

**Top Ser Humano 2024 – Categoria Organização
Desenvolvimento**

AEL Sistemas

**O desenvolvimento de lideranças como pilar estratégico da Jornada da
Excelência**

Carolina Amodeo
Flávia Zambrano
Lilian Langer

ÍNDICE

SINOPSE

1. INTRODUÇÃO.....	3
2. O DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS	5
3. ORÇAMENTO.....	11
4. RESULTADOS.....	12
5. AVALIAÇÃO.....	16
6. CONCLUSÃO.....	19
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	20
8. INFORMAÇÃO DOS AUTORES.....	22

SINOPSE

O case detalha o Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL) desenvolvido como pilar estratégico da Jornada da Excelência da AEL Sistemas, um projeto de transformação cultural iniciado em 2020. A Jornada nasce do desejo do CEO, Gal Lazar, de promover um salto de uma empresa boa para excelente, através dos princípios de Jim Collins em seu livro – Empresas Feitas para Vencer.

O projeto ocorreu em Porto Alegre, conduzido entre a sede da empresa e espaços externos, contemplando 80 lideranças entre Gerentes, Coordenadores e Especialistas, com uma carga horária de 144 horas.

O PDL foi desenhado a partir da articulação de duas premissas conceituais e metodológicas: LIDERANÇA NÍVEL 5 e LIDERANÇA AMBIDESTRA embarcada na metodologia FEEDFLOW®: *learning experience for self innovation* (Curadoria de Lilian Langer e Luciano Lameira), propiciando o desenvolvimento do papel dos gestores para enfrentar os desafios na criação e manutenção da cultura de excelência.

Foi desenhado em quatro módulos presenciais totalizando 32 horas. E ao longo do programa emergiu a demanda por um quinto módulo complementar, que resultou num plano para 2023-2024 com ações de engajamento no processo de gestão da mudança de cultura, potencializando as chances de sucesso.

Informações adicionais sobre o projeto podem ser obtidas com Carolina Amodeo – Diretora de Desenvolvimento Humano e Organizacional da AEL Sistemas – camodeo@ael.com.br.

1. INTRODUÇÃO

A AEL Sistemas está no mercado há 42 anos e dedica-se ao projeto, desenvolvimento, fabricação, manutenção e suporte logístico de sistemas eletrônicos militares e aeroespaciais, para aplicações em plataformas aéreas, marítimas e terrestres. Capacitada para o fornecimento, projeto e desenvolvimento de aviônicos, sistemas terrestres e sistemas para segurança pública, a empresa também participa de programas da indústria espacial. Considerada um centro de excelência em tecnologia de defesa, a AEL SISTEMAS S.A. faz parte do grupo Elbit Systems, líder mundial no segmento de defesa, contando com mais de 450 colaboradores entre diretos e terceiros. A empresa figura anualmente em destaque no Prêmio Exportação ADVB e no ranking do GPTW (*Great Place to Work*) como uma das Melhores Empresas para se trabalhar no Rio Grande do Sul.

Neste contexto, em setembro de 2019 um novo CEO, Gal Lazar, israelense visionário e líder inspirador, assume o comando da AEL SISTEMAS, trazendo a visão de que, para implementar a estratégia e obter os resultados projetados, seria necessária uma MUDANÇA CULTURAL que pudesse alavancar a empresa para novos patamares de desenvolvimento que o mercado demandava e para que novos comportamentos, especialmente das LIDERANÇAS, fossem propulsores e coerentes com os desafios do negócio em direção ao futuro.

Com este propósito em mente e inspirado pelas pesquisas de Jim Collins publicadas em EMPRESAS FEITAS PARA VENCER (COLLINS, 2005; COLLINS, 2019) o CEO Gal Lazar, apoiado pela área de Desenvolvimento Humano e Organizacional dirigida por Carolina Amodeo, liderou a criação da JORNADA DA

EXCELÊNCIA da AEL Sistemas, um projeto de transformação cultural, iniciado em 2020 e ainda em curso. Projeto este que foi publicado e premiado no Top Ser Humano em 2023.

A base do projeto ocorreu entre 2020 e 2022 em Porto Alegre, na sede da empresa e foi desenvolvida em CINCO ONDAS de implantação, nas quais foram engajadas, gradativamente, todos os colaboradores, contemplando em torno de 350 pessoas. As ondas foram desenhadas visando a adesão gradativa dos diversos níveis da organização, iniciando pela Diretoria Executiva, passando aos Gerentes, que capacitaram os Coordenadores e Especialistas até ter, na quinta onda, a adesão de todos os colaboradores sendo desenvolvidos nos conceitos da excelência pelas suas lideranças diretas, o que permitiu um grande movimento de mudança e aplicação na prática dos conceitos estudados e que embasaram o projeto – as seis disciplinas – Liderança Nível 5, Primeiro Quem Depois o Que, Verdade Nua e Crua, Conceito do Porco-Espinho, Aceleradores Tecnológicos e Cultura da Disciplina.

Antes mesmo de finalizar a Onda 5 já eram percebidos os impactos sobre a satisfação, a produtividade e o engajamento com a excelência. E entendendo a transformação como um processo de CONSTRUÇÃO seguido de uma RUPTURA, como defende Collins (COLLINS, 2005), era tempo de planejar estratégias para consolidar a etapa de construção da Jornada da Excelência, composta pelas disciplinas Liderança Nível 5, Primeiro Quem Depois o Que, Verdade Nua e Crua. (Anexo 1.1)

Ainda em 2022, o PDL - PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS da AEL, envolvendo 80 líderes, foi modelado e implementado para fortalecer a competência de LIDERANÇA NÍVEL 5 – disciplina-chave para a Jornada da Excelência em curso.

2. O DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS

O PDL 2022 foi desenhado a partir da articulação de duas premissas conceituais e metodológicas: primeira, a perspectiva da LIDERANÇA NÍVEL 5, disciplina-chave do modelo de excelência de Jim Collins em EMPRESAS FEITAS PARA VENCER, (COLLINS, 2005; COLLINS, 2019); segunda, a perspectiva da LIDERANÇA AMBIDESTRA embarcada na metodologia FEEDFLOW®: *learning experience for self innovation* (Curadoria de Lilian Langer e Luciano Lameira) e customizada para a AEL SISTEMAS, propiciando o desenvolvimento do papel dos gestores na perspectiva da liderança, alavancando os conhecimentos já existentes a partir da utilização da experiência profissional já acumulada por cada participante para inspirar melhores práticas e ajudar a superar os desafios que acompanham esta posição na criação da cultura de excelência.

Em suas pesquisas, Collins (COLLINS, 2005; COLLINS, 2019) define como surpreendentes as descobertas sobre o tipo de liderança exigida para transformar uma empresa boa numa empresa excelente. Ao contrário dos líderes de “*outlier profile*” e personalidade forte que fazem as manchetes e se tornam celebridades, os líderes das empresas “feitas para vencer” são, em geral, quietos, reservados, uma mistura paradoxal de humildade pessoal com firme vontade profissional. O termo LIDERANÇA NÍVEL 5 se refere ao nível mais alto, numa hierarquia de competências executivas identificadas nas pesquisas de Collins, no qual há maestria em articular uma forte **determinação** para alcançar resultados e garantir o sucesso da empresa com uma **modéstia** incomum para valorizar e contar com todos *stakeholders* para chegar lá. (Anexo 1.2)

Em extraordinária consonância com estes resultados, na metodologia FEEDFLOW®: *learning experience for self innovation*, a expressão LIDERANÇA

AMBIDESTRA se refere à capacidade de articular as atividades de GERENCIAMENTO e de LIDERANÇA, o que exige comportamentos distintos e complementares. O **gerenciamento** requer OUSADIA PARA AGIR e se relaciona com a capacidade de analisar o contexto e tomar decisões sobre alocação de recursos escassos para atingir resultados com excelência, portanto, envolve “*hard skills*”. A **liderança** requer CORAGEM PARA SER VULNERÁVEL e fluir na interdependência e na colaboração, portanto, envolve “*soft skills*”. (Anexos 1.3)

Com uma base multidisciplinar, através da metodologia FEEDFLOW®, o PDL 2022 foi construído a partir de uma teia minuciosamente articulada de referenciais de ponta que possibilitou uma diversidade de caminhos para gerar significado e potência para construir o processo de aprendizagem dos participantes. Fundamentos de liderança (BROWN, 2018) (COVEY, 2020) (SINEK, 2019), cultura organizacional (TAYLOR, 2013 e 2018) e (NAPPER, 2016), ontologia da linguagem (ECHEVERRIA, 2006), teoria sistêmica (SENGE, 2009), análise transacional (NAPPER, 2016), neurociência cognitiva (DAMASIO, 2012) (KANDEL, 2014) e comunicação não violenta (ROSENBERG, 2018) fazem parte da curadoria de conteúdo.

Na metodologia FeedFlow®, a essência da palavra liderança está relacionada com a capacidade de conduzir mudanças, influenciando pessoas (liderados, pares, gestores, clientes, fornecedores e todos demais *stakeholders*) e coordenando ações para atingir resultados superiores e sustentáveis. O foco está nos relacionamentos, ou seja, na capacidade de interagir (através de *soft skills* da inteligência relacional) e criar as condições favoráveis para fazer acordos efetivos e sustentáveis, articulando sua visão de forma a obter engajamento.

Em consonância com esta abordagem, e por serem as competências com maiores oportunidades de desenvolvimento no grupo embarcado, o PDL priorizou um conjunto de “*soft skills*” para consolidar a LIDERANÇA NÍVEL 5 e, por consequência, desenvolver musculatura para as lideranças trabalharem nas disciplinas PRIMEIRO QUEM DEPOIS O QUE (ter pessoas certas no lugar certo) e VERDADE NUA E CRUA (ter as conversas difíceis para garantir a excelência dos processos e relacionamentos) da etapa de construção da Jornada da Excelência.

A concepção metodológica para conduzir o programa teve a Andragogia (KNOWLES, 1975; KNOWLES, 1998) como principal base, garantindo a transformação dos participantes através da ampliação do conhecimento, do compartilhamento de experiências e da integração de conceitos. Os modelos de aprendizagem considerados na estruturação do programa foram a Teoria U (SCHARMER, 2018), o Ciclo de Aprendizagem (KOLB, 1984) e Aprendizagem 70:20:10 (LOMBARDO & EICHINGER, 1996). Com atividades síncronas (presenciais) e assíncronas (pré e pós *works*), a metodologia foi baseada em aprendizagem experiencial mediada e acelerada pela tecnologia, conduzida através de metodologias ativas de aprendizagem: aprendizagem colaborativa, aprendizagem experiencial, aprendizagem autodirigida e aulas invertidas conduzidas através das abordagens de facilitação de grupos.

O PDL envolveu 80 lideranças organizadas em cinco turmas de Gerentes, Coordenadores e Especialistas. Foi desenhado em 4 módulos presenciais para reforçar a integração do time e exercitar a aplicação prática no dia a dia. Os módulos foram precedidos e sucedidos por envio de materiais de leitura e atividades a serem realizadas no dia a dia por cada participante. Totalizando 144 horas, os módulos presenciais foram realizados através de quatro laboratórios de aprendizagem de 8

horas, totalizando 32 horas para as turmas de Gerentes e Coordenadores e 16 horas para a turma de Especialistas, em Porto Alegre – RS, com a parceria dos consultores Lilian Langer e Luciano Lameira (Anexo 1.4).

No módulo 1 – PLANO DE VOO: mapeando a situação atual e futura, foram construídas as bases para a jornada de aprendizagem através da elaboração compartilhada do “contrato” para a jornada de aprendizagem envolvendo aspectos administrativos, técnicos e dinâmicos. Este laboratório de aprendizagem foi realizado em um espaço fora da sede da empresa com infraestrutura de sala e jardins. Através de atividades *indoor* e *outdoor* foram mapeados os desafios para a prática da Liderança Nível 5 no contexto da empresa e identificados os objetivos individuais de aprendizagem. A partir de exercícios em grupo cada participante construiu a percepção de si no papel de líder e de membro de time, bem como, do funcionamento das pessoas trabalhando em equipe, gerando *insights* para a relevância do desenvolvimento da Liderança Nível 5 e para a identificação de objetivos individuais de aprendizagem, colocando um zoom na “*accountability*” com seu próprio processo de desenvolvimento nesta competência-chave.

Neste módulo 1 foi trabalhada a ambidestria da liderança Nível 5 e a compreensão da natureza distinta das competências requeridas para as atividades de gerenciamento e de liderança, acordando-se que no PDL seriam priorizadas as “*soft skills*” que sustentam a efetividade da Liderança Nível 5 através da humildade e da coragem para ser vulnerável e fluir na interdependência e na colaboração.

Nesta perspectiva, foi introduzido o primeiro mapa conceitual do programa – o Modelo da Inteligência Relacional. Inspirada na Inteligência Emocional de Daniel Goleman (GOLEMAN, 1995) e de diversos outros autores que ampliaram esta

abordagem. A “Inteligência Relacional” propõe quatro domínios para o exercício da liderança: 1. autoconsciência, 2. autogestão, 3. consciência do outro e do ambiente e 4. gestão de relacionamentos e trabalho colaborativo e o entendimento de que antes de ser capaz de ‘olhar para o outro’ e de ‘gerir relacionamentos’ é preciso ser capaz de ‘olhar para si’ e de ‘gerir seu próprio comportamento’. E, ampliando a compreensão deste modelo, os participantes correlacionaram seus objetivos individuais de aprendizagem com estes domínios percebendo a natureza dos seus desafios de desenvolvimento. Também foram contratadas as bases para garantir segurança psicológica aos participantes durante a jornada de aprendizagem e para o compromisso de realização dos pré e pós *works*.

No módulo 2 – VISÃO: eu olhando para mim, atuamos visando ampliar a autoconsciência e fortalecer a autogestão, a partir dos comportamentos da “Influência Comportamental” e do desenvolvimento das habilidades que sustentam a capacidade de diálogo para obter uma análise lúcida da realidade que garanta a efetividade das ações; e para exercitar a auto-empatia, prestando atenção no que se está pensando e sentindo, precisando e pedindo.

Foram introduzidos novos modelos referenciais do programa – o modelo SER FAZER TER (TAYLOR, 2018) para a compreensão de como os modelos mentais determinam comportamentos e a importância de exercitar a capacidade de sair do piloto automático; o modelo da INFLUÊNCIA COMPORTAMENTAL. Adaptado do modelo de Fluência Funcional na Educação de Susannah Temple (TEMPLE, 2004) que propõe cinco modos comportamentais funcionais e cinco modos disfuncionais, que foram chamados simbolicamente de ‘verdes’ e ‘vermelhos’ respectivamente. E para garantir efetividade no fluir através destes comportamentos verdes,

especialmente no modo ‘análise lúcida da realidade’ que rege os demais comportamentos foram apresentadas as oito HABILIDADES FEEDFLOW DE DIÁLOGO: presença para sair do automático, observar suspendendo julgamentos, reconhecer e expressar emoções, formular pedidos sem exigir, escutar com empatia, indagar fazendo perguntas abertas, formular ofertas sem fazer favores e fazer acordos efetivos.

Neste ponto os participantes estavam munidos de um conjunto robusto de ferramentas para o exercício do papel da Liderança Nível 5, que foram praticadas intensivamente em atividades experienciais, especialmente aquelas que apoiam a ampliação da autoconsciência e a autogestão.

No módulo 3 – EMPATIA: eu olhando para o outro atuamos para ampliar a consciência para o outro e fortalecer a gestão de relacionamentos, ampliando o uso das ferramentas conhecidas no Módulo 2; e para exercitar a empatia, prestando atenção no que o outro está pensando e sentindo, precisando e pedindo.

Sempre dentro da perspectiva de aprendizagem 70:20:10, neste módulo os participantes novamente experimentaram os novos comportamentos e habilidades, especialmente aquelas que fortalecem a consciência para o outro e para o contexto e a gestão de relacionamentos que é onde a efetividade da liderança se revela.

No módulo 4 – PROPÓSITO: encontrando a inspiração para o futuro conduzimos uma revisão dos aprendizados realizados através de atividades que demandaram a aplicação prática integrada dos comportamentos e habilidades para a arte de liderar. Oportunizando uma reflexão profunda sobre “que líder desejo ser daqui para frente” subsidiando um plano de ação para aplicar os aprendizados no

dia a dia para o fortalecimento da etapa de construção da Jornada da Excelência, especialmente através da disciplina da Liderança Nível 5.

O módulo 5 – ALINHAMENTO entre níveis de liderança e DIAGNÓSTICO: identificando condições favoráveis para a cultura da excelência foi criado a partir de uma necessidade que emergiu durante o PDL de abrir o diálogo com a organização para o alinhamento de visões entre os níveis de liderança, a respeito das condições favoráveis e desfavoráveis para a prática da Liderança Nível 5. Este produto foi fruto do forte engajamento dos participantes do PDL com a prática da Liderança Nível 5. Foram realizadas rodadas de diagnóstico com Gerentes+Diretores e Coordenadores+Gerentes a partir das quais foram gerados 13 Canvas com centenas de informações e propostas de ação que foram compiladas resultando numa edição atualizada do diagnóstico do DNA da Cultura da Excelência. Este mapa subsidiou um plano para 2023-2024, com ações relacionadas com estrutura organizacional matricial, papel de gestão, excelência operacional e diversidade de pensamento (Anexos 1.5 e 1.6) e integrou as ações de engajamento no processo de gestão da mudança de cultura e aumentou as chances de sucesso da Jornada da Excelência.

3. ORÇAMENTO

- **PDL** - 80 gestores, 144 horas/consultoria, além das horas de campo no cotidiano e um investimento externo de R\$ 192.000,00 e estimado de, pelo menos, R\$ 420.000,00 considerando custo/hora de cada gestor.

- **Plano de Ação 2023** - 6 gestores envolvidos, 18 horas/consultoria, além das horas de campo no cotidiano e um investimento externo de R\$ 25.200,00, e estimado de, pelo menos, R\$ 27.000,00 considerando custo/hora de cada gestor.

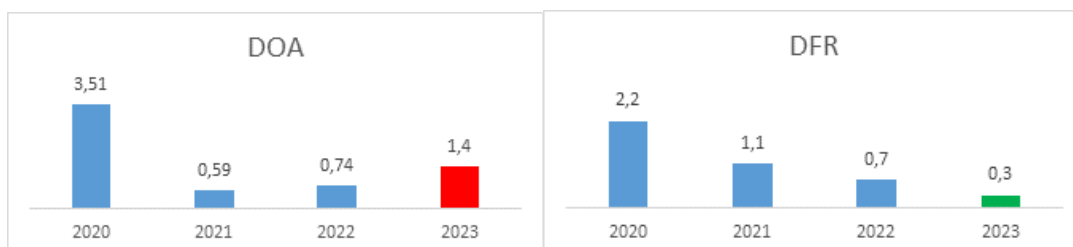
4. RESULTADOS

O programa PDL é parte da Jornada da Excelência, que, ao longo dos três anos de desenvolvimento, conseguimos perceber, na prática, os resultados do impacto da transformação cultural proposta. Abaixo detalhamos alguns dos principais indicadores do negócio que nos permitem perceber os impactos de toda essa jornada e do PDL na prática.

INDICADORES FINANCEIROS	2019	2020	2021	2022	2023
Receita	R\$ 147.729.019	R\$ 141.309.011	R\$ 190.339.308	R\$ 193.425.211	R\$ 218.418.839
Média Funcionários	238	226	223	241	242
Receita per capta	R\$ 621.580,73	R\$ 626.184,69	R\$ 852.265,56	R\$ 803.705,86	R\$ 901.625,75
Média engenheiros	79	75	89	108	108
Valores gastos em treinamentos	R\$ 254.991	R\$ 378.968	R\$ 389.423	R\$ 522.811	R\$ 498.153

A AEL teve um crescimento expressivo de receita no decorrer dos últimos anos e um aumento da força de trabalho e da receita por colaborador, entende-se que a Jornada da Excelência e o Desenvolvimento de Lideranças são propulsores nessa mudança, alinhada às entregas e melhoria de processos.

Dentre os indicadores da qualidade de produto e processo, destacamos alguns que compreendemos terem um impacto direto das ações de excelência desenvolvidas, pois são indicadores conectados com a atuação dos colaboradores.



O *Dead On Arrival* (DOA) mensura o número de equipamentos entregues ao cliente que falham no seu primeiro uso pelo número de equipamentos entregues nos últimos 12 meses. Em 2023, apesar de termos um aumento no mesmo, entendemos

que esse aumento ocorreu devido a entrada de novos produtos na linha de produção da empresa. Esse processo de maturação de produtos causou impactos diretos nos indicadores, porém, apesar do aumento, ainda está bem abaixo dos índices que tínhamos em 2020, quando iniciamos a Jornada da Excelência.

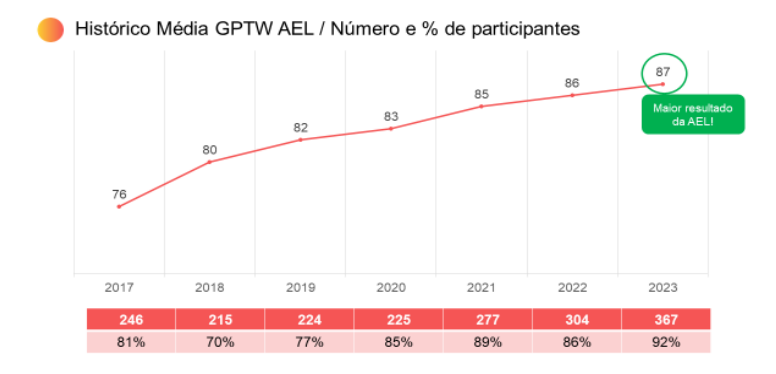
O DFR – que é o DOA para unidades que retornaram para reparos – segue demonstrando uma tendência de melhora, pois os mesmos não foram impactados pela introdução de novos produtos, visto que seguimos reparando os mesmos itens de sempre.

Por meio de pesquisas de satisfação periódicas com o cliente, a AEL foi capaz de avaliar o impacto das iniciativas implementadas e identificar áreas que precisavam de ajustes. Foi observado uma pequena queda no índice de satisfação dos clientes em 2023 (86,7%), devido aos desafios da introdução de novos produtos como relatado anteriormente, mas, da mesma forma, o CSI (*Customer Satisfaction Index*), satisfação do cliente, aumentou de 78,7% em 2021 para 88,7% em 2022 destacando-se o aumento no índice associado à percepção quanto à qualidade do produto, o qual aumentou de 66,7% para 86,2% no mesmo período. Os clientes destacaram em seus comentários uma maior satisfação com a qualidade dos produtos e serviços, maior transparência para identificar e reconhecer problemas e uma ótima comunicação com seus pontos de contato.

Acreditamos que o programa de excelência e as ações de desenvolvimento de liderança não apenas melhoraram a satisfação dos clientes, mas também contribuíram para uma maior fidelização dos mesmos, refletida através do indicador NPS (*Net Promoter Score*). Clientes fidelizados tornam-se defensores da marca, compartilhando suas experiências positivas com outros profissionais do mercado. O

índice NPS da AEL deu um salto significativo, partindo em 2021 de 9,1 para 53,1 em 2022 (numa escala que vai de -100 a 100), o que se considera um nível de excelência, e, em 2023, ficou em 42,3, alinhado aos pontos já expostos anteriormente.

Outra forma de mensurar os impactos dessas iniciativas é através dos resultados da Pesquisa de Clima, realizada anualmente com o GPTW – Melhores Empresas para se Trabalhar e que convida os colaboradores a colocarem suas percepções. A AEL fomenta a participação de todos, tendo, em 2023 atingido 92% de participação. Esse aumento não é só de percentual, mas de volume de participantes, tendo 367 colaboradores respondentes contra 304 em 2022, o que reforça o engajamento dos colaboradores nesse processo. Sabemos da importância da liderança enquanto estímulo e influência na construção do clima e no interesse das pessoas em participarem e darem sua contribuição. Além disso a AEL vem aumentando gradativamente o *trust index* (índice de confiança), tendo atingido 87 em 2023, conforme gráfico abaixo:



Além do índice de confiança, a AEL apresenta uma percepção bastante elevada em questões que demonstram valores e competências trabalhadas no PDL como credibilidade, escuta, abertura, colaboração, conforme demonstrado nas

diversas dimensões da pesquisa: credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem. (Anexos 1.7 e 1.8.)

Em muitas das questões, as médias vêm gradativamente crescendo ou atingindo resultados elevados, acima de 80, de favorabilidade. As questões abordadas reforçam a percepção de disponibilidade da gestão e abertura para escuta e feedback, os colaboradores relatam um ambiente saudável, reforçando os valores da empresa de valorização das pessoas, estímulo a cooperação e trabalho de equipe, a liderança agindo como exemplo e referência aos times. Pontos que são enfatizados na questão de percepção que os gestores são honestos e éticos na condução dos negócios (índice 96), a alta liderança representa plenamente os valores e comportamentos da nossa empresa (índice 90), reforçando a cultura da excelência enquanto modelo a todos. Na dimensão respeito, o cuidado com as pessoas, reforçado num valor forte na empresa do estímulo ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional (índice 86) e da preocupação enquanto pessoas e não somente como profissionais (índice 88).

As dimensões de imparcialidade, orgulho e camaradagem, reforçam o orgulho de atuar na empresa e a sensação de verem seu trabalho reconhecido, percebendo que fazem a diferença com a sua atuação e o desejo de recomendar a empresa para outros profissionais (índice 89), além de sentirem um ambiente em que podem agir com espontaneidade e autenticidade, com a questão – posso ser eu mesmo aqui com 92 de favorabilidade.

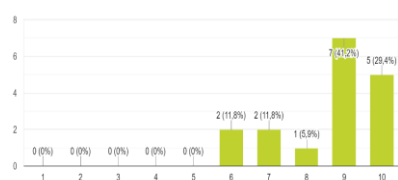
Compreendemos que esse clima diferenciado e sustentável é reflexo de um ambiente promovido através dos valores e de uma liderança alinhada aos princípios da empresa, que pratica no dia-a-dia, e no exemplo o estímulo aos times a nossa cultura.

5. AVALIAÇÃO

A avaliação de feedback coletada após a realização do treinamento reforça o aproveitamento dos mesmos nas competências desenvolvidas na atuação de lideranças na AEL.

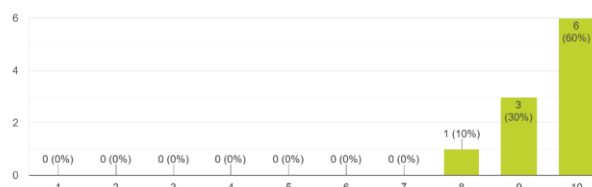
Grupo de Gerentes:

3. O grau de contribuição dos conceitos e modelos para a prática efetiva do papel de liderança nível 5 na realidade AEL.
17 respostas



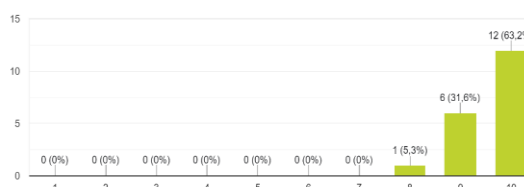
Grupo Coordenadores:

3. O grau de contribuição dos conceitos e modelos para a prática efetiva do papel de liderança nível 5 na realidade AEL.
10 respostas



Grupo Especialistas:

3. O grau de contribuição dos conceitos e modelos para a prática efetiva do papel de liderança nível 5 na realidade AEL.
19 respostas



Além da avaliação qualitativa realizada, que enfatiza o impacto da mesma, nas questões abertas da avaliação os líderes comentam:

“A Jornada do FeedFlow foi sensacional, através dela foi possível uma troca de conhecimentos e estreitar relações com outros colegas que não tenho muita interação no dia-a-dia e também nos trouxe ferramentas de autoavaliação que nos fazem criar conversas e acordos mais efetivos com os times, pares e colegas da organização. Obrigado pela oportunidade. ”

“Já realizei alguns treinamentos de desenvolvimento de liderança e gestão de pessoas. Posso afirmar com toda certeza que esse foi o melhor que já realizei. Com profissionais muito capacitados, esse programa foi personalizado para os objetivos que a empresa deseja, diferente dos outros por não”

Após praticamente 2 anos dessa jornada, e para apoiar a construção desse case, voltamos aos gestores que participaram desse evento para compreender a percepção da experiência e impactos dos aprendizados atingidos. Abaixo alguns dos depoimentos coletados.

“O ponto de maior relevância quanto ao PDL 2022, é que o programa visa incentivar e promover a confiança das relações entre as lideranças e também com seus liderados. Tivemos novos “ingredientes”, associados ao DNA da cultura organizacional que nos possibilita analisar e agir como facilitadores de ações a serem priorizadas. ” – Rogério Goulart - Gerente da Qualidade

“Na minha visão o programa trouxe pontos sensíveis e cruciais para a criação e desenvolvimento de líderes, explorando as deficiências humanas que temos em estar presente em determinadas ou em todas as situações, em escutar ativamente e entender posturas positivas e negativas num processo de comunicação...Na minha opinião isso foi possível dado todo o trabalho desenvolvido no contexto da excelência, abordando aspectos de humildade para receber, senso de apropriação para tratar e responsabilidade ao devolver e que foram reforçados dentro do PDL.”- Elisandra Malessa- Gerente de Programas

Além dos depoimentos e percepções trazidos acima, os planos de ação desenvolvidos como influência do PDL estão em desenvolvimento, tendo sido conduzidas discussões sobre o modelo de gestão atuante na empresa e o alinhamento na gestão matricial, entre Gerentes de Programas e Gerentes Funcionais. Um time de lideranças multifuncional se reuniu durante seis meses para discutir os diferentes papéis nessa atuação e alinhar

expectativas. As proposições levantadas foram apresentadas à Diretoria Executiva e aos times de gestão atuantes, realinhando suas atuações e refazendo acordos de trabalho da gestão no dia-a-dia.

Em 2023 também foi realizado um programa de treinamento em *Accountability*, buscando desenvolver essa competência em todos colaboradores da empresa, como forma de evolução na Jornada e preparação para um novo modelo de gestão de performance que está sendo implantado esse ano.

Os processos de melhoria contínua também foram revistos, promovendo uma evolução no Programa InovAEL – programa interno que visa fomentar ideias de melhoria e inovação, aumentando o estímulo ao desenvolvimento de uma cultura de abertura e contribuição para sugestões e inovações como uma das ferramentas de melhoria dos processos e resultados corporativos.

6. CONCLUSÃO

A condução do Programa de Desenvolvimento de Lideranças é um marco importante na Jornada da Excelência AEL. Este programa foi cuidadosamente planejado e implementado para aprimorar as habilidades e competências dos líderes, com o objetivo de criar um impacto positivo tanto nos indivíduos quanto na organização como um todo, reforçando o papel da liderança enquanto exemplo e referencial da cultura.

Conforme a referência da Prosci (HIATT, 2015) de Gestão da Mudança, um processo de mudança para ser bem-sucedido precisa ter três pilares fortes: uma liderança/patrocinio estabelecido que suporte a mudança, um plano de gestão de projetos bem estabelecido com todas etapas, prazos, envolvidos e orçamento, e um plano de gestão de mudança que contemple todas as etapas a serem cumpridas para que a mudança ocorra efetivamente (anexo 10). Como demonstrado ao longo do case, em 2020 a AEL embarcou em um processo de transformação cultural, e, como parte dessa Jornada, o PDL reforçou as atitudes e comportamentos da liderança desejados nesse processo de mudança.

O conjunto das ações realizadas, engajou a todos num Plano de Ação para apoiar a transformação dos processos e do modelo de gestão da empresa visando a evolução dos mesmos, impactando e traduzindo os conceitos na prática e refletindo nos principais indicadores da empresa.

Sabemos que a evolução cultural é uma Jornada praticada no dia-a-dia e seguimos firmes e engajados, juntos, rumo à Excelência!

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BROWN, Brené. **Dare to Lead: Brave Work. Tough Conversations.** Whole Hearts. New York: Random House, 2018.

COLLINS, Jim. **Empresas Feitas Para Vencer.** Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

COLLINS, Jim. **Turning the Flywheel: A Monograph to Accompany Good to Great.** 1ª ed. Boulder: HarperCollins Leadership, 2019.

COVEY, S. M. R. **Trust & Inspire: How Truly Great Leaders Unleash Greatness in Others.** New York: Simon & Schuster, 2020.

DAMÁSIO, Antonio R. **O Erro de Descartes: Emoção, Razão e o Cérebro Humano.** São Paulo: Companhia das Letras, 2012.

ECHEVERRIA, Rafael. **Ontologia da Linguagem.** São Paulo: Editora Atman, 2006.

GOLEMAN, Daniel. **Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ.** New York: Bantam Books, 1995.

HIATT, Jeffrey M. **Change Management: The People Side of Change.** Loveland: Prosci Learning Center Publications, 2015.

KANDEL, E. R., SCHWARTZ, J. H., & JESSELL, T. M. (2014). **Princípios da Neurociência.** Porto Alegre: AMGH Editora, 2014.

KNOWLES, M. S., HOLTON, E. F., & SWANSON, R. A. (1998). **The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development.** Houston, TX: Gulf Publishing, 1998.

KOLB, D. A.. **Experiential learning: Experience as the source of learning and development.** Prentice Hall, 1984.

NAPPER, Rosemary, NEWTON, Trudi. **Táticas: conceitos de análise transacional para coaches e mentores e mais insights para estratégias de aprendizagem colaborativa.** Porto Alegre: Medianiz, 2016.

ROSEMBERG, Marschall. B. **Vivendo a Comunicação Não Violenta: Ferramentas Práticas para o Uso do Poder Pessoal e a Empatia.** São Paulo: Editora Ágora, 2018.

SCHARMER, C. Otto. **Teoria U: Como liderar pela percepção e realização do futuro emergente.** São Paulo: Editora Cultrix, 2018.

SINEK, Simon. **The Infinite Game.** New York: Portfolio, 2019.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende.** São Paulo: Editora BestSeller, 2009

TAYLOR, Carolyn. **Walking the Talk: A Cultura Através do Exemplo.** Rio de Janeiro: Publit, 2018.

TEMPLE, Susannah. **Modelo de Fluência Funcional na Educação.** Artigo publicado no Transactional Analysis Journal Vol. 34, No3, Julho 2004.

8. INFORMAÇÃO DOS AUTORES

Carolina Amodeo – Diretora de Desenvolvimento Humano e Organizacional, psicóloga com forte atuação nos processos de transformação organizacional e experiência de mais de 20 anos em empresas nacionais e multinacionais.

Flávia Zambrano- Profissional generalista de gestão de pessoas, está à frente das ações de Desenvolvimento Organizacional na AEL, desenvolvendo e implementando projetos e programas com foco em transformação cultural, diversidade e excelência.

Lilian Langer - *Owner* da empresa Lilian Langer. Quatro décadas de experiência em desenvolvimento organizacional, de times e de líderes, através das abordagens de *Coaching* e *Mentoring* Executivo e de Facilitação de processos de aprendizagem e *Change Management*.