

# Mudança:

## A Mudança Assume Diversas Formas

### *Supervisory Leadership Series Assume Liderança em Projecto de Mudança*

Um dos Condados Norte Americanos de maior crescimento populacional esperava desenvolver-se mais de 14 por cento entre 2000 e 2003. Para acondicionar semelhante crescimento seria necessário um planeamento, restauro e desenvolvimentos diligentes. Para reforçar a ideia de desenvolvimento, o Condado de Oakland, incluindo os Departamentos de Esgotos e Parques & Recreação, lançaram um prémio para o desenvolvimento sustentável e ambientalista. Uma tarefa que não era fácil.

Quando John McCulloch assumiu o seu cargo como Director do Departamento de Esgotos de Oakland, no início de 2001, notou que o Departamento estava a operar sob a mesma liderança e princípios operacionais de há 30 anos atrás. Se a função deste Departamento era a de apoiar os planos ambiciosos de planeamento, restauro e desenvolvimento do Condado iria necessitar de um plano de contingência – e realizar inúmeras mudanças.

“Pedimos um diagnóstico da situação a uma companhia de consultoria. O que foi realizado através de grupos de discussão com os nossos colaboradores,” explica McCulloch. Os 255 colaboradores deste Departamento geraram cerca de 1,350 comentários, que cobriam assuntos como políticas organizacionais, processos, procedimentos ou equipamento. O mais interessante é que apenas quatro de todos os comentários se referiam a Clientes. “Tornou-se claro para mim que necessitávamos de re-focalizar a Organização.”

### Um Catalisador Indispensável

O único problema era que enquanto a grande arte das pessoas do Departamento estavam apenas a aquecer perante a ideia de mudança – e perante a ideia de terem novos papéis como agentes de mudança – muitos outros ainda lutavam contra as inseguranças e dúvidas. Evidentemente, que a simples ideia de poderem contribuir e terem voz no processo era algo apelativo, mas onde começar?

“Quando o projecto começou a tomar forma, McCulloch compreendeu que muitas destas pessoas não possuíam competências de liderança para implementarem o projecto e criarem valor a partir dele,” refere Page Glasgow, a consultora local da Wilson Learning que trabalhou com este Departamento. McCulloch atribuiu esta falha na liderança ao Programa de Reforma Antecipada. “Tínhamos um número significativo de indivíduos na nossa Organização que estava a tirar proveito deste programa de reforma, o que deixou um vazio tremendo nas áreas de supervisão,” diz. “Então olhamos para o cenário e pensamos: *precisamos realmente de lidar com os processos, mas também com o planeamento de sucessões.*”

Após um trabalho prévio de estudo, os consultores da Wilson Learning apresentaram uma proposta que encorajava o Departamento a completar o seu projecto de qualidade no Condado através da implementação, por toda a Organização, do programa de Liderança *Supervisory Leadership Series* (SLS) – um programa de desenvolvimento da liderança bastante extensivo e único para semelhante desafio.

“Era visível que o que necessitávamos estava diante dos nossos olhos,” diz McCulloch. “Customizado às nossas necessidades individuais e focalizado nos nossos objectivos – um programa verdadeiramente único.”

Para implementar o programa realizaram-se várias reuniões intensivas de pré-planeamento. Os objectivos foram definidos e a Wilson Learning começou o seu trabalho, customizando a solução às necessidades específicas do Departamento.

Primeiro, alinharam o conteúdo da aprendizagem à estratégia de negócio. Depois, prepararam a real “entrega” do conteúdo, conhecendo a Organização e o seu negócio, a sua estratégia e, principalmente, as suas pessoas.

Depois de conduzir uma pesquisa preliminar sobre as *nuances* do sector público, a Wilson Learning decidiu dialogar com alguns colaboradores do Departamento, que iam participar na fase um do projecto. As entrevistas duraram cerca de hora e meia e foram realizadas com chefes de divisão, supervisores de pessoas e supervisores no terreno. O objectivo principal destas entrevistas foi o de “compreender quem nós somos e o que fazemos, e isso fez realmente a diferença,” diz McCulloch.

### A Real Diligência: Colocar o Projecto em Acção

O Departamento apelidou a customização do SLS de “Instituto de Liderança” e fez o seu lançamento em Julho de 2002 com 38 participantes – todos eles em cargos de gestão intermédia. “Devido ao Programa de Reforma Antecipada, focalizamos toda a nossa atenção no nível de gestão secundário – as estrelas que iriam brilhar no futuro, à medida que sobem a escada ou possuem o potencial para subir essa escada,” diz McCulloch. “Mas o facto é que, quando falamos de liderança, não está necessariamente relacionado com uma posição de supervisão. Todos os colaboradores na Organização têm a oportunidade para mostrar liderança.”

Uma das razões pelas quais o Departamento obteve tanto sucesso como o SLS prende-se com o facto do programa se construir sobre si mesmo. O que se aprende num módulo transporta-se para o seguinte e assim sucessivamente. “Não foi apenas um tiro bem dado,” explica a Wilson Learning. “Foi como se de um comboio se tratasse e que estava constantemente a ser alimentado de combustível. E adicionamos vários vagões de transporte, que foram utilizados nos meses seguintes. No final dos seis meses, já possuíam um comboio bastante extenso e que tinha sido conduzido por eles mesmos.”

Tal abordagem ofereceu um fecho formidável aos participantes, no qual eles experimentaram o material em primeira-mão, recebendo coaching regularmente e aplicando as novas competências imediatamente no trabalho e desenvolvendo, ao mesmo tempo, novas competências. “Construíram um relatório de competências passível de serem aplicadas no mundo real – sentindo-se confortáveis ao fazê-lo.”

McCulloch adiciona que “vejo isto como uma mudança cultural. Não podemos esperar que as experiências de mudança ocorram apenas num ou dois sentidos.” No centro desta mudança cultural está a comunicação. “Penso que todo o processo de qualidade para o Condado, em conjunção com o Instituto de Liderança, se foca na comunicação – isso e a habilitação das pessoas serem parte integrante da solução.”

Hoje, muitos dos colaboradores do Departamento que adiam a participação nas tomadas de decisão, sentem-se confortáveis para partilhar ideias. A verdade é que o envolvimento dos colaboradores se tornou tão generalizado que McCulloch realiza reuniões de liderança duas vezes por semana.

## Fortalecer o Projecto

À medida que o tempo foi passando, as necessidades periféricas foram-se tornando evidentes, como *coaching on-the-job*. Os resultados de determinados módulos despoletaram outras necessidades na Organização. E, como resultado, necessitaram de coaching fora da sala de treino para fazer com que as coisas realmente funcionassem. Para avaliar o reforço da aprendizagem a Wilson Learning realizou reuniões mensais para determinar objectivos e fazer estudos comparativos com a concorrência.

Hoje, os gestores, supervisores e líderes de equipa do Departamento recorrem ao seu orientador de performance sempre que necessitam de um “refrescamento” sobre o que aprenderam no SLS. Adquirindo assim referências rápidas ao conteúdo, novos *templates* para aplicarem com os seus subordinados e outras ferramentas de liderança úteis.

## Melhoria Contínua

Hoje, a Organização premeia ideias criativas, conquistas individuais, processos de trabalho eficientes e documentação sobre o fluxo de trabalho.

Baseados nos resultados positivos da fase um, em Abril de 2003, o Departamento lançou a fase dois. Mas primeiro, no espírito da melhoria contínua, a Wilson Learning trabalhou com McCulloch para refinar o Instituto de Liderança.

O resultado traduziu-se num programa ainda mais forte. “Reconheço que quando se segue o trilho da melhoria contínua, não estamos a falar de algumas sessões apenas e depois dar como concluído”, diz McCulloch. “O que conseguimos nos passados três anos vai além das minhas expectativas. Estou extremamente satisfeito com a forma como todos na Organização tomaram a liderança pelas suas próprias mãos.”

Hoje, o Departamento continua a encorajar a suas pessoas a serem líderes, quer isso signifique supervisionar directamente ou idealizar novas e melhores formas para conduzir o negócio. E apesar de saber que mudar a cultura de uma Organização leva o seu tempo, McCulloch está orgulhoso de saber que deitou a primeira camada para um melhor dia de amanhã.

*Para mais informação sobre o programa **Supervisory Leadership Series**, por favor, contacte-nos através de:*

WILSON LEARNING 

Wilson Learning Portugal  
Praceta de Manica. 6-A  
2780-022 Oeiras  
21 4400410

[www.wilsonlearning.com.pt](http://www.wilsonlearning.com.pt)  
[jose.santos@wilsonlearning.com.pt](mailto:jose.santos@wilsonlearning.com.pt)