



ARTIGO DA SEMANA

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS

LUIZ CARLOS BUENO - DIRETOR GERAL & LEILA TAMMELA

- PRACTICE LEADER EM DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS E DIRETORA DA

UNIDADE RJ DA WISDOM

Como se sabe, as EMPRESAS são construídas por pessoas e, tal qual os SERES HUMANOS, elas também são QUADRIMEMBRADAS. Portanto, o grau ALINHAMENTO das LIDERANÇAS e das EQUIPES com a MISSÃO, VALORES e a CULTURA da Organização é função da qualidade dos vínculos entre ela e os integrantes de suas EQUIPES. A figura abaixo reflete esta visão:



Os grandes DESAFIOS para sintonizar as Organizações com os tempos atuais envolvem, sem dúvida, a DIMENSÃO HUMANA E CULTURAL da EMPRESA. As COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS requeridas tanto das LIDERANÇAS quanto das EQUIPES nos diversos níveis, tem tudo a ver com a liberação do potencial humano das pessoas, em toda a sua amplitude.

Para isso é preciso construir CONFIANÇA e ela é fruto de uma positiva experiência. Gerar essa percepção exige das LIDERANÇAS empenho, disponibilidade para entender as EQUIPES e os clientes internos e externos, bem como HABILIDADES INTERPESSOAIS para comunicar-se de uma forma que elas entendam e valorizem. Empatia, flexibilidade e habilidade para lidar com as diferenças são PONTES para um diálogo confiável, respeitoso e produtivo.

Um PROCESSO de LIDERANÇA bem sucedido é aquele que, além de gerenciar pessoas, potencializar talentos e estar alinhado com a CULTURA e as ESTRATÉGIAS da Organização, consegue fortalecer as bases para a construção de relações confiáveis e duradouras entre os LÍDERES e deles com os profissionais das EQUIPES, visando garantir que os RESULTADOS da EMPRESA sejam sustentáveis.

Sem LIDERANÇAS preparadas, todo esforço em favor da TRANSFORMAÇÃO cultural e organizacional poderá ser comprometido. O desenvolvimento de LÍDERES não envolve apenas capacitação técnica (mais fácil e rápida de absorver), mas sobretudo, de introjetar CONSCIÊNCIA sobre como seus comportamentos se refletem nas EQUIPES, bem como impactam clientes internos e/ou externos e consequentemente, os RESULTADOS da EMPRESA.

Com relação aos diferentes tipos de PROGRAMAS, podemos dizer que palestras com 02 a 04 horas de duração, tendem a cumprir seu objetivo de sensibilizar as pessoas envolvidas, propiciando-lhes conceitos e despertando o interesse delas.

PROGRAMAS com 08 horas de duração, envolvendo dinâmicas, palestras e rodas de conversa sobre seu objetivo, tendem a promover a conscientização das pessoas que dele participem, propiciando-lhes a oportunidade para uma discussão e reflexão mais profunda.

Entretanto, se o foco é TRANSFORMAR COMPORTAMENTOS e o adulto só aprende fazendo, se estiver convencido de que essa transformação lhe permitirá tornar-se um profissional mais capaz e melhor sucedido, então serão necessários PROGRAMAS com 16 a 24 horas de duração, com METODOLOGIAS participativas e focadas na aplicação prática de seus RESULTADOS.

Vale aqui mencionar que na WISDOM, sobretudo na Área Especialidade DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS, trabalhamos suportados em duas bases conceituais, ou seja, na ANTROPOSOFIA, que nos orienta sobre como SERES HUMANOS se desenvolvem e na TEORIA DOS MOTIVOS SOCIAIS de David McClelland.

Ambas orientam a concepção de soluções “sob medida” focadas no propósito da EMPRESA, alinhadas à sua CULTURA e aos RESULTADOS que ela deseja alcançar.

No que tange aos principais objetivos de um PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS, sempre questionamos nossos clientes quando acionados para este tipo de demanda. Assim sendo e em linhas gerais estamos preparados para atender a expectativas que envolvam:

- ▶ **Construir Visão Consistente:** Desenvolver uma visão homogênea e abrangente das COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS a serem trabalhadas pela Organização, para o atendimento de suas metas prioritárias, bem como do PAPEL DAS LIDERANÇAS envolvidas, à luz dos desafios da EMPRESA e do contexto externo.
- ▶ **Melhorar o Processo de Gestão:** Internalizar práticas eficazes de GESTÃO DE PESSOAS, orientadas para a busca de resultados relevantes para a EMPRESA, tanto em termos de ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL quanto no que tange à INTEGRAÇÃO entre as suas LIDERANÇAS e respectivas EQUIPES.
- ▶ **Definir Referenciais:** Definir PADRÕES DE EXCELÊNCIA, inspiradores e positivos, que permitam estabelecer uma linguagem gerencial comum para a Organização.
- ▶ **Fortalecer Relações:** Trabalhar em um ambiente motivador, que potencialize o ENGAJAMENTO - individual e das EQUIPES, com altos padrões de DESEMPENHO.
- ▶ **Gerar Consciência:** Conscientizar as LIDERANÇAS para absorverem os CONCEITOS e se capacitarem para a prática das COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS em suas diversas formas, bem como para sentirem-se estimuladas para o autodesenvolvimento e a adoção de práticas favoráveis tanto ao aprendizado contínuo quanto para a inovação.
- ▶ **Mobilizar Ações:** Mobilizar as LIDERANÇAS para, ao se conscientizarem sobre as suas necessidades de autodesenvolvimento para a prática das COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS, assumirem e implementarem seus compromissos individuais de crescimento.

Vale aqui reiterar que este é um investimento que promove engajamento, integração das LIDERANÇAS e de suas EQUIPES, desenvolvimento contínuo e mobilização no sentido de práticas inovadoras, além de preparar os LÍDERES para atuarem como agentes de mudança e facilitadores das INICIATIVAS da Organização.

Com relação à METODOLOGIA e conforme aqui mencionado, na WISDOM trabalhamos suportados em duas bases conceituais, ou seja, na ANTROPOSOFIA e na TEORIA DOS MOTIVOS SOCIAIS de David McClelland, orientando nosso foco para a concepção de soluções “sob medida”, alinhadas ao propósito da EMPRESA, à sua CULTURA e aos RESULTADOS que ela deseja alcançar.

Todo PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO é um espaço de transição entre um PADRÃO ATUAL e um PADRÃO DESEJADO que deverá ser formulado ao nível do indivíduo, da equipe em que trabalha e da EMPRESA no seu sentido sistêmico ou global.

Portanto, o PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS, que usualmente concebemos, é inteiramente estruturado com base em METODOLOGIA VIVENCIAL e PARTICIPATIVA que utiliza, como alavanca principal, uma abordagem baseada em dinâmicas de grupo, no resgate dos insights vivenciados, em discussões orientadas e em trabalhos em equipe focados, preferencialmente, na análise de CASOS REAIS.

Para facilitar a consolidação do APRENDIZADO, recomendamos a realização, ao longo dos WORKSHOPS e após a sua conclusão, de sessões de COACHING intermódulos - individuais ou em grupo.

O processo de DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS a serem trabalhadas de forma prioritária, pela sua própria natureza, requer mais do que eventos isolados de EDUCAÇÃO. Ele requer disciplina e investimento em ações integradas e de reforço mútuo, que contribuam para fortalecer o compromisso e a consciência da importância de se rever PARADIGMAS de atuação, bem como para disponibilizar INSTRUMENTOS úteis de gestão, que reforcem as práticas desejadas pela EMPRESA.

Vale ressaltar que é fundamental que esses MÓDULOS sejam aplicados de forma contínua e integrada (idealmente de 15 a 21 dias entre eles), a fim de garantir que os CONCEITOS aprendidos sejam de fato internalizados e praticados no dia a dia da LIDERANÇA, bem como para que se reflitam nos RESULTADOS da Organização.

Um aspecto importante a ser considerado em relação à abordagem dos MÓDULOS é o ambiente onde eles serão realizados. É importante que seja em um local agradável e fora da EMPRESA e, de preferência, próximo à NATUREZA em termos de paisagem e infraestrutura de apoio.

O MÓDULO I, em geral, foca na “LIDERANÇA CONSIGO MESMA”, ou seja, seu objetivo é levar cada um dos LÍDERES a entender melhor seu momento de vida e assumir os desafios que lhe são apresentados pela Organização. O referencial será a BIOGRAFIA de cada um dos participantes e seus estilos de LIDERANÇA.

O MÓDULO II, em geral, foca na “LIDERANÇA COM O SEU PRÓPRIO TIME”, ou seja, seu objetivo é ampliar a consciência da INTER-RELAÇÃO e da INTERDEPENDÊNCIA existente entre os membros de uma EQUIPE no contexto organizacional.

Já o MÓDULO III, em geral, foca na “LIDERANÇA E SUA EQUIPE NO CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO”, ou seja, seu objetivo é entender os processos de DESENVOLVIMENTO das EMPRESAS, bem como as dimensões dos CONFLITOS que nelas ocorrem.

Cada MÓDULO deve ser apoiado, através de sessões de *COACHING* intermódulos, sejam elas individuais ou grupais, além daquelas pós-módulos, focadas em consolidar o APRENDIZADO e a real aplicação dos NOVOS COMPORTAMENTOS.

Os impactos decorrentes da aplicação do PROGRAMA são múltiplos. Dentre eles observamos um maior alinhamento estratégico; um maior engajamento das LIDERANÇAS e de suas EQUIPES; a melhoria na qualidade das relações e no grau de confiança entre as LIDERANÇAS e suas EQUIPES e delas com as demais EQUIPES; tudo isso se refletindo na melhoria da qualidade da INTERAÇÃO com clientes internos e externos.

Um exemplo de *case* de sucesso ocorreu em uma EMPRESA em que conduzimos o PROGRAMA. Nela as LIDERANÇAS começaram a aplicar seu aprendizado, entre eles, a comunicação assertiva e o foco em resultados estratégicos. Isso permitiu ampliar a eficiência, melhorar a integração entre as EQUIPES e a percepção positiva disso pelos clientes internos e externos.

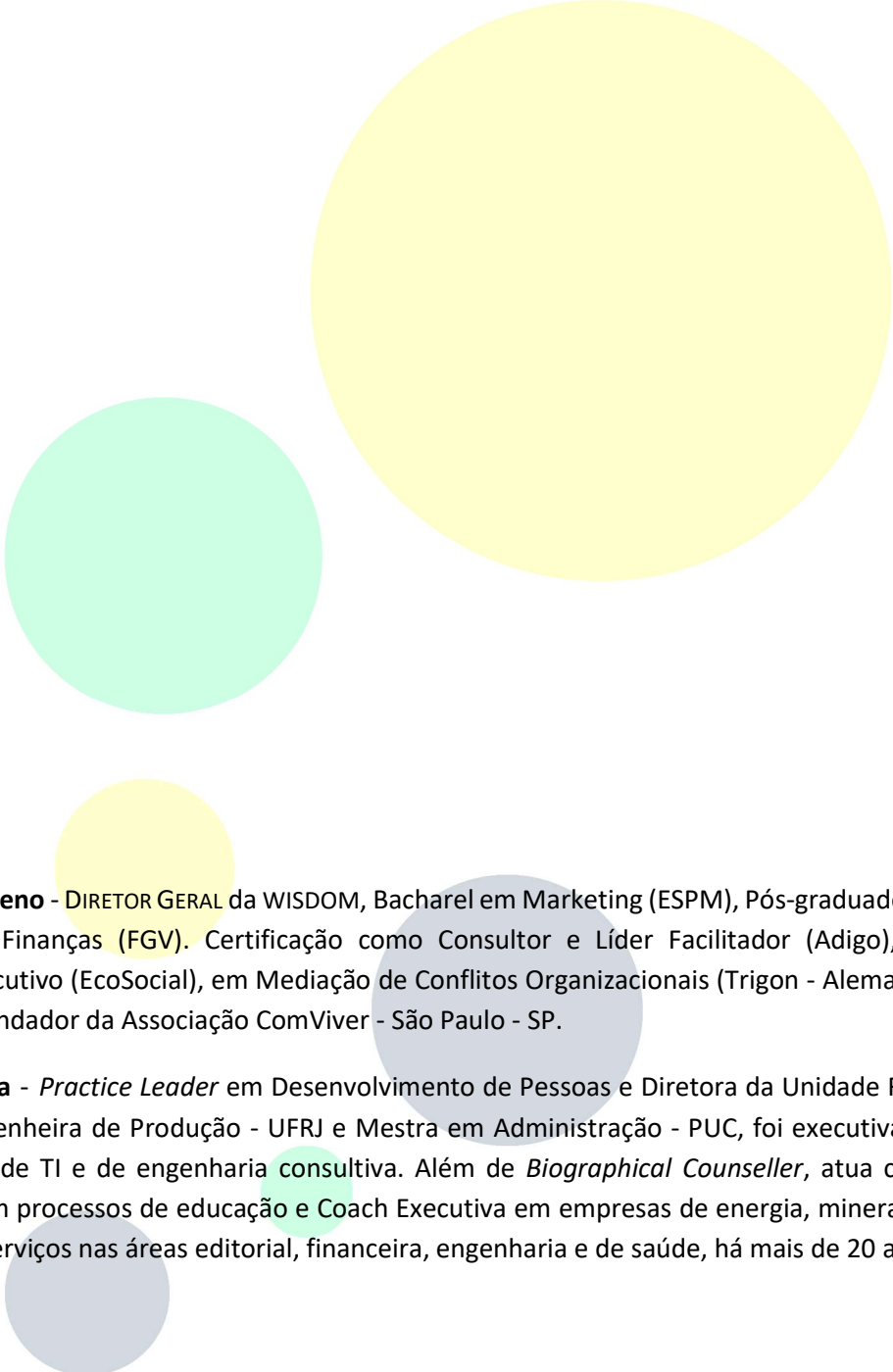
Em outra EMPRESA, um participante não agendado para as primeiras turmas, ao observar o retorno daqueles que primeiro participaram, perguntou: Onde vocês estiveram? Que água vocês beberam? Estão todos tão “levinhos”!!! Eu também quero!!!

Para garantir a continuidade desse DESENVOLVIMENTO, considerando que, com o passar do tempo, sempre existe a probabilidade de que o APRENDIZADO absorvido possa começar a se perder ainda que parcialmente, sugerimos reuniões de monitoração, seis meses após a conclusão do PROGRAMA, mesmo que apenas no âmbito de RH.

O objetivo disso será avaliar os RESULTADOS alcançados e definir ações de ajuste, sobretudo se houverem alterações perceptíveis na composição do conjunto de LIDERANÇAS, visando preservar a CULTURA COMPORTAMENTAL internalizada. Isso garantirá que a TRANSFORMAÇÃO se sustente e que evolua continuamente.

Antes de encerrarmos, duas mensagens: A primeira é que o DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS é mais um investimento estratégico. Preparar LÍDERES conscientes e alinhados à CULTURA e aos OBJETIVOS da EMPRESA é essencial para resultados sustentáveis.

A segunda mensagem é que LIDERAR é, acima de tudo, potencializar as pessoas e CRIAR AMBIENTES de confiança e engajamento. Quando isso ocorre de forma estruturada, os BENEFÍCIOS se refletem em toda a Organização.



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 Mestra 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: alinhamento, antroposofia, aprendizado, coaching, competências, confiança, conscientização, cultura, desempenho, desenvolvimento, dimensão cultural, dimensão humana, engajamento, estratégia, habilidades interpessoais, líder, liderança, metodologia, missão, motivos sociais, programa, propósito, sensibilização, transformação, valores.