

Processos de desenvolvimento saudáveis

Introdução

"Sempre fui e continuo sendo um buscador, mas parei de fazer perguntas às estrelas e aos livros. Comecei a ouvir os ensinamentos que o meu sangue me sussurra"

Herman Hesse

Desenvolver a saúde organizacional é mero espelhamento de como desenvolver saúde humana: Sono, Movimento e Alimentação.

Como consultores de desenvolvimento organizacional, qual deve ser nosso papel e nossa contribuição para a saúde da organização ao desenhar e conduzir processos de consultoria?

Nossa maior contribuição está em **criar o tempo e o espaço** para que as pessoas busquem e tragam o seu melhor (competências, ideias, participação, criatividade, mobilização, implementação, cooperação, etc.), e assumam responsabilidade sobre o processo e sobre o desenvolvimento almejado. Ao mesmo tempo, nunca devemos esquecer que o dono do processo é sempre o cliente e que, como tudo na natureza, cada organização e, conseqüentemente, cada projeto/processo é único e, para isso, devemos, acima de tudo, desenvolver a capacidade de esvaziar-se e **observar observar observar**, antes de assumir pressupostos e tomar decisões.

Para facilitar o exercício de observação e construção de uma abordagem de consultoria, podemos estruturar a organização segundo os 4 níveis que usualmente trabalhamos (Identidade, Relações, Processos e Recursos) ou, buscando mais detalhes, em 7 níveis, agrupadas em 3 grandes subsistemas., como veremos a seguir.

A escolha do modelo a ser adotado (3, 4 ou 7) depende do nível de detalhe que precisamos conhecer para endereçar a pergunta feita pelo cliente e, conseqüentemente, o objetivo do trabalho.

Apesar de cada organização e cada processo organizacional serem únicos, podemos observar que a Consultoria de Desenvolvimento normalmente se desenrola obedecendo 2 direções:

- Do Subsistema Cultural para o Técnico, dando maior ênfase aos aspectos Culturais e Sociais.
- Dos níveis hierárquicos mais altos da organização para os operacionais – não por uma questão de status, mas pela crença de que não é possível desenvolver processos organizacionais sustentáveis sem ter clareza e alinhamento de propósitos no nível de liderança.

Processos de desenvolvimento saudáveis

Cada dimensão a ser trabalhada envolve abordagens, ferramentas e cuidados específicos, mas somente explicitá-las, já ajuda a organizar o trabalho, mostrar um caminho e clarear a visão do cliente quanto ao que precisa ser atacado, com que prioridade, por quem.

7 Processos Básicos de Desenvolvimento Organizacional (DO)

Outro quadro referencial que auxilia a montagem de abordagens é entender quais são e a qualidade planetária que inspira cada um dos 7 Processos Básicos de Desenvolvimento Organizacional.

1. Diagnóstico Pesquisas, informação	Saturno	Pesquisa
2. Desenho de Futuro, Visão Estratégia, Identidade	Júpiter	Sabedoria
3. Aprendizagem Sensibilização Criação de condições	Vênus	Harmonização
4. Gerenciamento da mudança	Lua	Conservação
5. Comunicação Fortalecer relações	Mercúrio	Comunicação
6. Mobilização para ação Implementação	Marte	Ação
7. Desenvolvimento integrado	Sol	Integração

DIAGNÓSTICO E PESQUISA – SATURNO

Esta etapa é fundamental para qualquer trabalho de desenvolvimento, tanto para o cliente como para o consultor. Se, da parte do consultor, não há entendimento da situação presente e do histórico, estamos cumprindo tabela, trabalhando com "pacote", repetição, sem considerar o que é único em cada grupo ou organização.

Processos de desenvolvimento saudáveis

Da parte do cliente, o diagnóstico é um processo de tomada de consciência que amplia sua perspectiva sobre o passado e, principalmente, sobre o momento atual, mobilizando seu querer – ou não. Cabe ao consultor observar, provocar e apoiar o cliente nesse processo de consciência e, conseqüentemente, decisão com relação aos próximos passos do trabalho que, em última instância, é de propriedade do cliente.

Como consultores, nesta etapa incorporamos as qualidades de Saturno, o pesquisador. É a fase que fazemos os levantamentos de informações, entrevistas e pesquisas quantitativas ou qualitativas para obter a maior quantidade de informações e análises possíveis para formar imagem do passado, do presente e expectativas de futuro. Em trabalhos como de Cultura, realizamos pesquisas de valores, focus groups com diferentes níveis da organização, podendo inclusive envolver terceiros, como fornecedores, parceiros e clientes.

Todos os dados e materiais relevantes sobre o tema em questão devem ser analisados, mas o cerne da etapa de diagnóstico numa Consultoria de Desenvolvimento são as entrevistas – pessoais e individuais, sempre que possível presenciais –, buscando profundidade. Vale dizer que o nível de profundidade conquistado numa entrevista está diretamente relacionado com o nível de confiança que o consultor consegue estabelecer com o entrevistado. Iniciar o processo falando resumidamente de sua biografia e garantir a confidencialidade do que for dito são fatores chave na conquista da confiança.

O primeiro passo é definir quem entrevistar – certamente a liderança, idealmente todos os membros, mas, dependendo do tamanho do grupo, trabalhamos com uma amostra representativa. Quando a questão é um desenvolvimento do time de líderes, muitas vezes recomendamos entrevistar representantes dos demais níveis hierárquicos de forma a levantar a imagem do grupo de liderança em questão.

As entrevistas normalmente tem duração entre 1h e 1h30 e é fundamental a elaboração de um roteiro de entrevista sucinto, com perguntas abertas. Os 4 ou 7 níveis da organização apresentados acima são um bom roteiro a ser seguido nessa elaboração, eliminando ou detalhando instâncias, dependendo da questão a ser trabalhada.

Processos de desenvolvimento saudáveis

Devemos ter consciência que a entrevista é um poderoso marco inicial para os entrevistados, que, como numa sessão de coaching, são levados a refletir e se posicionar sobre questões muitas vezes delicadas de Identidade e Relações que impactarão o futuro da organização, do seu grupo e, muito provavelmente, o seu também.

Diagnosticar significa não só levantar dados como refletir, entender as causas, observar com "olhos frescos" o fenômeno e ajudar o cliente a criar uma imagem viva da situação, explorando não só fatos como causas que levaram ao momento atual. É imprescindível identificar tanto os pontos de atenção como os pontos positivos, de orgulho e que motivam as pessoas a pertencer àquele grupo ou organização.

Inúmeras ferramentas de pesquisa e diagnóstico podem ser usadas, isoladamente ou em conjunto, nessa dimensão: 4 ou 7 níveis da organização, fases de desenvolvimento da organização e do grupo, biografia do grupo/ área/organização, Análise SWOT (pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças), pesquisas de clima, cultura, valores, engajamento, satisfação de clientes internos e externos, planejamento estratégico.

IDENTIDADE, DESENHO DE FUTURO E ESTRATÉGIA – JÚPITER

A partir de uma visão de todo, da sabedoria de Júpiter, apoiamos o cliente a, coletivamente, tomar contato e transformar em direcionais suas aspirações, ideias e desejos de futuro para a organização, sem perder de vista a essência a ser preservada. É um momento aspiracional e, ao mesmo tempo, de tomada de decisão, onde o consultor facilita o cliente a chegar a definições – frases ou elementos – de sua identidade como Visão, Valores, Missão, Propósito e/ou de sua estratégia como objetivos, diretrizes, pilares etc.

Um processo saudável de Desenvolvimento Organizacional pode tanto começar pelo diagnóstico como pelo desenho de futuro – tudo depende de que forças queremos mobilizar no início do trabalho e qual o nível de mobilização e consciência dos participantes para essas dimensões – Passado (Diagnóstico) ou Futuro (Visão). Em processos de desenho de uma nova cultura é mais comum começar pelo diagnóstico de cultura, visando obter subsídios para uma discussão mais estruturada de De/Para de cada elemento de cultura.

Processos de desenvolvimento saudáveis

Um trabalho com a identidade e o futuro da organização pode ser feito:

- Base zero, quando a organização não possui, nunca fez esse tipo de reflexão ou formalização de elementos da identidade
- No contexto de evolução, após uma fusão, mudança de foco e/ou atingimento da Visão anteriormente planejada
- Como um processo de apropriação de uma identidade formulada pela Matriz, necessitando aprofundamento do entendimento, detalhamento ou mesmo uma ressignificação local (por exemplo, o que queremos dizer com "Diversidade"?)

Um dos princípios do processo de desenho de futuro e identidade é "menos é mais". Isso vale tanto para o número de elementos da identidade (Visão, Valores, Missão, Propósito, Filosofia, Nosso Jeito de Ser, Pilares etc.), como para número de itens em cada elemento (por exemplo, quantos valores? Evitar mais de 5, idealmente 3) – sem falar no tamanho dos textos descritivos. Caso contrário, as pessoas tendem a não se lembrar das definições e acabam confusas com muitos conceitos.

Como consultores, devemos estimular e provocar o grupo para que as definições dos elementos da identidade e cultura não sejam reducionistas ou banais – tem que inspirar, expressar o que faz aquele grupo ou organização únicos. Ler previamente exemplos de definições burocráticas e de definições inspiradoras de outras organizações pode ajudar a trazer o tom desejado.

Nossa experiência mostra que, dependendo da organização e do seu momento político, criar Visão, Missão e Valores de áreas/Business Units/países/regiões pode gerar uma impressão de tentativa de segregação. Uma opção é criar Nosso Compromisso ou Nossa Contribuição para atingimento dos elementos da identidade da companhia com um todo.

Trabalhar com Identidade e Futuro deve sempre começar pelo nível mais alto da organização, cujo compromisso é fundamental para o patrocínio de todas as mudanças que esse futuro pedirá. Dizemos que processos de transformação envolvendo identidade e futuro tem que ser "efeito chuva" (de cima para baixo) e não "efeito bidê" (de baixo para cima). Por outro lado, quanto mais participativo, melhor e mais sustentável será o processo de desenho de futuro/identidade. Vale dizer que participar não significa necessariamente criar as definições. Ser convidado a entender, aprofundar, contribuir, planejar a implementação, também são formas legítimas e mobilizadoras de participação – desde que a intenção da liderança seja autêntica.

Processos de desenvolvimento saudáveis

Nesse sentido, podemos adotar algumas estratégias de envolvimento/participação de outros níveis, como:

- Envolver o primeiro nível (líder + diretos) na definição dos elementos-chave e do que não abrimos mão, sem chegar, por exemplo, em frases/slogans/imagens fechadas.
- Repetir o processo para o 2º nível, trazendo o 1º nível aberto a chegarem a uma alternativa coletiva – no início, para dar algumas diretrizes ou, no final, para apresentar seu trabalho como mais um grupo. Compartilhar com os demais níveis as definições geradas pelo 1º nível, criando dinâmicas de sensibilização, apropriação do significado, criação de slogans, levantamento de cuidados na implementação, detalhamento de planos de implementação, estratégia de desdobramento para equipes, clientes, fornecedores.

Uma vez concluídos os produtos finais da estratégia ou identidade, o desafio passa a ser estruturar e garantir que as imagens e definições cheguem corretamente para todos os níveis da organização, com abordagens diferentes para cada nível. Para isso deve ser desenvolvida uma detalhada estratégia de disseminação – quem comunica o quê, de qual forma, para que público. Levar em consideração duração dos eventos, locais, melhores horários, turnos etc.

Com o propósito de dar exemplo e empoderar a liderança, uma boa prática é formar os líderes para serem multiplicadores. O cuidado a ser tomado é direcionar a tarefa para quem tem talento e fala do coração, valendo juntar áreas, o RH se dispor a apoiar líderes com maior dificuldade etc.

Nesse contexto, uma estratégia de sucesso e baixo custo é cada líder propiciar um espaço para os funcionários de sua área discutirem como tornar viva essa visão/missão/estratégia/valores na praticado seu dia a dia. Por exemplo, como praticar o valor **Ética ou Criatividade** é certamente distinto nas áreas de RH, Finanças, Jurídico, Comercial ou Industrial. Buscar métricas (como dar uma nota de 1 a 10) de onde estamos hoje em cada tópico pode também criar uma excelente oportunidade de discussão de temas críticos, sensibilizando para a eventual necessidade de mudança.

Vale dizer que em alguns processos de desenvolvimento, poderíamos incluir nessa etapa o desenho das grandes políticas da organização, ou seja, os princípios e diretrizes que deverão reger as principais áreas ou temas estratégicos, a exemplo de políticas corporativas de Recursos Humanos, Finanças, Custos, Sustentabilidade etc.

Processos de desenvolvimento saudáveis

Nessa dimensão, fazemos uso de ferramentas como visualizações de futuro, construção de cenários, prototipagem, desenvolvimento participativo de estratégias e metas compartilhadas.

APRENDIZAGEM, SENSIBILIZAÇÃO, CRIAÇÃO DE CONDIÇÕES PARA MUDANÇA – VÊNUS

É momento de trabalhar o sentir, a escuta, o acolhimento e o envolvimento para criar um espaço propício ao diálogo, integração e inovação, entre outras dimensões.

Programas de desenvolvimento de lideranças e outros níveis, com foco em competências comportamentais são grandes veículos mobilizadores do **sentir**, desde que sua condução seja feita de forma orgânica, equilibrando Pensar (conteúdo), Sentir (vivências com reflexões individuais e compartilhadas) e Querer (exercícios de conexão com a prática e planos de ação). Em sua grande parte, os programas de desenvolvimento focam somente em conteúdos, tornando-se áridos e, conseqüentemente, pouco mobilizadores.

Quando falamos em programas de desenvolvimento, cada vez mais devemos propor atividades de sustentação da aprendizagem que vão além de workshops presenciais. O princípio é buscar conexão com a prática, individualização do aprendizado, criação de espaços para troca de experiências e fortalecimento das relações. Nesse contexto, podemos elencar como possibilidades sessões de *coaching*, *mentoring*, jornadas de aprendizagem, *learning groups*, diálogos mais ou menos estruturados com líderes inspiradores, grupos de estudo de temas de interesse, entre outras.

Também estão dentro dessa esfera o desenho de processos e sistemas que permitam a criação e a disponibilização de conteúdos, onde o conhecimento seja desenvolvido, compartilhado e cultivado.

Nos processos de mudança organizacionais ou de cultura é fundamental considerar atividades de Sensibilização para Mudança. Dependendo da cultura e abertura do cliente, desenvolver *workshops* vivenciais, jogos, eventos de larga escala que trabalhem de forma impactante os temas que precisam ser encarados e discutidos com abertura e profundidade. Na visão da Lumo, o consultor de desenvolvimento deve considerar no desenho desses processos alguns cuidados importantes:

Processos de desenvolvimento saudáveis

- Buscamos trabalhar com o ser humano integral, consciente, equilibrado, livre para fazer escolhas. Nesse sentido, evitamos propor atividades que levem a perda de consciência como as que fazem uso de privação de sono, com duração propositalmente exaustiva, algumas meditações ativas etc.
- Na maior parte dos casos, os participantes foram convidados (por vezes convocados) a participar dos eventos, sem influência no desenho ou mesmo propósito do evento. Devemos ter muito cuidado ao conduzir atividades que levem a um nível de exposição de vulnerabilidades que o participante não gostaria de ter naquele momento, com aquele público que pode envolver pares, superiores ou subordinados. Podemos citar como exemplos, atividades *outdoor* para pessoas com dificuldade ou bloqueios específicos ou mesmo dinâmicas com forte carga emocional, onde as pessoas são levadas (ou se sentem obrigadas) a expor fragilidades, traumas ou situações pessoais que normalmente não trariam nesse contexto.

A qualidade de criar condições de acolhimento para a mudança passa inclusive pelo nível de Recursos, com a criação de espaços físicos que propicie encontro, abertura, fazendo uso de layouts, mobiliário e decoração planejados para esse fim. Plantas e flores (vivas!) são fundamentais para trazer um clima de beleza e harmonia, tanto no ambiente diário de trabalho como nos workshops.

COMUNICAÇÃO E FORTALECIMENTO DAS RELAÇÕES – MERCÚRIO

As qualidades mercuriais de comunicação e relacionamento são pilares fundamentais de qualquer processo de desenvolvimento e devem estar fortemente entretecidas com os processos de aprendizagem e sensibilização descritos anteriormente. É até difícil dizer onde uma dimensão começa e a outra termina. Só conseguimos criar times, dissolver conflitos e tensões, lidar com resistências e fazer as transformações necessárias se estiverem presentes a comunicação e a forte intenção de construir relações de colaboração e confiança.

Dentro do tema Comunicação, em termos de consultoria de desenvolvimento estamos falando de executar, propor, estimular a discussão de frentes como:

- Formulação de estratégias de comunicação, envolvendo seleção de temas e canais por público-alvo, ao longo do tempo.
- Criação de rituais e/ou canais para que a comunicação flua entre níveis e grupos da organização.

Processos de desenvolvimento saudáveis

- Elaboração e gestão de campanhas e ações de comunicação de apoio a processos de mudança.
- Apoio à liderança na geração de mensagens e ações efetivas de comunicação.
- Desenho de eventos que facilitem a disseminação de informações e o diálogo como, por exemplo, no lançamento, momentos-chave ou encerramento de processos e programas, fazendo uso de dinâmicas de intervenção para grandes grupos, como Open Space e *World Cafés*.

No que tange ao fortalecimento das relações, esta é a instância onde nosso foco são grupos reais de trabalho, cujo cotidiano é interdependente, explorando processos de desenvolvimento como:

- Desenvolvimento de times (*teambuildings*), explorando temas como feedback, formação de imagem conjunta sobre passado, presente e futuro, estabelecimento de acordos, construção de identidade, planos de ação e o que mais for necessário trabalhar para atender a necessidade do grupo.
- Processos decisórios em grupo.
- Mediação de conflitos entre indivíduos e grupos.
- Negociação de interfaces, ou seja, facilitação entre áreas ou influenciadores (*stakeholders*) para clarificação de expectativas e definição de papéis e compromissos.
- Grupos de aprendizagem (Learning groups).
- Jornadas de aprendizagem – que tem componentes de pesquisa (Saturno), mas, como processo, são excelentes para fortalecer relações dentro de um grupo.
- Redes de Coaching ou Mentoring – tanto a condução das sessões de coaching e mentoring como o próprio processo de preparação dos participantes e dos coaches ou mentores, consistem em fortes ferramentas de integração desses grupos.

Cada um dos temas acima merece um livro, mas pela experiência, alguns cuidados gerais são válidos para quaisquer processos envolvendo grupos:

- Acompanhamento – os efeitos positivos de eventos pontuais com um grupo tem duração máxima de 1 mês, quando muito. Se não há acompanhamento, *check points* de avaliação, a tendência é o dia a dia engolir as atividades de reflexão e desenvolvimento. Muitas vezes o consultor se sente inibido de propor horas de acompanhamento, mas a experiência mostra que sem isso, grande parte dos processos não se sustenta.

Processos de desenvolvimento saudáveis

- Equilíbrio Pensar-Sentir-Querer – muitos clientes relatam traumas com processos de times, citando como principais causas excesso de conteúdo e pouca troca (quando o consultor se coloca no centro, em vez de focar no grupo), vivências desconectadas com a realidade dos participantes (o famoso “abraçar árvore”) e falta de produtos concretos para dar continuidade como planos de ação.
- Compromisso da liderança – por mais maravilhoso que seja o processo conduzido pelo consultor, se a liderança não fizer conexão e acompanhamento no dia a dia com o que foi trabalhado, todo o esforço se perde. Nesse sentido, é fundamental o consultor manter a conexão posterior com a liderança, seja com *coaching* individual ou reuniões de coordenação.

GESTÃO DO PROCESSO DE MUDANÇA – LUA

Qualquer processo de transformação ou mudança cultural necessita, em maior ou menor escala, de uma gestão ou governança do processo. Exemplos de atividades envolvidas, com características bem lunares:

- Desenho do processo
- Criação de uma estrutura paralela ao operacional, com governança própria (patrocinador, comitê estratégico, coordenação)
- Definição dos produtos e tipos de registro por etapa
- Desenvolvimento dos planos de trabalho com atividades, métricas, prazos e responsáveis
- Condução de reuniões de acompanhamento e controle

O escopo do consultor de desenvolvimento pode variar bastante nesse âmbito, podendo assumir a gestão do processo de mudança na sua totalidade, facilitar a elaboração dos planos e o acompanhamento, fazer parte de um grupo de coordenação ou mesmo definir o perfil, selecionar e fazer mentoria para um profissional (ou um grupo) do cliente para exercer esse papel. Nesse caso, o que difere a contribuição de um consultor de desenvolvimento da contribuição de um consultor técnico? A capacidade de enxergar o todo, de facilitar o diálogo para a potencialização das competências disponíveis e para o desenvolvimento do senso de propriedade e responsabilidade da liderança. Acima de tudo, a serviço do cliente, o consultor de desenvolvimento deve ter a coragem de provocar com perguntas a discussão dos assuntos delicados, como, por exemplo, os impactos de cada decisão nos níveis de Identidade e Relações, ampliando a consciência do cliente.

Processos de desenvolvimento saudáveis

Novamente o modelo dos 4 níveis (Identidade, Relações, Processos e Recursos) é de grande valia para ajudar o cliente a entender a possível amplitude de um processo de Gestão da Mudança para, na sequência, definir com consciência a abrangência e profundidade com que o mesmo quer trabalhar o tema. Em outras palavras, é importante que o cliente defina se a Gestão da Mudança abrangerá somente o gerenciamento das dimensões de Recursos e Processos (que é o mais comum no mercado) ou se estamos tratando realmente de um processo de Transformação Organizacional, que abrangerá as dimensões de Relações e Identidade – neste caso, podendo envolver a combinação dos diversos tipos de trabalho de desenvolvimento organizacional citados.

MOBILIZAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO – MARTE

Sendo a implementação dos processos de mudança uma fase de responsabilidade do cliente, o consultor de desenvolvimento pode exercer o papel de apoiar a liderança através de *coaching individual* ou em grupo para:

- Definição dos primeiros passos
- Discussão de desafios e dilemas durante a implementação, como um processo regular e estruturado
- Facilitar momentos de crises

DESENVOLVIMENTO INTEGRADO – SOL

O Sol é o arquétipo da luz, da integração a partir de uma força que Rudolf Steiner chama o Pensar do Coração.

O desenvolvimento integrado seria a capacidade do consultor enxergar seu cliente com seu processo de mudança organizacional, com todas suas inter-relações, como um grande organismo vivo – com uma biografia, temperamentos, personalidade, órgãos, dilemas, conflitos e aspirações, com passado, presente e futuro e um mundo de relações desafiantes ao seu redor. Um organismo vivo e espiritual.

Chegar ao desenvolvimento integrado para o consultor de desenvolvimento é meta e caminho ao mesmo tempo, cuja chave está dentro e não fora. As competências aqui são Imaginação, Inspiração e Intuição – respectivamente, a transformação do Pensar, do Sentir e do Querer que trabalhamos nos 6 processos básicos de desenvolvimento organizacional.

Desenvolvimento integrado é abrir mão das certezas e conhecimentos, é desenvolver a presença de espírito, conectando-se e colocando-se a serviço do Eu Superior do cliente que, consciente ou inconscientemente, nunca por acaso, escolhemos ou nos escolheu.