



**CRESCENDO**



# A TRANSFORMAÇÃO PARTICIPATIVA DAS ORGANIZAÇÕES

## Como fazer acontecer o management 2.0

---



Palestra Câmara de Comércio França-Brasil  
Comissão RH

São Paulo, 19 de Agosto de 2009



# Agenda

- **Introdução**
- Porquê a Transformação Participativa das Organizações?
- O que é a TPO?
- Como desenvolver a TPO?
- Conclusões : algumas convicções

# As Áreas de Atuação da Crescendo: Estratégia, Organização e Gestão da Mudança



# A partir de nossa base Brasileira, um crescente escopo internacional de nossos Projetos



▲ Sede Crescendo - São Paulo

■ Localização de projetos Crescendo

## O que dizem nossos clientes a respeito da colaboração com a Crescendo



- “Agradeço as contribuições da Crescendo ao longo destes dois anos que nos permitiram progredir individualmente (eu o primeiro) e coletivamente”

***CEO de uma das 100 maiores corporações no Brasil***

- “A Crescendo nos lembrou e mostrou de forma prática que a organização e o trabalho em equipe são duas alavancas fundamentais de melhoria da performance da empresa.”

***CEO global de uma BU de um grupo líder mundial***

- “In the past two years we have asked Crescendo to help in two critical moments of our organization and twice your contribution has been extremely substantial and has positively served the evolution of our company. You thoroughly prepared the diagnosis, artfully organised the working sessions and debriefs and went through the pain of a very important follow-up session. Beyond the seriousness of the tools you have used, thank you for the versatility you have shown in order to adapt to our short preparation time, various personalities and styles and other necessities.”

***CEO da filial brasileira de um grupo industrial multinacional***

# Agenda

- Introdução

- **Porquê e para o que a Transformação Participativa das Organizações?**

- O que é a TPO?
- Como desenvolver a TPO?
- Conclusões : algumas convicções

## O contexto das empresas mudou drasticamente....

- A perda de sentido pelos colaboradores se tornou o grande mal das organizações
- A organização tradicional 'comando e controle' se tornou rapidamente antiquada....para não dizer totalmente inadaptada aos novos desafios
- As exigências das novas gerações estão mudando fortemente
  - Maior busca pelo equilíbrio de vida
- As empresas nunca foram bombardeadas com tantas informações .... e ao mesmo nunca tiveram tantas dificuldades para tomar decisão:
  - Complexidade dos fluxos de informação e das organizações
  - Conhecimento tácito vs. explícito

## ... E continua mudando mais rapidamente ainda!

- O fim anunciado da era do “tudo pela geração de valor para o acionista”
  - Conceito de geração de valor sustentável para os stakeholders
- Várias empresas chegaram a conclusão de que colaboradores não são recursos ... são pessoas, são gente!
  - Estas empresas já abandonaram o conceito de RH....
  - ..adotando outras nomenclaturas: TH, Diretoria de Gente, Diretoria de Gestão de Pessoas, .....
- Emergência dos conceitos de Organizações 2.0 e de Inteligência Coletiva:
  - Organizações ‘Network centric’
  - O fenômeno das redes sociais colaborativas (web 2.0) e seu ainda pouco conhecido impacto nas organizações (organizações 2.0)
  - Emergência de um novo conceito em management: a Inteligência Coletiva

# No novo contexto da era de conhecimento, surge o conceito do Management da Inteligência Coletiva



Itens de análise	Management tradicional: Individual e Coletivo	Management da Inteligência Coletiva (organizações 2.0)
O que é?	Desenvolver a autonomia, a motivação e as competências de um indivíduo ou de uma equipe	Desenvolver e gerenciar os recursos intelectuais (conhecimentos, idéias, inteligências) de uma equipe para torná-la capaz de co-construir, compartilhar e inovar
Finalidade	Gerenciar o cotidiano	Preparar o futuro
Atividades alvo	Baixo conteúdo intelectual	Alto conteúdo intelectual
Métodos de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taylorismo</li> <li>• Liderança situacional</li> <li>• Gestão por objetivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Gestão do Conhecimento</u></li> <li>• <u>Inteligência Estratégica Participativa</u></li> <li>• <u>Práticas do querer cooperar, saber cooperar e poder cooperar</u></li> </ul>

Fonte: Olivier Zara – adaptação Crescendo

**“A inteligência coletiva é a arte de maximizar simultaneamente a liberdade criadora e a eficácia colaborativa”**

*Pierre Lévy*

## Cuidar da Transformação da Organização é por essência uma atribuição típica de CEO...

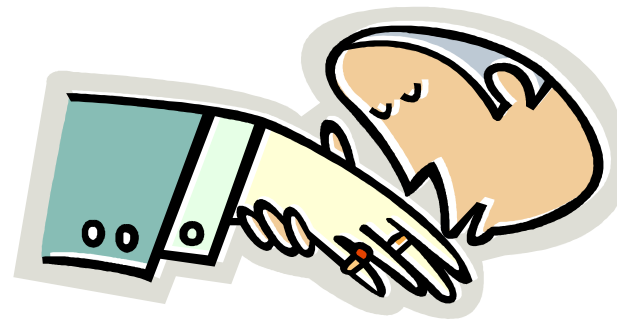


- E um assunto interno que na maioria dos casos não diz respeito diretamente aos acionistas... diferentemente da formulação da estratégia
  - Com a exceção da macro-organização
- E a grande alavanca que um CEO possui para impregnar mudanças duradouras durante a sua gestão
  - O tempo de vida de um modelo organizacional freqüentemente está relacionado ao tempo de mandato de um gestor
- E uma das poucas atribuições indelegável do CEO
- O endurecimento do ambiente externo/competitivo intensifica a necessidade de alinhamento e sincronismo forte entre a organização e a estratégia

**...No entanto o risco se torna elevado quando um CEO quer solucionar sozinho todas as questões organizacionais**

## O cargo de CEO é absolutamente singular:

- Carência de informações internas neutras
- Dificuldade em captar a dura verdade de seus colaboradores
- Papel máximo de pára-raios das críticas à empresa
- Sujeito a insegurança como resultante da responsabilidade final perante numerosas decisões vitais
- Inexistência de pares e solidão do cargo



# Porquê a Transformação Participativa das Organizações (TPO)?



- Para desenhar soluções alternativas de organização que contemplem uma maior criatividade e ao mesmo tempo a visão das necessidades de continuidade operacional
- Para mobilizar e motivar as equipas intensamente
  - “Liberar as energias”
- Para elevar o sentimento de apropriação e identificação com a nova organização
  - Minimizar a resistência a mudança e facilitar a implementação....
  - ....mesmo se no curto prazo isto pode requer um tempo um pouco maior
    - “A harmonia entre as pessoas aumentou”
    - “Este é a primeira vez em 25 anos de empresa que eu vejo uma organização ser nossa cara”
- Para elevar o nível de confiança dentro da empresa
  - Lançar uma TPO é o ato de confiança por essência de um CEO em relação aos colaboradores

**Fazer dos colaboradores co-arquitetos da futura organização**

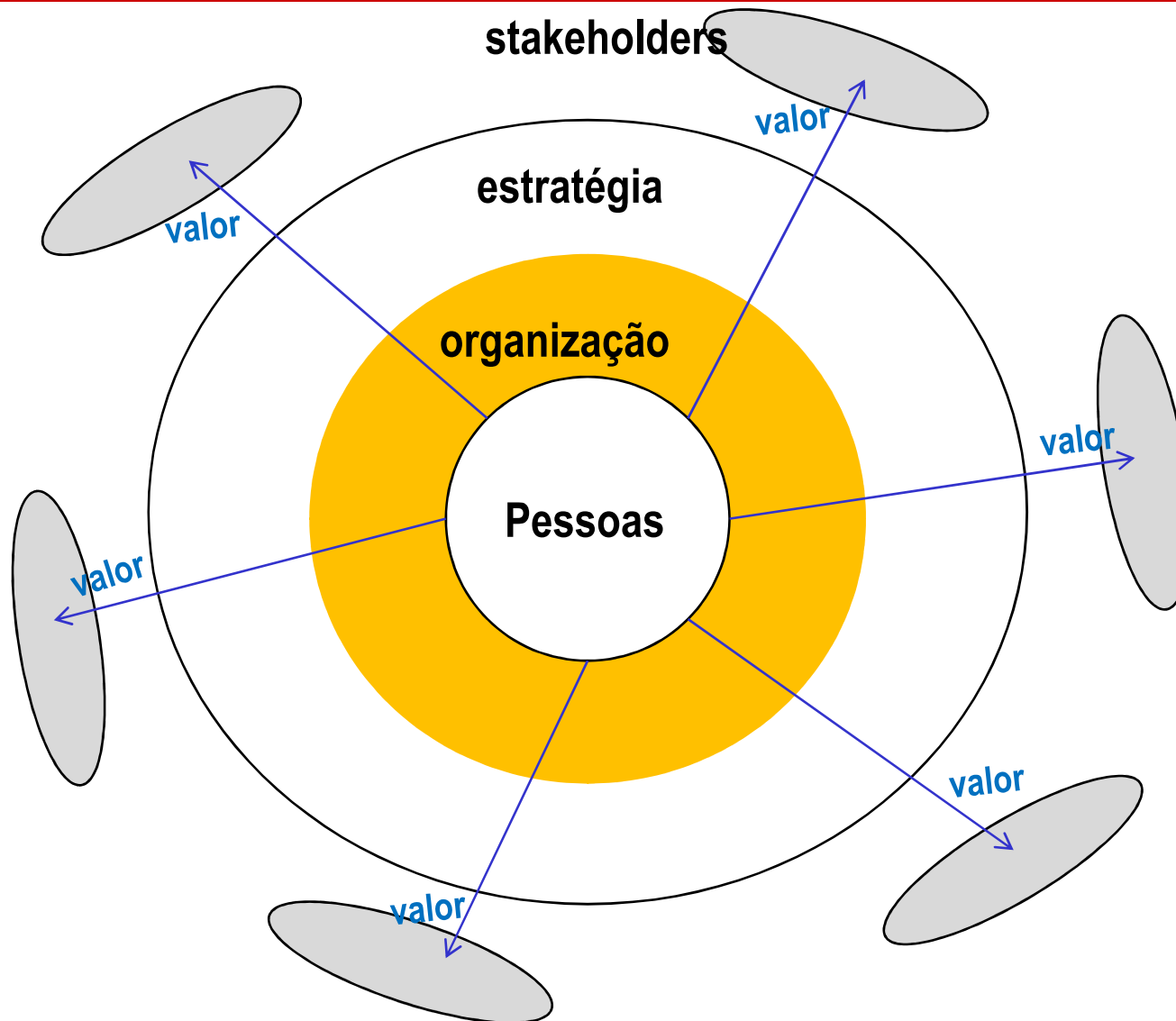
# Agenda

- Introdução
- Porquê e para o que a Transformação Participativa das Organizações?

- **O que é a TPO?**

- Como desenvolver a TPO?
- Conclusões : algumas convicções

# Transformação Participativa das Organizações: o que é?



Implantar com a participação de todos os colaboradores, uma organização que promova a plena execução da estratégia, com crescimento das pessoas e gerando o valor esperado pelos 'stakeholders'

# Os temas que estão no escopo da Transformação Participativa da Organização

## TEMAS 'HARD'

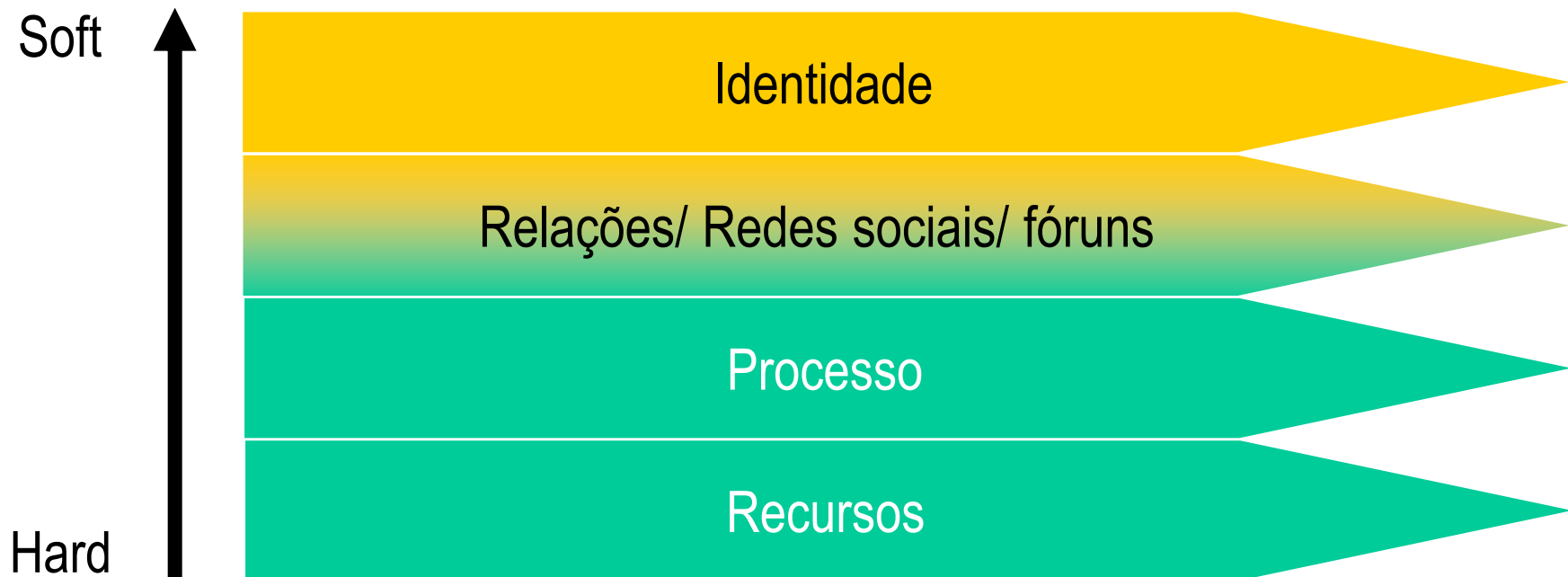
- Estrutura organizacional
- Localização das funções
- Modos de funcionamento e rituais de gestão
- Processos de negócio e de suporte
- Competências essenciais e específicas
- Processos e práticas de gestão de pessoas

## TEMAS 'SOFT'

- Estilos de liderança
- Cultura organizacional
- Management inter-cultural
- Coesão e alinhamento
- Nível de confiança dentro da empresa
- Inteligência Coletiva

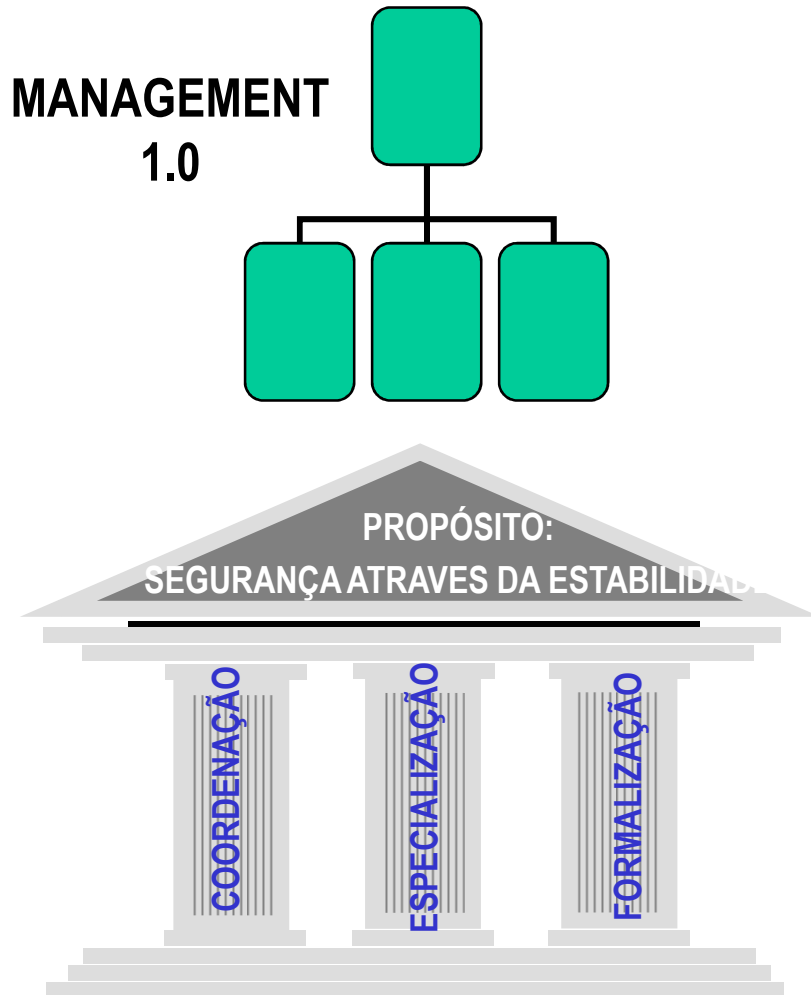
**A Transformação organizacional vai muito além da definição do novo organograma e da descrição dos cargos associados**

**A transformação organizacional se apóia em quatro alavancas,  
sendo as duas primeiras de natureza “hard”  
mais utilizadas historicamente**

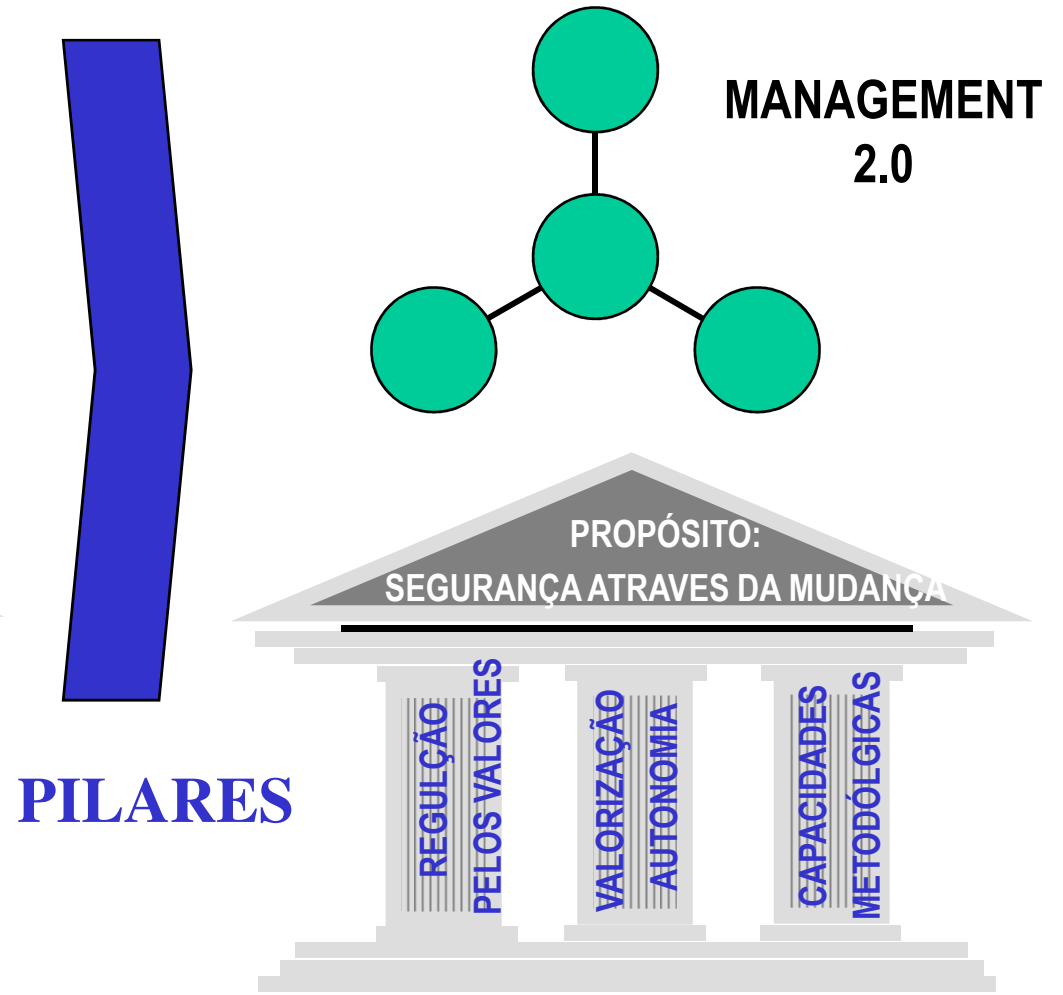


# Transformar em profundidade os modelos organizacionais para incorporar o funcionamento em rede

## ORIENTAÇÃO 'COMANDO E CONTROLE' (BUROCRACIA TRADICIONAL)



## ORIENTAÇÃO 'CONEXÃO E COLABORAÇÃO' (A ORGANIZAÇÃO ANTENADA E ENERGIZADA)



# As qualidades do executivo brasileiro o transformam em um candidato natural para a 'liberar as energias' no Brasil, assim como no mundo globalizado



- Segunda a publicação Views Wire da Economist Intelligence Unit, as qualidades do executivo brasileiro que o predestinam a ter sucesso no mundo globalizado são:
  - Carismático e visionário
  - Flexível e intuitivo
  - Cosmopolita por natureza
  - Ágil no trato das questões financeiras
  - Espontaneidade e energia

Fonte:

**Economist Intelligence Unit**

The  
Economist

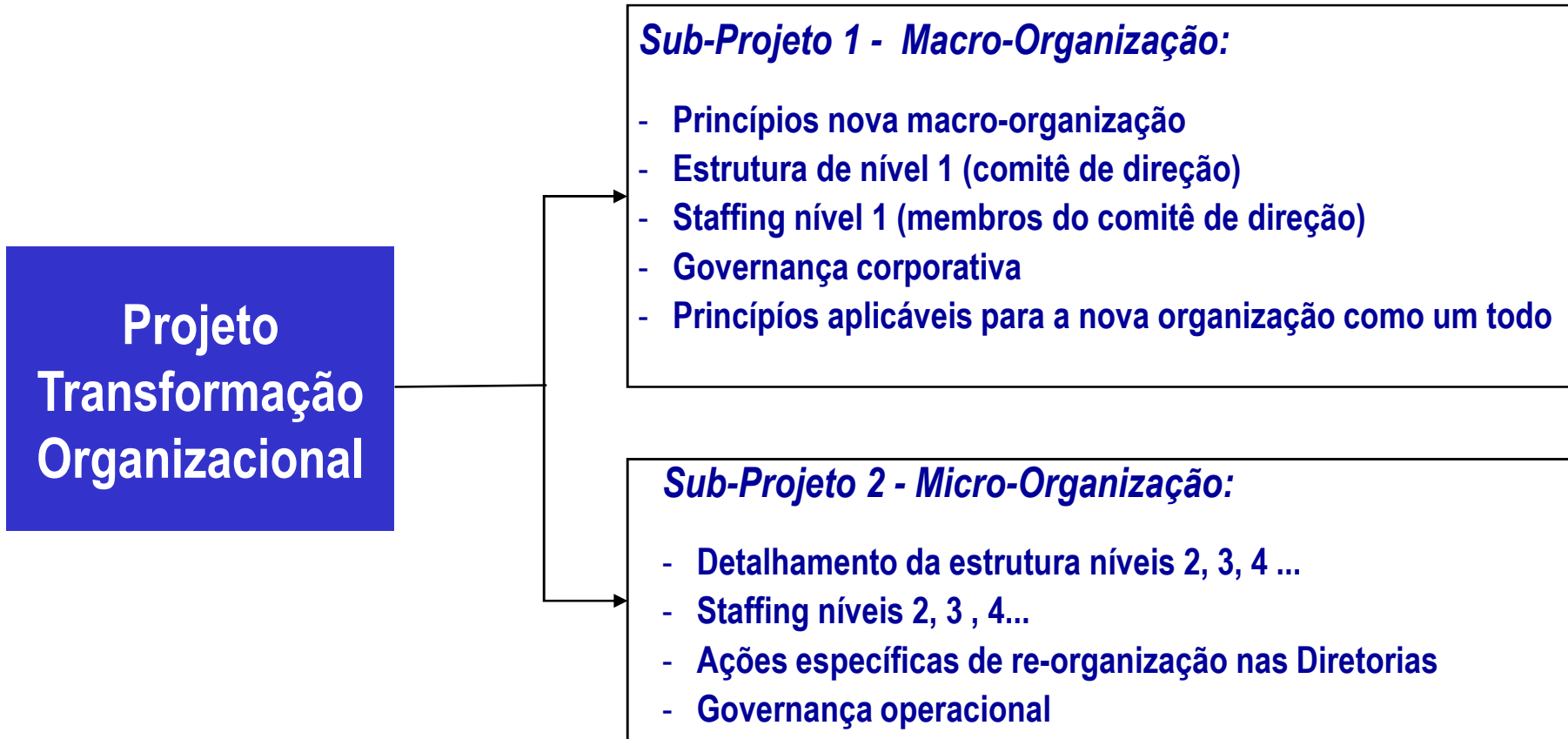
# Agenda

- Introdução
- Porquê e para o que a Transformação Participativa das Organizações?
- O que é a TPO?

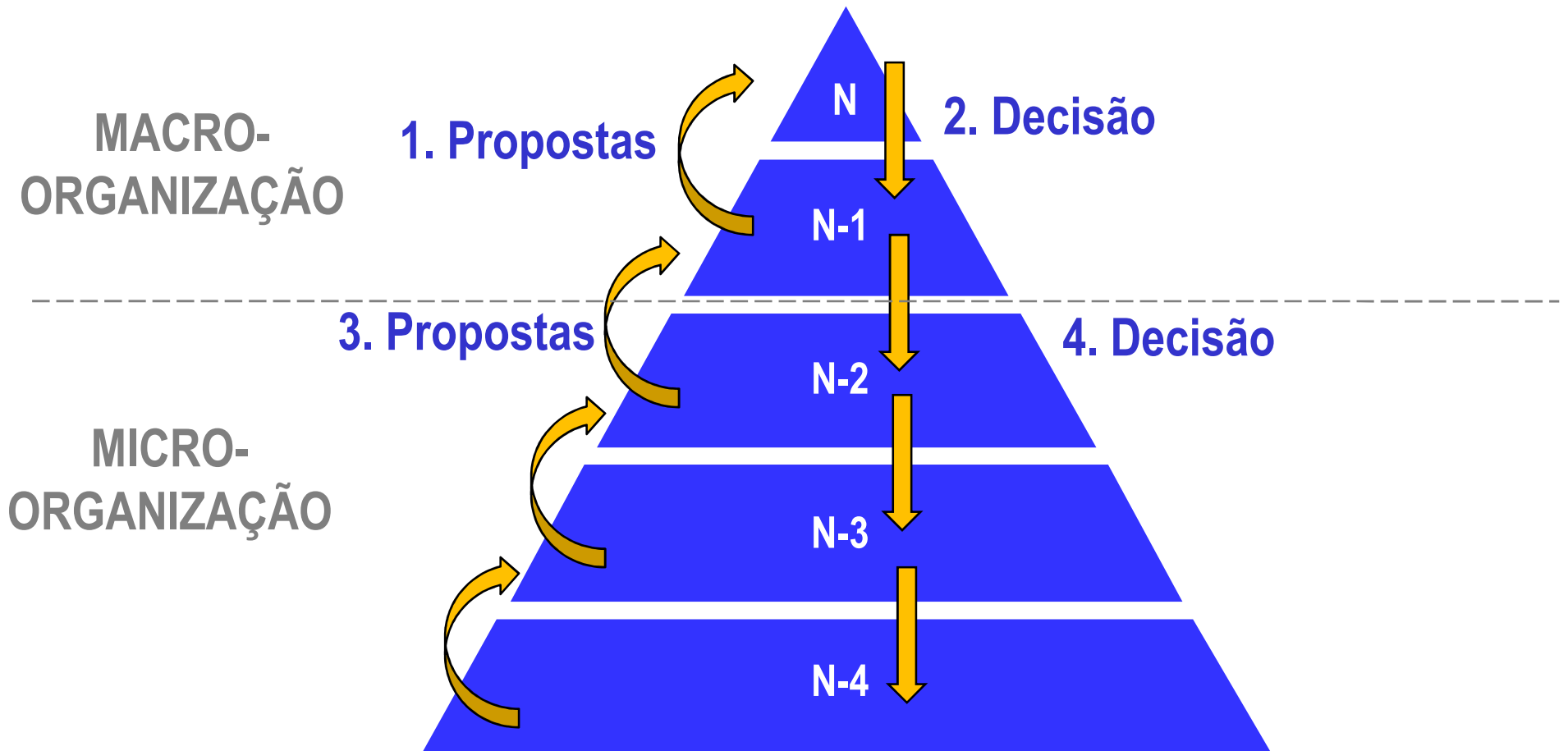
- **Como desenvolver a TPO?**

- Conclusões : algumas convicções

# A Transformação Organizacional no âmbito de uma empresa passa tipicamente por dois Sub-Projetos Sucessivos



A filosofia geral da TPO é de uma co-construção descendente e iterativa com alternância entre etapas de propostas e decisão

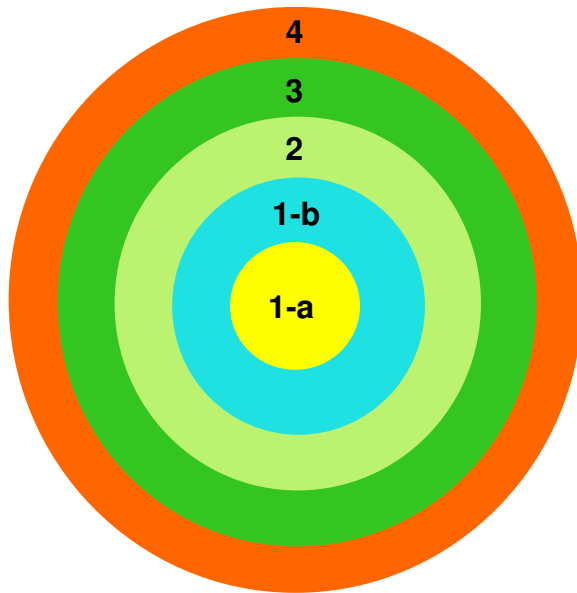


# O que significa “liberar as energias” ?

- As empresas possuem enormes jazidas de :
  - Entusiasmo
  - Competências
  - Ambições / criatividade
  - Energia
- A pergunta é como aproveitar mais estas jazidas, otimizando :
  - A contribuição de todos na dinâmica da empresa
  - A velocidade de progresso e decisão
  - A confiança interna
  - O prazer de cada um no trabalho
- Isso é o objetivo de liberar as energias

# Exemplo de TPO baseada no princípio de separação entre a gestão dos processos rotineiros e a gestão dos projetos de melhoria

**Caso real  
Crescendo**



Visão de Responsabilidades	
1	Gerente (N-3)
2	GG* (N-2)
3	Diretor (N-1)
4	CEO (N)

(\*) GG = Gerente Geral

1 Excelência Operacional

FOCO EM PROCESSOS

1.a. Rotina (atividade fim= Comprar, Operar, Vender)

1.b. Rotina (atividade suporte) / Melhoria de curto prazo

2 Manter nossa Liderança (roadmap cont.)

• Melhorias de médio prazo / Projetos de continuidade

3 Transformando o Amanhã (rupturas)

FOCO EM PROJETOS

• Melhorias de longo prazo / Projetos de ruptura

4 Ações de Coordenação Grupo

• Coordenação internacional

A excelência dos processos transversais e a autonomia e flexibilidade das equipes aumentam a velocidade de execução das OPERAÇÕES e permitem as maiores vitórias

( ACREDITAR na capacidade e CONFIAR no engajamento\_)



## A importância de uma comunicação em massa simultânea com todos os envolvidos

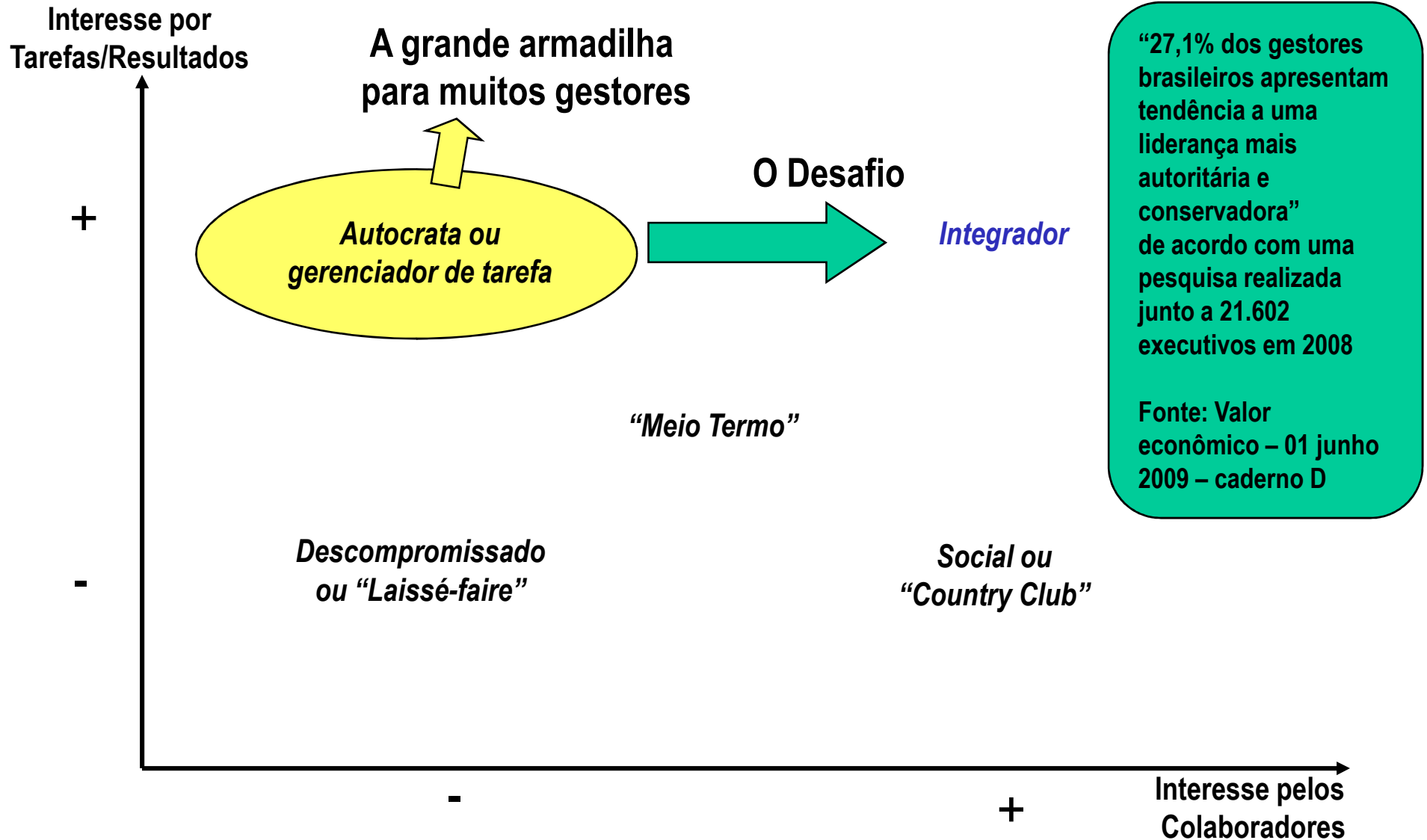


# Nossas Convicções de Experiência: a importância do processo de Desenvolvimento de Equipes para dar suporte ao sucesso de uma TPO



- A construção da coesão de uma empresa é um processo iterativo que deve contemplar várias etapas:
  - Ele começa necessariamente pela cabeça da empresa
  - Ele se estende através da coluna vertebral da empresa, constituída pelos níveis gerenciais chave (em especial os N-2)
  - Ele deve atingir as “pernas”
- A coesão de uma equipe ou de uma empresa se constrói sobre três pilares:
  1. Um projeto comum compartilhado
    - Por exemplo: ser a maior e a melhor empresa do setor, ser a mais admirada pelos seus “stakeholders”,....
  2. Conhecer-se e reconhecer-se mutuamente para capitalizar sobre a diversidade da equipe e para garantir em permanência uma boa “ecologia relacional” do grupo (convivialidade e capacidade de compartilhar problemas na equipe)
  3. Exercer práticas comuns e comportamentos gerenciais no dia a dia, que se tornem um patrimônio comportamental coletivo

# Estilos de Liderança : Evitar a grande armadilha da Autocracia



“27,1% dos gestores brasileiros apresentam tendência a uma liderança mais autoritária e conservadora” de acordo com uma pesquisa realizada junto a 21.602 executivos em 2008

Fonte: Valor econômico – 01 junho 2009 – caderno D

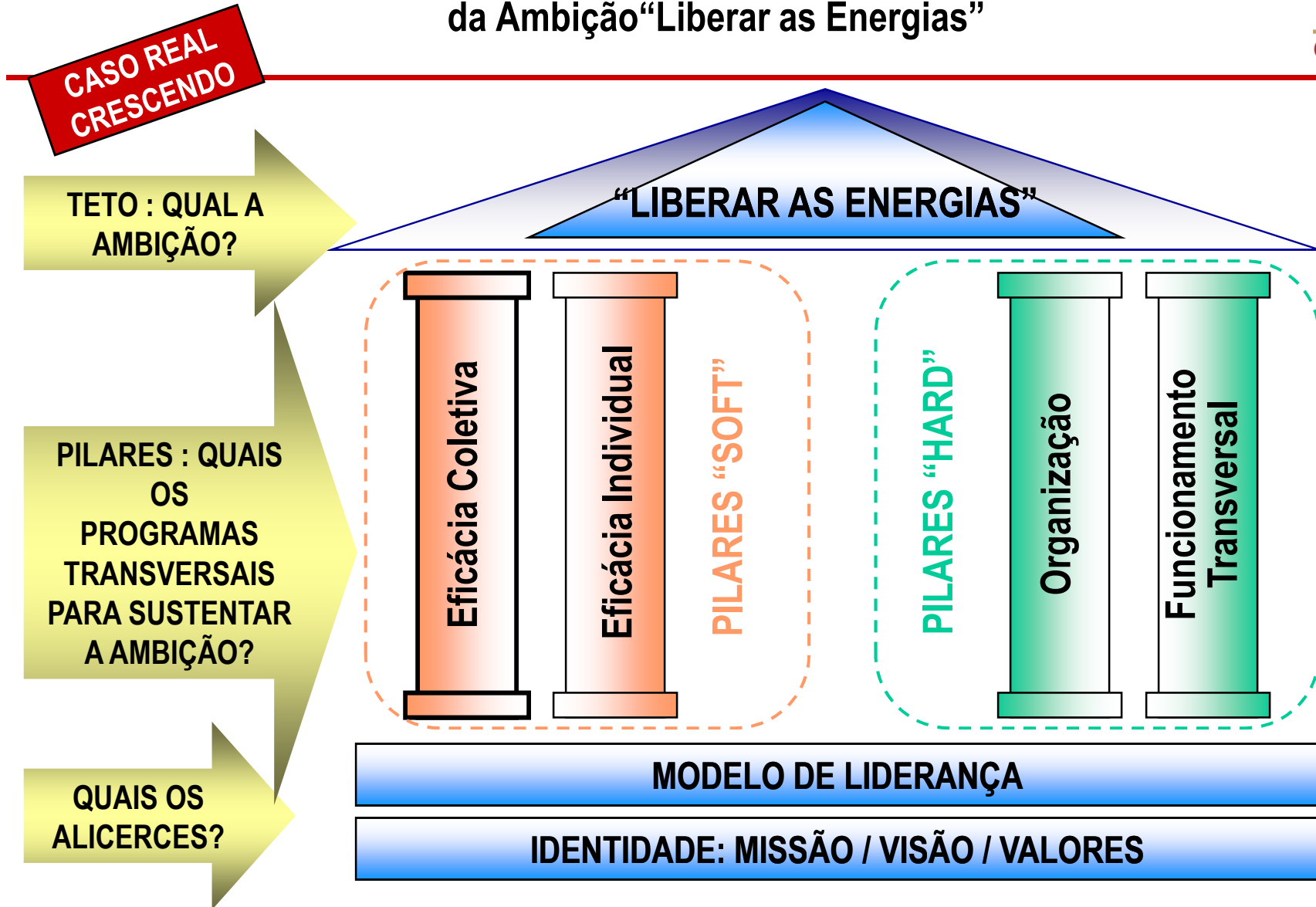
## **Como desenvolver a TPO? Alguns resultados**

## Os Objetivos de uma nova organização

CASO REAL  
CRESCENDO

1. Não quebrar a máquina atual
2. Favorecer a obtenção rápida de novas conquistas
3. Ser altamente pro ativo no desempenho estratégico do nosso negocio
4. Reduzir a complexidade de nossa estrutura e expandir a amplitude de atuação dos cargos em prol da liberação de energias
5. Agilizar a identificação e o desenvolvimento de sucessores em todos os níveis, em especial para as funções chave

# Case Crescendo : Programa TPO a Serviço da Ambição “Liberar as Energias”



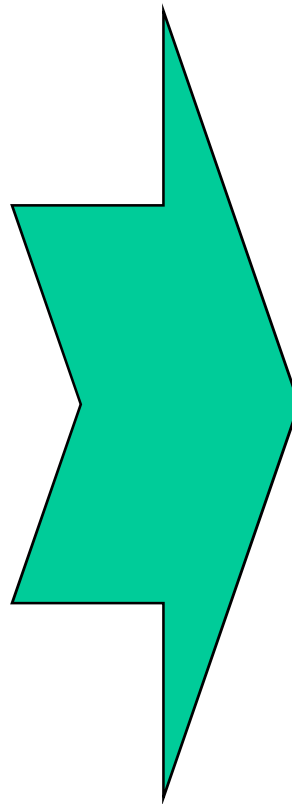
## Benefícios Qualitativos – Programa Eficácia Coletiva de uma Equipe de Direção

**CASO REAL  
CRESCENDO**

**“Resuma o seu Estado de Espírito com uma Palavra”**

### **Manhã dia 1**

- Preocupado
- Relaxado
- Aberto
- Apreensivo
- Desconcentrado
- Expectativa positiva
- Boa expectativa
- Compenetrado
- Concentrado
- Confiante
- Aberto



### **Tarde dia 2**

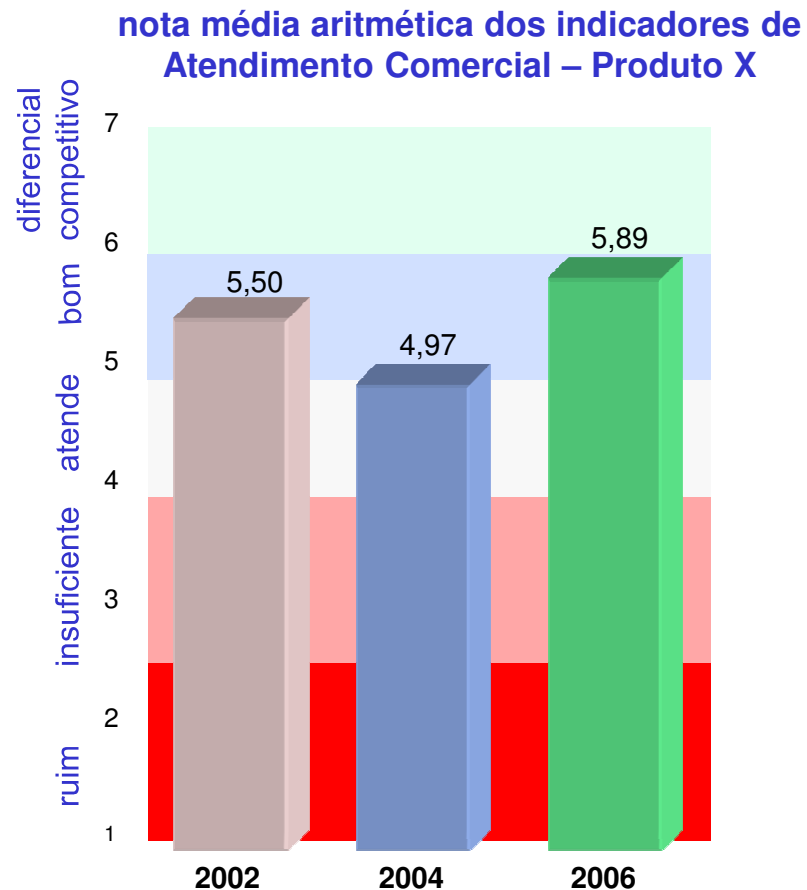
- Disponível
- Satisfeito
- Receptivo
- Dinamizado
- Tranquilo
- Energizado
- Impactado positivamente
- Diferente de ontem
- Disposição a mudança
- Construindo novos caminhos

**“O workshop do Projeto Eficácia Coletiva conduzido pela Crescendo foi um divisor de águas para o meu relacionamento com meus pares. Desde então consegui desenvolver sinergias bilaterais muito mais efetivas do que em vários anos de convívio prévio.”**

Depoimento na convenção anual de um Membro da Diretoria do cliente

# Transformação Organizacional de uma Área Comercial : Resultados Concretos Medidos pela satisfação dos Clientes

**CASO REAL  
CRESCENDO**



**AÇÕES LANÇADAS A PARTIR DE DEZ. 2005  
NO DPTO COMERCIAL:**

- 1. REORGANIZAÇÃO DO DEPTO COMERCIAL**
- 2. PROGRAMA EFICÁCIA COLETIVA JUNTO A DIRETORIA E EQUIPES GERENCIAIS**

**RESULTADO:**

**MELHORIA DE 19% DO ÍNDICE DE SATISFAÇÃO  
DOS CLIENTES DE NOSSO CLIENTE ENTRE  
2004 E 2006**

(Fonte: Pesquisa independente junto aos 51 maiores clientes do cliente da Crescendo – Set/Out. 2006)

## Transformação Organizacional de uma área comercial : Exemplo de feedback de um cliente chave



CASO REAL  
CRESCENDO

### CLIENTE LINHA BRANCA - Sr. xxx: Responsável pelo PCP da Unidade de São Paulo

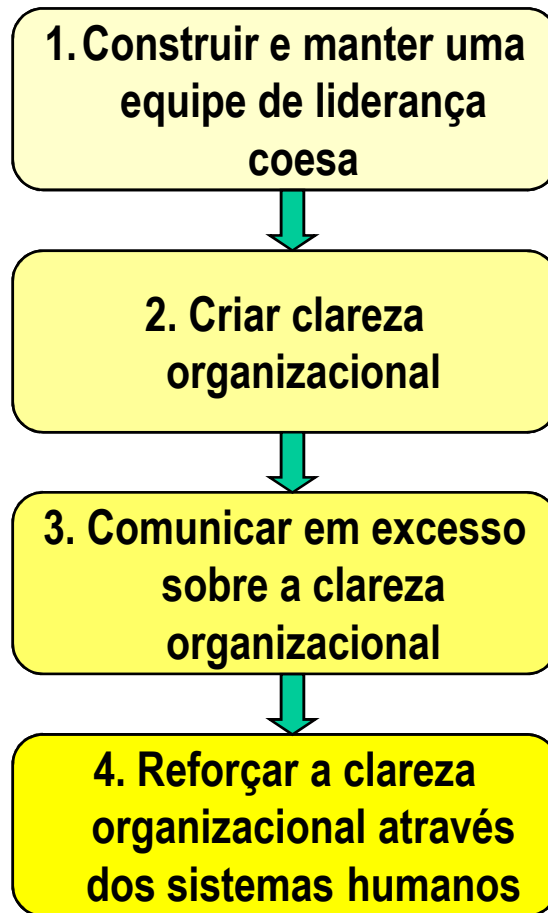
- "Em função de uma alteração de última hora em nosso planejamento de produção, precisávamos receber um determinado item da XPTO até o dia 02/10/06, segunda-feira, apesar de termos solicitado para o 1º decêndio de out/06 e ter sido confirmado por ela, caso contrário corríamos o risco de parar a nossa linha de montagem. Ao negociar esta antecipação com a XPTO, as minhas expectativas acabaram sendo superadas porque, não só por minha solicitação ter sido atendida pela equipe de atendimento ao cliente, mas foi a primeira vez que uma Usina Siderúrgica entrou em contato comigo para dizer que o meu pedido não seria entregue na parte da manhã do dia 02 e sim no final do dia, explicando os motivos desta alteração no horário da entrega".

# Agenda

- Introdução
- Porquê e para o que a Transformação Participativa das Organizações?
- O que é a TPO?
- Como desenvolver a TPO?
- **Conclusões : algumas convicções**

# Algumas convicções: Respeitar as 4 Disciplinas de uma Organização Saudável

## AS 4 DISCIPLINAS



## EXEMPLOS DE APLICAÇÃO DAS DISCIPLINAS PARA UM PROJETO DE TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL

- Desenvolver desde o início a coesão do comitê de direção
  - Apoiar-se no comitê de direção para desenhar e implantar as mudanças
- Apoiar-se no trabalho de definição dos valores e do modelo de liderança
  - Ter a estratégia de longo prazo razoavelmente clara
  - Definir claramente as responsabilidades funcionais e transversais de cada membro da nova equipe de direção
- Usar e abusar dos eventos de comunicação para juntar todos os envolvidos
  - Multiplicar os workshops para desenvolver uma comunicação em profundidade de forma desdobrada nos vários níveis da organização
- Incrementar o papel estratégico da função de Gestão de Pessoas e rever as práticas de gestão de pessoas
  - Desenvolver programas de desenvolvimento das lideranças
  - Estabilizar e reforçar o funcionamento dos rituais de gestão

# Transformação Participativa das Organizações: Freios e Alavancas ao seu Desenvolvimento



## FREIOS

- Cúpula descomprometida com as práticas soft e que não pratica a exemplaridade
- Ausência de ambiente colaborativo / Desconfiança
- Estilo gerencial autocrático
- Cultura do executivo “invulnerável”
- Ausência de cultura de desenvolvimento de pessoas

## ALAVANCAS

- Exemplo de cima
- Cultura forte de gestão de pessoas e de meritocracia
- Prática de feedback construtivo
- Transparência das metas coletivas e individuais
- Processos de “talent management” consolidados

**Para terminar.....**

*“The First step in a ‘dramatic’  
‘organizational change program’ is  
obvious – dramatic personal change!”*

*“O Primeiro passo de um ‘programa de  
drástica mudança organizacional’ é  
óbvio –  
uma drástica mudança pessoal!”*

*Leaders don't just make products  
and make decisions.*

*Leaders make  
meaning.”*

**John Seely Brown**

*A imaginação e a  
presciência de uma  
única pessoa não  
substituem as de uma  
multidão.*

Gary Hamel- O Futuro da Administração

*Obrigado!*

E-mail: [nicolas@crescendo-consult.com.br](mailto:nicolas@crescendo-consult.com.br)

E-mail: [fred@crescendo-consult.com.br](mailto:fred@crescendo-consult.com.br)