



MARCELO DE ELIAS  
Gestão e Mudanças

# CONSELHOS QUE TODO GESTOR GOSTARIA DE TER RECEBIDO ANTES DE APRENDER ERRANDO!



ESCRITO POR: MARCELO DE ELIAS **2019**

- **Conselhos que servem para todos. O que há em comum?** 2
- **Primeiro conselho: Fique de olho no “tripé dos resultados”** 3
- **Segundo conselho: Entenda o que faz um bom gestor e faça!** 5
- **Terceiro conselho: Incomode-se!** 7
- **O conselho número 4: Resultados são necessários... mas não a qualquer preço** 8
- **Conselho número 5: Interesse-se e compreenda a estratégia antes de fazer qualquer coisa** 10
- **Mais um conselho: Com foco na estratégia, identifique os objetivos e metas** 11
- **O sétimo conselho é um desafio para muita gente: Faça escolhas para gerir as prioridades** 13
- **Conselho simples, mas importante: Cuide bem dos recursos** 13
- **Conselho número 9: Faça a gestão de projetos e de processos** 14
- **Um conselho de ouro: Mensure os resultados** 14
- **Mais um conselho de ouro: Cuide do relacionamento interpessoal e saiba trabalhar em times** 16
- **O conselho final: Seja um ótimo líder** 17
- **Mensagem final: E tudo isso, se aplica realmente a todos?** 19
- **Autor** 20
- **Contato** 21

# Conselhos que servem para todos. O que há em comum?



Durante muitos anos atuei diretamente como gestor. Fui executivo de uma grande empresa e liderei equipes de profissionais com as mais diversas qualificações e responsabilidades. Atualmente atuo como professor de desenvolvimento executivo nas maiores instituições do país e entre as maiores do mundo. Nessa atividade, mantenho contatos cotidianos com alunos, que, em sua maioria, são líderes e gestores. Também estudo com bastante proximidade os maiores temas da gestão. Além disso sou empreendedor de um negócio de educação e administro essa empresa, aprendendo a cada dia.

Ao longo de toda essa carreira e, até hoje, tenho percebido que, independente do porte da empresa e também do papel específico que cada um atua em suas organizações, algumas características e ações são bastante comuns a qualquer tipo de gestor.

Vale ressaltar que todos nós somos gestores. Qualquer pessoa que é responsável por processos e projetos e protagoniza ações para a eficiência e eficácia, pode ser considerada um profissional que faz gestão.

Então, o que caracteriza o trabalho de um gestor? O que os gestores devem considerar para conquistar resultados? Em que pontos eles devem focar sua atenção?

Vamos dedicar aqui alguns parágrafos para dar conselhos simples e práticos aos gestores que nem sempre as escolas de negócios e MBAs ensinam de maneira tão simplificada e direta ao ponto e que, por muitas vezes, se aprendem na prática da gestão... inclusive errando.

# Primeiro conselho: Fique de olho no “tripé dos resultados”

Primeiramente, vamos falar sobre o papel do gestor. De maneira simples e atualizada, existe algum modelo de gestão capaz de auxiliar no aumento da produtividade, obtenção de resultados e ainda gerar um nível elevado de engajamento de colaboradores em um negócio?

Vários autores dizem que sim e, todos eles, de alguma maneira, focam em três pontos essenciais, que aqui podemos chamar de “tripé dos resultados”: Estratégia, operações e pessoas..



## **Tripé número 1: Estratégia – A parte do tripé que garante o futuro**

Um bom gestor precisa ter foco não apenas nas questões cotidianas, mas, também orientar-se para o futuro e a inovação. Ser um gestor estratégico significa identificar objetivos maiores e buscar sua realização no dia-a-dia, garantindo assim a sustentabilidade e o desenvolvimento da organização. A gestão da estratégia pode ser vista como a gestão do amanhã, em que são traçadas as diretrizes para a evolução dos resultados e melhorias dos processos.

Na prática, para atuar estrategicamente, é preciso ter um olhar para fora da empresa, identificando cenários e oportunidades, além de estruturar projetos e planos de ação que darão foco às atividades das equipes.

## **Tripé número 2: Operações – Os processos que garantem a competitividade e as ações do cotidiano**

A empresa se sustenta a partir da boa gestão de seus processos. Mesmo sabendo que o futuro se constrói através da gestão estratégica, de pouco adiantaria olhar para frente se o presente não estiver bem administrado. A gestão das operações, também chamada de gestão operacional ou de processos, é essencial para o cumprimento da missão organizacional e garantir os recursos e resultados presentes.

Gerir bem os processos significa, por exemplo, administrar bem os recursos empresariais, com eficiência e produtividade, sem desperdício e retrabalho, garantindo a qualidade, custo e prazo das entregas.

## **Tripé número 3: Pessoas – O motor que faz tudo acontecer**

O terceiro ponto relevante do tripé, as pessoas, é responsável por fazer as operações se sustentarem e a estratégia acontecer. Sem a boa gestão de pessoas, seria impossível conseguir os resultados organizacionais com eficiência e eficácia.

Mesmo em um cenário de avançada tecnologia, com a substituição gradativa de mão de obra por sistemas robotizados ou mecanizados, as pessoas se tornam parte essencial dos negócios, principalmente nesse momento, em que o trabalho repetitivo dá espaço a uma atuação mais autônoma, criativa e engajada. Saber liderar, trabalhar em times e se relacionar, se tornam grandes competências para quem deve gerir negócios e processos.

## Segundo conselho: Entenda o que faz um bom gestor e faça!

Um bom gestor faz a gestão equilibrada desse tripé. Essa talvez seja a maior dica, de um jeito simples e direto.

Seja um presidente de um grande conglomerado corporativo ou mesmo um colaborador que cuida do dia-a-dia de um processo, todos precisam de atenção e disciplina na gestão da estratégia, operações e pessoas.

Para um líder, atuar no tripé de resultados, significa identificar oportunidades estratégicas dentro e fora de sua organização, gerir os processos cotidianos com qualidade, custos bem administrados e velocidade adequada e ainda liderar positivamente as pessoas.

O mesmo se dá para um liderado que é responsável por resultados mais específicos. Independente do cargo, departamento ou chefia, este também precisa enxergar oportunidades dentro e fora da empresa, garantindo o alinhamento de suas atividades com os maiores objetivos estratégicos da instituição. Essa necessidade requer uma postura focada em melhorias e inovações, além do olhar que vai além das demandas cotidianas.

A gestão dos processos e operações também é necessária para garantir a obtenção dos resultados e a produtividade esperada. E a gestão das pessoas, igualmente necessária, se constrói no dia-a-dia, com bom relacionamento e trabalho em equipe. Mesmo não liderando diretamente as pessoas, é preciso se comunicar eficazmente e construir ações e projetos com sinergia e cooperação.



Um bom gestor deve administrar muito bem essas três necessidades. Ao longo do tempo e através de estudos recentes, como algumas pesquisas realizadas atualmente por instituições de negócios, existe um olhar ainda mais forte para a busca do equilíbrio nessas demandas.

Entretanto, a maioria dos gestores, de acordo com essas mesmas pesquisas, ainda está mais focada em atividades operacionais. Por serem demandas cotidianas e permanentes, e, em sua maioria urgentes, acabam consumindo a grande parte da agenda dos profissionais.

Os bons gestores são aqueles que conseguem garantir a qualidade e eficiência dos processos sem descuidarem-se da estratégia e das pessoas, pois são elas, respectivamente que garantem a evolução dos resultados empresariais e a boa execução e inovação dos processos.



## Terceiro conselho: Incomode-se!

Um gestor eficaz deve sempre se incomodar com os resultados, por melhores que sejam. O contrário disso seria acomodar-se com os aqueles que estamos alcançando.

Um erro que deve ser evitado pelos gestores é o exagerado apego às fórmulas de sucesso que sempre funcionaram.

Vivemos em um mundo de constantes mudanças e transformações e, nesse cenário, deparamos com diversos desafios de um mundo em transição. Mas como agir para ter sucesso em um mundo novo? Certamente não será repetindo fórmulas e receitas velhas! É como se tentássemos conquistar novos territórios usando velhos mapas.

Muitas empresas se conformam em repetir as ações passadas, mesmo que tenham sido escolhas com bons resultados, sem perceber o risco de que as coisas mudam e, aquilo que funcionava bem até ontem, não é garantia que funcionará amanhã. É importante que os gestores e profissionais tenham uma visão de “inconformismo” aliada ao pensamento disruptivo e ao desapego das velhas certezas.

Questionar os padrões de pensamento e os paradigmas tradicionais pode ser um desafio, mas é justamente o que pode gerar novas possibilidades de solução de problemas e de busca de oportunidades.

Na prática, o que um gestor nunca pode deixar de fazer é olhar criticamente para os processos e atividades sob sua responsabilidade, questionando os resultados e propondo novas formas de atuação e de busca dos resultados.

É preciso avaliar o que você faz hoje e se perguntar: O que pode ser melhor? Como podemos construir resultados mais eficazes? Como tirar melhor proveito dos recursos? Como utilizar positivamente o potencial das pessoas?

Dessa forma podemos evoluir enquanto profissionais e garantir melhores resultados para nossos processos, projetos, departamentos e empresa como um todo...





# O conselho número 4: Resultados são necessários... mas não a qualquer preço



A busca por resultados é uma necessidade de qualquer empresa, em qualquer tipo de negócio. Mas, para terem efetividade, os resultados precisam ser sustentáveis.

Resultados sustentáveis são aqueles que, além de garantirem resultados financeiros de curto prazo para empresa, precisam proporcionar condições para que ela possa gerar negócios e oportunidades futuras.

Dessa forma, a empresa precisa ser eficaz em sua gestão, ou seja, “acertar o alvo” e garantir o retorno positivo de suas práticas comerciais e estratégicas.

Mas somente isso não basta, pois ela precisa ainda ser eficiente na maneira que gerencia seus recursos e pessoas. Para a eficiência na gestão, se fazem necessárias as ações e também decisões estruturadas, planejadas e bem executadas, capazes de garantir o melhor aproveitamento dos recursos tecnológicos, financeiros, estruturais, operacionais e humanos.

É aí que a chamada gestão de resultados organizacionais aparece como uma necessidade que vem sendo cada vez mais adotada no ambiente corporativo. Afinal, não cabe aos bons gestores garantirem apenas a qualidade da execução dos processos, mas, também, a capacidade de eles gerarem os resultados desejados.

Mas, a quem cabe a gestão que gera resultados? A todos os profissionais da empresa.

Engana-se quem pensa que a gestão é responsabilidade única de líderes formais da instituição, como seus diretores e gerentes. A gestão do negócio e dos resultados é uma atividade que, independente do papel de cada um, se faz necessária para a garantia do sucesso empresarial.

O foco nos resultados também não é direcionado apenas ao setor comercial. Que em geral é mais sensível às ações que visam o alcance de metas, mas sim de todos os setores da empresa. Cada um tem sua cota de comprometimento e objetivo a ser alcançado, que vai se renovando a cada ciclo.

Todos os funcionários, independentemente das diferentes funções que desempenham na organização, serão responsáveis pelos resultados gerados pela empresa. Isso inclui até mesmo as perdas ou oportunidades desperdiçadas.

Afinal, todos nós somos gestores diretos ou indiretos de algum processo ou projeto e, como responsáveis pela eficiência e eficácia, devemos garantir o planejamento, organização e controle de suas ações.

Atuar de maneira adequada junto aos resultados dos negócios, gerando otimização, melhorias e crescimento, também é algo que gera maior performance das pessoas.

Sem dúvidas, as pessoas que conseguem bons resultados se desafiam mais e, assim, se desenvolvem mais rapidamente e mais profundamente. Além disso, atuar em processos e projetos com bons resultados dá mais visibilidade e capacidades aos profissionais envolvidos.

## Conselho número 5: Interesse-se e compreenda a estratégia antes de fazer qualquer coisa



Tudo começa por aqui. Quaisquer esforços terão maior precisão se estiver clara a identificação das maiores necessidades do negócio. Para isso, quaisquer profissionais precisam se interessar pelos maiores objetivos da organização.

Como já dissemos no início, ter uma empresa com ótimos resultados é muito mais que fazer a gestão cotidiana. Apesar de a eficácia organizacional depender também de uma grande capacidade operacional, sabemos que todos os esforços da organização devem estar dirigidos para um objetivo comum,

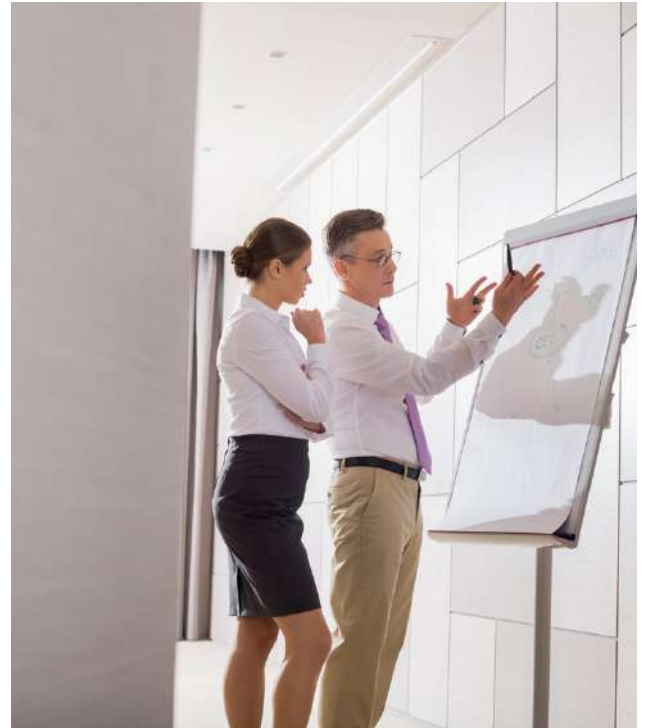
convergindo ao ponto em que foi entendido como ideal para o sucesso do negócio. Na prática, como exemplo de atitude, devemos nos interessar pela estratégia do negócio. Buscar informações internas sobre o que a instituição busca como resultados em curto, médio e longo prazos.

Conversar com nossa chefia, participar de eventos e cursos sobre cenários e estratégia, ler os materiais de circulação interna para compreender os objetivos almejados e ações, são exemplos de ações que muito ajudarão a manter o foco naquilo que realmente vale a pena.

# Mais um conselho: Com foco na estratégia, identifique os objetivos e metas

Após entender mais sobre os maiores objetivos da organização, cabe agora identificar e estabelecer os objetivos e as metas que devem ser atingidas.

Objetivo é o propósito de realizar algo. É onde se quer chegar. É ele que fornece a direção do que se deseja e deve fazer e serve como guia para a realização dos resultados. Meta é um objetivo de forma quantificada e com prazo definido. Estamos falando de tarefas específicas para alcançar os objetivos determinados. É importante saber que as metas são temporais e estritamente ligadas a prazos



Por exemplo: se um profissional entendeu no início do ano, que o seu objetivo é aumentar o faturamento em 20% até o final do ano, uma de suas metas será, além de outras, elaborar ações e projetos para aumentar as vendas nessa proporção, até o prazo final. Para alcançar um objetivo maior, podem ser necessárias várias metas menores a serem atingidas.

Muitas vezes a empresa estabelece as metas para que suas equipes identifiquem as prioridades de ações, mas, mesmo quando isso não ocorre, os próprios profissionais precisam identificar quais são os objetivos e traçar suas metas.

Um tema bastante recente e interessante vem sendo aplicado em várias empresas do mundo. Chama-se OKR e surgiu a pouco tempo na empresa Google, ganhando maior proporção nas mais diversas instituições. O nome é a abreviatura de um conceito em inglês que significa "Objetivos e Resultados-chave". É uma abordagem simples para criar alinhamento e engajamento em torno de metas mensuráveis.

Na prática, isso significa que você deve identificar qual o objetivo que deve ser buscado e, após isso, definir quais os resultados-chave que vão contribuir para o alcance deste objetivo.

Por exemplo: digamos que o objetivo de um gestor seja de “reduzir o custo com determinado material em 10% em até 3 meses”. Três de seus resultados-chave podem ser “avaliar quais são os maiores custos de materiais, que estão acima da média em até 30 dias”, além de “prospectar pelo menos 3 novos fornecedores, com preços mais competitivos em até 60 dias” e também “mensurar se existem desperdícios de materiais em até 90 dias”.

Como podemos perceber, ao desdobrar a estratégia em objetivos e metas, encontramos maior possibilidade de realizar as ações necessárias para garantir os resultados.

# O sétimo conselho é um desafio para muita gente: Faça escolhas para gerir as prioridades

Sabemos que o tempo é um recurso limitado e escasso no mundo de hoje. Organize-se para executar com excelência tudo aquilo que definiu. Para isso, defina as prioridades e tenha disciplina para não deixar as urgências afastarem você das coisas importantes.

As prioridades devem ser identificadas a partir das necessidades estratégicas do negócio e os objetivos e metas percebidas como necessárias.

Vale ressaltar que a falta de habilidade em lidar com as prioridades costuma ter uma razão mais profunda: A falta de um propósito na hora de fazer escolhas.



As pessoas que sabem o que buscam terão mais facilidade em fazer suas escolhas e, entre essas escolhas, o que é mais importante ser priorizado. Quem não sabe ao certo o que procura, tende a não ter foco e é a falta de foco que costumeiramente nos faz dispersar de nossas prioridades.

## Conselho simples, mas importante: Cuide bem dos recursos

Para garantir a eficiência que poderá gerar a sustentabilidade dos resultados, é necessário que os profissionais cuidem bem dos recursos disponíveis, sejam eles tecnológicos, humanos, financeiros, materiais e estruturais.

Evitar desperdícios e utilizar adequadamente os recursos requer muita iniciativa, disciplina e controle.



# Conselho número 9: Faça a gestão de projetos e de processos



Bons gestores identificam oportunidades de projetos e fazem a boa execução dos processos.

O processo é algo repetitivo e contínuo que gera o mesmo resultado por diversas vezes. O projeto acontece em um período determinado de tempo para gerar um resultado específico.

Os processos são permanentes e correspondem à forma pela qual a organização funciona, agrega valor a seus clientes e cumpre sua finalidade rotineiramente. Projetos são conduzidos com finalidade específica, têm início e fim determinados. São pontuais e buscam,

inclusive, melhorar os processos de rotina.

Cabe aos bons gestores garantirem que os processos sejam bem administrados e que alcancem seus objetivos. Mas também é importante que se envolva em projetos que visam a inovação ou a melhoria da empresa e o alcance dos resultados. Para gerir projetos é necessário não se concentrar apenas na rotina e, muitas vezes, questionar como as coisas são feitas atualmente, visando encontrar oportunidades de crescimento, produtividade e otimização de recursos.

## Um conselho de ouro: **Mensure os resultados**

Devemos nos habituar a monitorar e medir os resultados de nossos processos e projetos. Aumentaremos bastante nossa capacidade de entregar resultados se soubermos por que nossas ações dão certo ou não. Monitorar, através da mensuração, é essencial para o alcance dos objetivos.

Ao medir e acompanhar indicadores, somos capazes de levantar informações precisas para diagnosticar os problemas e oportunidades e avaliar objetivamente os resultados das nossas ações.

A partir das definições e compromissos selados, é a hora da monitoração do processo. Há aplicativos e softwares muito úteis para mensurá-los. E é antes do resultado final do prazo que os pré-resultados são avaliados entre todos, para compreender o que funcionou ou não e o quanto faltou para se atingir o sucesso da meta.

Na prática, defina indicadores para ter evidências de que está no caminho certo e acompanhe periodicamente. Assim, se algo sair fora do previsto, é mais fácil voltar para o rumo correto.

Atualmente, os indicadores de desempenho também são chamados de KPIs, termo em inglês que significa “Indicador-chave de desempenho”. São números que quantificam sua performance de acordo com seus objetivos organizacionais.

Para que esses indicadores de desempenho tenham uma contribuição significativa no controle da empresa, vamos sugerir uma ação prática: Primeiro, como já dissemos, entenda o planejamento estratégico e o transforme em objetivos claros na hora da definição das metas que devem ser alcançadas.

Depois disso, a partir daí, a elaboração e a gestão dos indicadores de desempenho podem ser direcionadas para o monitoramento da evolução dos resultados da empresa e servir como referência para o processo de tomada de decisão e a criação de estratégias de melhoria.

## **Mais um conselho de ouro: Cuide do relacionamento interpessoal e saiba trabalhar em times**

O mundo é relacional, e as empresas também. Organizações que atuam com verdadeiras equipes conseguem muito mais resultados. Mas não podemos esquecer que um dos princípios mais básicos do trabalho em equipe é a capacidade de relacionamento interpessoal.

Bons gestores cultivam relacionamentos e trabalham em times. São empáticos e reconhecem o valor de cada pessoa.

Ninguém tem dúvidas dos resultados que o trabalho em equipe pode proporcionar. Em equipe conseguimos mais inovação, aprendizado e comprometimento coletivo. Entretanto, é muito comum observarmos que algumas equipes, mesmo sendo composta por pessoas talentosas, não conseguem demonstrar uma boa performance e conseqüentemente não alcançam bons resultados. Nessas equipes é muito comum faltar sinergia, ter baixo comprometimento e relacionamento difícil.

Já sabemos que, para termos uma equipe de alto desempenho, alguns ingredientes são necessários. Confiança é um deles. Respeito e compromisso também são essenciais para o sucesso de um time. Não podemos esquecer ainda de que equipes eficazes precisam de um grande senso de propósito, com objetivos claros, definidos e alinhados com os maiores interesses da organização.

## O conselho final: Seja um ótimo líder

Dentre os diversos diferenciais que um verdadeiro líder deve possuir, podemos destacar dois pilares essenciais que nutrirão este perfil: ser confiável e ser exemplo. Um líder que propaga segurança e conquista seus seguidores, equipe ou colaboradores pela crença em seus ideais é um gestor em que todos confiam. Somente quando depositamos confiança no líder, nós podemos creditar a ele os nossos propósitos e anseios profissionais, seguindo o caminho por ele indicado e confiando que a oportunidade oferecida é um desafio compatível com a nossa capacidade. Não há temor, não há dúvida: há confiança!



Nisto difere o perfil de um chefe e de um líder. O chefe é observado por sua equipe pelo poder posicional que o cargo hierárquico lhe atribui. Seus subordinados o seguem pois é ele quem manda. O chefe é o responsável pela imposição da direção que, queiram ou não, determina o caminho que deverá ser seguido e a ação que será realizada.

Já o líder possui a chave para chegar com menos esforço aos resultados coletivos: ele possui a confiança de seus liderados. Seu poder pessoal está embasado em princípios e valores que são observados por sua equipe e muito mais do que seguir o caminho, eles o tem como referência que instiga a criação de novos rumos para alcançar não o mesmo, mas horizontes cada vez mais promissores e produtivos para todos: em conhecimento e resultados. Daí podemos concluir que nem todo chefe é líder e nem todo líder é chefe.

Uma segunda característica é o líder ser o exemplo. Ele deve inspirar coragem e desenvolvimento para que seus liderados, confiantes de que os resultados são tangíveis, possam buscá-los além-fronteiras dos padrões conhecidos, mas superando barreiras com inovação e criatividade.

O exemplo (bom ou ruim) é observado e seguido. Sua equipe tem confiança e vê neste líder, o modelo ideal a ser imitado, não porque apenas acreditam em seus ideais, mas porque veem nele o exemplo vivo de que, para alcançar os resultados e desenvolver-se profissionalmente é preciso fazer parte do grupo, superar desafios e não apenas estar à frente deles determinando o caminho.

Para ser um líder excelente, algumas atitudes são necessárias.

A clareza das expectativas, que é uma delas, deve permear as atitudes do líder que, além de definir os objetivos das tarefas deve também descrever o que espera em relação ao cumprimento delas. Assim, o líder interage e ajuda a sua equipe a entender o resultado esperado com as atitudes que executam, isso é mais importante do que dizer a elas o que elas devem fazer.

Ser um bom ouvinte também é uma característica importante e uma atitude constante do bom líder. Compreender o ponto de vista da sua equipe é importante, pois as soluções surgem quando todos estão comprometidos. Ouvir é uma estratégia para engajá-los e envolve-os com a causa das tarefas.

Outra importante atitude do líder é deixar claro para a sua equipe os critérios pelos quais ela será avaliada pelo cumprimento das metas estabelecidas. Agindo assim, os membros conseguem se comprometer mais e ter uma melhor performance para a entrega do resultado esperado.

Mas o líder não deve se esquecer das recompensas! Elas devem ser estimulantes e não apenas com o fim de premiar, mas também de reconhecer a dedicação e envolvimento de todos. Um simples obrigado e o elogio pelo alcance do objetivo de uma atividade pode ser uma ação recompensadora efetiva. Para aqueles que são ávidos por desafios e são confiáveis, podem receber mais poder de autonomia.

Para que o termômetro da eficácia esteja sempre operante, o líder deve também focar o feedback, demonstrando como está o andamento das atividades esperadas e a conduta de sua equipe para atingi-las.

O líder precisa ainda fazer com as pessoas se sintam valorizadas pelas ideias apresentadas e principalmente reconhecidas como as autoras dos bons frutos. Dê mérito a quem realmente fez, valorize a criatividade, a iniciativa e os resultados conquistados de cada profissional.



## Mensagem final: E tudo isso, se aplica realmente a todos?



Sim! A boa gestão se faz necessária em diferentes níveis de atuação, seja para um indivíduo, que deve fazer a autogestão, até o mais alto nível de liderança de uma grande companhia.

Vamos exemplificar: Se você for um profissional responsável por alguma atividade, mesmo que não tenha liderados e nem possua algum cargo formal de gestão, é claro que garantir os resultados sustentáveis daquilo que você faz é uma necessidade de sobrevivência do negócio. Para isso, ações como possuir bom relacionamento e trabalho em equipe, fazer ótima gestão de recursos e buscar o alcance de metas é essencial para seu trabalho.

O mesmo ocorre para um gerente, diretor ou presidente.

Assim, percebemos que, ser um bom gestor requer, antes de qualquer coisa, muito protagonismo e iniciativa e, para isso, devemos escolher a cada dia, esses comportamentos que nos levam ao sucesso profissional e empresarial.



## O AUTOR:



Palestrante internacional. Professor da FGV, Fundação Dom Cabral e Franklin Covey. Um dos melhores palestrantes do Brasil, premiado pela Associação Brasileira de Liderança como o melhor palestrante sobre Mudanças e Gestão. Um dos palestrantes destacados pela revista TED, que apresentou as referências no mercado de palestras. Participou de visitas técnicas com outros grandes palestrantes em Dubai e Israel.

Experiência como Executivo de Recursos Humanos. Diretor da consultoria Academia de Empresas, empreendedor e empresário.

Formação internacional na Universidade de Tampa na Flórida/EUA. Administrador com MBAs pela USP e FGV.

Formação executiva pela Fundação Dom Cabral. Realizou intercâmbio técnico-profissional em diversas empresas americanas. Mestrado em Inovação, Empreendedorismo e Design Thinking.

Fundador da “Universidade da Mudança”, o maior portal brasileiro de conteúdo sobre mudanças.

Assina colunas em sites e revistas. É coautor do livro “Ser Mais em Gestão de Pessoas” e autor do audiolivro bestseller “Como ser um RH Estratégico”.

Reconhecido como um dos maiores especialistas do Brasil em mudanças, inovação, futuro e comportamento protagonista.

## Saiba mais em:

[www.marcelodeelias.com.br](http://www.marcelodeelias.com.br)  
[www.universidadedamudanca.com.br](http://www.universidadedamudanca.com.br)



<https://www.facebook.com/marcelodeelias.palestras>  
<https://www.facebook.com/universidadedamudanca>



@marcelodeelias  
@universidadedamudanca



<https://www.linkedin.com/in/marcelodeelias/>