foi que o colega se fechou e não tivemos a visão completa do problema, o que afeta diretamente nosso DNA de 'Colaboração' e 'Respeito'."

- **O Guia Tático de Gestão de Performance (Pós-Nine Box)**

A Matriz Nine Box (5.2.3) é o ponto de partida (o diagnóstico). A gestão de performance (o "como") acontece depois da calibração. O líder N2/N3 é o responsável por desenhar e executar planos de ação claros para cada quadrante, garantindo a meritocracia.

As duas ações prioritárias são:

1. Ação para "Talentos" (Alto Potencial / Alto Desempenho):

Foco: Acelerar, Desafiar e Reter.

"Como": O PDI deste profissional deve ser robusto e patrocinado pelo líder N2/N3, utilizando três alavancas:

- **Desafio:** Atribuir projetos complexos que o tirem da zona de conforto (ex: liderar um PDCA interdepartamental);
- **Exposição:** Incluir em Fóruns Táticos ou reuniões de nível superior para ampliar sua visão de negócio;
- **Mentoria:** Conexão direta com líderes seniores como parte de seu desenvolvimento.

2. Ação para "Baixo Desempenho / Baixo Potencial":

Foco: Confrontar os Fatos Brutos (Jim Collins) e agir com transparência.

"Como": O líder N3 deve, junto ao RH, estruturar um Plano de Recuperação de Performance (PRP). Este plano não é uma punição, mas a última oportunidade de desenvolvimento.

- **Estrutura do PRP:** Deve conter (1) Gaps claros e factuais (técnicos ou comportamentais, usando o SCI), (2) Metas de curto prazo (ex: 30-60 dias) com entregáveis claros, e (3) Consequências transparentes (a manutenção ou não no cargo), alinhadas à alçada de desligamento do N3.
- **O Framework do Líder como Agente de Mudança**

O "como" do valor "Inovação" e a melhoria contínua (pilar "Processos e Inovação" do SEA) dependem da capacidade dos líderes N3 e N2 de serem agentes de mudança, e não apenas administradores da rotina.

Implementar um novo processo (definido no SGI ou no Manual de Departamento) não é apenas "comunicar". O líder deve conduzir a mudança, vencendo a resistência ao "sempre foi feito assim".

O framework do líder para a mudança é:

1. "Vender" o Porquê (Conexão Estratégica): O líder deve ser capaz de responder "Por que estamos fazendo isso?" conectando a mudança ao "Norte" (Parte I).

o Exemplo: "Estamos mudando este procedimento (PR-XXX) não por burocracia, mas porque ele garante nosso valor 'Foco no Cliente' ao reduzir o tempo de resposta em X%."

2. Gerenciar a Resistência (Foco no Indivíduo): Trate a resistência como um sintoma (ex: medo do novo, falta de habilidade). Use as Reuniões 1:1 para diagnosticar a causa raiz da resistência de cada membro da equipe e tratá-la individualmente (com treinamento, coaching ou reforço do "porquê").

3. Criar "Vencimentos Rápidos" (Gerar Tração): Planeje a implementação da mudança em fases. Comunique e celebre agressivamente as primeiras melhorias (ex.: "Equipe, o novo processo que implementamos semana passada já eliminou X horas de retrabalho"). Isso gera engajamento e prova o valor da mudança.

• **Playbook de Decisão: Como Praticar a Subsidiariedade (Governança na Prática)**

O nosso Manual de Governança (Cap. 4.1) estabelece o "Princípio da Decisão Subsidiária" como um pilar da nossa agilidade: a decisão deve ser tomada no nível hierárquico mais baixo possível, o mais próximo da operação.

Este princípio de governança não funciona sozinho. Ele só se torna realidade através da prática diária de dois comportamentos do nosso DNA: a "Atitude de Dono" (do liderado, em tentar resolver) e a "Confiança" (do líder, em delegar autoridade).

O "como" praticar a subsidiariedade é uma via de mão dupla:

1. O "Como" para o Líder (N3/N4) - O Mentor que Empodera

Seu papel não é ter as melhores respostas, mas desenvolver líderes (N4/N5) que saibam encontrar as respostas.

Quando um liderado escalar um problema, sua responsabilidade é combater o "vício" de simplesmente resolvê-lo (microgerenciamento). O líder deve usar a escalada como uma ferramenta de coaching para desenvolver o liderado.

Seu Roteiro de Ação (Empoderar via Coaching):

Diante de um problema escalado, use este roteiro para praticar a subsidiariedade:

1. Resista à Resposta Imediata: Não forneça a solução;
2. Devolva com Perguntas (Coaching):

o "Qual é a sua análise da causa raiz deste problema?";

- o “Quais soluções você avaliou?”;
- o “Se você tivesse a alçada para tomar esta decisão agora, qual caminho você escolheria e por quê?”

Este método força o desenvolvimento da visão tática do seu liderado, garante que você esteja cumprindo seu papel de mentor (N3/N4) e prepara seu sucessor

2. O "Como" para o Liderado (N4/N5) - O Dono que Soluciona

A "Atitude de Dono" significa que você é o primeiro responsável pela solução. Você deve evitar o "Don't" de "Simplesmente 'passar o problema para cima' sem antes tentar resolvê-lo".

Seu Roteiro de Ação (Escalar com Solução):

Antes de levar um problema ao seu gestor, você deve executar o "Do" da sua Atitude de Dono:

1. **Faça a Análise:** Investigue a causa raiz do problema;
2. **Prepare as Soluções:** Liste 2 ou 3 caminhos possíveis, com prós e contras;
3. **Tenha uma Recomendação:** Esteja pronto para dizer: "Minha sugestão de solução é a Opção A, por este motivo."

6.6. Mensagem-Chave ao Líder

As ferramentas são extensões da sua capacidade de liderar, mas não a substituem. Um instrumento de precisão na mão de quem não domina a técnica é inútil. Domine as ferramentas aplicáveis ao seu nível, mas lembre-se que seu sucesso reside em usá-las com a mentalidade e os comportamentos descritos na Parte I deste manual.

7. Referências Recomendadas Para o Aprofundamento da Liderança Autvix

Aos líderes da Autvix,

O Manual do Líder é o nosso mapa, mas a jornada do conhecimento é contínua. As obras a seguir são as fundações intelectuais sobre as quais construímos nosso modelo de liderança. A leitura destes livros não é obrigatória, mas é fortemente recomendada para todos que desejam não apenas aplicar, mas dominar os princípios de uma liderança de excelência.

7.1. Para Entender a Jornada de Carreira: A Estrutura n1-n5

- Obra: The Leadership Pipeline (O Pipeline de Liderança);
- Autores: Ram Charan, Stephen Drotter e James Noel;

- Qual a sua função no nosso manual? Este livro é a espinha dorsal da nossa estrutura de liderança (N1 a N5). Ele explica por que a promoção para um novo nível não é apenas mais do mesmo, mas uma "passagem" que exige uma transformação radical em habilidades, gestão do tempo e valores. A leitura desta obra o ajudará a compreender profundamente os desafios de cada perfil de liderança e a se preparar para sua próxima transição de carreira.

7.2. Para Entender o Equilíbrio do Líder: Humildade e Ambição

- Obra: Good to Great (Empresas Feitas para Vencer);
- Autor: Jim Collins;
- Qual a sua função no nosso manual? Collins introduz o conceito do "Líder Nível 5", aquele que combina uma enorme ambição profissional com uma profunda humildade pessoal. Este livro é a base para entendermos a fundo o nosso valor de "Atitude de Dono": não se trata de ser a estrela, mas de ter uma determinação implacável para construir o sucesso da empresa, colocando a equipe e a organização acima do ego.

7.3. Para Entender o Foco em Resultados: Eficiência x Eficácia

- Obra: The Effective Executive (O Gestor Eficaz);
- Autores: Peter Drucker;
- Qual a sua função no nosso manual? Drucker, o pai da administração moderna, nos ensina a diferença crucial entre ser eficiente (fazer certo as coisas) e ser eficaz (fazer as coisas certas). Este livro o ajudará a focar sua energia e a de sua equipe não apenas em cumprir tarefas, mas em gerar o máximo de impacto e resultado, uma competência essencial para todos os níveis de liderança.

7.4. Para Entender a Cultura de Confiança e Colaboração

- Obra: The Five Dysfunctions of a Team (Os 5 Desafios das Equipes);
- Autores: Patrick Lencioni;
- Qual a sua função no nosso manual? Esta obra é fundamental para colocar em prática os nossos valores de "Confiança" e "Colaboração". Lencioni demonstra de forma clara que a ausência de confiança é a raiz de quase todos os problemas de uma equipe (como o medo de conflitos e a falta de comprometimento). A leitura o equipará com ferramentas para construir a segurança psicológica necessária para uma equipe de alta performance.

7.5. Para Entender a Si Mesmo: A Base da Liderança

- Obra: Emotional Intelligence (Inteligência Emocional);
- Autores: Daniel Goleman;
- Qual a sua função no nosso manual? Este livro é o alicerce da primeira e mais importante dimensão da nossa jornada: "Liderar a Si Mesmo". Goleman prova que competências

como autoconhecimento, autogestão, empatia e habilidades sociais são mais importantes para o sucesso de um líder do que o QI ou a habilidade técnica. É uma leitura essencial para quem busca o autodesenvolvimento contínuo.