



WINTER
TRAINING
2022

#CITIWINTERTRAINING

Winter Training 2022

Dia 2

CAMBRIDGE
FAMILY ENTERPRISE GROUP®

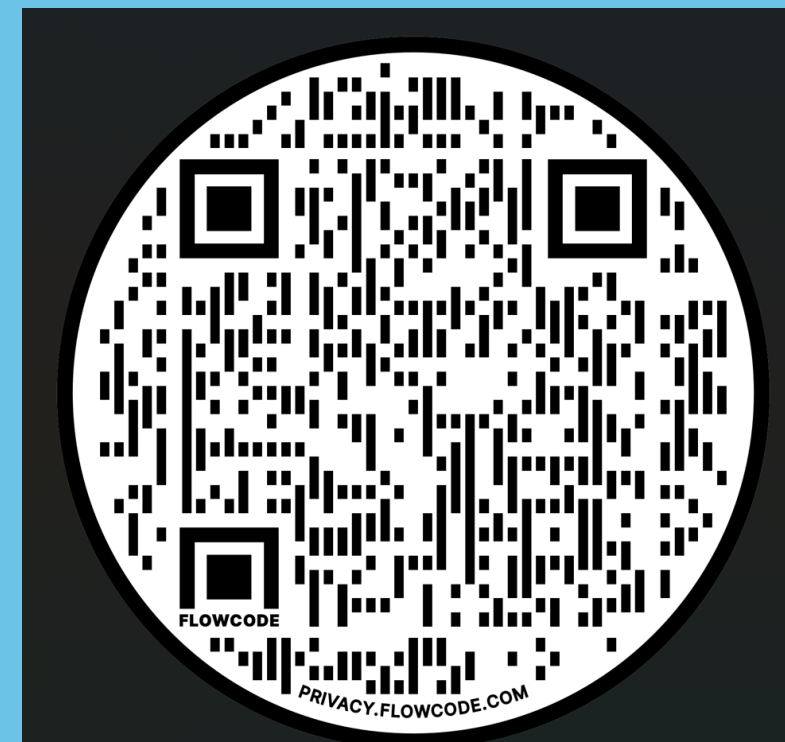




Pré Tarefa

Teste de Influência:

- ✓ Aponte o celular para o QR Code
- ✓ Entre na planilha do Google
- ✓ Faça o download para o computador e siga as instruções de preenchimento!

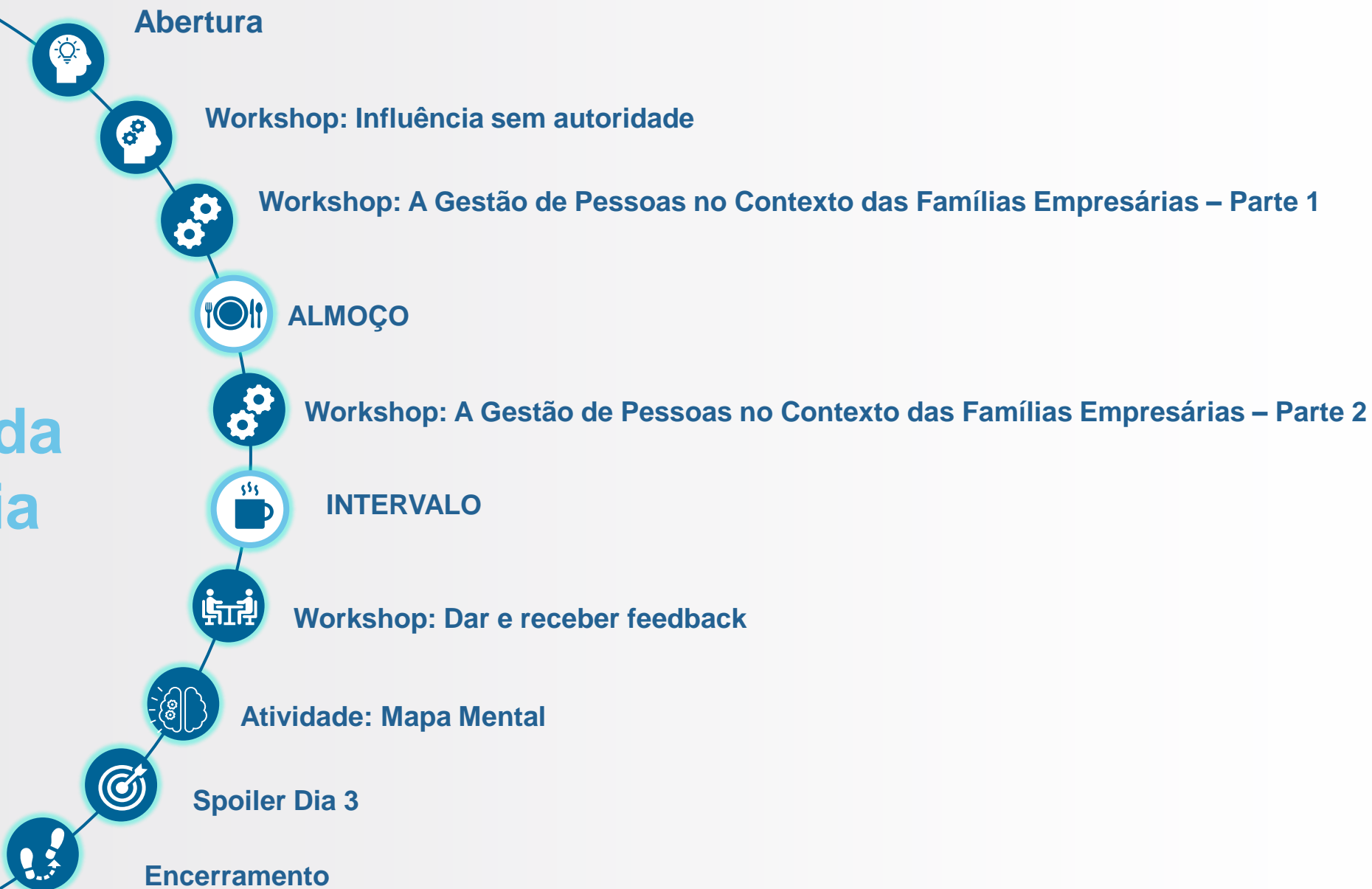


O Programa Winter Training 2022





Agenda do dia





WINTER
TRAINING
2022

#CITIWINTERTRAINING

Influência

Halina Matos

Consultora Sênior na Cambridge Family Enterprise Group

Julho 2022

CAMBRIDGE
FAMILY ENTERPRISE GROUP®



Halina Matos

Consultora Sênior na Cambridge Family Enterprise Group

É professora convidada nas áreas de gestão de pessoas e design thinking no FGV-SP e ESALQ-USP. Antes de ingressar na Cambridge, trabalhou durante mais de 15 anos em organizações como ABN Amro Bank, B3 e Grupo Cia de Talentos, com foco em educação, diversidade, desenvolvimento humano e organizacional.

É psicóloga formada pela PUC-SP, mestre em administração de empresas pela FEA-USP e especialista em consultoria de carreira pela FIA-SP.

Obteve a certificação internacional em coaching pelo Integrated Coaching Institute e é certificada em MBTI, Facet 5 e Mental Health First Aid (Canadá).



Influência

Quem são os diferentes atores que vocês precisam influenciar no dia a dia de vocês?

Influência

INFLUENCIAR PESSOAS

É a habilidade de mobilizar as pessoas para fazer as coisas acontecerem.

A influência tem a ver com **troca**, com algo que pode ser intercambiado por coisas que as pessoas **valorizam**.

Influenciador x Influenciado

Discussão em duplas:

Quando fui
influenciado?

Quando fui
influenciador?

Influência sem autoridade



Fonte: Cohen-Bradford

Táticas de Influência

A Troca

B Pressão

C Persuasão racional

D Legitimação

E Apreciação

F Consulta

G Coalizão

H Apoio Pessoal

I Inspiracional

Táticas de Influência

A TROCA

Recompensar com benefícios ou favores em troca do atendimento da demanda.

Táticas de Influência

B | PRESSÃO

Usar avisos, repetição das solicitações ou ameaças.

Táticas de Influência

C | PERSUASÃO RACIONAL

Apresentar argumentos lógicos e fatos para demonstrar que a demanda é razoável.

Táticas de Influência

D | LEGITIMIZAÇÃO

Basear-se na autoridade da posição ou no fato de que a demanda está de acordo com as políticas ou regras da organização.

Táticas de Influência

E APRECIÇÃO

Usar bajulação, elogios e comportamento amigável antes de fazer o pedido.

Táticas de Influência

F CONSULTA

Aumentar a motivação e apoio do alvo, envolvendo-o na decisão de como o plano ou mudança será implementado.

Táticas de Influência

G COALIZÃO

Conseguir ajuda de outros para persuader o alvo, ou obter apoio de outras pessoas na organização para isto.

Táticas de Influência

H | APOIO PESSOAL

Pedir apoio com base em amizade ou lealdade.

Táticas de Influência

I INSPIRACIONAL

Desenvolver um comprometimento emocional por meio do apelo a valores, necessidades, esperanças e aspirações do alvo da influência.

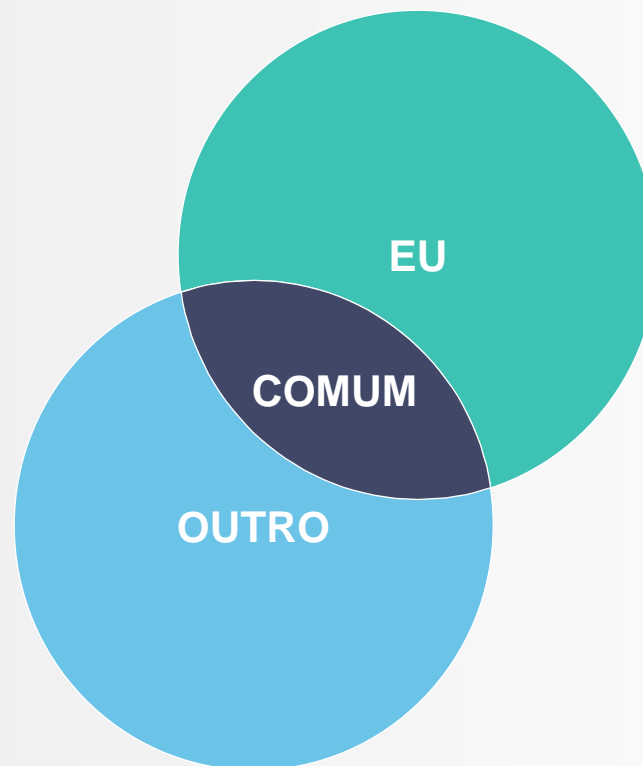






Moeda de Troca

O que você tem que o outro valoriza?



Resumo do Modelo de 6 Passos



Halina Matos

Consultora Sênior CFEG

hmatos@cfeg.com

Não esqueça de nos marcar nas redes sociais!

#CITIWINTERTRAINING



@cambridgefeg | @citibrasil



@CambridgeFEG | @CitiBrasil



@CambridgeFEG | @CitiBrasil



WINTER
TRAINING
2022

#CITIWINTERTRAINING

Pessoas e Talentos

Bruna Tokunaga Dias

Sócia na Cambridge Family Enterprise Group

Julho 2022

CAMBRIDGE
FAMILY ENTERPRISE GROUP®



Atividade

O que seu empreendimento familiar faz em relação a gestão de pessoas que é interessante?

Que benefícios isso traz?



Fenômeno de Percepção



Fenômeno de Percepção

O que pode atrapalhar?

Rótulos de infância, competição entre familiares

Fenômeno de Percepção

O que pode ajudar?

Fortes valores, cultura familiar e meritocracia.

Vieses Inconscientes

Existem mais de 188 tipos de vieses mapeados. Esse é um tema muito explorado por diferentes áreas de estudo, como a Neurociência, a Psicologia, Marketing entre outros.

- **Viés de Afinidade:** É a nossa predisposição a avaliar melhor e se relacionar com pessoas que tenham gostos, histórias e traços físicos parecidos com os nossos.
- **Viés de Percepção:** É quando reforçamos estereótipos sem base concreta em fatos.
- **Viés confirmatório:** Quando procuramos informações que confirmam as nossas hipóteses e ignoramos estrategicamente outras informações que podem colocar em xeque as nossas crenças.
- **Efeito Halo:** É a nossa propensão a avaliar algo de forma positiva (ou negativa) quando recebemos uma informação prévia sobre algo ou alguém.
- **Efeito de Grupo:** Explica nossa tendência a seguir o comportamento do grupo em que estamos inseridos para não desviar do padrão vigente.

<https://implicit.harvard.edu/implicit/brazil/takeatest.html>

Fenômeno de Percepção

Como esse viés impacta o seu dia a dia, dentro ou fora, no empreendimento familiar?

Como cuidar?



Seja consciente da sua percepção



Determine o comportamento que levou a criar o rótulo



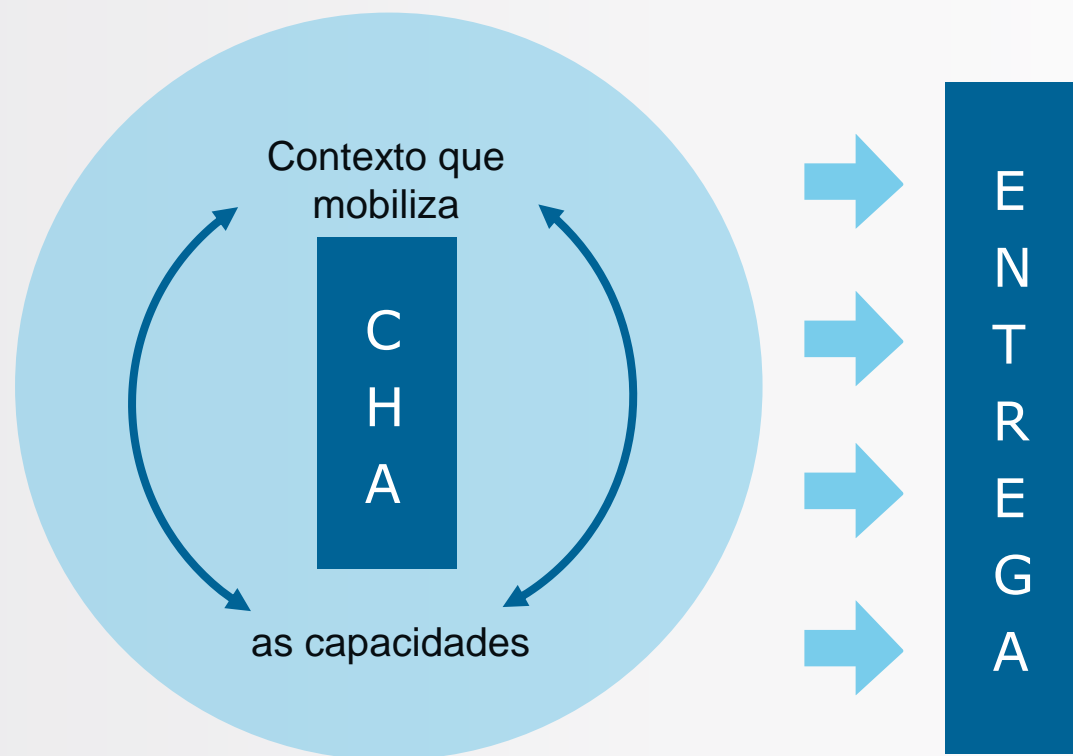
Amplie sua visão: tente olhar a frequência do comportamento o máximo possível



Reconsidere a percepção com que você começou



Competências



Competências

4 COMPETÊNCIAS FUNDAMENTAIS DE LIDERANÇA PARA QUALQUER CARREIRA



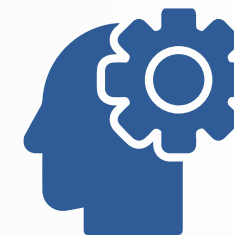
AUTOCONHECIMENTO



COMUNICAÇÃO



INFLUÊNCIA



AGILIDADE DE APRENDIZADO

Fonte: Center for Creative Leadership

Competências



ANTECIPAR

Reunir informações de uma ampla rede de especialistas e fontes dentro e fora de seu setor ou função.



DESAFIAR

Reformular um problema a partir de vários ângulos para entender a causa raiz.



INTERPRETAR

Testar diferentes hipóteses com outros antes de tomar decisões.



DECIDIR

Equilibrar o investimento de longo prazo com a pressão de curto prazo.



ALINHAR

Avalie a tolerância e a motivação das partes interessadas para a mudança.



APRENDER

Comunicar histórias de sucesso e fracasso para promover a aprendizagem institucional.

Fonte: Harvard Business School

EXEMPLO

Competências

EXEMPLO DE CONCEITOS

Para auto avaliação e avaliação



**NÃO
ATENDE**

Não apresenta
ou apresenta
baixos
comportamentos
da competência.



**ATENDE
PARCIALMENTE**

Apresenta maior
progressão de
comportamentos
da competência,
porém ainda não
consolidado.



ATENDE

Apresenta
comportamento
consolidado na
competência. Já
é internalizado.



SUPERA

Profissional
reconhecido como
referência no
comportamento.

Competências



LER O CASO



DISCUSSÃO EM SUBGRUPOS



DISCUSSÃO EM PLENÁRIA

Ao tomar decisões importantes sobre as pessoas, tais como quando promover alguém, é essencial reconhecer e abordar como possíveis vieses podem influenciar no processo de tomada de decisão.

Check-list para mitigar vieses nas decisões de promoção

Planejamento do processo	Vieses mitigados
<p>Defina qual seria o seu modelo de sucesso em um nível específico e não permita que outras variáveis (por exemplo, tempo na função) afetem a decisão.</p>	<p>Vieses baseados em estereótipos (<i>Stereotype-based Biases</i>)</p>
<p>Considere todo o banco de talentos e, então, faça a triagem a partir dele.</p>	<p>Viés de disponibilidade (<i>Availability Bias</i>)</p>
<p>Considere exemplos concretos e comportamentais no cargo ou função atual.</p>	<p>Efeito de caráter recente (<i>Recency</i>) Efeito <i>Horn</i> e Efeito <i>Halo</i>, Viés de disponibilidade (<i>Availability Bias</i>)</p>

Competências

Competências

Antes das discussões coletivas

Anote sua própria avaliação dos funcionários antes da reunião (ex: reunião de comitê)

Vieses mitigados

Viés de ancoragem
(*Anchoring Bias*)

Reafirme os critérios de sucesso (ex: o que é esperado de uma pessoa para um cargo ou nível específico)

Vieses baseados em estereótipos
(*Stereotype-based Biases*)

Competências

Durante as discussões coletivas	Vieses mitigados
Considere exemplos concretos e comportamentais no cargo ou função atual	Efeito de caráter recente (<i>Recency</i>) Efeito <i>Horn</i> e Efeito <i>Halo</i> , Viés de disponibilidade (<i>Availability Bias</i>)
Considere fatores situacionais (no local de trabalho) que afetaram o desempenho (por exemplo, falta de recursos)	Erro de atribuição fundamental (<i>Fundamental Attribution Error</i>)
Considere se a decisão de promoção mudaria se a pessoa avaliada estivesse em outro grupo social ou tivesse diferentes características demográficas	Vieses baseados em estereótipos (<i>Stereotype-based Biases</i>)
Seja o “advogado do diabo” quando não houver perspectivas diferentes	Viés de ancoragem (<i>Anchoring Bias</i>) Viés de acordo (<i>Agreement Bias</i>)
Ouça o “advogado do diabo” para as pessoas às quais você acredita que merecem a promoção	Erro de complacência (<i>Leniency Error</i>) Viés de autoatendimento (<i>Self-serving Bias</i>) Viés de similaridade (<i>Similar-to-me Bias</i>)
Considere os benefícios de habilidades complementares (ou seja, os benefícios de “ser diferente”)	Viés de autoatendimento (<i>Self-serving Bias</i>)

Check-list para mitigar vieses nas análises de desempenho

Ação	Vieses mitigados
Comunique as expectativas de desempenho para o seu funcionário, dado o cargo e nível que ele(a) ocupa	Vieses baseados em estereótipos (<i>Stereotype-based Biases</i>)
Certifique-se de que os comentários e exemplos citados sejam provenientes de todo o período de avaliação	Efeito de caráter recente (<i>Recency</i>)
Discuta trabalhos importantes que podem não ter tido a devida visibilidade	Viés de disponibilidade (<i>Availability Bias</i>)
Diferencie fatores situacionais (no local de trabalho) e fatores pessoais que afetaram o desempenho	Erro de atribuição fundamental (<i>Fundamental Attribution Error</i>)
Use vários exemplos comportamentais e concretos dos contribuidores / avaliadores para apoiar tanto os pontos fortes, como as áreas em desenvolvimento	Erro de complacência (<i>Leniency Error</i>) Viés de autoatendimento (<i>Self-serving Bias</i>) Efeito <i>Horn</i> e Efeito <i>Halo</i>
Imagine que o liderado pertence a um grupo social diferente e pergunte a si mesmo se seu feedback seria o mesmo (ex: caso ele fosse homem, ele receberia esse feedback?)	Vieses baseados em estereótipos (<i>Stereotype-based Biases</i>)

Competências

Competências

<p>Antes da reunião de calibragem</p>	<p>Vieses mitigados</p>
<p>Anote suas próprias pontuações / avaliações, de todos os funcionários, antes da calibração</p>	<p>Viés de ancoragem (<i>Anchoring Bias</i>)</p>
<p>Acorde os critérios de sucesso (por exemplo, tangibilize o que significa “superar as expectativas”</p>	<p>Vieses baseados em estereótipos (<i>Stereotype-based Biases</i>)</p>
<p>Durante a reunião de calibragem</p>	<p>Vieses mitigados</p>
<p>Considere exemplos concretos / comportamentais ao longo do período de avaliação</p>	<p>Efeito de caráter recente (<i>Recency</i>) Efeito <i>Horn</i> e Efeito <i>Halo</i> Viés de disponibilidade (<i>Availability Bias</i>)</p>
<p>Considere fatores situacionais (no local de trabalho) que afetaram o desempenho (ex: falta de recursos)</p>	<p>Erro de atribuição fundamental (<i>Fundamental Attribution Error</i>)</p>
<p>Imagine que o liderado pertence a um grupo social diferente e pergunte a si mesmo se seu feedback seria o mesmo (ex: caso ele fosse homem, ele receberia esse feedback?)</p>	<p>Vieses baseados em estereótipos (<i>Stereotype-based Biases</i>)</p>
<p>Seja o “advogado do diabo” quando não houver perspectivas diferentes</p>	<p>Viés de ancoragem (<i>Anchoring Bias</i>) Viés de acordo (<i>Agreement Bias</i>)</p>
<p>Seja também o “advogado do diabo” para os funcionários nos quais você acredita que merecem promoção / reconhecimento</p>	<p>Erro de complacência (<i>Leniency Error</i>) Viés de autoatendimento (<i>Self-serving Bias</i>) Viés de similaridade (<i>Similar-to-me Bias</i>)</p>

Aquecimento

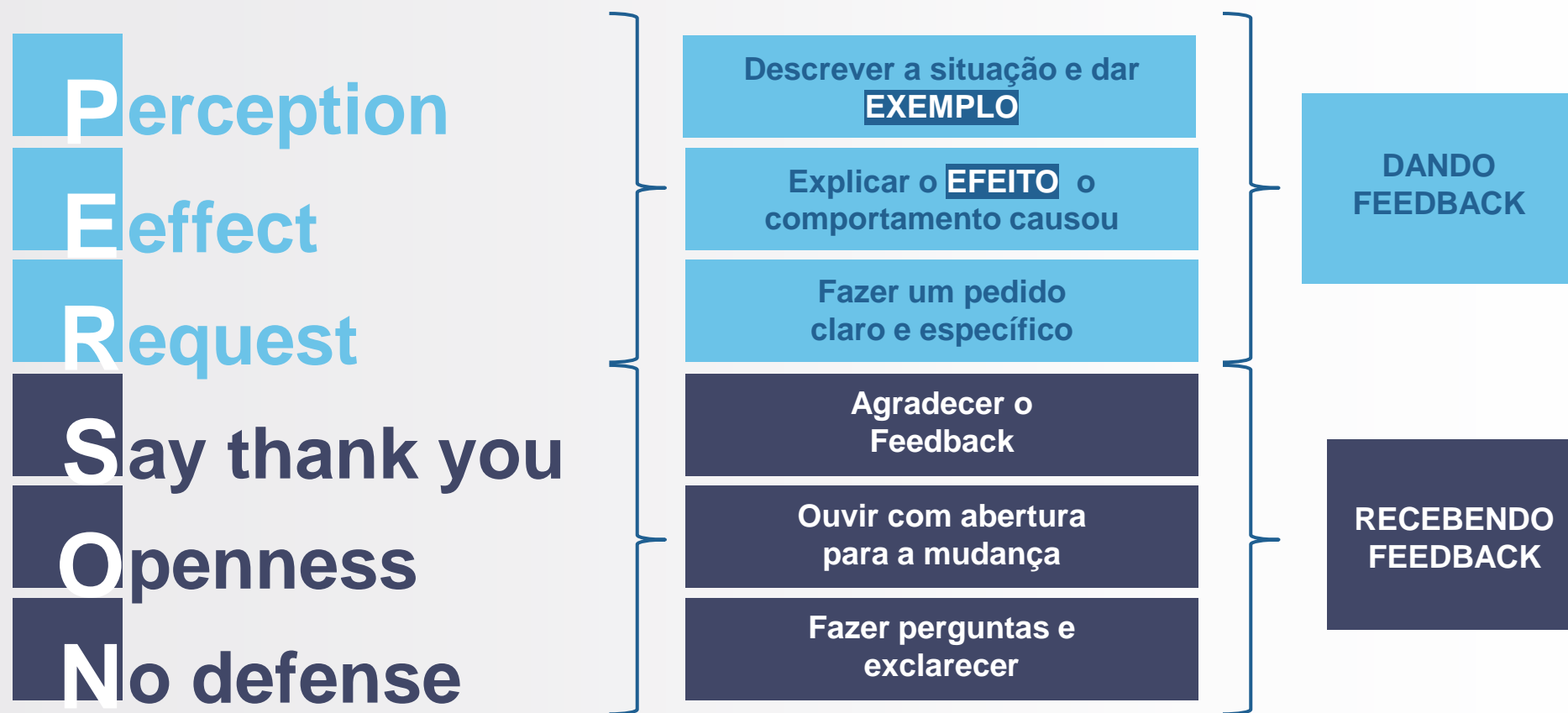
Feedback Útil

Feedback Improdutivo

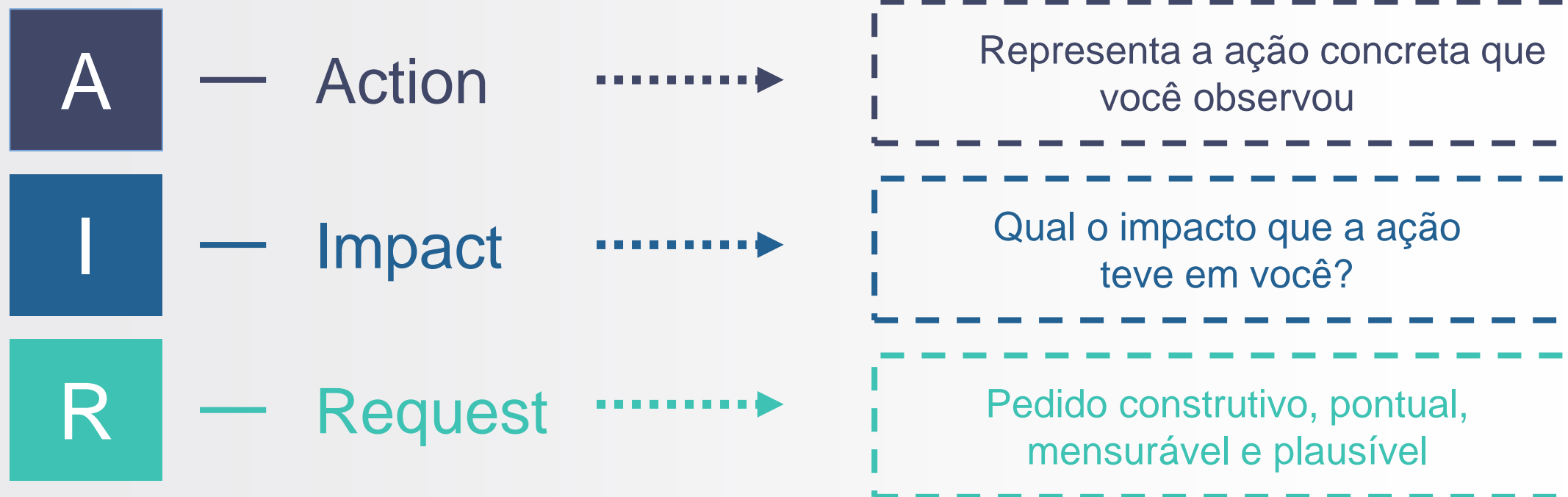
Para descontrair



Feedback e Feedforward

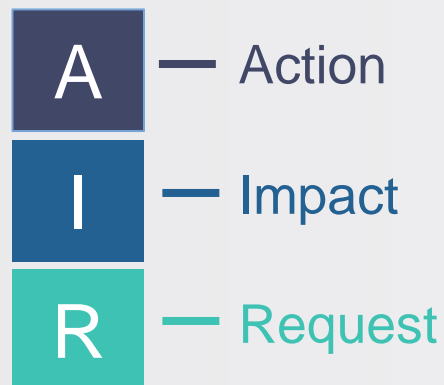


Outra visão – Air Feedback



Air Feedback

EXEMPLOS



João chegou atrasado na reunião

João, vi que você se atrasou hoje.

Por conta de seu atraso, não conseguimos seguir o cronograma planejado.

Na próxima semana, você pode se planejar para chegar no horário combinado?

Maria fez uma apresentação inspiradora

João, vi que você se atrasou hoje.

Por conta de seu atraso, não conseguimos seguir o cronograma planejado.

Na próxima semana, você pode se planejar para chegar no horário combinado?

A Comunicação ao dar Feedback

Pontos de atenção	No processo de feedback
Estou falando muito rápido?	Estou dando o tempo adequado para o outro assimilar o que estou dizendo?
Estou atento aos sinais do receptor?	Faço algumas interrupções para checar o entendimento do outro, além de observar os sinais não-verbais?
Estimulo o outro a se organizar?	Uso as técnicas adequadas e estimulo o outro a anotar as observações e conclusões?
Estou usando termos, expressões e exemplos familiares ao receptor?	Tomo o cuidado de me colocar no lugar do outro, usando termos do seu dia-a-dia?
Estou sendo objetivo ou estou falando muito de mim mesmo?	Estou tomando cuidado de permitir que o outro perceba o seu comportamento ou somente falo dos meus sentimentos?

A Comunicação ao receber Feedback

Pontos de atenção	No processo de feedback
Quais as conclusões que estou chegando?	Estou verificando junto ao outro o entendimento das informações que estão sendo transmitidas?
Quais informações não estão claras ou estão sendo omitidas?	Não fico com dúvidas. Se algo não está claro para mim, questiono.
Do que devo me lembrar?	Estou atento aos pontos-chave da conversa e fazendo anotações?

Cultura de Meritocracia

- É a resposta a uma ação – devolutiva
- Identifica pontos de melhoria
- Considera resultados já apresentados



- É preventivo
- Orientação estratégica para melhoria do desempenho
- Foco no futuro

UM BOM FEEDBACK ENGLOBALA FEEDFORWARD

Resposta à ação + Pontos de melhoria + Desenvolvimentos estratégico de habilidades para o futuro

Colocando em prática

Exercício em duplas

Considerando o que foi apresentado sobre feedback e feedforward:

Vocês devem discutir algum feedback que deram no passado ou gostaria de dar no futuro, considerando:

- O que foi bom?
- O que poderia ser diferente?
- Como posso fazer nas próximas vezes?

As duplas devem simular a situação e conversar a respeito.

Resumindo



Resumindo

- **Pergunte se é o momento para dar o feedback**
- **Dê exemplos e informações objetivas**
- **Mostre o impacto**
- **Finalize com uma pergunta**

Mapa Mental

Dicas de São Paulo

MeGusta

Blue Note

Bar dos Arcos

Rosewood

Spot

Vista Café

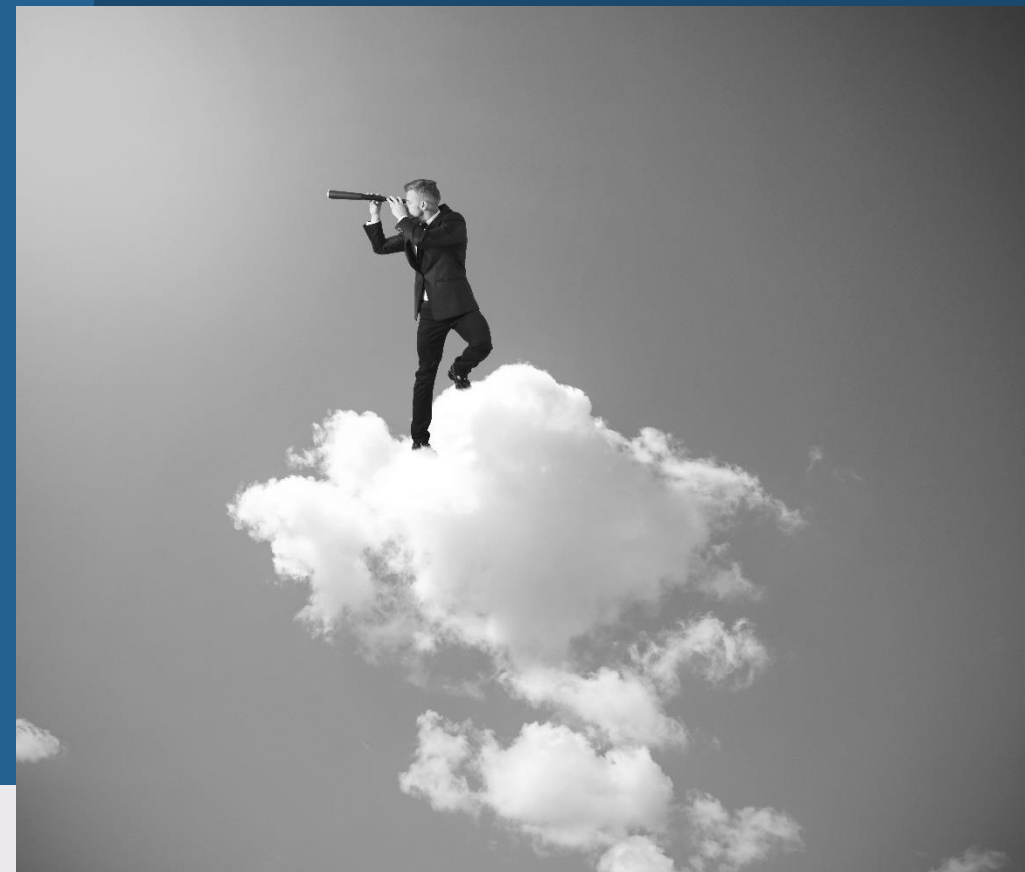
Oguru

Ristorantino

Myk

Como você está saindo daqui hoje?

Quais as expectativas para os próximos dias?





Prévia – Dia 3

Principais temáticas:

- ❖ Cuidado com o Patrimônio;
- ❖ Mentalidade de Acionista;
- ❖ Mercado de Capitais





Pré Tarefa

Case: Família Lima

- ✓ Aponte o celular para o QR Code
- ✓ Entre no PDF
- ✓ Leia o case para amanhã!





Obrigada!