

Grid: Estórias de Sucesso

IRH Consultores (associado Grid para o Brasil) ■ www.irhgrid.com.br ■ irhconsultores@irhgrid.com.br
Grid International, Inc. ■ www.gridinternational.com ■ grid@gridinternational.com

O Que é o Grid®?

Um Usuário de Longa Data Define a Experiência Grid

Por Doug McQueen*

O Grid de Liderança, em termos simples, é um seminário intenso e poderoso. Mas que tipo de seminário? Por um lado, é um seminário para desenvolver habilidades de liderança. Por outro, é um seminário para lidar com a mudança. Alguns pensam nele como um seminário que ensina como criar equipes mais eficazes. Outros o vêem como uma grande atividade de comunicação. Na verdade, ele é tudo isso. É por isso que o Grid de Liderança permanece popular há 40 anos, ajudando organizações em mais de 40 países e em 17 idiomas a construir relacionamentos excepcionais e uma cultura organizacional adequada.

Fundado pelos aclamados pioneiros do desenvolvimento organizacional Drs. Robert R. Blake e Jane S. Mouton, o Grid é fundamentado em 45 anos de pesquisa e experiência na área do comportamento humano. Somente no ano passado, mais de 700 organizações e 250 empresas multinacionais vivenciaram a paixão do Grid por pessoas e resultados.

A abordagem Grid para fazer mudanças positivas na cultura de uma organização não é meramente para *instruir participantes* nas habilidades necessárias para exercer o desempenho excepcional, mas também para *implantar comportamentos em um ambiente de aprendizagem único e intenso*. Ao final de um Seminário Grid, crescimento pessoal e mudanças positivas já ocorreram e os participantes se tornaram pessoalmente comprometidos com o valor dos princípios Grid.

A experiência Grid é poderosa; ela não produz somente seguidores, mas entusiastas com uma paixão pela excelência organizacional.

Pode o Seminário Grid de Liderança ser modificado para melhor se adequar às nossas agendas ocupadas?

Em função de sua duração — quatro dias — as organizações ficam geralmente relutantes em explorar seus benefícios. Tais organizações querem que o Seminário Grid de Liderança seja encurtado, ou oferecido em “pedaços” durante várias semanas. Na verdade, o Grid já foi um seminário de duas semanas! Do começo dos anos 60 até o final dos anos 90 era um seminário de cinco dias e meio. Pesquisas e desenvolvimento extensivos reduziram o seminário à duração mínima possível para a produção de seus resultados únicos.

Em uma era de ganhos de curto prazo, soluções rápidas e teoria gerencial “do dia”, um seminário de quatro dias que está no mercado desde o começo dos anos 60 parece não ter espaço nas organizações contemporâneas. Mas quanto mais se aprende sobre a eficácia individual e organizacional, mais se torna evidente a qualidade atemporal do Grid.

Ironicamente, muitos seminários mais “modernos” incorporam muitos dos princípios Grid, mas tentam transmiti-los de forma menos intensa e em menos tempo. Os participantes do Grid acreditam que, na maioria dos casos, o impacto duradouro de tais seminários foi menos substancial que o do Grid.

Nos Estados Unidos, em 2003, ocorreu um fenômeno estranho. Enquanto o desemprego aumentou significativamente, a produção também aumentou. A princípio, a gerência americana creditou isso ao aprimoramento dos processos. Mas um exame mais detalhado revelou que a causa era o suor e o esforço dos funcionários americanos que estavam trabalhando 50 e até 60 horas por semana.

Tentar manter a produção com uma força de trabalho menor afetou alguns paradigmas. A gerência desenvolveu uma mentalidade de que os funcionários não podem ser poupados para nada além do que a tarefa. Infelizmente,

*Doug McQueen foi Diretor de Desenvolvimento Gerencial da *American Electric Power Company*, em Columbus, Ohio. Essa empresa de energia é uma das maiores do mundo, com 20.000 funcionários. Embora tenha se aposentado recentemente, ele ainda é consultor da empresa em associação com Tory Herring, do Leadership Partners em Birmingham, Alabama. O Sr. McQueen é atualmente o diretor do Centro de Desenvolvimento de Liderança na Universidade do Mississippi e está envolvido em esforços para criar um programa de liderança para diretores de escolas.

isso inclui o tempo necessário para desenvolver funcionários e líderes, a menos que possa ser feito em “pedacinhos” ou alguma outra forma que não leve muito tempo.

A maior barreira à implementação ampla do Grid de Liderança são os quatro dias intensos necessários para que o seminário alcance suas metas. Devido a esse formato único, as metas desse seminário não podem ser alcançadas em menos de quatro dias. Obter a aceitação desse fato por parte de alguém que ainda não participou do seminário é uma tarefa árdua. Experiências passadas geralmente moldam o valor percebido de seminários gerenciais, bloqueando a compreensão de como o Grid pode ser único.

Enquanto é difícil explicar a necessidade de quatro dias intensos, talvez as seguintes distinções sobre o Seminário Grid ajudem:

- O seminário não é estruturado para simplesmente partilhar informações, mas sim para provocar nos participantes um desejo genuíno de mudar seus comportamentos, já durante o seminário.
- Ele elimina a auto-ilusão sobre o estilo de liderança dos participantes e oferece comportamentos mais eficazes.
- Ensina mais do que apenas como liderar com eficácia. O Grid também aborda como:
 - Administrar conflitos
 - Aprimorar a tomada de decisão e a solução de problemas
 - Administrar reuniões de forma eficaz
 - Construir uma equipe melhor
 - Obter a *melhor* resposta ao invés de simplesmente uma resposta *adequada*
 - Ser um membro de equipe mais produtivo
 - Comunicar-se eficazmente
 - Administrar mudanças de forma eficaz

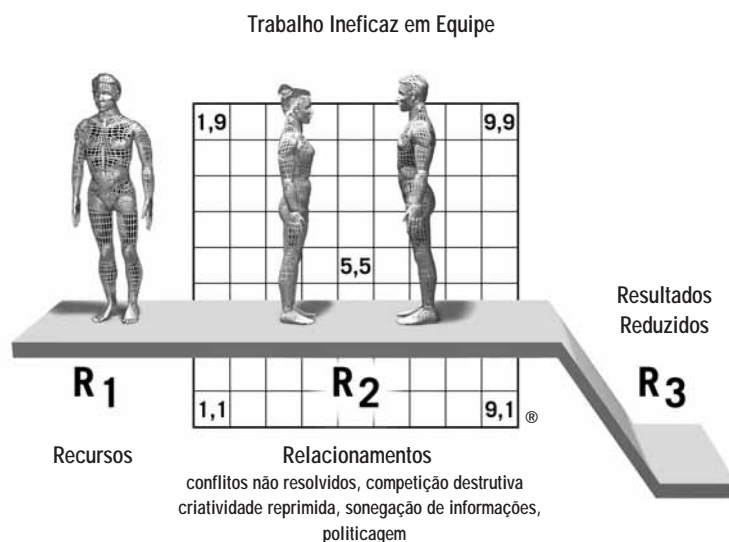
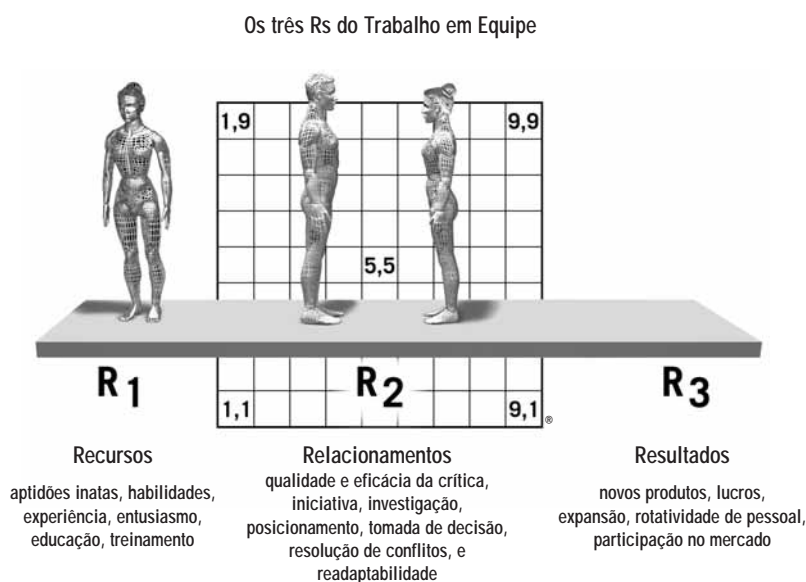
Quais são os Princípios Grid?

Quando Blake e Mouton desenvolveram o Seminário Grid, eles o basearam em um modelo que chamaram de “Três R’s do Trabalho em Equipe”. O modelo é apresentado nas figuras à direita.

O pressuposto básico é que o processo de converter os recursos disponíveis na equipe (habilidades naturais, experiência, entusiasmo, educação e treinamento) em resultados máximos (novos produtos e serviços, aprimoramento de processos, economia e lucro) depende fundamentalmente da qualidade dos relacionamentos. Com o foco nos bons valores de relacionamentos humanos para a eficácia organizacional, Blake e Mouton identificaram sete habilidades fundamentais de relacionamento:

- Crítica
- Iniciativa
- Investigação
- Posicionamento
- Tomada de Decisão
- Resolução de Conflitos
- Readaptabilidade

Eles acreditavam que sempre que uma organização ignora a aplicação das sete habilidades R2, ela não atinge resultados máximos.



Muitas organizações ignoram o desenvolvimento das habilidades R2 e concentram atenção no aprimoramento de recursos. Isso tipicamente não consegue os resultados que o aprimoramento das habilidades R2 pode conseguir. Outras focam o aprimoramento do processo mas sem focar

habilidades R2 e seus esforços também raramente trazem os resultados desejados. Muitas empresas começaram programas Six Sigma para mais tarde contratar firmas de consultoria para conduzir seminários baseados nos princípios Grid para otimizar o aprimoramento do processo.

Blake e Mouton acreditavam que a comunicação aberta e honesta é essencial para aplicar as habilidades R2 de forma bem sucedida. Além disso, eles acreditavam que sem franqueza não poderia haver abertura e honestidade. Ao longo do Seminário Grid há uma ênfase no desenvolvimento e uso da franqueza.

Considere essa frase de um relatório de análise do incidente com a Nave Espacial Columbia que afirma que entre os traços de cultura organizacional que contribuíram para o acidente estava

...a presença de barreiras organizacionais que impediram a comunicação eficaz de informações críticas de segurança e acentuaram as diferenças profissionais de opinião.¹

A liderança da NASA desencorajou visões divergentes sobre os problemas de segurança, criando por fim “pontos cegos” para os riscos no programa. Embora esse seja um exemplo extremo dos perigos da falta de franqueza, ele ilustra um ponto importante. A falta de franqueza e a comunicação aberta e honesta que isso produz podem levar a decisões ruins.

Em seu livro *Good to Great*, o autor Jim Collins identifica uma das características das grandes empresas:

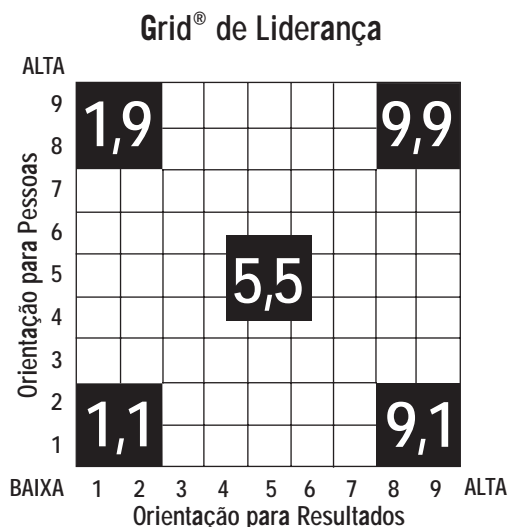
Todas as grandes empresas começaram o processo de encontrar um caminho para a excelência confrontando os fatos brutais de suas realidades atuais...Uma tarefa inicial ao levar uma empresa à excelência é criar uma cultura na qual as pessoas tenham uma oportunidade tremenda de serem ouvidas, na qual a verdade pode ser ouvida.²

Em seu novo livro, *Winning*, Jack Welch diz o seguinte a respeito da franqueza.

Eu diria que a falta de franqueza é o maior segredo sujo do nosso negócio. Que problema enorme ela é. A falta de franqueza basicamente bloqueia as idéias inteligentes, as ações rápidas e as contribuições boas das pessoas. A falta de franqueza é péssima.³

Blake e Mouton compreenderam isso há muitos anos. Nenhum outro seminário gerencial aborda o problema da franqueza de forma tão agressiva e eficaz quanto o Grid de Liderança.

O Seminário Grid de Liderança defende “uma forma melhor de administrar”, o que Blake e Mouton chamam de



estilo de liderança 9,9. O estilo é baseado em um conjunto de princípios que guiam os comportamentos do líder. São os princípios aos quais Blake e Mouton se referem como sendo os “melhores”.

O “Grid” Gerencial de Blake e Mouton mostra a fonte dos princípios para o que eles consideram os estilos de liderança principais conforme determinado pelo grau de preocupação com pessoas e resultados. O estilo 9,9, localizado no topo do canto direito, representa a mais alta preocupação com resultados e com pessoas.

Os valores de um líder 9,9 têm origem no respeito pelo indivíduo, na paixão por otimizar resultados e na compreensão de que essas preocupações são complementares, não contraditórias.

Essa combinação de respeito e paixão é evidente nos comportamentos de liderança do 9,9:

- Desenvolver uma visão compartilhada
- Procurar contribuições sobre decisões críticas
- Confiar nos funcionários para que façam seu trabalho
- Encorajar o risco na procura de melhores práticas
- Confrontar o desempenho insatisfatório
- Reconhecer o desempenho excepcional
- Utilizar o conflito para tomar decisões melhores
- Usar a crítica
- Usar a franqueza para ajudar as pessoas e a organização a alcançarem sucesso

Como trabalho preparatório do Seminário Grid de Liderança, pede-se que os participantes respondam questões sobre diversos valores de liderança. Invariavelmente eles escolhem valores 9,9 como a melhor base para o estilo de liderança. Também como trabalho preparatório, os partici-

1 Relatório Final do Comitê de Investigação do Acidente Columbia, Vol. 1, Agosto de 2002, pág. 9.

2 Jim Collins, *Good to Great* (New York: HarperCollins Publishers, 2001).

3 Jack Welch, *Winning* (New York; HarperCollins Publishers, 2005).

pantes devem avaliar seus próprios comportamentos de liderança. Novamente, invariavelmente, a maioria se avalia como 9,9. No final do seminário, os participantes respondem essas mesmas perguntas. O apoio aos valores 9,9 como os “melhores” sempre aumenta, mas a estatística reveladora é a queda dramática no número de participantes que acreditam atuar com o estilo de liderança 9,9. As normas para esse exercício são:

- Ao chegar no seminário, quase 80% das pessoas acreditam que lideram de forma 9,9.
- Ao sair do seminário, esse número cai para menos de 18%.

A razão para a mudança significativa é que durante o seminário os participantes recebem o feedback mais franco que poderiam receber. O feedback franco e construtivo os capacita a eliminar a auto-ilusão e desenvolver um plano para seguir em direção à liderança mais eficaz.

Ao longo do Seminário Grid há uma enorme ênfase no trabalho em equipe. O Grid defende fortemente o conceito de sinergia e ajuda os participantes e suas equipes a aprenderem técnicas para criar sinergia na tomada de decisão e solução de problemas.

Blake e Mouton acreditavam que cada pessoa traz informações de valor para a equipe. O desafio é criar um ambiente onde todos estejam confortáveis ao compartilhar informações. Brad Anderson, CEO da Best Buy, concorda:

Eu tenho essa teoria geral de que há muitas pessoas que têm enormes contribuições para dar, mas não sabem como ou não conseguem encontrar o caminho para estar no local certo e ser capaz de dar a contribuição.⁴

O Seminário Grid ensina a forma como dar a contribuição (posicionamento, iniciativa, readaptabilidade) e também como criar um ambiente para ajudar a alcançar a sinergia (investigação, tomada de decisão, resolução de conflitos e crítica).

O Grid® Traz Resultados

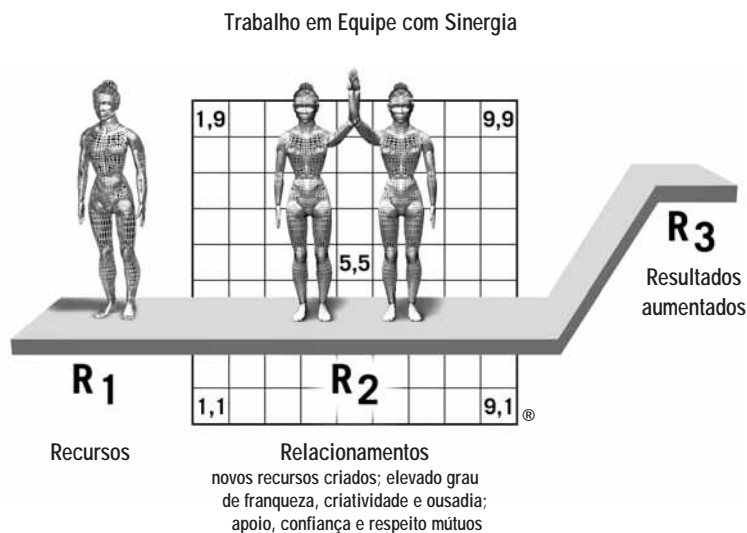
Em nossa ansiedade contemporânea em busca de soluções rápidas, nós também frequentemente aplicamos “band-aids” aos problemas da organização. Nós abordamos os problemas de recursos e processos enquanto ignoramos os problemas relacionados à crítica e aos relacionamentos R2. Então, apesar de não conseguirmos os resultados que desejamos, continuamos a focar os esforços no aumento dos recursos e no aprimoramento dos processos.

Explorar as habilidades R2 e seu impacto no sucesso da organização é verdadeiramente optar pelo “caminho menos comum”.

Líderes que escolheram implementar o Grid raramente expressam arrependimento. Quase sempre consideram o Grid um marco significativo no seu próprio desenvolvimento pessoal e no de seus funcionários. Além disso, eles frequentemente citam a implementação do Grid como o ponto decisivo da transformação da cultura de sua organização em uma cultura de alto desempenho.

Em *Winning*, Jack Welch relata ter chegado à conclusão de que há quatro princípios subjacentes à sua abordagem aos negócios. Em síntese, os quatro princípios são: a importância de uma missão forte e valores concretos; a absoluta necessidade de franqueza em todos os aspectos da administração; o poder da diferenciação (o que significa um sistema baseado na meritocracia); e o valor de oferecer voz e dignidade a cada indivíduo. Três desses quatro princípios são fortemente enfatizados ao longo do Seminário Grid de Liderança e o quarto, meritocracia, depende dos outros três.

Essas idéias, primeiramente propostas por Blake e Mouton há mais de 50 anos, ainda hoje são relevantes. O Seminário Grid de Liderança obtém resultados porque cria uma paixão pelo desempenho excelente ao instilar princípios fundamentais comprovados ao longo do tempo, que levam a uma cultura organizacional adequada.



4 “Competing on Company Culture.” Entrevista com Brad Anderson. *Exemplar* 92, Março 2005.