



ARTIGO DA SEMANA

**TEAM BUILDING:
AÇÃO EFICAZ PARA MELHORAR AS
RELAÇÕES E OTIMIZAR OS RESULTADOS
DAS ÁREAS E DA EMPRESA**

LUIZ CARLOS BUENO: DIRETOR GERAL DA WISDOM

ARTIGO DA SEMANA

TEAM BUILDING: AÇÃO EFICAZ PARA MELHORAR AS RELAÇÕES E OTIMIZAR OS RESULTADOS DAS ÁREAS E DA EMPRESA

Quero iniciar esse ARTIGO com algumas considerações sobre CULTURA e TRANSFORMAÇÃO CULTURAL.

Entender a CULTURA ORGANIZACIONAL requer ir além da compreensão dos símbolos e crenças, conscientemente aceitos e compartilhados. A complexidade do tema traz, no seu âmago, uma DIMENSÃO “invisível e inconsciente”, que pode sufocar o “pensar criativo” da EQUIPE.

A partir dos anos 80, num CENÁRIO de globalização da economia e crescente internacionalização das EMPRESAS, muitos *C-Level*, sobretudo de RH, perceberam, após várias e frustradas tentativas de MUDANÇA, que era forçoso mudar paradigmas e crenças organizacionais, para que a melhoria da COMPETITIVIDADE fosse alcançada.

É nesse contexto que um PROCESSO de *TEAM BUILDING* mostra-se eficaz. O PRIMEIRO PASSO para iniciá-lo, é aceitar que ele envolverá uma TRANSFORMAÇÃO CULTURAL focada em sensibilizar GESTORES e INFLUENCIADORES para trabalharem as RELAÇÕES entre ELES, bem como DELES e das EQUIPES com as demais áreas da EMPRESA, a fim de facilitar o ENGAJAMENTO de todos no que tange aos OBJETIVOS e ESTRATÉGIAS DO NEGÓCIO.

As naturezas de uma TRANSFORMAÇÃO CULTURAL e de um PROGRAMA DE TREINAMENTO são bem diferentes. O SEGUNDO foca na ampliação dos conhecimentos e habilidades dos participantes (DIMENSÃO TÉCNICA). Já os envolvidos na MUDANÇA são estimulados a REPENSAR seus MODELOS MENTAIS e PADRÕES DE RESPOSTA para os desafios da EMPRESA (DIMENSÃO HUMANA E CULTURAL).

Esse PROCESSO é denominado *TEAM BUILDING*. Seu objetivo é MOBILIZAR as LIDERANÇAS para, em conjunto com as EQUIPES, identificarem os aspectos que afetam, de forma positiva ou negativa, a construção de uma CULTURA alicerçada no “espírito de time”, visando revalorizar o conceito “UM TIME - UMA EMPRESA”, reconstruir as RELAÇÕES e o ENGAJAMENTO com a ORGANIZAÇÃO e, assim, maximizar os seus RESULTADOS. A imagem a seguir reflete esta visão:



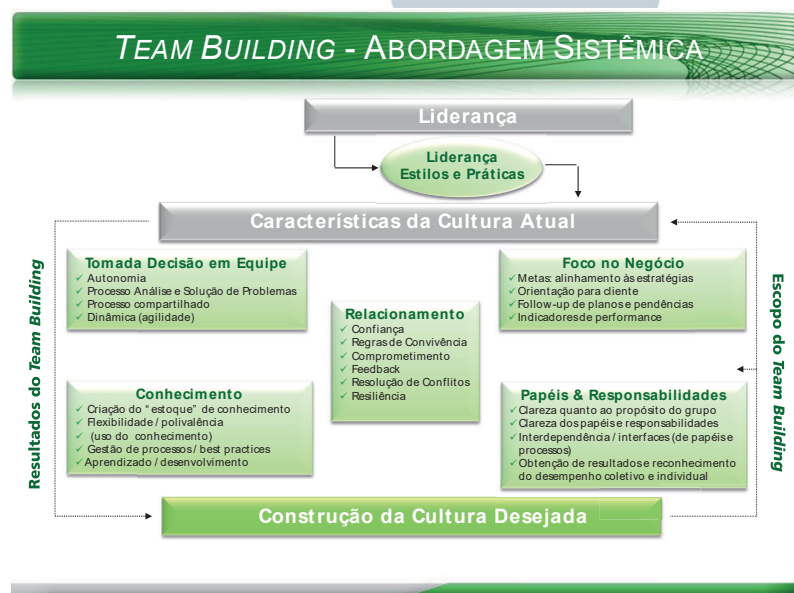
A eficácia do *TEAM BUILDING* requer tempo para que os envolvidos tomem consciência de seus INCÔMODOS, reflitam sobre as MUDANÇAS INDIVIDUAIS deles requeridas e se comprometam com os NOVOS PADRÕES DE COMPORTAMENTO esperados das PESSOAS, a fim de facilitar a construção de um ESPÍRITO DE EQUIPE em que o RESULTADO seja MAIOR DO QUE A SOMA dos participantes.

Para isso é preciso desafiar os GESTORES e INFLUENCIADORES, a irem além de seus hábitos de PENSAR, SENTIR e AGIR para que, realmente, comecem a expandir a sua ZONA DE CONFORTO. A imagem a seguir reflete essa visão:

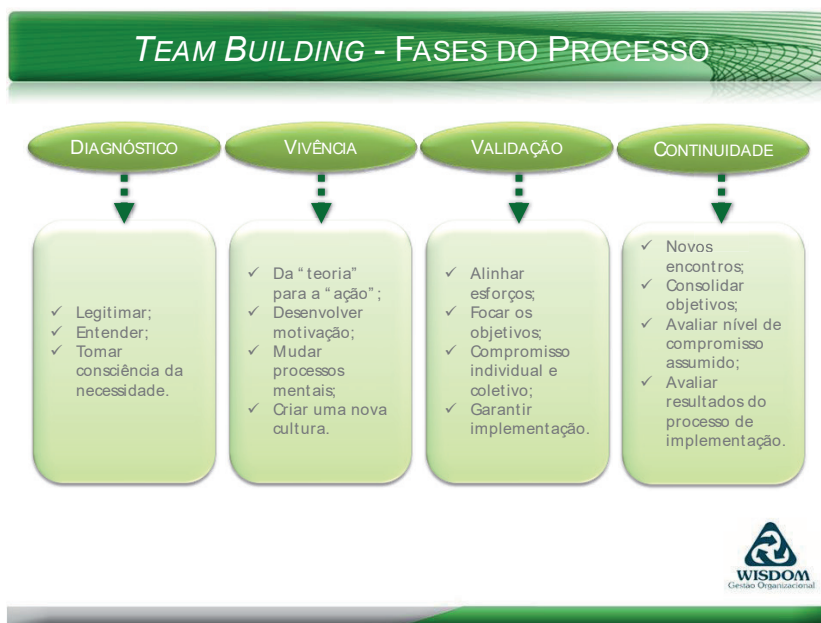


Em outras palavras, para que os desafios do PROCESSO sejam superados, os facilitadores do *TEAM BUILDING* precisarão lidar, com coragem e assertividade, com os MEDOS e BARREIRAS dos participantes, a fim de desenvolver e ampliar a capacidade de cada um para, de dentro para fora, trabalhar os CONFLITOS que naturalmente irão emergir.

A condução de um PROCESSO como esse não é nem simples e nem fácil. Ele requer uma ABORDAGEM SISTÊMICA, que interaja com o SENTIR das PESSOAS e as MOBILIZE para construir uma NOVA CULTURA que preserve os traços positivos e marcantes da atual, bem como forme uma LIDERANÇA COESA e ENGAJADA com os desafios da EMPRESA. A imagem a seguir reflete essa visão:



No que tange ao trabalho de TRANSFORMAÇÃO CULTURAL, entendemos que ele deverá ser conduzido, através de 04 FASES progressivas e estreitamente conectadas. Vale salientar que a última delas visa assegurar que a consolidação da NOVA CULTURA trilhe um “bom caminho”. A imagem a seguir reflete a nossa visão desse PROCESSO:



Assim sendo, nossa crença é que um PROCESSO de *TEAM BUILDING*, envolvendo os GESTORES e INFLUENCIADORES da EMPRESA, deva estar focado em:

- ▶ **Promover Mudança Cultural:** Iniciar movimento de mudança focado na construção de uma CULTURA ORGANIZACIONAL lastreada em RELAÇÕES transparentes e produtivas entre os GESTORES e INFLUENCIADORES e deles com as EQUIPES, a fim de fortalecer o “espírito de time”, a “troca de ideias”, a empatia e o respeito às diferenças.
- ▶ **Incrementar Comprometimento:** Conscientizar os GESTORES e INFLUENCIADORES para a relevância dos papéis de cada um, facilitando o ENGAJAMENTO individual e coletivo no que tange aos OBJETIVOS e ESTRATÉGIAS da EMPRESA.
- ▶ **Agir Sobre Conflitos:** Viabilizar a criação de mecanismos para lidar com CONFLITOS e solucionar as QUESTÕES do grupo, sejam elas estratégicas, operacionais ou políticas.
- ▶ **Melhorar Comunicação e Feedback:** Transmitir referenciais sobre a importância de uma COMUNICAÇÃO mais transparente, que possibilite reduzir a frequência de ATITUDES DEFENSIVAS nas negociações de prioridades, bem como sensibilize os envolvidos para o valor do FEEDBACK na melhoria contínua das RELAÇÕES e da IDENTIDADE organizacional.
- ▶ **Aproveitar Sinergias:** Explorar áreas que possam ser melhoradas no dia a dia dos GESTORES e INFLUENCIADORES com as EQUIPES e delas com aquelas das demais áreas, levando-as a praticar novas formas de cooperação, que favoreçam uma relação “GANHA-GANHA”.
- ▶ **Ampliar Visão Integrada:** Demonstrar a importância de se ampliar o entendimento do NEGÓCIO e da CADEIA DE VALOR da EMPRESA, bem como de refletir sobre os objetivos, demandas e características específicas de cada uma de suas ÁREAS, além de introjetar o significado do conceito que envolve a RELAÇÃO “cliente - fornecedor interno”.
- ▶ **Permear a Empresa:** Facilitar a construção de um ACORDO entre GESTORES e INFLUENCIADORES, para que seus comportamentos sejam uma referência da CULTURA que se quer valorizar, a fim de transformá-la em um “jeito de ser e de agir” das EQUIPES.

Finalmente, a nossa experiência mostra que a efetiva implementação de um PROCESSO de TRANSFORMAÇÃO CULTURAL requer:

- ▶ Que os participantes percebam a intenção clara e engajada da ALTA DIREÇÃO em relação tanto ao PROCESSO quanto no que tange à dinâmica e à direção da MUDANÇA.
- ▶ Levar os participantes a SENTIREM, a partir da REFLEXÃO individual e coletiva, a importância da construção de um AMBIENTE mais integrado, engajado e proativo.
- ▶ Transformar GESTORES e INFLUENCIADORES em disseminadores legítimos do PROCESSO de MUDANÇA CULTURAL que se quer promover, a fim de facilitar e agilizar o ENGAJAMENTO dos demais profissionais.
- ▶ Levar cada um dos participantes a desenvolver e a se ENGAJAR com a implementação de um plano de AUTODESENVOLVIMENTO, que viabilize a aplicação das vivências e dos conceitos assimilados.

Luiz Carlos Bueno - DIRETOR GERAL da **WISDOM**, Bacharel em Marketing (ESPM), Pós-graduado em Marketing e Finanças (FGV). Certificação como Consultor e Líder Facilitador (Adigo), em Coaching Executivo (EcoSocial), em Mediação de Conflitos Organizacionais (Trigon - Alemanha) e Membro Fundador da Associação ComViver - São Paulo - SP.

PALAVRAS CHAVE: abordagem sistêmica, agir, alinhamento, assertividade, comportamento, cliente interno, conflitos, conforto, consciência, cultura, dimensão humana, dimensão cultural, engajamento, espírito time, estratégia, *feedback*, gestores, identidade, influenciadores, líder, liderança, mobilizar, movimento, mudança, negociação, padrões, pensar, propósito, questões, relações, sentir, *team building*, transformação, valores, valor, zona de conforto.