

Embrace Leadership Embrace People Embrace Transformation

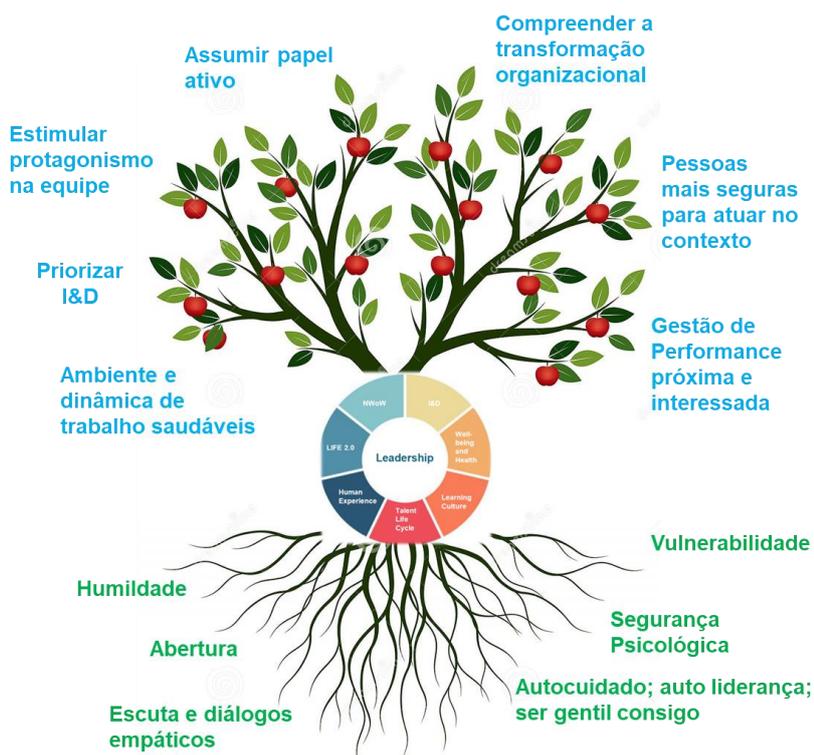
Cliente – Bayer

Público-alvo – líderes de todos os escalões região Latam

Quando – Ago/2021 a Junho 2022

CONTEXTO – durante a pandemia a Bayer sentia a necessidade de impulsionar os aspectos humanos e transformacionais das lideranças Bayer no Brasil e na região Latam. Desejava que seus líderes fossem mais atentos e atuantes em temas como: saúde mental e bem-estar, novas formas de trabalho híbrido, Inclusão & diversidade, com lidar com falhas/erros, tudo sintonia com a nova versão dos valores corporativos LIFE 2.0. A Movendo foi solicitada a desenvolver e entregar uma “experiência vivencial” sobre esses assuntos, algo capaz de gerar um *awareness* e consciência da necessidade dessa mudança. O programa deveria ter duração de 3h para aplicação essencialmente virtual. Alguns grupos foram presenciais.

AÇÕES – a Movendo cocriou uma solução efetiva com um grupo de 8 profissionais de RH Talent Management Brasil fundamentada no conceito de Liderança Sistêmica mote da Movendo. O desafio era encontrar a tonalidade de equilíbrio entre um chacoalhão (*wake up call*) e um diálogo aberto (*awareness*). O primeiro grupo piloto ocorreu com o CEO e seus diretos. Os resultados foram favoráveis demandando pequenos ajustes. Em seguida se fez um planejamento mensal de workshops em grupos formados por times completos, ou seja, o líder e seus diretos para as posições mais altas da hierarquia. A partir da média gerência os grupos foram formados por inscrição com participantes de distintas unidades de negócio e funções.





Embrace Leadership Embrace People Embrace Transformation

RESULTADOS

- ✓ Foram impactados mais de 400 líderes no Brasil e região Latam, em português, espanhol e inglês
- ✓ A metáfora da árvore de comportamentos e resultados de liderança ficou gravada na mente dos participantes. Evidenciando a necessidade de mudar o estilo de liderança, mesmo que seja desconfortável para alguns
- ✓ Os participantes puderam experimentar na prática os benefícios de conectar mais sentimentos, vulnerabilidade e o pedir e dar ajuda em casos reais de desafios de liderança.
- ✓ O programa ganhou escala regional Latam, mas não concluiu todo o roll-out originalmente planejado uma vez que um programa global de liderança foi implementado como mandatário e competiu por recursos e tempo com o Embrace.
- ✓ Preparou o terreno para iniciativas de DE&I e um modelo de gestão arrojado chamado de DSO (*Dynamic Shared Ownership*) em implementação em 2024.

LIÇÕES APRENDIDAS – o processo de co-criação as vezes demanda bastante esforço, mas a recompensa vale a pena. Foram desenhadas mais de 7 versões do Embrace antes do 1º grupo e mais dois ajustes após os primeiros grupos. Um dos ajustes inclusive foi executado para ter maior fit cultural com os times do Mexico. O *sponsorship* de líderes de alto-escalão foi crucial para o sucesso do programa. Foi interessante notar como o Embrace evidenciou 3 tipos de reações nos participantes:

- Entusiastas – “*esse é o estilo de liderança que eu acredito o certo e já estou me dedicando*”. Esse grupo ganhou força e legitimação
- Conscientes – “*entendi que preciso mudar, mas vejo que não vai ser fácil ou tão natural para mim*”. Este grupo procurou suporte/ajuda para poder se mobilizar
- Refratários – “*legal isso tudo mas ... meus resultados são bons este é meu jeitão que está dando certo até aqui*”. Este grupo mostrou uma imunidade à mudança que demandou outra abordagem.

