

Position Paper

Edição Nº2

Off-Sites Estratégicos que Trazem Resultados



O iPL Institute of Performance and Leadership é uma empresa especializada no desenvolvimento acelerado de líderes

O iPL desenvolve líderes em todos os níveis das organizações por meio da implementação de experiências planejadas, estruturadas em programas de desenvolvimento exclusivos, com metodologias inovadoras e conteúdos avançados em diversas áreas do conhecimento, na América Latina.



Aprendizado Transformador

Cada um de nossos encontros é uma experiência transformadora, que propicia a elucidação de questões internas, reforçando o compromisso individual de cada participante com a estratégia e favorecendo o desenvolvimento de líderes.

Nossos programas conjugam metodologias e conteúdos capazes de transformar o que as pessoas pensam, seus comportamentos e as ferramentas que utilizam.

Compromisso com os Resultados de Negócio do Cliente

Nossos objetivos em cada programa de desenvolvimento estão sempre alinhados com os resultados desejados por nossos clientes, desenhados por meio de uma análise criteriosa dos desafios organizacionais vivenciados.

Além disso, utilizamos as metodologias mais impactantes existentes, possuímos profissionais dedicados exclusivamente ao desenvolvimento de novas práticas de ensino.

Desenvolvemos a Liderança Efetiva e Integral

Trabalhamos sempre no desenvolvimento de líderes que consigam combinar as chamadas soft skills com hard skills na proporção e no momento adequados.

Acreditamos que liderança efetiva envolve tanto habilidades de relacionamento e engajamento quanto a condução completa dos pilares estratégicos do negócio.

Off-Sites Estratégicos que Trazem Resultados

Uma ou duas vezes por ano, as equipes de liderança da maior parte das organizações parte para um encontro estratégico fora do seu local usual de trabalho. Esses encontros, chamados retreats, off-sites ou summits, constituem excelentes momentos de oxigenação para a equipe sênior, sem distrações do dia-a-dia, com total concentração em assuntos estratégicos, diálogo franco entre os participantes e fortalecimento da identidade do grupo. No entanto, muitas vezes os off-sites falham, não alcançam seu total potencial e criam ceticismo por conta de discussões superficiais e atividades experienciais óbvias. Um artigo da revista CFO chegou a compará-los a visitas ao dentista: ninguém gosta de ir, pode ser dolorosa, e todos ficam aliviados quando termina.

Nos últimos anos, o iPL vem realizando off-sites estratégicos com organizações de diferentes setores, e chegamos a lições fundamentais para garantir o sucesso dessa que deve ser a reunião mais importante do ano. Esse momento crítico, em que os principais executivos de uma empresa, área funcional ou unidade de negócio se reúnem, deve ser tratado com o máximo de atenção e cuidado. Neste position paper, elencamos alguns aspectos fundamentais para seu sucesso, no modelo que chamamos de 5 P: Propósito, Processo, Princípios, Participantes, Parceiro.

Propósito

Os principais executivos da organização, que normalmente convocam o off-site, devem partir de uma razão correta para o encontro, que justifique sua organização e potencialize seus resultados. Costuma funcionar bem perguntar: por que não ter uma simples reunião em nossa sede? Ou um fim-de-semana recheado de atividades sociais? Ou convidar um palestrante motivacional?

Apenas falar “off-site estratégico” não é suficiente. A palavra “estratégico” pode ser usada em diferentes contextos, de forma bastante elástica. Para que se alcance o máximo de efetividade, além de ser “interessante”, o off-site deve vislumbrar objetivos ambiciosos, diferenciadores para a empresa. O que exatamente você quer? Aonde quer chegar? O que deve ser tratado em um retiro, e não no dia-a-dia? O que não discutir no off-site?

Ao se alinhar o propósito do off-site com os objetivos da organização, e não os do líder ou do facilitador, fica mais fácil priorizar o que é chave. O propósito deve incorporar aspectos tangíveis (vendas, rentabilidade, satisfação, posicionamento e outros) e intangíveis (comunicação, energizar participantes, engajamento, espírito de equipe), uma vez que não somente se reforçam durante as atividades do off-site como se complementam no momento da ação.

De posse de um propósito claro, conseguimos comunicar os tópicos, objetivos e resultados esperados do off-site com bastante antecedência. Os participantes podem se preparar adequadamente, mobilizando suas equipes para discutir os principais assuntos, construir eventuais apresentações e estudar os materiais prévios.

Participantes

Os objetivos devem direcionar a lista de convidados, e não o contrário. Em um off-site os participantes tomam decisões, e isso requer ações posteriores. Isso significa que, de posse de um propósito claro, a equipe organizadora do off-site deve pensar em quem pode ser impactado pelas principais decisões do encontro, quais são os principais líderes interessados nos assuntos discutidos, quem aporta contribuições relevantes, quem pode pensar fora da caixa e estimular a criação de novas idéias, quem liderará as ações posteriores. A escolha simplesmente pelo nível da pessoa na hierarquia organizacional costuma ser insuficiente para o máximo de produtividade no encontro. Por outro lado, deixar de trazer alguém do primeiro nível pode criar ruído, e para evitar problemas com política organizacional, o convite a pessoas de outros níveis deve seguir critérios objetivos, e comunicado com sensibilidade.

Pela complexidade da preparação do encontro, estratégica e política, recomendamos que a equipe organizadora do encontro seja de no máximo quatro pessoas, e inclua o executivo principal da empresa ou área funcional, o executivo de RH ou Desenvolvimento Organizacional e um Gestor do Off-Site, com delegação para tomar decisões operacionais rápidas.

Processo

O processo de execução para um off-site de sucesso deve se iniciar com a adequada pesquisa dos elementos organizacionais e competitivos que sustentam os temas principais do encontro. Isso pode envolver entrevistas, surveys, modelos, ferramentas apropriadas tanto de negócios como de dinâmica organizacional. As lições aprendidas globalmente sugerem a heurística de três ou quatro dias de diagnóstico e desenho do encontro para cada dia de reunião, o que nos parece o ideal também na América Latina, onde temos realizado nossos trabalhos.

A partir da análise adequada, o desenho do programa pode ser mais preciso, e ao mesmo tempo proporcionar a dinâmica adequada: métodos que engajem os participantes e direcionem o grupo à decisão com ação, orquestradores experientes, temas envolventes, atividades vivenciais com significado e profundidade, detalhes que fazem toda a diferença. Outra heurística comum é a de que os off-sites devem ser 20% entretenimento e 80% trabalho duro. Somente um desenho preciso pode viabilizar a combinação ideal.

Nas duas semanas anteriores ao encontro, os participantes deveriam se preparar com discussões, leituras, análises, surveys, assessments, simulações. A preparação é a principal condição para a espontaneidade e para boas idéias. Por isso, a escolha adequada de atividades prévias precisa ser criteriosa e equilibrada, considerando o propósito do off-site e a disponibilidade de tempo dos participantes.

Durante o encontro, não é conveniente forçar o consenso em todas as discussões, principalmente porque essa é uma excelente oportunidade para estimular o pensamento lateral e diversificado. No entanto, os participantes devem sair com uma visão adequada do mercado em que atuam, do tema escolhido para o encontro e seus principais condicionantes, dos movimentos de competidores, de oportunidades a explorar, melhorar, defender e adaptar. Além disso, devem concordar com um conjunto de no máximo cinco iniciativas estruturadas e ações identificadas para os meses posteriores ao encontro.

Bons resultados do off-site decorrem de um equilíbrio entre camaradagem e objetividade. Ambiente adequado, belas paisagens, convivência ao longo de dois ou três dias, facilitam a comunicação e estimulam idéias criativas. Ao mesmo tempo, debates cândidos, diálogos difíceis, simulações, atividades experienciais e o processo decisório, quando

bem orquestrados, criam o conflito construtivo necessário para a alta performance. Nossa experiência indica que a arte de se escolher a combinação ideal é determinante do impacto do off-site. Alguns formatos desenvolvidos nos últimos anos por especialistas em processos de grupo podem complementar as já usuais e tradicionais discussões plenárias. Como exemplo, considere alguns deles:

- **Intervenções Sistêmicas:** grandes grupos de até 100 pessoas que representem todas as partes do sistema organizacional da empresa, que discutem processos de mudança e como acelerá-los.
- **Espaços Abertos:** temas selecionados pelos próprios participantes, que escolhem de que grupo fazer parte segundo o tópico e os outros membros.
- **World Café:** várias mesas com grupos de 4 ou 5 pessoas discutem temas diversos previamente escolhidos, e vão deixando suas contribuições e conclusões. Ao final, os insights de cada tópico são discutidos por todos os participantes.
- **Appreciative Inquiry:** equipes discutem os pontos fortes da organização, o que fazem de melhor, e a partir daí exploram possibilidades e oportunidades futuras, inovações aproveitando o sucesso passado.
- **Work-out:** equipes de 20 a 30 pessoas, de várias áreas e níveis da organização, que se dividem em pequenos grupos que progressivamente elaboram propostas de ação e voltam a se reunir para tomar decisões ágeis.

Cada um desses métodos possui suas especificidades, vantagens e desvantagens. Cada organização vive seu momento, e enfrenta seus desafios a serem abordados no off-site. Por isso, não há receita de bolo – apenas intencionalidade, profissionalismo, flexibilidade e planejamento.

Por fim, o processo deve contemplar o acompanhamento posterior das iniciativas e ações, cujas regras precisam ser definidas desde o início. Sugerimos o modelo RASCI – quem é Responsável por cada iniciativa, quem Aprova, quem Suporta com recursos, quem deve ser Consultado por ter informações ou recursos, e quem precisa ser constantemente Informado. Além disso, o parceiro de implementação do off-site precisa estar atento para apoiar a implementação das ações de follow-through.

Princípios

Todo off-site precisa de princípios iniciais que conduzirão a contribuição dos participantes. A atitude do líder que convoca o encontro já deveria contemplar alguns elementos que consideramos essenciais: ele deve realmente querer explorar possibilidades, abrir espaço, retirar os “elefantes da mesa”, estar disposto a mudar de forma compartilhada.

As lições fundamentais sobre a alta performance de grupos¹ sugerem algumas bases:

- **Diversidade** de opiniões, interesses, informações e estilos, que deve estar contemplada na escolha dos participantes e na dinâmica de discussão. O ambiente deve respeitar divergências, equilibrar o “airtime” e prever mecanismos que garantam a contribuição de pessoas mais introvertidas. Deve-se evitar a tirania do consenso, que abafa visões divergentes, e estruturas excessivamente rígidas, que prejudicam a espontaneidade e ofuscam a criatividade. Isso não significa, entretanto, que os participantes devam divagar sobre assuntos periféricos – o orquestrador deve equilibrar, de forma neutra, a criatividade com o foco.

¹ Veja, por exemplo, Surowiecki (2004).

- **Descentralização** na tomada de decisão, durante e após o off-site. O encontro não pode ser considerado um “Politburo”, ou órgão centralizador da empresa. Lembre-se que o envolvimento posterior de toda a organização será fundamental para o sucesso.
- Mecanismos de **agregação** que conduzam a convergência de idéias. Após o pensamento lateral, a criação de idéias e a discussão apropriada dos assuntos centrais do off-site, as dinâmicas escolhidas e o trabalho do orquestrador devem conduzir à convergência – não necessariamente consenso – que se traduza em energia ativa para o sucesso das iniciativas do encontro. A convergência no momento adequado contribui para evitar a fadiga mental causada por discussões excessivamente longas.
- Criação de **vocabulário** próprio, que construa o futuro no espaço das idéias. Como exemplo, em 2006 o presidente da GE, Jeffrey Immelt lançou uma iniciativa para acelerar o crescimento orgânico da corporação. Foi desenhado o programa “LIG” (Leadership, Innovation, Growth), cuja peça central era um off-site com os executivos principais de cada unidade de negócio. Diversos termos trazidos no off-site por especialistas e textos escolhidos como leitura prévia passaram a recheiar o vocabulário do dia-a-dia dos executivos seniores de toda a corporação. A linguagem construída e os termos comuns aos participantes, como “planting seeds” (John Dineen), “box 1, 2 e 3” e “nonlinear shifts” (Vijay Govindarajan), fortaleceram a identidade do grupo e aceleraram a ação posterior².

O off-site é um bom momento para se desenvolver os participantes. De fato, pela nossa experiência, trata-se do melhor contexto para se trabalhar com novos temas e conceitos para que os executivos seniores sintam-se evoluindo e ao mesmo tempo “colocando a mão na massa”. Deve-se trabalhar os números, mas ir além, aos fundamentos e conceitos que tornam as decisões do dia-a-dia mais sólidas.

Parceiro

Toda a literatura e as nossas lições aprendidas sugerem que, sempre que possível, os off-sites devem ser orquestrados por um parceiro externo. Quando o líder do grupo conduz as discussões, a diversidade de opiniões pode sofrer, as decisões podem ser induzidas prematuramente, e a equipe pode perder o sentimento de ownership e engajamento.

Por outro lado, o parceiro adequado precisa ter estrutura e experiência condizentes com a importância do encontro. Deve ter plena experiência gerenciando todos os elementos operacionais e substantivos do encontro – desde a identidade visual, os equipamentos, os orquestradores e eventuais fornecedores de atividades experienciais.

Os orquestradores, em particular, precisam ser treinados em processos de grupo e capazes de manter a neutralidade em brainstorming e debates. Devem ter experiência em retreats, compreendendo o que funciona e o que não funciona, manejando assuntos difíceis com sensibilidade, e combinando adequadamente tato e firmeza ao lidar com personalidades difíceis.

Impacto Sustentável

Os off-sites bem conduzidos criam experiências memoráveis para os participantes, desenvolvem os líderes das empresas, constroem capacidades organizacionais e dão a partida em iniciativas que criam valor perene para a empresa. Essa combinação traz resultados sustentáveis para as organizações, seja porque elevam o “bottom line”, seja porque preparam a empresa para o sucesso perene.

² Prokesch (2009).

Tipos de Off-Site e seus Objetivos

O iPL costuma dividir os off-sites em quatro tipos, segundo seus objetivos. Embora cada encontro seja específico, e deva ser tratado de forma única, essa classificação ajuda a dar maior clareza nos objetivos e na metodologia.

- Offsites de Identidade e Visão Estratégica: definir posicionamento, visão, propósito, missão, valores.
- Offsites de Planejamento e Implementação: definir estratégias por áreas, planos de ação, mecanismos de acompanhamento de programação estratégica, execução, arquitetura social e disciplina estratégica.
- Offsites de Capabilities: construção de componentes importantes para o sucesso competitivo (go-to-market, transformação, capital humano etc)
- Offsites de Team Building e Alinhamento: construir elos mais sólidos entre os membros da equipe, alinhamento de objetivos e gestão produtiva de conflitos.
- Offsites de Transformação Organizacional: parte de processos de mudanças profundas da organização, tais como cultura de performance, disciplina de execução, foco no cliente, geração de valor.

Referências

- Calabro, L. (2007), *Keeping Off-sites on Target*. CFO Magazine, April 2007, CFO Publishing Corporation.
- Campbel, S. e Liteman, M. (2002). *Retreats that Work*. Feiffer.
- Caragher, J. M. (2007). *Planning and Follow Up are Key Elements of Successful Retreats*. CPA Practice Management Forum, February 2007. CCH Incorporated.
- Dahle, C. (2007), *Can This Off-site Be Saved?*. Fast Company Magazine, December 2007.
- Eadie, D. (2008). *Five Golden Rules for Board-Executive Retreats*. Nonprofit World, vol. 26, number 1. SNPO.
- Frisch, B. e Chandler, L. (2006). *Off-Sites that Work*. Harvard Business Review, June 2006. Harvard Business Publishing.
- Henderson R., D. (1999), *Retreat for Success: A case History in Management Team Building*. Journal of Management in Engineering, February 1999.
- Hughes R., S. (1999), *A New Take on a Good Idea: Board Retreats*. Non Profit World, vol.17, No.6, December 1999, Board room.
- Kessler, S. (2010). *How to Plan a Company Retreat*. Inc.com, March 2010.
- Liteman, M. e Liteman, J. (2007). *Don't Waste Money on a Retreat*. Associations Now, June 2007. American Society of Association Executives.
- Prokesch, S. (2009), *How GE Teaches Teams to Lead Change*. Harvard Business Review, January 2009, Harvard Business Publishing.
- Stimpson, J. (2008), *The Retreats: Defining Firms' Futures*. Practical Accountant, March 2008, CPA.
- Surowiecki, James (2004), *The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations*. Little, Brown.
- Tomlinson, M. e Dreyer, J. (2004), *The 7 Deadly Sins of Business Retreats and How to Avoid Them*. Meetingsnet, May 2004.
- Waddel, W. C. e Rosko, T. A. (1993). *Conducting and Effective Off-Site Meeting*. Management Reveiw, February 1993.
- Walters R., S. (2005), *The Benefits of Holding a Staff Retreat*. Solutions, October 2005, FPA.

Aliança estratégica com a número 1 do mundo

A aliança com a número 1 do mundo reforça nossos diferenciais e garante as melhores práticas globais em desenvolvimento de talentos.

FT Top 5, 2010

	03	04	05	06	07	08	09	10
Duke CE	1	1	1	1	1	1	1	1
HEC Paris	16	16	14	9	11	5	2	2
Harvard	8	5	-	3	3	4	3	3
ESADE	36	34	28	38	33	25	8	3
IMD	3	2	2	2	2	2	4	5

Nosso alinhamento com os compromissos de inovação e alto impacto da Duke CE – número 1 do ranking de Educação Corporativa do Financial Times e Business Week nos últimos 8 anos consecutivos – nos permitiram firmar esta aliança.

Estamos integrados ao ecossistema da Duke CE, com acesso aos seus mais de 3.000 especialistas e às mais avançadas metodologias disponíveis no mundo.



Av. Nove de Julho, 5.000 01406-200 São Paulo SP Brasil
www.iPLedu.com | +55 (11) 2364 9355