

Leadership Development: programa de acompanhamento e desenvolvimento

Pedro Fialho

Head of HR no Jumia Porto Tech Center

pedro.fialho@jumia.com

Ponto de Partida > A Jumia tem cerca de 300 colaboradores atualmente e mais 20 *Team Leaders*, a maior parte deles Juniores e com uma apetência maior para a componente técnica do que para a gestão de pessoas. Estas equipas têm os seus próprios processos de trabalho, comuns das empresas de desenvolvimento de software, que incluem a partilha de feedback muito operacional e directo, tipicamente em contexto de grupo. Por existir esta abertura natural dos profissionais desta área à partilha de *feedback* torna-se comum termos situações em que não existem momentos de feedback formal ou em que todas as questões de gestão de equipa são solucionadas na presença de toda a equipa. Também por isto tipicamente existe uma menor proximidade à equipa de Recursos Humanos para apoiar no dia a dia, já que estes processos de partilha regular tendem a gerar a percepção de que a equipa é totalmente auto-regulada.

Objetivo > Reforçar competências de liderança e para gerir ocorrências diárias com a equipa. Promover a existência de um contexto externo à própria equipa\estrutura hierárquica para a discussão de situações relacionadas com a gestão de pessoas.

Atividades Desenvolvidas > Num primeiro momento foi subcontratada uma formação de liderança destinada a reforçar os conceitos principais que reflectem a nossa visão de um líder: *envisioning, empowering, engagin* e *directing*. Esta formação teve a duração de 2 dias e dividiu os *Team Leaders* em 2 grupos.

Após esta formação foram criadas reuniões de acompanhamento com os *Team Leaders* a cada 3 meses sob a justificação de *follow-up* da formação mas que serviam vários focos diferentes: discutir o estado atual e perspectivas de crescimento de cada elemento da equipa; discutir o estado atual e perspectivas de crescimento do próprio *Team Leader*; antecipar situações desafiantes para os meses seguintes, sejam estas relacionadas com o desenvolvimento pessoal, da equipa ou com condicionantes externos/de negócio.

Após um ano destas sessões de acompanhamento foi desenvolvida uma nova sessão de formação interna, direccionada para a cultura de Liderança na Jumia e mais relacionada com os nossos próprios processos de RH.

Desafios > Esta ação teve como desafio primeiro a própria disponibilidade dos *Team Leaders*, uma vez que se trata de um contexto empresarial com muitas situações emergentes e que podem necessitar de atuação no imediato, podendo obrigar a ausências da formação; e como segundo desafio o facto de ser um conjunto de *Team Leaders* que tende a preferir focar-se mais na equipa e no fluxo de trabalho diário, que está mais próximo da sua zona de conforto técnica, do que em desafiar-se e pensar acerca do seu próprio *skillset* e dinâmica com a equipa

Resultados > Até ao momento temos visto três tipos principais de resultados: os processos de gestão de desempenho decorrem de forma mais oleada, com os *Team Leaders* a estarem mais a par dos aspetos que devem ter em conta e da importância da qualidade do *feedback* e da relação que estabelecem com os membros das suas equipas; a abordagem entre as equipas está mais uniforme no que diz respeito às estratégias de resolução de problemas utilizada e no tipo de acompanhamento dado aos colaboradores; a proximidade entre *Team Leaders* (e consequentemente Operações) e RH aumentou consideravelmente, sendo notório um maior conhecimento dos processos de RH, bem como uma maior disponibilidade para apresentar e discutir situações quotidianas com a equipa de RH com o intuito de identificar soluções de qualidade.

Palavras-chave: Gestão de Equipas, Liderança, Programa de Desenvolvimento, Tecnologias de Informação