

## **“Desenvolvendo Lideranças e Gestão de Pessoas: Ética, Trabalho e Vida”. (Curso).**

### **1. DADOS GERAIS**

**Carga Horária:** 8 horas

**Participantes:** 25 pessoas de vários setores da Empresa

**Consultores:** Consultor Sênior (1) e Consultores- Coordenadores de Grupos (5)

**Horário e Dinâmica de Atividades.**

Plenária:

- Introdução: apresentação dos participantes.
- Funções, organograma de trabalho, interfaces humanas.
- Objetivos e expectativas dos participantes
- Identificação das temáticas chave através da exposição interativa, integrando as expectativas dos participantes.
- Aquecendo motores: ética, trabalho e vida – palestra.

Intervalo 1

Plenária:

- *Clip* cinematográfico: Primeira Parte
- Discussão interativa: levantamento de questões
- Identificação dos problemas: sistematização para trabalho posterior.
- Formação de Grupos de reflexão com coordenadores para o almoço

Almoço temático – Grupos.

Plenária:

- *Clip* cinematográfico: Segunda Parte.
- Discussão interativa: novas questões

Discussão em 5 grupos das principais questões apuradas no dia de reflexão.

- Identificação de estratégias de ação: conhecimento construído.

Intervalo 2

Reunião plenária:

- Elaboração de cartas de intenções em três níveis: individual, para o grupo liderado, para a empresa.
- Mecanismos de avaliação: follow-up
- Resumindo e Concluindo.
- Avaliação do Curso por parte dos participantes.

### **2. QUESTÕES EMERGENTES: Fazendo um Diagnóstico**

O curso teve início com a apresentação de cada um dos participantes. Nesta apresentação cada participante expôs a sua função na empresa, as pessoas sob a sua liderança, o organograma de trabalho mostrando a quem se reportar, os problemas que são enfrentados no dia a dia e as expectativas com relação ao curso.

Os temas que surgiram no momento da apresentação e na colocação das expectativas podem ser agrupados nas seguintes categorias, **apontadas como fundamentais pelos próprios participantes.**

- **Relacionamento:** aprimorar o relacionamento resultou ser o tema central das expectativas.
  - *“Como trabalhar em equipe?”*
  - *“Entender as pessoas implica saber quando “não estão bem, num bom dia” para poder colaborar”.*
  - *“O tempo de trabalho na empresa ensina a confiar nos colegas. Confiança se aprende com a experiência de vida”.*
  - *“Liderar pessoas depende do nível de relacionamento”*
  - *“As máquinas são fáceis de arrumar: a questão é a ‘peça’ que está na frente da máquina (aquele que opera a máquina)”*
  - *“Troca de Experiências com os colegas. Integração com outras áreas. “Compreender o cotidiano dos outros”.*
  - *“Possibilidade de Interagir”*
  - *“Aprender a ouvir”.*
  - *“Construir um Relacionamento”*
  - *“Pensar nas pessoas, não apenas nos problemas”.*
  
- **A importância da Comunicação** entre os membros da equipe.
  - *“Uma equipe precisa de diretrizes para ter um bom funcionamento”.*
  - *“Como separar o meio doméstico e familiar do trabalho. É possível separar? Deve-se separar realmente? Como colocar estas questões domésticas no dia a dia, sem fazer de conta que não há problemas e ao mesmo tempo cumprir as nossas obrigações na empresa?”*
  - *“Muitos funcionários apertam os botões, mas existe um jeito peculiar de apertar o botão, o toque do botão.. É preciso discutir isso com eles.”*
  
- **A necessidade da reflexão** sobre a própria atuação.
  - *“O crescimento pessoal leva a uma melhora no relacionamento entre as pessoas”.*
  - *“Importância de conhecer-se a si mesmo”.*
  - *“Importância do EU: avaliar o interior, o eu, com métodos externos é sempre insuficiente. Requer-se uma reflexão continuada para uma avaliação correta”.*
  - *“Como saber se estou sendo um bom líder? O que esperam de mim?”*
  - *“O trabalho como serviço aos outros: eis uma questão relevante.”*
  - *“Procura de uma renovação na rotina diária. Conseguir isto mediante a reflexão, distanciando-se dos afazeres quotidianos”*
  - *“Aprender a refletir, a ganhar perspectiva.”*
  - *“Necessidade de ter um espaço oficial para a reflexão. “*
  
- **Valorização de pessoa: construção de si próprio no trabalho.**
  - *‘As diferenças e peculiaridades que nos tornam únicos.’*
  - *“Aprender a ser útil. “*
  - *“Consertar os erros. “*
  - *“Aprender a perguntar-se: os questionamentos que ajudam”.*
  - *“Gosto e Curiosidade: o lazer faz parte da autoconstrução”.*
  - *“Não temos tempo para nos conhecer e conhecer os outros”.*
  - *“Avaliação: pessoal e dos outros. Onde estamos? O que somos e o que queremos?”*

### 3. DISCUSSÃO INTERATIVA: O Conhecimento Construído.

As discussões interativas que se seguiram à projeção dos filmes, também trabalhadas nos grupos durante o Almoço Temático, serviram para clarificar e explicitar as questões emergentes levantadas na fase diagnóstica.

Existe uma **questão central** apontada pelos participantes que avalia a metodologia empregada na Curso como eficaz: a **dinâmica interativa**, onde as pessoas colocam as questões que realmente preocupam e **constroem o conhecimento** mediante o relacionamento aberto entre eles.

*“Quando ouvimos falar de cursos de lideranças, o que a gente espera é uma palestra com ‘regras e dicas’ de como ser um bom líder, algo assim como ‘seja líder em dez passos’. Isto é completamente diferente! Podemos colocar de coração aberto o que realmente nos aflige e as dúvidas que temos. Temos oportunidade de nos conhecer melhor entre nós.”*

A discussão interativa propiciou explicitar e construir melhor as questões em discussão, podendo ser agrupadas para análise nas seguintes categorias:

- **Necessidade de Continuidade com o processo aprendido no curso:** O Curso serviu como um **cenário para treinar** os aspectos apontados como importantes no item anterior. Assim, pensar no relacionamento, na comunicação e praticar a reflexão sobre a própria atuação não foram apenas itens de discussão, mas incorporaram-se como **exercício prático ao longo do Curso**.
  - *“Como colocar no dia a dia o que está sendo discutido no curso?”*
  - *“Seria importante termos um filme como esse na nossa mente todos os dias para conseguirmos refletir na nossa rotina diária, não apenas num final de semana”.*
  - *“Quando assistimos um filme é possível parar a cena, passar para frente ou para trás, pular a cena que não gostamos,.... no entanto na vida isso não é possível”.*
  - *“Durante o filme eu não ouvi os comentários do palestrante, somente vi as cenas e fiquei pensando em várias coisas. Pensei na minha vida!”*
  - *“O filme me fez identificar-me com uma personagem e entendi que estou fazendo na minha vida o mesmo que eu critico nessa personagem”*
  - *“O filme nos chama para a própria reflexão dos nossos atos”*
  
- **Importância de levar o desejo de comunicação e a oportunidade de reflexão para os outros funcionários,** para as pessoas que estão sob a liderança dos participantes do Curso.
  - *‘As pessoas tem uma certa resistência a mudanças porque não refletem”.*
  - *“O líder as vezes estabelece regras e a rotina do dia a dia faz com que ele não reflita sobre as mesmas, se há necessidade de mudança ou não”.*
  - *“São as pessoas ao nosso redor que dão a ‘temperatura do nosso*

*termômetro de humor' não nós mesmos".*

- *“Às vezes se pensa mais no processo do que nas pessoas. É a determinação o que move as pessoas”.*
- *“No dia a dia mais se ouve do que propriamente se escuta aos outros”.*

- O essencial é focar-se na **construção pessoal**, esclarecer quais são os objetivos e metas que todos os funcionários tem como pessoas e seres humanos, para depois procurar o **entrosamento na equipe**, e avaliar estas metas em relação aos objetivos da empresa. Tudo este processo é, de alguma maneira, responsabilidade do líder.
  - *“O primeiro filme estava focado mais numa auto análise; já o segundo mais no trabalho em equipe, importância do ideal”.*
  - *“Importância do exemplo e da conduta de um líder”*
  - *“A meta pessoal tem que está em concordância com a meta da empresa e da equipe”.*
  - *“O processo obedece a uma ordem lógica: primeiro a reflexão pessoal, sobre o eu, sobre a família e o ambiente doméstico, sobre as próprias raízes para, depois, passar a considerar a liderança, a missão, a equipe de trabalho, os valores a serem defendidos e incorporados”.*
  -
- A reflexão permite **manter a hierarquia de valores para não perder o foco** com questões periféricas e aparentemente urgentes. Surgiram as dificuldades relativas ao ambiente sindical e às frequentes reivindicações do sindicato. Notou-se a importância de estar centrado e desejando ajudar realmente o funcionário. Ater-se a questões salariais –tema habitual das reivindicações sindicais- é abrir mão de muitos outros valores que a empresa agrega para o funcionário e que devem ser valorizados e cuidados.

#### 4. ESTRATÉGIAS PROPOSTAS: Cartas de Intenções

Uma vez trabalhadas as questões na discussão interativa, com a necessária explicitação e reflexão conjunta, procedeu-se na parte final do Curso a elaborar uma **carta de intenções como recurso de continuidade de aprendizado**. Esta carta de intenções foi elaborada utilizando os grupos de discussão do almoço temático e tinha como objetivo propor **estratégias práticas de ação em três níveis: na empresa, na equipe de trabalho, no âmbito pessoal**. Coloca-se a seguir o resultado integrado das estratégias propostas pelas equipes, como um consenso coletivo dos participantes do Curso.

##### Para a EMPRESA:

- Não apagar incêndios. Ouvir as sugestões dos funcionários.
- A Empresa deve mostrar interesse pelo equilíbrio entre profissão x família x estudo
- Treinamento para todos os funcionários: estender esse curso para todos.
- Retomar o Jornal do funcionário para facilitar a comunicação.

- Envolvimento familiar na empresa: as famílias têm de conhecer o ambiente de trabalho.
- Melhorar a comunicação entre os funcionários
- Divulgação mais eficaz dos resultados: painel eletrônico?
- Desenvolver estratégias de planos de carreira. Maior clareza dos pré-requisitos para assumir os cargos. Incentivar a escolaridade, os cursos profissionalizantes, e a educação continuada nos colaboradores da empresa. Mostrar que a empresa preocupa-se ativamente da educação de todos os seus funcionários.
- Evitar o excesso de planejamento num mesmo período de tempo
- Programas de capacitação para líderes
- Valorizar o ser humano. Promover esta valorização como parte da cultura da empresa. Divulgar o conceito e aprender a quantificar o quanto se valoriza na prática.
- Os líderes da empresa têm de ser participantes: não podem assistir nem comandar fora do cenário de ação. É preciso colocar “as mãos na massa.”
- Promover a união, valorizar o positivo, abolir a cultura da crítica: individual e institucional. Não reclamar, responder positivamente em todos os níveis.

### **Para a EQUIPE**

- Necessidade de comunicação. Indicador para nível de comunicação: como medir as melhoras no nível de comunicação?
- Reflexão sobre o como se fez algo e o que se fez
- Transparência: Não ocultar. Jogar aberto
- Relacionamento: Melhor envolvimento entre líder o subordinado
- Confiança: uma meta a ser conquistada
- Acolher os principiantes ( recepção )
- Valorização dos colaboradores: reconhecer e incentivar o trabalho do funcionário
- Não deixar para amanhã o que se pode fazer hoje
- Valorizar idéias do funcionário. Ouvir primeiro o que o funcionário tem a dizer e só depois falar
- Painel eletrônico das novidades
- Metodologia para as reuniões
- Divulgação dos valores dos funcionários
- Integrar as diversas unidades da empresa.
- Necessidade de um espaço oficial e formal para implementar integração e comunicação: não é suficiente com que isto aconteça fora da empresa, ou extra-oficialmente. Deve ser um objetivo como grupo de trabalho conquistar esse espaço oficial: “horário comercial para promover a integração”
- Promover a união do grupo: a unidade possibilita novos sonhos e conquistas.

### **Para o AMBITO PESSOAL**

- Resgatar as próprias raízes
- Facilitar a expressão à medida de cada um
- Empatia. Colocar-se no lugar do outro
- Não deixar nada para depois
- Auto avaliação continuada: tempo para reflexão sobre o que sou e o que quero na vida e na empresa.
- Ouvir mais, ouvir até o fim, não ter respostas prontas antes de ouvir.
- Saber se faz o que gosta. Aprender a gostar do que cada um faz.

- Estipular prioridades
- Distância entre supervisor e subordinado
- Quem sou e o que eu quero para mim? Uma pergunta que deve estar presente sempre.
- Relacionamento e conhecimento dos outros: requerem tempo e espaço que cada um deve conquistar dentro de si mesmo, e oferecer aos outros. Ter “tempo para atender os demais”.
- Fazer por merecer: um objetivo de excelência pessoal.
- Não ter medo de ser feliz.

## 5. RECOMENDAÇÕES, FOLLOW-UP e CONCLUSÃO.

A maioria das questões apontadas aqui são decorrentes da Metodologia empregada – Discussão Interativa e Conhecimento Construído a partir das reflexões provocadas pela projeção de clips cinematográficos - que prioriza o conhecimento e afetividade dos Participantes para apurar os assuntos, explicitá-los e propor estratégias.

Isto faz pensar que a educação de adultos deve contemplar o que eles levam dentro, incorporar a experiência profissional de cada um, e atuar como um facilitador que ajuda a tornar explícitos os questionamentos, estimula a reflexão, e anima na procura de soluções.

Cabe uma consideração final da equipe que ministrou o curso, a título de recomendações:

1. **Integrar as percepções dos participantes coordenadas sob supervisão mostra-se como recurso educacional de impacto**, no âmbito do conhecimento e no âmbito afetivo. É preciso deixar falar os interessados, ao invés de dar regras de conduta. A continuidade deve respeitar esta metodologia

2. **Dar seqüência e acompanhar o processo de treinamento** com o grupo de Participantes em **reuniões regulares de frequência bimensal**. Organizar um espaço de reflexão para este grupo a cada 2 meses. A **avaliação** destas reuniões será feita a cada **6 meses com consultoria externa**.

3. Instalar o processo de treinamento com **extensão para o resto dos funcionários, conduzidos pelos líderes que participaram do curso**. Uma vez identificados os objetivos de processo em cada grupo e as estratégias a seguir, poderá se **convocar a consultoria externa**.

4. Comprometer todos os funcionários da empresa, através deste treinamento, no processo de aprimoramento e melhoria do trabalho em equipe, na sintonia com os objetivos da empresa, e na construção dos próprios objetivos individuais.

5. Desenvolver uma **ferramenta de avaliação de comunicação através de parâmetros objetivos, quantitativos e qualitativos**. Este seria um projeto de pesquisa próprio do Departamento de Recursos Humanos que, uma vez testado e implementado, pode se constituir num valor agregado notável na Empresa.

### **Recomendação para a Instituição.**

O Departamento de Recursos Humanos é o responsável pelo cuidado das pessoas, e pelas estratégias de ação propostas, que devem enfatizar a prevenção de problemas, mais do que invocar a solução rápida das mesmas. RH deve ser “muito mais prevenir do que apagar incêndios”.

Somos da opinião que a presente metodologia é ferramenta eficaz para os responsáveis pelo RH das empresas. Assim, parece-nos que seria de ótimo aproveitamento **organizar um Curso de Gestão de Pessoas** nos moldes aqui descritos **para os Coordenadores, funcionários e responsáveis pelo departamento de RH** da empresa, de modo que possam “conhecer, viver e avaliar pessoalmente o curso” para, uma vez conhecida a metodologia, poder usá-la conforme conveniência nas unidades respectivas pelas que são responsáveis.