

VIII-022 - FÓRUM DA LIDERANÇA

Pasquale Alberto Lisa⁽¹⁾

Trabalha na companhia desde 1993, sendo encarregado comercial por 18 anos e atualmente ocupando o cargo de Gerente Comercial desde 01/04/2015, além de coordenar o Grupo da Liderança desde julho/2013 e o Grupo de Melhoria de Processo da Diretoria Metropolitana da Sabesp.

Patrícia Alessandra Sanchez⁽²⁾

Trabalha na companhia desde 1994, técnica em gestão, ocupou o cargo de encarregada comercial por 15 anos, coordenou grupos do sistema de gestão e também desenvolveu o trabalho na melhoria das insatisfações de clientes, sendo finalista dessa prática no IGS. Atualmente atua na Coordenação da Qualidade e é integrante do Grupo de Desenvolvimento da Liderança.

Sueli Y. Oshiro Tanaka⁽³⁾

Analista de Gestão, com trabalhos desenvolvidos na área de recursos humanos e integrante do Grupo de Desenvolvimento da Liderança desde 2010.

Endereço⁽¹⁾: Av. Sapopemba, 16.200 – Jd. Adutora – São Paulo – SP – CEP: 08330-180 – Brasil - Tel: +55 (11) 2363-1501 - e-mail: palisa@sabesp.com.br.

RESUMO

A prática consiste em proporcionar a reflexão do papel do líder na condução de suas equipes, atuando em parceria em seu desenvolvimento visando melhoria da gestão de pessoas e resultados da MC. Denominada “Fórum da Liderança”, a prática ocorre por meio de encontros quadrimestrais para discussão e reflexão do tema abordado. A preparação é realizada por um grupo de trabalho multidisciplinar e interdepartamental denominado grupo de desenvolvimento da liderança – GDL, onde através de reuniões mensais são elencados os temas mais pertinentes levando-se em consideração: o resultado da avaliação realizada após os encontros, a pesquisa de clima organizacional respondida por toda força de trabalho, as competências e desempenho e as diretrizes da alta direção.

A metodologia utilizada são palestras ou exposições teóricas para trabalhos em grupo, discussão em plenária, dinâmicas, atividades, *coaching* em grupo, com condução própria ou de consultoria externa.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança transformadora, gestão de pessoas, resultados empresariais, equipes eficientes, planejamento.

INTRODUÇÃO

Na Unidade de Negócio Centro – MC os grupos do sistema de gestão, conhecidos como Grupos da Colmeia, são grupos interdepartamentais que têm o objetivo de estimular a gestão participativa, o trabalho, a comunicação e a cooperação entre equipes, onde está inserido o GDL (Grupo de Desenvolvimento da Liderança).

Com base no Planejamento Operacional da MC de 2010 e com a implantação das Unidades de Gerenciamento Regionais (UGR's) em 2011, iniciou-se o processo de construção de uma ferramenta de desenvolvimento da liderança atuante, com uma oportunidade de melhoria apontada, onde se identificou a ausência de uma prática estruturada para identificar as necessidades reais de desenvolvimento de seu papel como líder, e a partir de então foi criado o GDL, que tem como propósito, atuar em parceria com a liderança e com os novos líderes em seu desenvolvimento, visando melhoria da gestão de pessoas e resultados da MC.

Como aprendizado desse processo gerencial no ciclo de Planejamento Operacional da MC de 2014 – 2018, foi criado o Objetivo Operacional nº 11 – Aumentar a Satisfação dos Empregados, alinhado ao Objetivo Estratégico e Tático: Promover o desenvolvimento pessoal e profissional, onde o trabalho do Fórum da Liderança foi incorporado.

OBJETIVOS

Com o objetivo de tratar a lacuna de um programa estruturado voltado à liderança no exercício de suas atividades diárias e também visando aumentar a satisfação dos empregados previsto dentro de um objetivo operacional, a Alta Administração da MC direcionou para a coordenação do grupo da colmeia (GDL) a tarefa de implantar uma prática sistematizada de um programa na MC, com o apoio da área da qualidade e recursos humanos.

Através do trabalho do GDL é desenvolvida a prática do Fórum da Liderança que tem como propósito proporcionar aos líderes, reflexão quanto ao seu papel e oferecer ferramentas para serem aplicadas no seu desenvolvimento profissional e também de sua equipe, bem como se inter-relacionar com o Objetivo Operacional - Aumentar a Satisfação dos Empregados da MC. Abaixo o modelo do Plano Operacional incorporado pela MC (Figura 1).

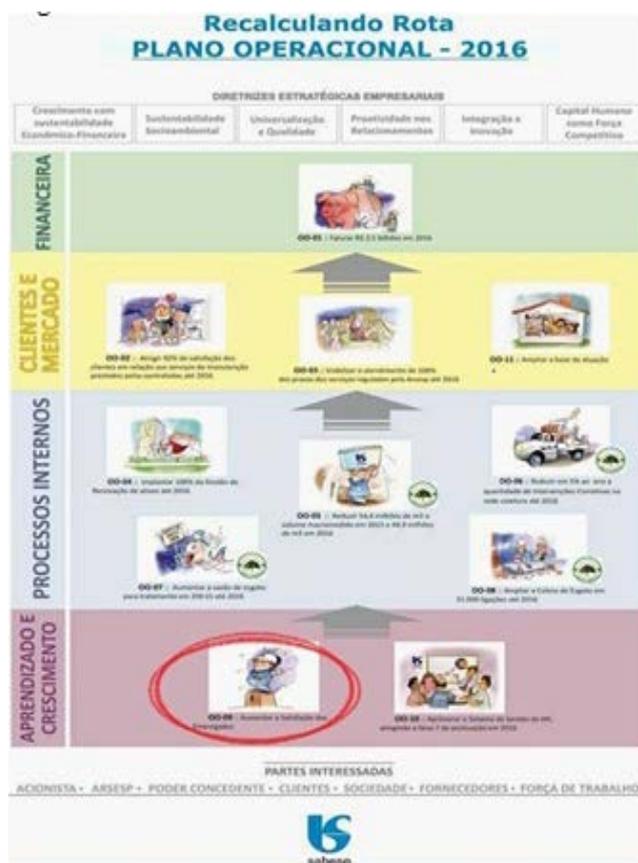


Figura 1: Plano Operacional MC

Os temas propostos pelo GDL para os Fóruns da Liderança buscam atender às necessidades e expectativas dos líderes e seus liderados com atuação transformadora e teve como o foco não só a viabilidade econômica e financeira principalmente no cenário de gestão da crise hídrica, mas também a capacitação prevista no sistema de Avaliação de Competências e Desempenho (Figuras 02 e 03). Na figura 02 temos seis competências que devem ser desenvolvidas pelos líderes, ou seja, o foco do desenvolvimento está baseado na: Gestão de Negócios, Gestão de Pessoas, Negociação/Comunicação, Gestão de Sustentabilidade, Governança Corporativa e Gestão da Inovação. A prática está alinhada também, com o desenvolvimento das competências técnicas e gerenciais, para promover dessa forma a satisfação e o compromisso com os colaboradores. Na Figura 03, temos as avaliações de desempenho que são comuns a todos os funcionários da empresa (produtividade, comportamento, comprometimento e qualidade no trabalho). É importante ressaltar que o desenvolvimento contínuo de profissionais que ocupam cargos gerenciais é um dos desafios que as empresas enfrentam para garantir a perpetuidade de seu negócio e estratégias, bem como alavancar e alcançar os resultados esperados.



Figura 02: Competências que devem ser desenvolvidas pelos líderes



Figura 03: Avaliações de desempenho comuns a todos os funcionários da empresa

A partir de 2014, nas reuniões mensais do Grupo de Desenvolvimento da Liderança, se iniciou o planejamento das atividades que ocorreriam durante o ciclo, e foram considerados pontos de desenvolvimento para “enfrentamento” da crise hídrica, fato que se repetiu no ano seguinte, mesmo vivendo um momento de pós-crise. Em 2015, utilizando os resultados da pesquisa de clima organizacional aplicada para toda a força de trabalho da MC e também as análises críticas realizadas no planejamento operacional da colmeia (POC), identificou-se uma grande oportunidade de melhoria na dimensão LIDERANÇA (Fig.01). Uma das causas da oscilação dos números se dava em função da atuação dos líderes e o reflexo de suas ações perante suas equipes. Atuar de forma ética, transformadora e exemplar, analisando os cenários internos e externos da empresa eram os pilares do trabalho planejado, sem perder de vista os valores, princípios e objetivos da organização, preparando líderes para a atuação em conjunto com as suas equipes e foco nos resultados empresariais.

METODOLOGIA UTILIZADA

O GDL aplica a metodologia do PDCL na realização dos Fóruns, Figura 04.

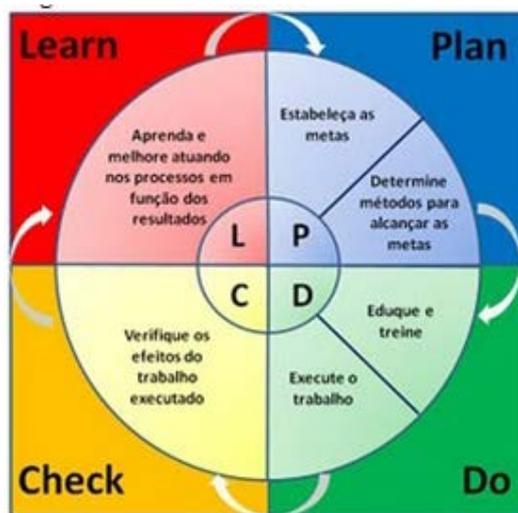


Figura 04: Metodologia aplicada - PDCL

O Planejamento é realizado no início do ano com a definição dos temas que serão trabalhados, onde analisa o cenário atual da empresa e o cenário externo (mercado de trabalho), as competências gerenciais de liderança e de desempenho, conforme Figuras 02 e 03, o resultado da Pesquisa de Clima Organizacional Figura 9 e também as diretrizes estabelecidas pelo Superintendente, buscando alinhar os processos de gestão de pessoas com os objetivos estratégicos para avaliar novas ferramentas a serem implantadas, bem como as datas dos encontros. Para a elaboração do POC (Planejamento Operacional da Colmeia) utiliza-se a metodologia 5W's e 2 H's (Figura. 05).

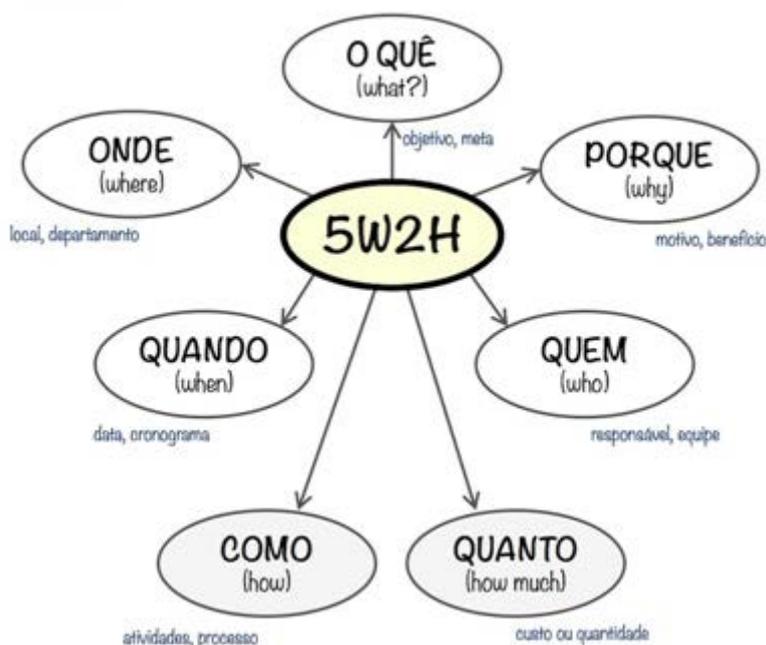


Figura 05: Metodologia 5W2H

A partir do planejamento anual, em suas reuniões mensais o GDL elabora cada Fórum, definindo: o tema que será aplicado dentro de um formato estabelecido, horário, tempo de duração, quantidade de pessoas por turma, material necessário, a forma de explanação do tema (se com profissional contratado para um determinado assunto, ou se aplicado com o conhecimento do próprio grupo), e orçamento do evento. Para essa definição é considerado o conhecimento do grupo sobre o assunto.

Temas abordados		
2014	2015	2016
Resolução eficaz do conflito; Comunicação produtiva;	Fortalecendo você e sua equipe;	Neuroliderança;
Planejamento com foco no resultado	Experiências vividas – Aprendizado e crescimento	Atitude Construtiva e Equipes resilientes para uma liderança eficaz
Gestão e modelo de gestão (interface com Grupo de Gestão do Conhecimento-GCOR).	Reconhecimento (interface com o Grupo de Reconhecimento-GRE).	E o mundo mudou!

Figura 06: Temas abordados no Fórum da Liderança

Estímulo ao autodesenvolvimento: A cada encontro é realizado um resgate do encontro anterior e verificado junto à liderança a aplicação do tema. É enviado um boletim pós-encontro para fortalecer os principais pontos abordados e boletins digitais por e-mail antes de cada encontro com o objetivo de preparação do tema a ser apresentado no próximo Fórum.

Exercício da Liderança: Sob a responsabilidade de cada líder, que é estimulado a praticar e/ou participar de situações, junto com as suas equipes para vivenciar as ferramentas de liderança oferecidas no encontro. Quando é uma ferramenta nova de mercado, ou caso haja a necessidade de um método de aplicabilidade por um profissional específico opta-se pela contratação.

Os encontros são divididos em turmas e cada líder escolhe um dia dentre os que são oferecidos. A apresentação do tema ocorre com slides, sempre mesclados com vídeos, músicas, trechos de filmes, fotos e textos, exercícios que possibilitam ao grupo a reflexão. Dentro de cada encontro ocorre a formação de pequenos grupos que em determinados pontos (considerados chaves) realizam um debate/reflexão e depois compartilham as informações conclusivas em plenária, propiciando um aprendizado conjunto.

A cada final de ano é realizado um Fórum de confraternização cujo tema central é reconhecimento em suas várias formas, utilizando dinâmicas, apresentações artísticas, feedbacks estruturados, entre outros, cujo objetivo é sensibilizar os líderes quanto à necessidade de reconhecimento de seus liderados.

O controle e aprendizado dessa prática de gestão ocorrem nos seguintes momentos: a verificação de eficácia do evento, realizada ao final de cada turma, onde o GDL se reúne para verificar os pontos planejados e se os objetivos propostos foram alcançados. Isso ocorre de duas formas: com a avaliação de cada integrante do grupo sobre a apresentação realizada e através do levantamento das necessidades e expectativas detectadas nas avaliações aplicadas para cada líder de forma individual, onde cada participante avalia o tema aplicado (Se é pertinente à sua rotina de trabalho?), sobre a aplicação no dia a dia do seu exercício da liderança (É possível aplicar a ferramenta na sua atividade ou com a sua equipe?) e sobre a avaliação geral do encontro (Qual a sua avaliação sobre o tema e o encontro de hoje?).

Dessas avaliações, quando existe a necessidade de algum ajuste do tema apresentado, esse ocorre no encontro com a turma seguinte; quando a sugestão, crítica ou comentário se refere à estrutura, a aplicabilidade ocorre em um novo encontro após a avaliação do GDL.

Um dos eventos que demonstra o descrito acima foi sobre o tema “reconhecimento” em 2015, onde o grupo planejou e construiu todo o trabalho em cima do cenário interno e externo da empresa. Em virtude do grande envolvimento dos líderes e de suas equipes perante o enfrentamento da crise hídrica, o evento foi realizado no mesmo dia e com todos os líderes reunidos. O GDL em parceria com o GRE (Grupo de Reconhecimento) planejou o evento com o foco nesse tema e executou quatro fases importantes de reconhecimento: o que a força de trabalho entendia por reconhecimento e com depoimentos de funcionários de todas as áreas demonstrando o sentimento de quando se percebia reconhecido pelo seu líder; o reconhecimento da família pelo trabalho desenvolvido; o reconhecimento dos talentos internos que possuímos com atividades extraprofissionais e o reconhecimento hierárquico de cada líder com o seu liderado, desde o diretor até o encarregado e o estímulo desse trabalho se estender até a força de trabalho.

Além do PDCL esse evento demonstrou a interação entre as áreas, a importância de uma liderança transformadora, a parceria com grupo do sistema de gestão, o enfoque na gestão de pessoas, a relação com o planejamento operacional em incrementar a satisfação de todos, o foco nos resultados, além da motivação e outros resultados intangíveis.

O evento teve uma avaliação excelente de todos os participantes e no aprendizado percebeu-se a necessidade de reconhecimento e o estímulo do uso da ferramenta do feedback.

A outra forma de realização do aprendizado ocorre a cada dois anos (já ocorreu no ano de 2012 e 2014 e no final de 2016), onde o GDL aplica um questionário que tem como base a ferramenta do PCDL (Fig. 04) que verifica se os conhecimentos adquiridos pelos líderes são de fato, planejados e praticados durante a sua gestão. Em todos os aprendizados saem oportunidades de melhorias e são implantadas ações de inovação na prática de gestão.

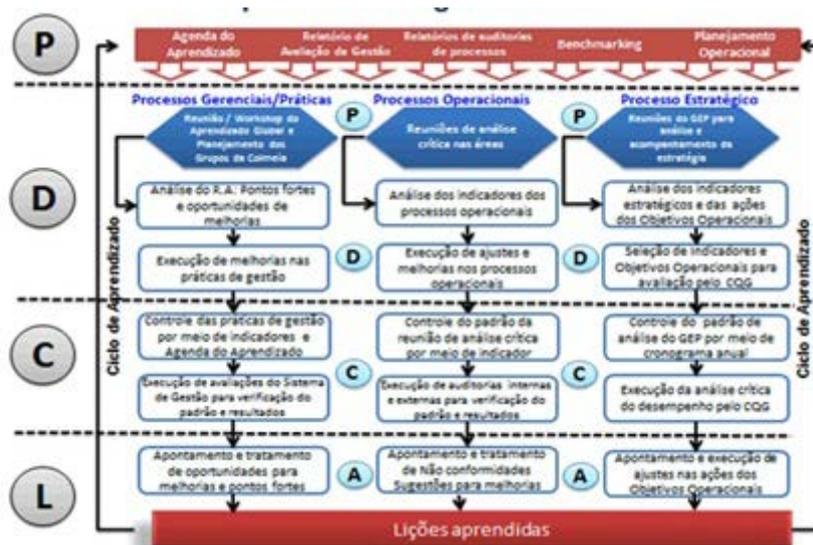


Figura 07: Aprendizado Organizacional MC

A garantia do padrão de trabalho para essa prática de gestão segue o Procedimento Empresarial Instrumentos Organizacionais e Controle (PE-OR0001), que determina os padrões para elaboração e aprovação de documentos e atende aos requisitos da certificação do Sistema Integrado Sabesp (SIS).

Há uma cooperação de todas as áreas da MC e também há colaboração das partes interessadas envolvidas nessa prática, tanto do corpo gerencial como também da força de trabalho que se envolvem através dos representantes de cada área no grupo, como também através da pesquisa do aprendizado que ocorre bianualmente.

O inter-relacionamento com outras práticas pode ser percebido em outros Grupos do Sistema de Gestão, GCOR, GRS, GRE e GQ em trabalhos aplicados no formato de parceria. Outros grupos percebem a relação indireta do GDL através de aplicação de ferramentas nos trabalhos em seus grupos.

Após cada evento, todos os líderes recebem o material apresentado para que haja uma disseminação nas atividades diárias com seus liderados e ainda o material utilizado fica disponível no Portal da MC para acesso a todos os empregados, além da publicação de uma matéria sobre o evento no jornal digital MC Informa, enviado a todos os empregados da Unidade de Negócio por e-mail. (Figura 8).

Além do material, todos os integrantes do GDL ficam disponíveis para eventuais necessidades e solicitações dos líderes na aplicação dos materiais e ferramentas, além de repasse para aqueles que não tiveram a oportunidade de participar do encontro.

Os integrantes do grupo possuem o papel de trazer nas reuniões possíveis temas ou dificuldades apresentadas e identificadas em sua área para análise de todos e identificação em outras áreas, para posterior aplicação em um fórum.

Ainda há um estímulo para que todos enviem textos ou livros que são compartilhados com todos os líderes através de envio por e-mail.



Figura 08: Matéria publicada no MC Informa

RESULTADOS OBTIDOS

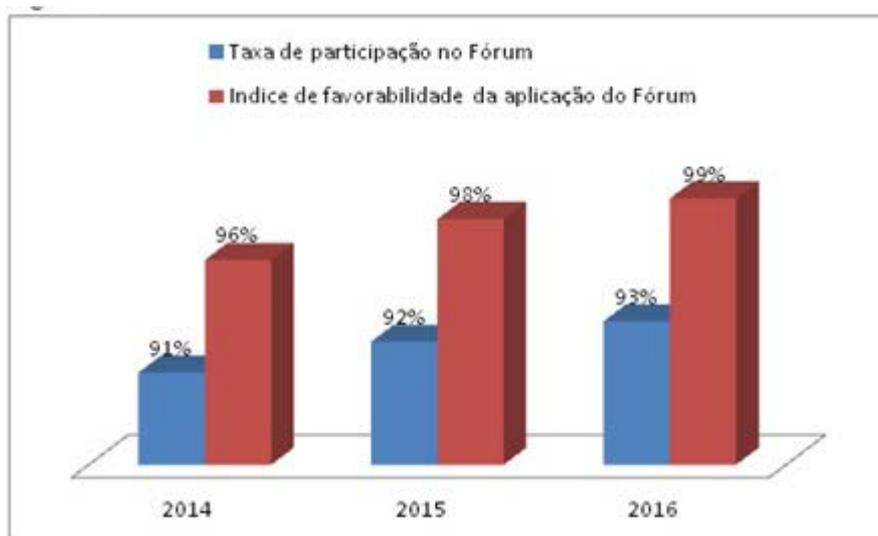


Figura 09: Resultados obtidos para os indicadores "Taxa de participação no Fórum" e "Índice de Favorabilidade da aplicação do Fórum" – 2014 a 2016

Dimensão	2013	2015	2016
Liderança	64,00%	63,20%	71,50%
1. Os líderes deixam claro o que esperam do nosso trabalho	67,50%	66,70%	73,20%
2. Eu me sinto confiante em fazer perguntas porque obtenho respostas diretas	65,70%	65,70%	73,20%
3. É fácil ter acesso aos líderes e também é fácil falar com eles	80,40%	78,40%	83,80%
4. Os líderes se preocupam em distribuir as tarefas de forma equilibrada	54,70%	55,10%	62,80%
5. Os líderes confiam na capacidade da equipe em desenvolver um bom trabalho	72,60%	71,20%	77,70%
6. Os líderes agem de acordo com o que falam	57,00%	57,00%	67,40%
7. Eu confio nas informações que recebo da liderança	69,90%	67,50%	76,40%
8. O retorno sobre o meu desempenho é feito de forma clara e contribui para o meu crescimento	55,00%	55,40%	64,50%
9. Os líderes sabem planejar e motivar a equipe em busca de resultados	52,30%	49,80%	61,20%
10. Os líderes estão sempre prontos para prestar o suporte necessário à equipe	64,40%	64,70%	74,20%

Figura 10: Resultados obtidos na Pesquisa de Clima Organizacional MC na Dimensão “Liderança – 2013 a 2016

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A relevância dos resultados se comprova através dos resultados obtidos conforme figuras 09 e 10, onde podemos observar a evolução dos indicadores:

- ✓ Taxa de participação no Fórum: observa-se o aumento da participação dos líderes nos fóruns, o que demonstra interesse nos temas abordados e a percepção da importância das ferramentas apresentadas para a gestão de suas equipes;
- ✓ Índice de favorabilidade da aplicação do Fórum: observa-se o aumento da satisfação dos participantes com os Fóruns, no que tange a pertinência e aplicabilidade dos temas propostos, na melhoria da gestão de pessoas e resultados;
- ✓ Pesquisa de Clima - Dimensão Liderança: aumento de 13% de 2015 para 2016 (conforme fig.09), o que comprova a percepção da força de trabalho da melhoria da atuação do seu líder e a eficiência da prática.

Podemos ainda observar os resultados intangíveis relacionados à prática, temos:

- A MC foi benchmarking da Unidade de Negócio Oeste – MO em 2015 e implantou a prática em 2016;
- Reconhecimento através do Prêmio de Melhor Grupo do Sistema de Gestão da MC de 2016 e
- Depoimentos de líderes e força de trabalho:

“Sempre tive muita vontade de participar desse Fórum e finalmente consegui pela primeira vez, com a promoção. Foi muito além do que eu esperava e aprendi muito com o conteúdo” (encarregada da MC – participante).

“Percebi que meu chefe melhorou muito seu comportamento, principalmente na Comunicação com a equipe. Não só eu, mas a equipe ficou mais motivada. Continue assim – (Técnico em Gestão – liderado).

“A cada ano e a cada encontro há uma superação. Não só do Grupo como dos participantes. É um trabalho muito bem planejado e vem melhorando o desempenho dos líderes e das equipes” (Superintendente da MC).

CONCLUSÕES/RECOMENDAÇÕES

Com os depoimentos acima, fica evidenciado que esse trabalho possui uma grande relevância para todas as partes envolvidas. Uma transformação que ocorre de forma gradativa e que muitas vezes não tem a percepção tangível, mas os resultados são percebidos no dia a dia, no trabalho desenvolvido pelos líderes e suas equipes e pela eficiência que as equipes desempenham, com os resultados positivos que são alcançados. O foco se torna mais desafiador quando sabemos que a cada ano precisamos e vamos aumentar a satisfação dos empregados da organização, já que o resultado é positivo com tendência favorável. Cada vez mais temos o objetivo de formarmos uma grande empresa e um bom lugar para se trabalhar. **JUNTOS SOMOS MAIS FORTES !!!!**

Mediante a descrição da prática conclui-se que esse trabalho de desenvolvimento é de grande importância para a empresa, pois mantém uma liderança atuante de forma pró ativa e atualizada com as melhores ferramentas do mercado na gestão de pessoas e desenvolvimento das equipes assegurando resultados satisfatórios

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. SABBAG, P. Y. Resiliência. Negócio. 2012.
2. FABOSSI, M Coração de Líder. Aprenda Fácil. 3ª edição. 2015