



Documento de suporte para a

# **COGESTÃO**

# SUMÁRIO

- PARA QUEM É E QUAL O OBJETIVO DESTE DOCUMENTO
- PE DA REDE
- INTRODUÇÃO A COGESTÃO
- ETAPAS
- MAPEAMENTO DE PROCESSOS
- ANÁLISE DA GESTÃO
  - RELATÓRIO MENSAL
- IMERSÃO DOS PROCESSOS E FERRAMENTAS
- OBJETIVOS PARA PRÓXIMA GESTÃO
  - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
  - METAS SMART
  - 5W2H
  - PDCA
- CULTURA
- FEEDBACKS
- ALINHAMENTO
- CONSIDERAÇÕES FINAIS

# PARA QUEM É E QUAL O OBJETIVO DESTE DOCUMENTO

**Com o fim da gestão, todas as EJ's passam pelo Processo Eleitoral, não é mesmo?**

Pensando nisso, o Núcleo Central criou o “**Guia de Cogestão**”, um documento que busca auxiliar os líderes atuais a passarem todas as informações necessárias para as próximas lideranças.

A cogestão é um período para aprendizados, e um processo feito de maneira efetiva faz com que os futuros líderes entendam melhor a realidade do cargo, aprofundem seu olhar estratégico e tenham um alinhamento maior com o Movimento Empresa Júnior.

Ao lerem o e-book, não deixem de responder a **coleta de satisfação** contando o que acharam do documento! Para acessar, é só clicar no link:

<https://forms.gle/DQLWrcSMDVE3DevC6>

# PE DA REDE

Antes de iniciarmos nosso papo sobre cogestão, vamos falar mais do que nos orienta enquanto Rede. De maneira objetiva, o Planejamento Estratégico da Rede é o documento que dita nosso caminho conjunto. **Mas o que é de fato esse PE da Rede?**

O PE da Rede foi uma forma de **traduzir o que tornava todas nossas EJ's em uma só** com base na missão do MEJ: "Formar, por meio da vivência empresarial, empreendedores comprometidos e capazes de transformar o Brasil". O PE, além de promover alinhamento frente a um propósito compartilhado, busca **criar resultados integrados entre as EJ's e auxiliá-las de forma estratégica a estarem aptas a atuarem em um ambiente competitivo.**

Além do próprio PE, existem duas estruturas complementares que todo líder precisa conhecer: **o documento de Clusterização e a nova Vivência Empresarial.** Uma vez que segmentadas por clusters, é possível para as EJ's **identificar quais dores devem ser sanadas.** Além disso, ao trabalhar frente à Vivência Empresarial, é possível garantir que todos **os empresários tenham uma jornada completa e engrandecedora no MEJ,** de maneira a superar os seus desafios enquanto indivíduo. É importante que durante a cogestão, e ao longo de todo o ano, o PE da Rede e suas estruturas sirvam como base e ferramenta de auxílio.

Separamos aqui o **link dos três documentos que podem e devem ser utilizados como suporte** durante o desenvolvimento da EJ:

- [Planejamento estratégico da Rede](#)
- [Fundamento dos Clusters](#)
- [Vivência Empresarial](#)

Além disso, trouxemos aqui [nesse link](#) um treinamento sobre a estrutura do PE e sua aplicação na prática.

# INTRODUÇÃO A COGESTÃO

Cogestão é um período em que as **futuras lideranças ficam imersas na vivência do cargo**, entendendo suas funções, erros e acertos no ano que se passou, cultura e história da própria Empresa Júnior e suas responsabilidades enquanto líder.

É o momento em que os atuais líderes preparam a casa para que as próximas pessoas ocupem seus cargos. Sendo assim, é necessário planejamento, recapitulação, construção em conjunto, feedbacks e alinhamento para uma **formação de liderança que continua existindo**, afinal, o Processo Eleitoral foi apenas uma das etapas para entender o que assumir um cargo de liderança significa. E a cogestão surge como momento para contribuir no aprendizado.

Assim, é muito importante a confiança entre a atual e a futura liderança, para que haja **abertura para análise e críticas da gestão anterior** sem receios desse processo, já que é algo totalmente profissional. Além disso, **reuniões em conjunto são essenciais**, como uma vídeo chamada para construir algum processo, ou uma **reunião de one-on-one**, buscando uma troca de feedbacks entre os membros.

# ETAPAS

Para trabalhar a cogestão e desenvolvermos esse documento, nos **baseamos na referência dos 4C's**. Partimos desse referencial pois o método diz respeito a quatro fatores relevantes para a integração do membro no processo de onboarding, apresentando uma linha de procedimentos que auxiliam quem está passando pelo processo e quem o está organizando. No caso desse documento, **adaptamos os elementos dos 4C's para que seja mais fácil, prático e assertivo desenvolver um processo de cogestão. Os 4C's são:**

**Conformidade:** na base dessa pirâmide está a conformidade, que é o primeiro nível e engloba o **ensino de processos, regras, código de ética e demais políticas da empresa**. No caso do nosso documento essa etapa corresponde ao tópico de **mapeamento de processos**, visto que é um momento onde o membro irá ter o primeiro contato com a prática do cargo.

**Compreensão:** associada à compreensão dos colaboradores a respeito da sua função, essa etapa também busca **alinhar as expectativas entre organização e membro**. Nesse momento, o membro já possui conhecimento dos processos e ações do cargo, porém algumas práticas precisam ser alinhadas e aperfeiçoadas. Para isso, no conteúdo iremos explorar esses pontos nos tópicos de **análise da gestão, imersão de processos e ferramentas e objetivos para a próxima gestão**.

**Cultura:** nesse nível, a empresa deve apresentar sua cultura e seus valores para o membro, deixando claro como é o **clima organizacional e indicando normas de conduta**. No caso do processo de cogestão é interessante pensarmos em como o membro pode **estar ainda mais alinhado com a cultura da EJ** e como é possível tornar a cogestão um processo intrínseco a EJ, dessa forma, para trabalhar isso serão explorados o tópico de **cultura**.

**Conexão:** essa etapa está ligada às **relações interpessoais**. Aqui, é importante fazer as devidas apresentações e integrações com o time. Pensando no processo de cogestão, é interessante pensar sobre os **pontos de contato com o restante do time e as ações que serão efetuados pelo futuro líder**, desse modo, para abordar o C de Conexão iremos explorar o tópico de **feedbacks e alinhamento e integração**.

# MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Tendo como base os princípios dos 4C's apresentados anteriormente, esse tópico tem como objetivo se fundamentar na conformidade, iniciando o momento de cogestão também com os processos e normas do cargo em questão. Um dos pontos mais importantes para serem passados na cogestão é em relação aos **processos que o cargo executa**. Assim, o líder se contextualiza sobre a rotina e tarefas na prática. Além disso, o novo líder consegue sanar dúvidas relacionadas a esses processos desde o primeiro momento. Para fazer um bom **mapeamento de processos**, é interessante passar por dois pontos:

- 1** identificar quais são os conhecimentos que temos que são usados para fazer a nossa Empresa Júnior funcionar.
- 2** transformar esses conhecimentos disponíveis em processos.

É fundamental que primeiramente o líder eleito **conheça e identifique os processos para que depois passe para o membro efetivado**. Ademais, é importante que haja uma boa gestão de conhecimento na empresa para facilitar essa etapa e ainda complementá-la. Esse gerenciamento de práticas e informações será explorado na próxima etapa - Análise da gestão - , onde iremos dar mais detalhes e dicas para introduzir essa prática na EJ, visto a sua importância para o desenvolvimento de uma empresa.

Para fazer um bom mapeamento de processos separamos aqui alguns critérios importantes para caracterizar um procedimento:

## BOAS PRÁTICAS

**Período:** data de início e término, periodicidade, etc.

**Técnica:** o que você precisa ter e saber para fazer.

**Responsável:** departamento, participantes, fornecedores, etc.

**Etapas:** limites de cada etapa do processo.

# ANÁLISE DA GESTÃO

Pensando que o membro agora tem um conhecimento dos processos da área, é importante **trazer uma visão crítica** e que incentive a compreensão dessas práticas, tendo em mente o segundo C: **Compreensão**.

A análise da gestão é um procedimento de grande importância para que a EJ como um todo consiga desenvolver e crescer em seus resultados. É interessante que o líder faça uma análise histórica para que seja possível **identificar dores e lacunas que precisam ser trabalhadas**. Assim, posteriormente, durante a cogestão, o líder atual e eleito podem **traçar planos de ação assertivos** com base nesses aspectos.

Para uma boa análise, é fundamental que os membros **entendam o histórico da EJ e seu contexto**, perpassando por erros, acertos e aprendizados. Além disso, é interessante que essas **análises sejam documentadas**, pensando não só nos membros que estão participando do processo de cogestão, mas também naqueles que irão passar nas próximas. Desse modo, a **gestão de conhecimento que comentamos anteriormente se torna um elemento fundamental para que as práticas das gestões sejam conhecidas**, compartilhadas e aperfeiçoadas.

**Na próxima página serão abordadas algumas boas práticas para fazer uma boa gestão de conhecimento.**

# ANÁLISE DA GESTÃO

**Alguns pontos importantes para o desenvolvimento de uma boa gestão de conhecimento são:**

- **Documente absolutamente tudo que foi produzido na gestão**

Procure fazer essa documentação de maneira organizada e entendível por quem quer que seja depois. Isso inclui deixar comentários em planilhas, fazer relatórios com os detalhes mais importantes e ficar bem atento quanto à escrita de documentos. Outro ponto importante é que esses relatórios sejam feitos de forma estratégica, ou seja, que tenham informações essenciais e diretas para que seja de fácil e rápido entendimento.

- **Utilize ferramentas de gestão**

Com o propósito de organizar processos, existem algumas ferramentas de gestão muito interessantes, como **Pipefy** e **Trello**, que trabalham com a metodologia Kanban. Nessa metodologia, a ideia é acompanhar a execução de tarefas de forma visual, com post-its e cartões onde as tarefas são escritas. Dessa forma, quando um membro de outra gestão consultar o arquivo fica mais fácil visualizar o que foi feito e o que deixou de ser executado.

- **Utilize armazenamento em nuvem**

Para arquivar tudo que vocês fizeram durante a gestão, uma boa alternativa é guardar os arquivos criados em uma plataforma de armazenamento em nuvem. Dessa forma, os arquivos correm menos riscos de perda, já que a única condição para guardá-los e acessá-los é possuir o login e senha de uma conta em uma plataforma como Google Drive ou OneDrive, da Microsoft. Para utilizar essas ferramentas, o mais importante é manter a organização de uma forma que os próximos a acessarem os arquivos tenham o mínimo de dificuldade.

- **Faça uma curadoria dos documentos produzidos nas gestões anteriores**

Como já comentamos, informações antigas da EJ tem valor histórico e algumas vezes até cultural, logo são parte do patrimônio e devem ser preservadas. Além disso, conhecer os erros do passado é necessário para que erros parecidos não sejam cometidos novamente no futuro. Por isso, é válido dar uma olhada nos documentos antigos e preservá-los organizadamente.

# ANÁLISE DA GESTÃO

## RELATÓRIO MENSAL

Esse processo funciona como um **diário feito pela liderança para contar sobre toda gestão de forma objetiva** sendo entregue no final do período para o novo membro que irá ocupar o cargo. Além de auxiliar o membro eleito, esse documento **ajuda na gestão de conhecimento da empresa como um todo**, já que outras futuras gestões também podem ter acesso e analisar seu conteúdo.

O relatório traz primeiramente uma **apresentação sobre quem está ocupando os cargos de liderança** no período em que o documento está sendo feito para que outras gestões possam ter esse contato e saber quem chamar caso precisem. Em seguida, cada mês é analisado e descrito por meio de três tópicos: **o que planejamos; o que fizemos; análise estratégica**. Em cada mês é abordado um panorama sobre tudo que ocorreu passando por esses tópicos.

Posteriormente, são listados e comentados os **erros e acertos de toda a gestão**. Em relação aos acertos, é apresentado quando a ação ocorreu e o que foi ela. Já sobre as ações que tiveram algum empecilho, é apresentado quando o problema ocorreu, o que foi esse obstáculo e como foi solucionado. É importante pontuar que não há limites para a quantidade de erros e acertos abordados no documento, o número destes tópicos é de acordo com a necessidade.

Por fim, é interessante que haja um comentário do gestor responsável pelo relatório, onde seja abordado dicas, experiências, vivências, etc, que poderão ajudar as futuras gestões. Além disso, é importante reforçar que esses tópicos do relatório são uma das maneiras de estruturar o documento, sendo assim, **a EJ pode adaptá-lo para o seu contexto**.

A Cria UFMG é uma das EJs na nossa rede que tem um relatório de gestão denominado como um “Diário de Bordo”, onde utilizam um template padrão para coletar insumos em cada gestão. Caso tenha interesse em implementar essa prática do Diário de bordo na sua EJ, a Cria disponibilizou o modelo de relatório que usam através [deste link](#). Para utilizá-lo basta tirar uma cópia do documento.

# IMERSÃO DE PROCESSOS E FERRAMENTAS

Dando continuidade ao tópico de **Compreensão** dos 4C's, nesse momento do conteúdo iremos abordar sobre **como os processos pontuados até então podem ser repassados para a rotina do membro e quais ferramentas podem auxiliar nessa jornada.**

A imersão de processos é algo que é essencial para o membro eleito entender por completo o funcionamento do seu cargo, não só sobre o que é de forma teórica, mas também na prática. Dessa forma, é importante que o líder juntamente com tudo que foi explorado até então, e principalmente na parte de planejamento, **trace alguns pontos que são necessários de terem mais atenção** e quais são as **ferramentas fundamentais para auxiliar no trabalho** no dia a dia.

Algumas ferramentas e ritos interessantes de serem utilizados, pensando em como o membro pode ser introduzido e familiarizado com essas práticas, são:

**1 Google Drive:** armazenamento seguro e acessível e compartilhamento em tempo real

**2 Reuniões periódicas:** disseminar o conteúdo e as discussões para não pesar

**3 Relatórios de BOs:** detalhar os BOs para evitar que aconteçam novamente

# OBJETIVOS PARA PRÓXIMA GESTÃO

Por fim, trabalharemos neste tópico de **Compreensão**, sobre como o futuro líder poderá **desenvolver ações e pontos de contato com o restante da EJ**.

Com base em tudo que foi explorado até aqui, é importante que, ao compreender os pontos principais a serem trabalhados na próxima gestão, o novo líder **trace os principais focos de atuação de maneira estratégica** para que seja possível alcançar o resultado almejado. Isso pode ser traduzido na **construção de metas para a nova gestão**. Essas metas são fundamentais para auxiliar na imersão dos processos e para guiar seu trabalho durante o período em que estará ocupando o cargo. Para dar início e desenvolver a construção desses objetivos, é **importante trabalharmos com o Planejamento Estratégico, metas SMART e planos de ação**.

Nas próximas páginas iremos apresentar práticas para a construção e ferramentas para gerenciar esses objetivos.

# OBJETIVOS PARA PRÓXIMA GESTÃO

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

**O Planejamento Estratégico** é construído para auxiliar toda a EJ com base nos resultados que ela busca alcançar tendo em mente sua visão, missão e valores. Como o próprio nome diz, essa ferramenta tem como objetivo **planejar como determinados resultados poderão ser alcançados de acordo com cada área**. Cada objetivo pode ser destrinchado em várias etapas para facilitar o alcance da meta.

Para construir essas ações e objetivos de forma assertiva é válido ter em mente algumas indagações para garantir a funcionalidade:

**Mapeamento:** Preciso entender qual é o meu processo, pra que serve, onde quero chegar, como faço para funcionar;

**Questionamento:** Sabemos fazer? Quem/Quais são nossas referências? O que é bom e o que é ruim?

**Indicadores:** Preciso garantir que está dando certo ou pelo menos indo para o caminho certo; Qual seria o cenário ideal? Qual é o cenário atual? O que eu vou medir para saber se estou próximo do meu objetivo?

Para gerenciar um planejamento estratégico existem diversas ferramentas e metodologias, [nesse link](#) você pode conferir esse treinamento onde é abordado sobre estes fundamentos para a **construção de metas e sobre a metodologia OKR**, ferramenta essencial para as EJs que estão em busca de construir um PE.

# OBJETIVOS PARA PRÓXIMA GESTÃO

## METAS SMART

A **metodologia SMART** é uma forma eficiente de **criação de metas**. Funciona como uma espécie de checklist, na qual **cada meta é verificada e avaliada para atingir o resultado definido**. As metas SMART exigem que a organização trace metas com especificidade, relevância, prazos e ferramentas para mensurar tudo que será produzido até que essa meta seja alcançada. Cada letra de SMART corresponde a um ponto de atenção que deve ser observado ao construir uma meta.

- **S:** Corresponde ao termo *specific*, ou seja, uma meta deve ser **específica naquilo que quer**.
- **M:** Atribui-se a *measurable* (mensurável). O que nos mostra que é necessário determinar um **indicador tangível e com possibilidade de mensuração**.
- **A:** Vem de *achievable*, que quer dizer atingível ou **aquilo que é alcançável**. Desejar obter resultados incríveis é o que todos querem, mas o membro deve ter em mente que as metas devem estar em uma realidade possível.
- **R:** Corresponde a *relevant*, o que permite entender que as **metas precisam ser relevantes para a organização**.
- **T:** Dentro do método SMART, o T vem de *time*. Pensando nisso, fica a ideia de que para toda meta é preciso **determinar um tempo para que ela se cumpra**.

# OBJETIVOS PARA PRÓXIMA GESTÃO

5W2H

Outra prática que citamos anteriormente é a construção dos planos de ação. **Metodologias interessantes para construir planos de ação assertivos são 5W2H e PDCA.**

A **ferramenta 5W2H** é um checklist administrativo de atividades, prazos e responsabilidades que devem ser desenvolvidas com clareza e eficiência por todos os envolvidos em um projeto. **Tem como função definir o que será feito, porque, onde, quem irá fazer, quando será feito, como e quanto custará.**

A sigla é formada pelas iniciais, em inglês, das sete diretrizes que, quando bem estabelecidas, eliminam quaisquer dúvidas que possam aparecer ao longo de um processo ou de uma atividade.

São elas:

- **What** (o que será feito?)
- **Why** (por que será feito?)
- **Where** (onde será feito?)
- **When** (quando será feito?)
- **Who** (por quem será feito?)

Os 2H:

- **How** (como será feito?)
- **How much** (quanto vai custar?)

A metodologia 5W2H é formada pelas respostas para essas sete perguntas essenciais de qualquer planejamento, seja de um projeto ou de uma área inteira.

Com essas respostas em mãos, você terá **um mapa de atividades que vai ajudar a tornar a execução muito mais clara e efetiva.**

# OBJETIVOS PARA PRÓXIMA GESTÃO

PDCA

Já o **PDCA** é uma metodologia de melhoria contínua nos processos de gestão da empresa baseada em quatro etapas: Plan, Do, Check, Action. De maneira geral, **o objetivo de se adotar esse método é promover melhorias em processos e produtos em um fluxo sem intervalos ou interrupções.**

O Ciclo PDCA se inicia com o **planejamento** (Plan). O primeiro objetivo é encontrar uma estratégia de ação em etapas. Depois, é hora de **executar** (Do). Tendo em mãos o que foi planejado, é hora de colocá-lo em ação e partir ao passo seguinte. Depois, é hora de **verificar** (Check) se foi possível alcançar as metas pretendidas. Por fim, o método se encaminha para a **Ação** (Action), que é agir ativamente para superar os problemas encontrados durante o processo.

Por ser um modelo intuitivo tendo como base fases simples de qualquer processo – Planejar, Colocar em Prática, Conferir e Corrigir erros –, sua aplicação é simples. Conseqüentemente, a **adição desse procedimento à cultura da empresa acaba ocorrendo de maneira mais natural do que acontece com outros métodos.**

# CULTURA

Em relação ao tópico de **Cultura** dos 4C's, o processo de cogestão será explorado tendo em mente dois aspectos: **imersão dos líderes na cultura e tornar a cogestão em si uma prática intrínseca à cultura da empresa.**

É interessante pensar que os **líderes são os guardiões da cultura da EJ**, ou seja, eles são os responsáveis por repassá-la para os membros e, também, por fortalecer a cultura para as próximas gestões. Desse modo, é importante se atentar no repasse dessa responsabilidade para os líderes eleitos através de uma **imersão para que haja um entendimento profundo da cultura e um direcionamento explícito de quais ritos aplicar para fortalecer e transformar a mesma.**

É fundamental que alguns pontos sejam repassados para os líderes como: **quais são os ritos que a EJ desenvolve, como aplicá-los na prática e como alinhar com os valores, missão e visão da empresa.** A exemplo disso podemos citar a avaliação de desempenho de membros frente a valores, reconhecimentos com base nos mesmos, ritos e passagens de comemoração, entre outras práticas; e uma dica é **construir tais ritos em imersões ao começo da gestão**, seja com todo o time ou diretoria executiva.

A partir disso, a cogestão poderá ser moldada como uma parte da cultura. Para implementar a cogestão como parte da EJ, esse processo precisa ser visto não só como uma tarefa obrigatória e pontual, mas também como algo que pode **agregar muito mais a partir da geração de valor e importância.**

A partir do momento em que a empresa compreende isso e os colaboradores percebem a importância para seu desenvolvimento e desempenho, a cogestão, e também a gestão de conhecimento, passa a ser uma **prática cobrada e incentivada por todos.** Na próxima página iremos dar dicas de como trabalhar a cultura na EJ.

# CULTURA

## Alguns fatores que são importantes de se ter em mente para trabalhar a cultura da sua EJ são:

- **Periodicidade:** Para tornar a cultura da empresa intrínseca, é interessante que haja uma mobilização para a empresa e durante um período para que aqueles elementos se tornem fixos. Como por exemplo, a organização de treinamentos ou reuniões em determinadas épocas para que assim haja um reconhecimento de toda a EJ.
- **Manter uma clareza de propósitos:** Outro ponto importante para fortalecer uma cultura é ser claro em relação aos objetivos que a empresa almeja e qual o propósito dos membros com a EJ. Desse modo, os membros compreenderam mais facilmente o porquê de estarem fazendo determinada ação.
- **Criar senso de interdependência:** Complementando o tópico anterior, é essencial que os membros percebam a importância de todos os processos não só para empresa, mas sim para todo o time. Desse modo, é desenvolvido um sentimento de cooperação e responsabilização.
- **Trabalhar a coletividade:** Esse último ponto é, provavelmente, o mais importante, já que é um senso de coletividade forte que faz com que uma cultura organizacional positiva permaneça já que com um senso de coletividade forte garantimos a perenidade de boas práticas culturais, moldando a cultura frente aos valores e diretrizes organizacionais, mesmo com a entrada e saída de membros da EJ.

Se quiser entender mais sobre o desenvolvimento de uma **cultura organizacional** como um todo e, assim, implementar o processo de gestão, assista o treinamento sobre o tema através [desse link](#).

# FEEDBACKS

Passando para o tópico de **Conexão** dos 4C 's, é importante, que durante o processo da cogestão, haja o **alinhamento do membro com as diretrizes da empresa e práticas**, auxiliando na permanência de normas de conduta. Algumas boas práticas são fundamentais para auxiliar o membro nessa questão do alinhamento e os feedbacks são a base para que haja um alinhamento entre o líder atual e o eleito. Os feedbacks auxiliam a criar um **espaço confortável e a desenvolver o aprendizado do membro**. Além disso, essa prática é importante para que três fatores sejam trabalhados:

**Transparência:** Pensando na dificuldade que o membro irá passar por estar se adequando a novos procedimentos, é importante ter um diálogo aberto para que ele possa ser transparente quanto às lacunas, obstáculos e dúvidas.

**Construção em conjunto:** Ao ser mais aberto e se sentir confortável sobre as dificuldades que estão sendo enfrentadas, o líder atual e eleito podem se ajudar reconstruindo e adaptando processos na prática de acordo com a necessidade.

**Comportamentos:** Tendo em mente o cargo é interessante que alguns comportamentos sejam repassados, visto que algumas condutas são esperadas e adequadas do líder em específico.

# FEEDBACKS

**Existem alguns tipos de feedbacks que são interessantes de ter em mente para entregar o melhor retorno para o membro:**

**Positivo:** é usado para reconhecer um bom desenvolvimento ou entregueado. Esse feedback é uma boa forma de valorizar o trabalho de um membro e incentivar práticas positivas.

**Negativo:** Utilizado para quando o membro realiza alguma entrega abaixo do esperado ou age de forma inadequado. É importante ressaltar que esse feedback visa ser uma crítica construtiva baseada em uma argumentação concisa, e não um xingamento.

**Construtivo:** esse tipo de processo se assemelha ao feedback positivo - busca reconhecer um trabalho ou comportamento positivo do membro - entretanto, a diferença é que esse feedback busca fornecer indicações sobre como é possível maximizar o desempenho e alcançar resultados ainda melhores.

Para entender mais sobre o processo de feedback e como podemos aplicá-lo na prática, você pode assistir um treinamento ministrado pela RH Jr por meio [deste link](#).

# ALINHAMENTO E INTEGRAÇÃO

Também, é crucial que a conexão entre a atual e a futura liderança aconteça por meio do **diálogo**. Sendo assim, em todos os momentos em conjunto, como **reuniões, troca de feedbacks ou construções coletivas, deve haver a sinceridade e a transparência**, como maneira de promover o alinhamento entre os membros.

Além de ser importante a conexão entre os líderes, é essencial gerar **proximidade entre o time** para que todos os membros trabalhem ainda mais em cooperação e alinhamento. Esses fatores podem ser desenvolvidos em momentos voltados para a **integração com o time**, onde todos possam ter a oportunidade de se conhecerem melhor e, assim, também **consolidar um sentimento de confiança**.

Dessa forma, alguns momentos de aproximação com **dinâmicas e pautas abertas** podem ser um bom caminho para desenvolver pontos de contato, alinhamento e pontos efetuar a integração com o time.

Um exemplo disso, são **reuniões no início da gestão com o time atual e eleito**, como uma forma de passagem de bastão e oportunidade de conhecer os processos da área por meio da experiência dos outros.

# CONSIDERAÇÕES FINAIS

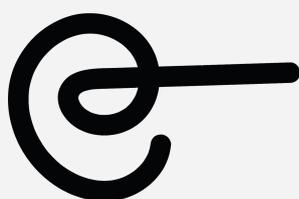
Por fim, este documento foi criado pensando em trazer uma **vivência empresarial completa para todos os empresários juniores**, incluindo no processo de cogestão.

Esse é um momento essencial para **consolidação das lideranças** da empresa, uma vez que os membros mantêm contato com o escopo do cargo, a cultura da EJ e por atividades em conjunto com a equipe.

Vale lembrar que abordamos muitos conceitos teóricos que objetivam uma cogestão mais completa e estrutura, mas que as **etapas são flexíveis para se adequar à realidade da EJ**. Tudo vai depender muito de como cada processo é aplicado.

No mais, agradecemos o interesse e o time de Formação Empreendedora da Central está à disposição de vocês para qualquer dúvida que surgir!

Até mais e boa cogestão :)



# CENTRAL

**GLAUCY MONTEIRO**

COORDENADORA DE ESTÍMULOS  
glaucy.monteiro@nucleocentral.com.br

**MARIA EDUARDA CARVALHO**

COORDENADORA DE ESTÍMULOS  
maria.eduarda@nucleocentral.com.br

**YASKARA MARTINS**

DIRETORA DE FORMAÇÃO EMPREENDEDORA  
formacaoempreendedora@nucleocentral.com.br