

Manual do Líder

- [Sumário](#)

Sumário

Mensagem da Diretoria

Aos líderes que constroem o futuro da Autvix

Como Navegar Neste Manual:

A Jornada do Líder

1- Nosso Norte - Cultura, Propósito e Estratégia

- 1.1 O Propósito da Liderança Autorizado
- 1.2 Nossos Valores Organizacionais em Ação (O que nos guia)
- 1.3 Nosso DNA Autvix em Ação (Como o líder se comporta)

2 - O Mapa da Liderança: Arquitetura, Perfis e Trilhas

- 2.1 Nosso Campo de Atuação: A Estrutura Vertical
- 2.2 A Bússola do Líder: As Cinco Dimensões da Jornada
- 2.3 Perfis de Liderança Autvix: As Expectativas em Cada Nível
- 2.4 Trilhas de Desenvolvimento: A Jornada Entre os Níveis

3 - O Ritmo da Gestão: Rituais e Governança

- 3.1 A Finalidade dos Rituais
- 3.2 Matriz de Rituais por Nível de Liderança
- 3.3 Mensagem-Chave ao Líder

4 - Liderando o Ciclo de Vida do Colaborador

- 4.1 A Responsabilidade do Líder na Jornada do Colaborador
- 4.2 Fase 1: Recrutamento e Seleção - Montando o Time Certo
- 4.3 Fase 2: Integração - Garantindo um Começo de Sucesso (Onboarding)
- 4.4 Fase 3: Desenvolvimento e Performance - Elevando o Potencial (Execução)
- 4.5 Fase 4: Desligamento - Encerrando Ciclos com Respeito (Offboarding)
- 4.6 Mensagem-Chave ao Líder

5 - O Kit de Ferramentas Essenciais do Líder

- 5.1 A Finalidade das Ferramentas
- 5.2 Ferramentas de Gestão de Pessoas e Desempenho
- 5.3 Ferramentas de Gestão da Execução e Melhoria Contínua
- 5.4 Ferramentas de Autodesenvolvimento
- 5.5 Playbooks Táticos: A Prática da Liderança no "Como"
- 5.6 Mensagem-Chave ao Líder

6 - Referências Recomendadas para o Aprofundamento da Liderança Autvix

- 6.1 Para Entender a Jornada de Carreira: A Estrutura N1-N5
- 6.2 Para Entender o Equilíbrio do Líder: Humildade e Ambição

6.3 Para Entender o Foco em Resultados: Eficiência x Eficácia

6.4 Para Entender a Cultura de Confiança e Colaboração

6.5 Para Entender a Si Mesmo: A Base da Liderança

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.

1. Nosso Norte - Cultura, Propósito e Estratégia

PARTE I: A FILOSOFIA DA LIDERANÇA AUTVIX

1.1 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.

1.2 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

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.

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.

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.
? Trazer 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.

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 incompletos ou com erros recorrentes.
? Garantir reuniões para tratar das "oportunidades e lições aprendidas" após a conclusão dos projeto em prol da melhoria contínua.	? Revisar o trabalho da equipe de forma superficial e deixar passar erros óbvios

1.3 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)
<input type="checkbox"/> Escutar ativamente para compreender, não apenas para responder.	<input type="checkbox"/> Interromper ou desqualificar a opinião de colegas
<input type="checkbox"/> Valorizar perspectivas diferentes, mesmo que divergentes da sua.	<input type="checkbox"/> Fazer ataques pessoais ou usar sarcasmo em discussões.
<input type="checkbox"/> Ser pontual em reuniões, valorizando o tempo alheio.	<input type="checkbox"/> Permitir ou participar de fofocas e conversas paralelas.
<input type="checkbox"/> Garantir que todos na reunião tenham a chance de falar , moderando ativamente a conversa.	<input type="checkbox"/> Tolerar "brincadeiras" ou piadas que possam ofender ou excluir um membro da equipe.
<input type="checkbox"/> Garantir o tratamento eficaz para práticas de desrespeito	<input type="checkbox"/> Permitir práticas de desrespeito entre equipes e entre líderes e equipes.

2. Confiança

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

3. Atitude de Dono

Do's (O que o líder pratica)	Don'ts (O que o líder não tolera)
<input type="checkbox"/> Assumir a responsabilidade por erros e acertos, sem terceirizar a culpa.	<input type="checkbox"/> Dizer "isso não é da minha área" diante de um problema da empresa.
<input type="checkbox"/> Propor soluções em vez de apenas apontar problemas.	<input type="checkbox"/> Esperar ser mandado para agir em situações que exigem iniciativa.
<input type="checkbox"/> Zelar pelos recursos tanto da Autvix como do Cliente como se fossem seus.	<input type="checkbox"/> Não ter zelo ao usar os recursos da empresa e não cobrar o devido cuidado de seus trabalhadores.
<input type="checkbox"/> 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.)	<input type="checkbox"/> Simplesmente "passar o problema para cima" sem antes tentar resolvê-lo.

4. Colaboração

Do's (O que o líder pratica)	Don'ts (O que o líder não tolera)
<input type="checkbox"/> Compartilhar informações e conhecimento de forma proativa.	<input type="checkbox"/> Reter informações ou criar silos de conhecimento.
<input type="checkbox"/> Pedir ajuda quando necessário, reconhecendo a força do time.	<input type="checkbox"/> Ver outras áreas como competidoras ou adversárias.
<input type="checkbox"/> Construir soluções em conjunto ("nós resolvemos").	<input type="checkbox"/> 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.

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

PARTE II: O QUADRO DA LIDERANÇA AUTVIX

2.1 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.

2.2 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.

2.3 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	<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• Distribuição de tarefas na equipe.• Correção imediata de um método de execução.• Paralisação de uma tarefa por risco de segurança.
Principais Interfaces	<ul style="list-style-type: none">• Sua equipe operacional (primária).• Supervisor (N4).

Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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)	<ul style="list-style-type: none"> • 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)	<ul style="list-style-type: none"> • 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.

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	<ul style="list-style-type: none"> • 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 melhorias encontradas pelos líderes.
Foco Temporal	Semanal / Mensal: O plano deste mês e o desdobramento para as próximas semanas.
Decisões-Chave	<ul style="list-style-type: none"> • Alocação de equipes e equipamentos entre frentes de trabalho. • Aprovação de horas extras mediante a aprovação da horizontal. • Validação do planejamento de férias da equipe, mediante a validação do planejamento.
Principais Interfaces	<ul style="list-style-type: none"> • Encarregados (N5). • Pares (outros Supervisores). • Coordenação (N3).
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • 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 liderar
Conhecimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento dos indicadores (KPIs) de produtividade e qualidade, saúde e segurança e Meio ambiente da sua área. • Entendimento do fluxo do processo completo da sua vertical.
Principais comportamentos (DNA)	<ul style="list-style-type: none"> • Visão organizada da rotina, antecipando gargalos. • Foco no desenvolvimento dos seus N5, agindo como mentor. • Colaboração com outros supervisores para otimizar recursos. • Foco na Excelência dos processos

Resultados (KPIs)	<ul style="list-style-type: none"> • Cumprimento das metas de produção semanais e mensais. • Eficiência na alocação de recursos (OEE, HH, etc.). • Taxa de acidentes e incidentes da sua área. • Zero ocorrências ambientais da sua área. • Evolução e formação de novos Líderes (N5). • Realizar 1 inspeção de SSMA Quinzenal e atuar diretamente em 1 DDS.
--------------------------	--

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	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir a aplicação das diretrizes da gerência (N2) em sua 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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 a gerência
Principais Interfaces	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisores (N4). • Gerente (N2). • Pares (outros Coordenadores). • Áreas de apoio (RH, SSMA, Financeiro).

Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • 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 gestão dos N4.
Conhecimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão orçamentária básica da sua área. • Políticas de RH (avaliação, carreira, remuneração). • Metas estratégicas da sua gerência.
Principais Comportamentos (DNA)	<ul style="list-style-type: none"> • Visão sistêmica, entendendo o impacto de sua área nas demais. • Colaboração interdepartamental ativa. • Foco no desenvolvimento de pessoas como pilar do resultado.
Resultados (KPIs)	<ul style="list-style-type: none"> • 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.

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	<ul style="list-style-type: none"> • 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 de futuro da área
Decisões-Chave	<ul style="list-style-type: none"> • Definição do orçamento anual da área. • Aprovação de projetos de grande porte e investimentos em tecnologia. • Definição da estrutura organizacional da sua gerência.
Principais Interfaces	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenadores (N3). • Pares (outros Gerentes). • Diretoria (N1). • Clientes, fornecedores e parceiros estratégicos.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamento Estratégico: Conectar as ações da sua área à estratégia global. • Gestão de Orçamento e Riscos: Tomar decisões com base em trade-offs financeiros. • Negociação e Influência: Articular com stakeholders de alto nível. • Visão de Negócio: Entender o mercado e a concorrência.
Conhecimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado de atuação da Autvix. • Planejamento estratégico da empresa. • Finanças para não financeiros.
Principais Comportamentos (DNA)	<ul style="list-style-type: none"> • 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)	<ul style="list-style-type: none"> • 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.

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	<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• Gerentes (N2).• Conselho de Administração.• Investidores e mercado financeiro.• Governo e sociedade.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none">• Visão de Longo Prazo: Antecipar tendências e posicionar a empresa para o futuro.• 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	<ul style="list-style-type: none">• Macroeconomia e geopolítica.• Governança Corporativa.• Tendências globais de tecnologia e do setor.

Principais Comportamentos (DNA)	<ul style="list-style-type: none"> • 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)	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento da receita e do lucro. • Valor da empresa (Valuation). • Retorno sobre o Capital Investido (ROIC). • Sustentabilidade e reputação da empresa no longo prazo

2.4 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 2: De Líder de Equipe para Líder de Líder

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.

3. O Ritmo da Gestão: Rituais e Governança

PARTE III: A PRÁTICA DA LIDERANÇA (O COMO)

3.1 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.

3.2 Matriz de 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 das frentes de trabalho 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 para a 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 (RTR)	(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 de 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, fracos, oportunidades, 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 os N3s	Lidera todo o ciclo de planejamento estratégico da empresa, definindo as diretrizes e os objetivos de longo prazo, e aprovando o orçamento final de cada gerência.
---	-------	-------	---	---	---

3.3 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.

4. Liderando o Ciclo de Vida do Colaborador

4.1 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.

4.2 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • Aprova a abertura de novas vagas em sua gerência, garantindo o alinhamento com o orçamento e o planejamento estratégico da área.
N1	<ul style="list-style-type: none"> • Define a estratégia de crescimento do quadro de funcionários a longo prazo e aprova o headcount anual para cada diretoria.

4.3 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	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza a integração funcional: apresenta a equipe, o ambiente de trabalho, as ferramentas e os rituais diários. • Acompanha 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • Participa de eventos de boas-vindas para novos grupos de colaboradores, compartilhando a visão e a estratégia da gerência.
N1	(N/A)

4.4 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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.

4.5 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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.

<p style="text-align: center;">N3</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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.
<p style="text-align: center;">N2</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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.
<p style="text-align: center;">N1</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aprova o desligamento de líderes de nível gerencial (N2) e define estratégias de retenção de talentos em nível corporativo.

4.6 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.

5. O Kit de Ferramentas Essenciais do Líder

5.1 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.

5.2 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.

5.2.1 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.

5.2.2 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.

5.2.3 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.

5.2.4 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.

5.2.5 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.

5.3 Ferramentas de Gestão da Execução e Melhoria Contínua

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

5.3.1 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.

5.3.2 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.

5.4 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 (Sólides)	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.

5.5 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.

5.5.1 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?

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

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

- 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.

- 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'."

5.5.2 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.

5.5.3 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).

- 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.

5.5.4 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:

2. Resista à Resposta Imediata: Não forneça a solução.

3. Devolva com Perguntas (Coaching):

- "Qual é a sua análise da causa raiz deste problema?"
- "Quais soluções você avaliou?"
- "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

4. 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."

5.6 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.

6. 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.

6.1 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.

6.2 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.

6.3 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.

6.4 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.

6.5 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.