



ARTIGO DA SEMANA

COMO OTIMIZAR AS RELAÇÕES ENTRE AS LIDERANÇAS PARA MAXIMIZAR OS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS?

LUIZ CARLOS BUENO - DIRETOR GERAL & LEILA TAMMELA - PRACTICE LEADER EM DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS E DIRETORA DA UNIDADE RJ DA WISDOM

ARTIGO DA SEMANA

COMO OTIMIZAR AS RELAÇÕES ENTRE AS LIDERANÇAS PARA MAXIMIZAR OS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS?

O PRIMEIRO PASSO para endereçar a questão acima formulada, é aceitar que ela demandará um PROCESSO de TRANSFORMAÇÃO CULTURAL focado em sensibilizar GESTORES e FORMADORES DE OPINIÃO para que trabalhem as suas RELAÇÕES e a sua IDENTIDADE, a fim de construir o ALINHAMENTO deles em relação aos OBJETIVOS e ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO da EMPRESA.

A natureza de um processo de TRANSFORMAÇÃO CULTURAL é bem diferente daquela de um PROGRAMA DE TREINAMENTO. Enquanto este visa ampliar os conhecimentos e habilidades dos profissionais nele envolvidos (DIMENSÃO TÉCNICA), os participantes daquele são estimulados a REPENSAR SEUS MODELOS MENTAIS e respectivos PADRÕES DE RESPOSTA para os desafios do dia-a-dia da EMPRESA e de suas unidades (DIMENSÃO HUMANA E CULTURAL).

Esse PROCESSO é denominado *TEAM BUILDING*. Seu foco é CONSCIENTIZAR e MOBILIZAR as LIDERANÇAS para, em conjunto com as equipes, identificar os aspectos que afetam positiva ou negativamente a construção de uma CULTURA alicerçada no “espírito de time” e, desta forma, revalorizar o conceito “UM TIME - UMA EMPRESA”, para RECONSTRUIR AS RELAÇÕES e a IDENTIDADE DA ORGANIZAÇÃO e, assim, maximizar os seus RESULTADOS. A imagem a seguir reflete esta visão:



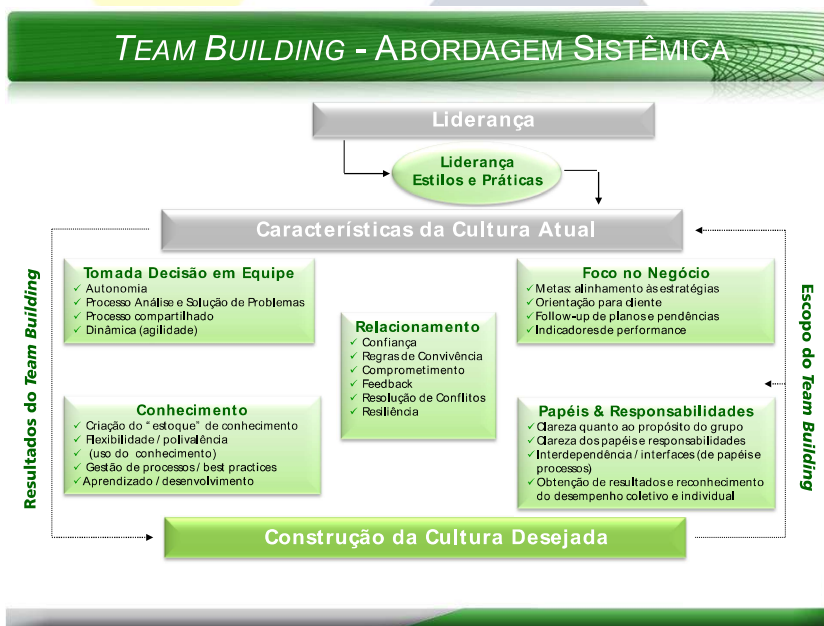
A eficácia do PROCESSO de *TEAM BUILDING* requer um tempo adequado para que os participantes possam tomar consciência de seus INCÔMODOS, refletir sobre as MUDANÇAS INDIVIDUAIS deles requeridas e se comprometer com os NOVOS PADRÕES DE COMPORTAMENTO esperados do grupo, a fim de facilitar a geração de um ESPÍRITO DE EQUIPE em que o RESULTADO seja MAIOR DO QUE A SOMA dos envolvidos.

Para isso é preciso desafiar os GESTORES e FORMADORES DE OPINIÃO que dele participem, 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:

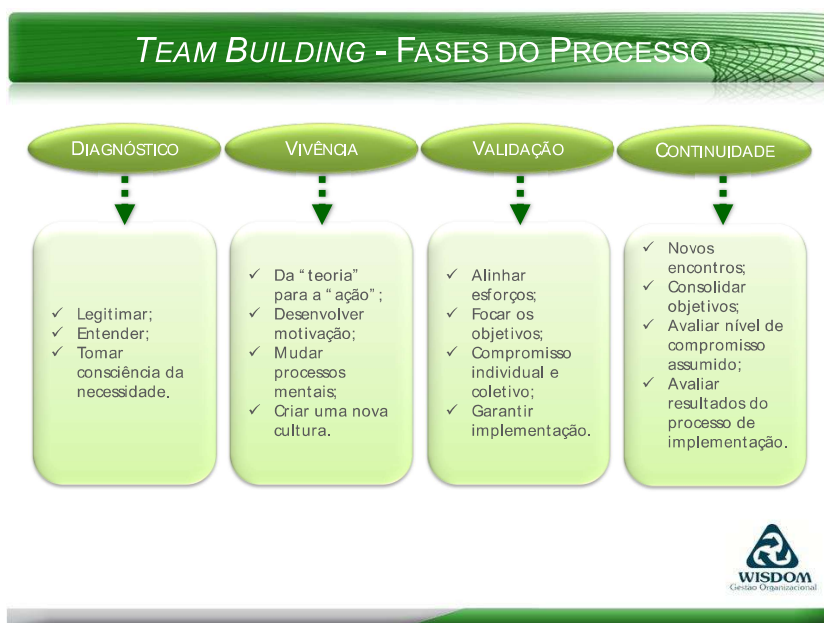


Em outras palavras, para que os desafios do PROCESSO sejam superados, os facilitadores do *TEAM BUILDING* precisarão lidar, com coragem e assertividade, com os medos e barreiras dos participantes, a fim de desenvolver e ampliar a capacidade de cada um para, de dentro para fora, trabalhar os CONFLITOS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

A concepção e condução de um PROCESSO como esse não é nem simples e nem fácil. Ele demandará uma ABORDAGEM SISTÊMICA, que interaja com o SENTIR dos participantes e os MOBILIZE para construir uma NOVA CULTURA que preserve os traços mais positivos e marcantes da atual, bem como forme uma LIDERANÇA COESA e COMPROMETIDA com os desafios organizacionais. A imagem a seguir reflete essa visão:



No que tange ao trabalho de TRANSFORMAÇÃO CULTURAL, entendemos que ele deverá prever 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 deste PROCESSO:



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

- ▶ **Promover Mudança Cultural:** Iniciar movimento de mudança visando à construção de uma CULTURA ORGANIZACIONAL lastreada em relações transparentes e produtivas entre os GESTORES e FORMADORES DE OPINIÃO, a fim de fortalecer o “espírito de time”, a troca de ideias, a empatia e a aceitação das diferenças.
- ▶ **Incrementar Comprometimento:** Conscientizar as LIDERANÇAS para a relevância dos papéis de cada um, facilitando a aceitação de um compromisso 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 acerca da importância de uma comunicação mais transparente para reduzir a frequência de atitudes defensivas nas negociações internas de prioridades, bem como sensibilizar os envolvidos para o valor do *feedback* como ferramenta para a melhoria contínua.
- ▶ **Aproveitar Sinergias:** Explorar áreas que possam ser melhoradas no dia-a-dia das LIDERANÇAS com suas equipes e delas com aquelas das demais áreas, levando-as a praticar novas formas de cooperação, que viabilizem a construção de 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”.

- ▶ **Permeiar a Empresa:** Facilitar a construção de um ACORDO entre as LIDERANÇAS, para que seus comportamentos sejam uma referência para a CULTURA que se quer valorizar, a fim de transformá-la em um “jeito de ser e de agir” do conjunto de profissionais.

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

- ▶ Que os participantes percebam a intenção clara e engajada da ALTA DIREÇÃO em relação ao PROCESSO 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 FORMADORES DE OPINIÃO em disseminadores legítimos do PROCESSO de MUDANÇA CULTURAL que se quer promover, a fim de facilitar e agilizar a adesão 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 aprendidos.

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.

Leila Tammela - *Practice Leader* em Desenvolvimento de Pessoas e Diretora da Unidade RJ da WISDOM. Engenheira de Produção - UFRJ e Mestre em Administração - PUC, foi executiva em organizações de TI e de engenharia consultiva. Além de *Biographical Counseller*, atua como Consultora em processos de educação e Coach Executiva em empresas de energia, mineração, ensino e de serviços nas áreas editorial, financeira, engenharia e de saúde, há mais de 20 anos.

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