

O PAPEL DOS GESTORES ATUAIS PARA SOBREVIVER NUM AMBIENTE VUCA

*Rubén Llop**

*Álex Grasas***

*Jacqueline van Paassen****

*Lluís Rosés*****

*Manuel S. Araújo******

O objetivo deste artigo é refletir sucintamente sobre as disruptivas e rápidas mudanças que estão ocorrendo no nosso mundo e, mais profundamente, apresentar um modelo para que os indivíduos que dele fazem parte e as organizações que nele operam, possam liderar uma transformação e uma mudança de paradigma, [co]criando essa nova realidade. Descrevem-se um conjunto de pressupostos caracterizadores da época em que vivemos e apresenta-se um modelo holístico de intervenção (individual, equipas, processos/projetos, organizacional e social) no sentido de catalisar processos de mudança normalmente difíceis de concretizar. Líderes e gestores em geral e os gestores de recursos em particular, podem e devem assumir a responsabilidade de imaginar um futuro diferente e melhor para si, para as suas equipas, organizações e em última instância para a sociedade.

1. Um Mundo VUCA

Assim como a “steam engine” (máquina a vapor) levou à revolução industrial do final de S. XVIII, o “STEAM” (acrónimo em inglês de ciência, tecnologia, engenharia, artes e matemática) está lançando a quarta revolução industrial (Revolução 4.0), que tem uma série de mudanças drásticas que estão impactando profundamente o nosso mundo. Estamos imersos num ambiente em constante mudança e, a

* Institute for Transformational Leadership {rllop@iftl.eu}

** Institute for Transformational Leadership {agrasas@iftl.eu}

*** Institute for Transformational Leadership {jvanpaassen@iftl.eu}

**** Institute for Transformational Leadership {lroses@iftl.eu}

***** Institute for Transformational Leadership {sgomes@iftl.eu}

cada dia que passa, torna-se um pouco mais VUCA (Volatile. Uncertain, Complex, Ambíguos). *Volátil*: as mudanças ocorrem a uma velocidade e com um nível de disrupção nunca antes experimentado pelos seres humanos de qualquer época – “um tsunami hiper-tecnológico” (Parra, 2015). *Imprevisível*: os resultados das nossas ações são cada vez menos previsíveis; nossos modelos mentais, com base na experiência anterior, deixaram de ser úteis na avaliação do que acontece à nossa volta e não ajudam a decidir o melhor curso de ação a seguir – “80% das profissões do futuro não existem na atualidade” (Sholay, 2016) *Complexo*: a interligação e interdependência entre culturas, países e economias é impossível de abarcar e produz consequências sociais, económicas, políticas e culturais que não podemos antecipar. *Ambíguo*: o mundo não é binário. Não existem respostas certas ou erradas. Na maioria das vezes, a melhor resposta é “depende”. Há tantas opções disponíveis que as diferenças estão nos matizes.

VUCA não é uma realidade que pode ser combatida ou que vá desaparecer. É o novo quadro de referência em que convivem indivíduos e organizações. É uma situação que nos deixa inseguros, que não pode ser obter respostas das estruturas rígidas que formam a maioria das organizações. Num contexto em transformação, a *agilidade* e a *flexibilidade* tornam-se competências-chave, mas são insuficientes; E, apesar de não podermos definir agora o que devemos fazer para alcançar os nossos objetivos, possuir *valores* sólidos permite-nos predizer que as nossas ações estarão em consonância com esses princípios. Nas palavras de Vijay Rai¹ (2014) “Let Volatility lead to *Vision*, Uncertainty lead to *Understanding*, Complexity lead to *Clarity* and Ambiguity lead to *Agility*. This is the age when either you innovate or die.”

2. Mudança de Paradigma

Gestores e organizações não podem continuar a fazer o que sempre fizeram até agora para ter sucesso e competir de forma eficaz. Nem sequer serve fazer o mesmo, mas melhor. Num ambiente

¹ Mr Vijay Rai (CEO, Power Con Service Private Ltd.)

diferente e em constante mudança, há que fazer algo completamente distinto. A alta direção das organizações do S. XX baseou-se em planejar a longo prazo, nas relações “comando e controle” e numa forte organização hierárquica com cargos e funções bem definidas, elementos que muito provavelmente, eram necessárias nesse contexto sócio-económico. Por outro lado, a organização atual precisa modificar a sua estratégia à medida que os acontecimentos surgem, sendo capaz de avaliar situações de forma rápida e tomar decisões ajustadas às mudanças. Num ambiente onde a agilidade e criatividade para se adaptar as mudanças tecnológicas susceptíveis de gerar disrupção no modelo de negócio (Gartner, 2016), uma estrutura em rede é muito mais eficiente do que uma estrutura hierárquica. Em vez de fazer as coisas de uma maneira correta, faz-se o correto da melhor forma possível dadas as circunstâncias, precisando a organização do S. XXI mais dos talentos de um líder do que dos talentos de um gestor. O líder promove a cultura de mudança para que pessoas e organizações estejam preparadas para adaptar-se a “esse algo” indefinido que está por ocorrer. Contudo, não é algo que uma pessoa ou departamento possam realizar de forma isolada. Toda a organização deve estar comprometida com esta nova maneira de agir. A organização precisa de equipas autónomas que podem conduzir projetos estratégicos, mais além das suas áreas funcionais, tomando decisões rápidas, coerentes com a estratégia, a visão e os valores da organização.

3. Liderar a Transformação da Cultura Organizacional

A mudança da cultura organizacional deve ser holística e não pode ser liderada exclusivamente desde a alta direção, tendo que ser assegurada por toda a organização (Llop & Garcia-Arrizabalaga, 2013). No entanto, qualquer processo de mudança organizacional requer um requisito absolutamente essencial que é o do “compromisso individual”, isto é, a mudança não ocorre se não existir a vontade inequívoca de um indivíduo que decide comprometer-se com esse processo de mudança. Por mais carismático que seja o líder, por mais brilhante que seja a estratégia e por mais importante que seja a necessidade de

mudança, se este indivíduo não levanta a mão e afirma “estou aqui e podem contar comigo para fazer melhor e diferente”, simplesmente a mudança não é possível. Não se transforma a cultura organizacional por decreto nem porque alguém no topo da hierarquia decide que ela vai mudar – a cultura organizacional transforma-se porque os indivíduos se comprometem com a mudança. É essencial promover um fluxo contínuo de conhecimento e de *feedback* da direção para as equipas (top-down) e das equipas para a direção (bottom-up). Este efeito aparentemente simples de implementar, é terrivelmente complicado e requer uma série de premissas:

- a) Criar equipas *cross* funcionais com membros de diferentes departamentos da empresa para alcançar um objetivo comum, da forma mais eficiente e eficaz possível. Estas equipas (*X-Teams*), devem funcionar com elevado desempenho muito rapidamente, sendo vital que os critérios para a sua formação equilibrem papéis e estilos cognitivos que sejam capazes de, como dizia Deborah Ancona e Bressman (2007), desenvolver os quatro elementos básicos da liderança: *Visioning* (Definir um propósito); *Relating* (Conetar dentro e fora da equipa e da organização), *Inventing* (Criar novos processos, novas disrupções e novos modelos de negócios para alcançar o propósito) e *Sensemaking* (Encontrar o sentido no ambiente em que operam, sem preconceitos);
- b) A partir da alta direção, migrar de um “Fixed Mindset” (Dweck, 2006), baseado no medo da opinião dos outros e a proteção do *status quo*, para um “Learning Mindset”, destinado a eliminar preconceitos e aberto ao *feedback*, abraçando e permitindo os erros como uma forma de aprendizagem. Isto tem que permitir que o “*Locus of Leadership*” se transfira da hierarquia tradicional para as equipas.
- c) Em todos os níveis, abraçar a tecnologia como um motor (*driver*) de mudança disruptiva. Neste sentido, é necessário alfabetizar digitalmente a empresa a todos os níveis, permeabili-

zar-se com novas tecnologias disruptivas, novos modelos de negócio e permitir-se alguma divergência, revisitando a “viagem do cliente” (customer experience), para finalmente assentar as ideias num plano estratégico adaptado à realidade dos produtos e serviços em que a empresa pode agregar valor.

A forma como transformamos a cultura nas organizações requer o desenvolvimento de quatro etapas fundamentais a saber: 1) *inspiring transformation*; 2) *enabling transformation*; 3) *making transformation happen*; e 4) *driving sustainable transformation*. Enquanto a primeira implica aspetos motivacionais, de compromisso e de maior consciência de si, dos outros e do que a realidade exterior nos informa, a segunda implica aspetos conceptuais, formativos e de treino de competências necessárias à esta mudança. Depois de ter a vontade de mudança autêntica e de se terem adquirido competências chave para a mudança, importa acompanhar as organizações nos seus diferentes níveis para a melhoria de processos e de projetos chave à organização, tendo por base a eficiência, a produtividade e a satisfação das pessoas. Por último, urge não deixar que os ganhos extraordinários obtidos com os primeiros 100 dias de intervenção não esmoreçam e o sistema volte ao ponto de partida. Depois de iniciar este processo de mudança (que é iterativo e incremental), importa dar continuidade aos processos de mudança cultural, que obviamente requerem mais tempo para que possam ser ancorados no sistema de hábitos das pessoas e dessa forma que sustentem o futuro. Este processo para ser completo e mais consolidado, deve ter uma duração de 3 a 4 anos, com intervenções cada vez menos frequentes por parte da equipa lftL, cujo propósito é a transferência do seu conhecimento e *savoir-faire* para a organização que será progressivamente autónoma na implementação da mudança.

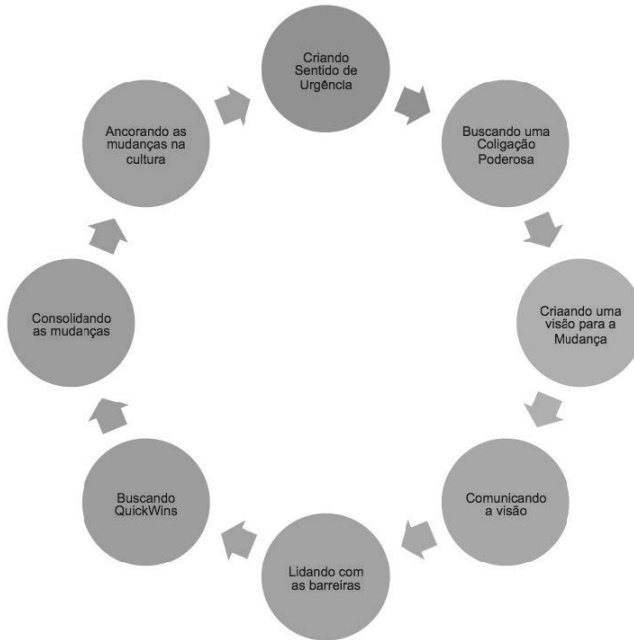
Figura 1. Etapas da transformação da cultura organizacional

Neste processo de transformação organizacional, ao papel do CHRO (Chief Human Resources Officer) fundamental às funções tradicionais (buscar, manter e motivar talento e aumentar as competências das equipas), junta-se a missão de evangelização. Além disso, o CHRO também será convidado a participar na transformação, não só através das equipas *cross* funcionais, mas também na adoção de novas tecnologias na GRH e gerando mesmo novas fontes de receita. Eventualmente assistiremos à transformação do CRHO em CPO (Chief People Officer), retirando definitivamente o estigma associado ao conceito de “recurso”. Se a gestão foi a maneira de dirigir as empresas do S. XX, a liderança parece mais adequada para gerir a mudança, não sendo as duas incompatíveis. Kotter² (2014, 2016) em “Accelerate” apresenta um modelo de organização dupla: 1) uma estrutura hierárquica com a gestão bem estruturada de processos necessários para produzir resultados fiáveis, eficientes e escalonáveis; e 2) uma estrutura em rede, ou “redárquica”, mais ágil que incentive e lidere as mudanças. Kotter apresenta igualmente 8 razões pelas quais os processos de mudança falham nas organizações: 1) não se cria um verdadeiro sentido de urgência, 2) não se cria uma coligação de pessoas a que chamou de “coligação poderosa”; não se cria uma visão clara do que se pretende; 4) não se comunica bem essa visão em toda a empresa e durante o tempo necessário; 5) não se retiram os obstáculos

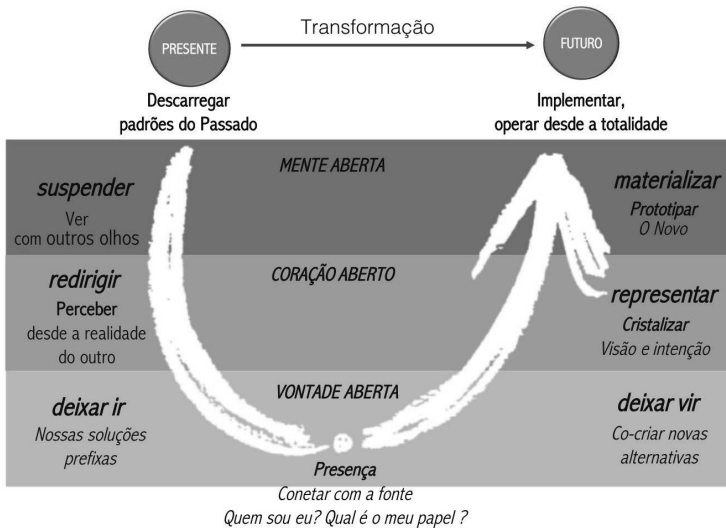
² John P. Kotter é professor de liderança Konosuke Matsushita (Harvard Business School). É tido como um dos estudiosos mais famosos e melhor conferencista na área da liderança e mudança organizacional.

ao sucesso; 6) não se planifica nem celebra os êxitos a curto prazo; 7) não se constrói e evolui a partir do próprio processo de mudança; e 8) não se cria a cultura de mudança que perpetue a mudança.

Figura 2. 8 passos para a Mudança Organizacional (Kotter)



Nas organizações do XXI a função RH não pode resumir-se a uma atividade de suporte. Para transformar o GRH num CPO é necessário muito mais do que uma mudança de título ou posição no organograma. A organização atual deve incorporar a liderança transformacional e o humanismo à alta direção, e integrá-los na visão e estratégia. Deve possuir uma cultura que promova a mudança e em que os centros de poder estejam descentralizados, de modo que o tempo de reação e a resposta ao ambiente seja mais ágil. Tem de antecipar os acontecimentos e lidera-los a partir do *futuro emergente* (Scharmer, 2016; Senge, Scharmer, Jaworski & Flowers, 2004), co-criando com as suas equipas, inovando, encorajando o trabalho em rede e formando equipas *ad-hoc* de elevado desempenho de acordo com as circunstâncias.

Figura 3. Modelo U de Otto Scharmer

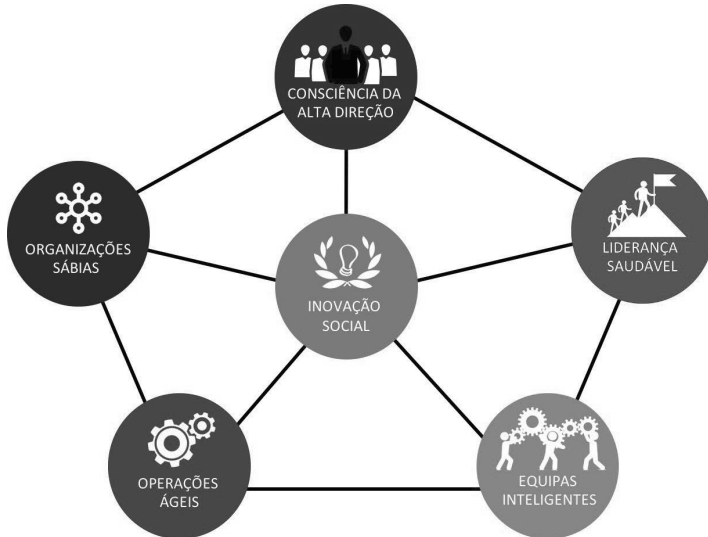
Estamos convictos que a transformação cultural só é possível com a participação ativa da alta direção e do compromisso individual de cada colaborador. Só assim é possível criar equipas de elevado desempenho que proporcionam excelentes resultados ao trabalhar projetos/processos vitais para a organização. Só através da criação de um ambiente de segurança psicológica (um espaço onde ninguém é melhor que ninguém, em que todos os membros são tratados com empatia, humildade, sentindo respeito pelo conhecimento e as habilidades dos outros). Só acolhendo a diversidade e aceitando o erro se podem criar equipas capazes de priorizar objetivos coletivos face aos pessoais, atingindo desta forma resultados extraordinários que influenciam ativamente a transformação da realidade, criando conjuntamente um futuro melhor e distinto.

4. Modelo IfTL – Liderança Transformadora

O propósito da IfTL Hub é duplo: 1) por um lado, contem as especificidades do *nosso modelo de transformação*, baseado na nossa experiência, conhecimento e investigação, que procura *transformar as pessoas e organizações* até um futuro melhor, mais sustentável

e inclusivo; e 2) por outro lado, aspira a ser um *espaço central dos marcos de referência* e reflexões mais profundas desenvolvidas por outros que estejam alinhados com o nosso propósito. Apresentamos o nosso modelo e as nossas principais áreas de especialização nas suas correspondentes categorias. As áreas em que trabalhamos são: 1) *alta direção consciente*; 2) *liderança saudável*; 3) *equipas inteligentes*; 4) *operações ágeis*; 5) *organizações sábias*; e 6) *inovação social*. As subcategorias seguintes explicam as diferentes soluções que desenvolvemos para o tecido empresarial (in-company), assim como os programas de Executive Education que disponibilizamos. Oferecemos na nossa Hub uma pequena amostra de marcos, conhecimentos e reflexões de outras fontes que estão alinhados com *a genesis de um futuro melhor e mais inclusivo* liderado pela nova geração de líderes que queremos cultivar.

Figura 4. Modelo Transformacional de IFTL



4.1. Direção Consciente

Num ambiente em constante e rápida mudança (com o estado VUCA mais elevado que jamais se havia conhecido: volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade em todos os mercados, modelos

de negócio e tecnologias) os altos quadros procuram de anular a distância entre os requerimentos de transformação que vêm nas suas organizações e a resistência à mudança que mostram os indivíduos e departamentos (Whysall, 2014). O maior desafio é utilizar o conhecimento existente enquanto se cria uma *wise organization* com indivíduos motivados e comprometidos (Sorenson, 2013). e ao mesmo tempo explorar novas formas de obter resultados extraordinários e sustentáveis para as organizações.

Liderança na Alta Direção

Um foco importante durante o processo de transformação deve ser a interação entre los membros do conselho de administração e a alta direção. Trabalhar com ambos os níveis para definir as suas relações, clarificar as responsabilidades e os limites das suas áreas e o alinhamento do processo de toma de decisões. O objetivo é gerar um melhor clima para uma interação eficaz e uma maior produtividade quer dos lideres de topo quer dos diferentes níveis de liderança na organização, garantindo ao mesmo tempo o aval claro e informado dos principais decisores.

Criando Equipas Inteligentes na Alta Direção

Alinhar posições individuais, perspetivas e critérios ao mais alto nível de gestão nunca foi uma tarefa fácil. Usando a *Senergy app*[®] (nossa ferramenta patenteada), ajudamos a gerar as condições chave para construir uma *Smart Team* na alta direção capaz de definir uma orientação clara, alinhar a organização em todos los níveis e inspirando e motivando as equipas multifuncionais durante todo o processo de transformação. A alta direção deve assumir-se como exemplo, sendo um modelo de equipa a seguir, cumprindo toda a dinâmica de uma equipa top e liderando por um padrão de comportamento virtuoso (Araújo & Lopes, 2014; Lencioni, 2002).

Definindo e Implementando Estratégias

Ajudamos os altos quadros a analisar e refletir sobre o ambiente interno e externo para definir, comunicar e implementar uma estratégia integral e alinhar missão, visão e valores. Nesta *Nova Era* a estratégia

está sempre ligada à mudança rápida e contínua, pelo que importa apoiar os altos quadros a atingir resultados extraordinários através da liderança transformacional. Para prever o futuro emergente, importa conhecer os modelos úteis de antecipação do futuro, assim como as variáveis mais impactantes que orientam a escolha da estratégia a ser escolhida.

Transformação Digital Estratégica

Para mapear o nível atual de digitalização das organizações, é fundamental analisar as alternativas tecnológicas existentes e ajudar os altos quadros a escolher o melhor conjunto de ações para implementar o plano de transformação digital das suas empresas. Quer se trate de um processo, um conjunto de atividades ou inclusive de uma mudança no modelo de negócio, deve a equipa de consultores especialistas liderar a análise, a reflexão estratégica e a cocriação de um plano de ação que apoie uma implementação vencedora. Isto só pode suceder se simultaneamente nos focamos em criar uma atmosfera em que a mudança pessoal vá associada.

Consultoria Nível C

O nível C da organização é altamente exigente e nem sempre chega aos melhores resultados sem a colaboração de outros fora do negócio. Poder ter a oportunidade de partilhar problemas e soluções com especialistas experimentados pode oferecer uma sólida análise do negócio e diálogos com membros do conselho de administração e altos quadros, o que lhes permitem selecionar o melhor curso de ação para uma determinada situação. Os *Chiefs Officers* podem, pois, potenciar os seus já elevados talentos com este apoio de consultores seniores a nível estratégico.

Coaching Executivo

Usando metodologias de diversas escolas de *coaching*, biologia interpessoal e biopsicologia urge ajudar as pessoas a alcançar resultados extraordinários tanto na sua vida privada como profissional. O *coaching* individual aos executivos que dele necessitam tem-se revelado como boa aposta para os que almejam alcançar metas pessoais e pro-

fissionais. Estes processos individuais ou de equipa são excelentes para que se desenvolva uma melhor autoconsciência e compreensão de si e dos outros, o que é condição básica para o sucesso (Rock & Page, 2009).

Gestão Ética

Incluir considerações éticas nas discussões económicas e financeiras existentes, adicionando às implicações internas do processo de toma de decisão, indicadores financeiros e económicos a curto prazo, são sem dúvida uma boa forma para promover o desenvolvimento moral dos líderes. Através de reflexões sobre as implicações externas a médio e longo prazo (relacionadas com os indivíduos, as sociedades e as questões ambientais) de certas decisões, pretendemos contribuir, na medida do possível, a um futuro melhor, mais inclusivo e sustentável. As mudanças climáticas, os modelos hiperliberais e a arrogância dos poderosos são ingredientes a levar em conta nesta equação, substituindo-os por mais lealdade, humildade, honestidade e compromisso.

Figura 5. Modelo Transformacional de IFTL: direção consciente



4.2. Liderança Saudável

Qualquer esforço de transformação organizacional (ou pessoal) começa com a motivação de um indivíduo para fazer uma mudança. O êxito de uma transformação só pode basear-se na existência da consciência e no compromisso individual. Apoiamos os indivíduos nesta viagem de autoconhecimento, crescimento pessoal e profissional através do uso de várias ferramentas, tecnologias, exercícios práticos e marcos teóricos: estilos cognitivos, neuroliderança aplicada, *coaching* executivo, consultoria de nível C, tutoria, mindfulness e ética contemporânea. Presta-se especial atenção ao que consideramos a base de um elevado desempenho e liderança: um cérebro são e ágil. Trabalhamos com *FourCore*, um modelo de desempenho cerebral que vincula os marcadores de neurociência com as competências humanas (Ancona & Bressman, 2007). Através da aplicação desta metodologia baseada na ciência podemos oferecer soluções eficazes com ganhos extraordinários para los líderes empresariais. Todo este marco de metodologias e instrumentos práticos têm por objeto alcançar resultados sustentáveis e alinhar as necessidades da organização com os valores individuais, o propósito e o equilíbrio.

O Desafio Ético

A liderança ética no complexo ambiente social, político e económico contemporâneo é um desafio para cada empresário. Longe de dar uma resposta dogmática sobre como tratar este tema, ajudamos a refletir sobre as complexas implicações de qualquer decisão empresarial (ou pessoal) e centramo-nos em contribuir -utilizando as deliberações contemporâneas e nossa própria investigação- à tomada de consciência e o crescimento pessoal de cada interlocutor.

Liderança de Género Equilibrada

O problema com as abordagens tradicionais para o desenvolvimento da liderança das mulheres é que frequentemente se centram unicamente em identificar e desenvolver as habilidades e competências “corretas” sem abordar a mudança de identidade que requiere o

desenvolvimento dos papéis superiores. Fundamentados na teoria do desenvolvimento da liderança e no gênero, focalizamos a integração da liderança na identidade central das mulheres. Isto permite às mulheres desenvolver as suas habilidades e competências sobre uma base sólida a partir da qual podem guiar com os seus pontos fortes, talentos inatos e estilo pessoal.

Liderança Plena

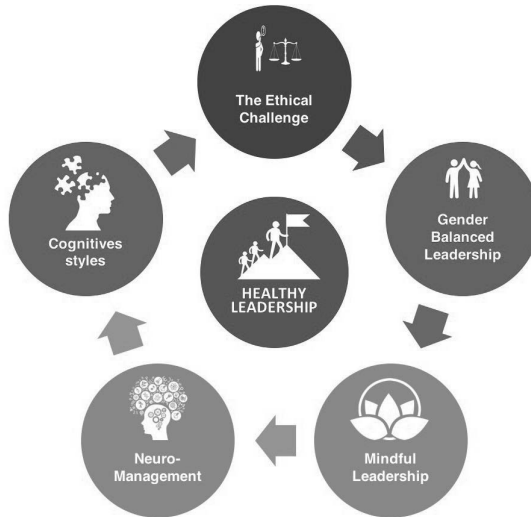
Treinar a capacidade para estar no “aqui e agora”, uma prática de atenção plena, é extremadamente útil não só para a redução do stress, mas também para tomar melhores decisões e levar a cabo um estilo de liderança mais saudável para si mesmo e para os outros. Apresentamos esta prática a toda a organização pelos seus benefícios cientificamente comprovados para gerar líderes saudáveis e organizações mais sábias.

Neurogestão

O desenvolvimento da liderança e *coaching/mentoring* deve ser orientado pelos últimos avanços das neurociências. Utilizamos tanto a metodologia *FourCore Brain Performance* como o nosso *Neuro-management Lab*[®], para proporcionar aos clientes a informação que necessitam para melhorar o seu autoconhecimento, competências sociais e competências individuais para que possam ampliar a sua capacidade de prosperar em ambientes em rápida evolução. No nosso laboratório, os indivíduos recebem feedback em tempo real sobre a comunicação verbal e não verbal, assim como sobre os seus estados cerebrais e psicofisiológicos enquanto trabalham com desafios reais de negócios.

Estilos Cognitivos

Utilizando a nossa exclusiva ferramenta *Senergy app*[®], os indivíduos tomam consciência de como gerem a informação, a percepção e o processo de toma de decisão. Aprendem a utilizar o seu estilo cognitivo para comunicar e motivar os outros usando competências de liderança contextual. Este é o primeiro passo para converter-se num líder saudável: construir a consciência e o autoconhecimento sobre as quais se podem desenvolver capacidades.

Figura 6. Modelo Transformacional de IfTL: Liderança Saudável

4.3. Equipas Inteligentes

Quando os indivíduos se comprometem a ser líderes saudáveis, o seguinte passo para construir organizações de elevado desempenho é a criação de *Smart Teams* (no sentido cognitivo e emocional) (Goleman, 2013). Treinamos estes grupos de pessoas multifuncionais, multiníveis e diversas, como lidar com a complexidade e o conflito enquanto nos centramos nos processos ou projetos chave da sua organização. O nosso objetivo é que estas equipas consigam resultados extraordinários em prazos curtos (8-10 semanas). Para o nosso trabalho com *Smart Teams* utilizamos alguns dos paradigmas teóricos mais reconhecidos de Harvard Business School e MIT, a nossa própria investigação e a nossa ferramenta patenteada Senergy app®. Usando a consciência dos seus estilos cognitivos individuais, os membros da equipa definem os objetivos chave do processo ou projeto que são de importância estratégica para a organização. Seguimos continuamente os resultados e damos recomendações de melhoria durante estes meses, não só em relação com o processo (ou projeto) chave elegido, a parte “hard” do trabalho, como na relação com a sua evolução como equipa, a parte “soft” do trabalho. A génese destas *Smart Teams* é

essencial para a criação de uma nova cultura dentro da organização. Uma cultura baseada na confiança, na abertura, no respeito, no crescimento pessoal e profissional, assim como na consecução de resultados extraordinários e uma vantagem competitiva sustentável [Covey & Conant, 2016].

Equipas X

No contexto organizacional moderno, em que a única constante é a mudança, as equipas que só se centram no seu interior fracassam dramaticamente. O modelo IfTL de liderança dá às equipas a oportunidade de ter o foco em seis direções de influência invés de somente uma, obtendo resultados extraordinários enquanto se cultiva uma mentalidade de trabalho em rede. O nosso foco não só se centra no comportamento da equipa, mas também nas recomendações aos gestores sobre como criar um ambiente em que as X-Teams podem crescer e prosperar. Uma equipa X é uma equipa diversa e complementar que tendo consciência dos seus talentos e dos seus estilos pessoais, está num grau de maturidade tal que, os resultados e os processos de obtenção de sucesso fluem, levando a níveis de elevada produtividade e positividade [Ancona & Bressman, 2007].

Coaching de Equipas

Creemos que as equipas podem superar qualquer desafio com as suas próprias competências individuais e coletivas. Os *coachs* de equipa ajudam a utilizar os talentos da equipa para melhorar a dinâmica do mesmo. Literalmente sentamo-nos ao lado das equipas nas reuniões e dando *feedback* sobre comportamentos concretos geramos consciência e promovemos a mudança. Analisamos o sistema no seu conjunto, o que significa que os *coachs* não só observam, mas que também facilitam, confrontam e refletem proactivamente o que está sucedendo, utilizando um conjunto de ferramentas, *workshops* e exercícios para trabalhar na área de melhoria da equipa. Constatamos por experiência e por avaliação de resultados das intervenções que o *coaching* de equipas é extraordinariamente potente, e perfeitamente compatível com o *coaching* executivo a nível individual.

Aprendizagem Sistémica

A comunicação fluida e contínua dentro das equipas é o óleo lubrificante que mantêm o motor em funcionamento. Mas se esperamos um elevado desempenho, necessitamos mais do que isso. Desenvolvemos um conjunto de exercícios e ferramentas para ajudar as equipas a dar e a pedir feedback, nos quais se traduzem em perceções individuais e de avanço num compromisso claro. Cremos que este feedback deve ser contínuo, pelo que ajudamos as equipas a realizar esta prática no trabalho diário.

Reuniões Inteligentes

As reuniões de equipa eficazes são a base para uma equipa de elevado desempenho. Desde o processo de toma de decisão até à colaboração e à geração de ideias, tudo isto se torna visível nas reuniões de equipa. E, em geral, não satisfazem as expectativas dos participantes. A nossa metodologia combina o uso de papéis específicos, com um compromisso individual e um contrato de equipa. Junto com o desenvolvimento da capacidade para uma comunicação clara, concisa e completa, os conflitos gerados em equipa são capazes de converter as reuniões em ferramentas de alto valor acrescentado.

Resolução de Conflitos Destrutivos

O conflito construtivo é uma das ferramentas mais poderosas para fazer uma equipa sustentável, sólida e de elevado desempenho. Por outro lado, quando o conflito não se baseia em conceitos ou ideias, mas em sentimentos e emoções, pode ser uma arma letal que pode danificar as equipas mais prometedores (Damásio, 2011). Importa o uso de diverso tipo de ferramentas para ajudar as equipas a resolver os seus conflitos destrutivos e as contramedidas adequadas para detetar e neutralizar estas influências negativas. Parte desta missão também é conseguido pela criação de uma cultura de *feedback* contínuo, quer individual quer das equipas a 360º.

Figura 7. Modelo Transformacional de IfTL: Equipas Inteligentes

Consciência de Equipas

Utilizando uma plataforma de orientação de equipa patenteada, os indivíduos adquirem consciência sobre a geografia da equipa, da dinâmica do sistema e como cada um pode adicionar mais valor à equipa. Durante a viagem de desenvolvimento da equipa que dura vários meses, a plataforma serve como lugar de referência para a produtividade e positividade das equipas, produzindo alarmes quando é necessário realizar ajustes para a sustentabilidade e melhoria da equipa. Este processo de auto-observação contínua melhora as competências individuais como é exemplo a metacognição, e mantém a equipa motivada no sentido alcançar um desempenho superior. Uma maior consciência coletiva permite uma performance muito maior.

4.4. Operações Ágeis

Quando as pessoas se comprometem como líderes saudáveis e se estabelecem as bases das *Smart Teams*, os esforços de transforma-

ção devem centrar-se nas operações ágeis. As operações da empresa podem entender-se como um conjunto de processos e/ou projetos diretamente ligados à capacidade de obter resultados extraordinários e sustentáveis. Estes processos e/ou projetos são o campo de jogo perfeito para as *Smart Teams* (multifuncionais, multiníveis e diversas) que aceleram e intensificam o processo de transformação tanto dos indivíduos como da organização. A agilidade permite às organizações lidar com a mudança contínua. O termo “ágil” combina um conjunto de técnicas, ferramentas e perspetivas únicas (e.g. Lean, Scrum...), seleccionados a partir das metodologias mais recentes, e que os clientes incorporam nas suas atividades cotidianas (na sua cultura) como outra forma poderosa de cultivar uma mentalidade de aprendizagem.

Gestão por processos

Trata-se de uma abordagem empresarial que reconhece uma empresa como um conjunto de processos organizados para obter os melhores resultados para os seus clientes (internos e externos). Apoiamos las empresas no caminho até uma gestão baseada em processos, definindo e trabalhando no conjunto de processos chave que são de importância estratégica para a empresa. Trabalhamos nestes processos seguindo 4 fases diferentes: (i) identificação, (ii) compreensão, (iii) análise e (iv) finalmente, melhoria.

Gestão Lean

Na abordagem baseada em processos usadas nas empresas inspiramo-nos na filosofia Lean. É de colocar em prática as principais ferramentas de *Lean Management* para otimizar o fluxo e eliminar resíduos no processo. Mas diferentemente de outras implementações *Lean*, importa centramo-nos na mudança cultural da filosofia e preparar as bases para uma implementação *Lean* de sucesso. Cremos que nenhuma metodologia *Lean* pode ser implementada sem uma transformação adequada da organização.

Organizações Lean

Os mesmos conceitos e ideias que utilizamos nos processos *Lean* podem estender-se a toda a organização. Numa organização *Lean*, tudo, desde os empregados e ativos até aos processos e ações, devem traduzir-se diretamente em valor para o cliente. Ainda que este seja um objetivo utópico, ajudamos as organizações a aproximar-se o mais possível dessa utopia, pois é inspiradora.

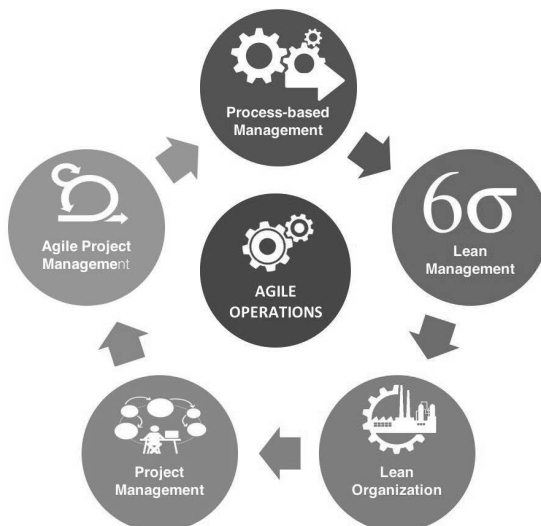
Gestão de Projetos

Utilizar os projetos como motor para implementar o modelo IfTL de transformação nas empresas é outra ferramenta útil. Definimos diferentes projetos de relevância estratégica que devem ser completados em menos de quatro meses (8/10 semanas). Durante o período do projeto, guiamos o cliente através das distintas fases, implementando diferentes ferramentas de gestão de projetos adequadas a cada contexto de negócio.

Gestão de Projetos Ágeis

Em muitas situações, as metodologias tradicionais de gestão de projetos não podem adaptar-se a um mercado em constante mudança.

Figura 8. Modelo Transformacional de IfTL: Operações Ágeis



Na maioria dos projetos que levamos a cabo com as empresas, utilizamos técnicas ágeis de gestão de projetos (e.g. Scrum, ...) que estão alinhadas com o nosso objetivo de obter resultados extraordinários em curtos períodos de tempo. Estas metodologias baseiam-se num marco iterativo e incremental que conduz à produção de resultados com maior frequência e eficiência [Grasas, Juan, Faulin, Armas, & Ramalhinho, 2017]. A agilidade aqui é uma forma de combater o ambiente VUCA, pelo seu caráter expedito, criativo e de solução refletida.

4.5. Organizações Sábias

É de crucial importância apoiar as organizações a alcançar o seguinte nível da evolução cultural da empresa: transformar-se numa organização sábia. Uma organização sábia baseia-se no compromisso individual e nos talentos de cada colaborador. As operações ágeis e as equipas inteligentes que as conduzem, podem converter-se na realidade numa cultura empresarial que se caracteriza pela sua mentalidade de aprendizagem e capacidade inovadora. Nas organizações sábias, os altos cargos são modelos de líderes saudáveis que sabem como criar um ambiente de segurança psicológica e inclusiva, uma vez que atingem os resultados financeiros necessários para garantir a sustentabilidade. Deve ser proporcionar às organizações públicas, privadas e sem fins lucrativos a consciência, as ferramentas e o impulso para evoluir desde as metodologias de gestão atuais a uma abordagem de liderança inclusiva que não só dê lugar a resultados financeiros extraordinários, mas também a um futuro económico más humano, social e sustentável.

Liderança Transformacional

No mundo atual, as organizações (as sociedades) devem adaptar-se continuamente aos desafios tecnológicos, sociais e económicos que são cada vez mais acelerados e disruptivos. O modelo IfTL promove um perfil de liderança em indivíduos que inclua tanto competências pessoais como um profundo compromisso individual para liderar a transformação requerida. Estes líderes são capazes de criar

organizações ágeis que respondam proactivamente e se adaptem a futuros desafios e turbulências. Se existir alguma vantagem competitiva sustentável, tanto na perspetiva económica como social, será numa organização que domine a liderança transformacional.

Criando uma nova Cultura Corporativa

O uso do modelo IfTL conduz a uma profunda mudança na cultura da empresa, surgindo líderes comprometidos em toda a organização. O modelo cria o que chamamos de Organizações sábias: enquanto que as equipas inteligentes multifuncionais trabalham em projetos chave analisando processos e dinâmicas relacionais, alcançam resultados extraordinários e sustentáveis. Em muito pouco tempo melhoram os resultados financeiros, o compromisso e o rendimento da equipa. Modelos de transformação inclusiva aumentam o êxito dentro da organização, assim como o impacto positivo no ambiente externo da empresa, criando um clima em que se fomenta e recompensa a inovação social (Collins & Jackson, 2015; Quinn, 2014).

Criatividade e Inovação

Todas as pessoas podem ser criativas, se têm a vontade de o ser, se existir a confiança de que podem, a permissão para fracassar, o ambiente positivo e a orientação correta. Ajudamos as equipas, independentemente do nível hierárquico, a potenciar a sua criatividade aproveitando todos e cada um dos aspetos do processo criativo. Com um conjunto de ferramentas e *workshops* percorremos da divergência à convergência gerando um espaço de criatividade que em última instância pode cristalizar-se em inovação. Sabendo que existem perfis mais criativos do que outros, estamos convictos que a margem de desenvolvimento da criatividade de cada individuo, equipa e organização é considerável e pode fazer toda a diferença quando temos que inventar o futuro.

Definindo e Implementando Estratégias

Os altos quadros podem necessitar de apoio no processo de analisar e refletir sobre o ambiente interno e externo para definir, comu-

nicar e implementar uma estratégia integral e alinhar missão, visão e valores. Nesta era a estratégia está sempre ligada à mudança rápida e contínua e ajudamos os altos quadros a atingir resultados extraordinários através da liderança transformacional.

Estratégia de Transformação Digital

Os altos quadros podem igualmente necessitar de apoio quando têm que definir a situação real das suas organizações em relação com o seu nível de digitalização, as alternativas tecnológicas existentes para melhorar este ponto de partida e o melhor conjunto de ações para implementar a transformação digital de suas empresas ou grupos de empresas. Seja sobre um processo, ou sobre um conjunto de atividades o inclusive sobre uma mudança no modelo de negócio, os peritos lideram a análise, a reflexão estratégica, a definição do plano de ação e sua implementação, ao mesmo tempo que criam uma atmosfera de mudança pessoal e melhoria organizacional.

Figura 9. Modelo Transformacional de IFTL: Organizações Sábias



4.6. Inovação social

As decisões empresariais influenciam os colaboradores, clientes, fornecedores e competidores, enquanto que as operações da empresa afetam as comunidades, os governos e o meio ambiente. Através da inovação social, centrando na atenção das ideias e soluções que criam valor social, pretendemos contribuir para um futuro mais sustentável, inclusivo e melhor para as gerações vindouras. Todos aqueles que aspiram a resolver os problemas mais desafiantes do mundo –independentemente de vir do mundo dos negócios ou governo ou as organizações sem fins lucrativos- devem abandonar os velhos padrões de isolamento e discórdia e esforçar-se por compreender, abraçar e aproveitar as dinâmicas intersectoriais para encontrar novas formas de criar valor social.

Ética Contemporânea

A liderança ética na complexidade do atual ambiente social, político e económico contemporâneo é um desafio para cada empresário. Longe de dar uma resposta dogmática sobre como tratar este tema, ajudamos as pessoas a refletir sobre as implicações de qualquer decisão empresarial (ou pessoal). Como tal, o objetivo preconizado o modelo IfTL é contribuir a tomada de consciência e o crescimento pessoal, utilizando as considerações contemporâneas e a investigação que se vai gerando.

5. Conclusão

Num ambiente VUCA, como anteriormente foi descrito, gestores e líderes devem preparar-se para criar um mundo que ainda não existe e dessa forma obter um maior sucesso. Estar preparado para imaginar um futuro emergente pressupõe um elevado grau de preparação do capital humano da organização e isso requer um investimento considerável no desenvolvimento das pessoas. Atrair talento, pessoas íntegras e diversas às organizações, assim como planear o seu acolhimento, integração e socialização e cuidar do seu desenvolvimento enquanto motores da inovação, é uma árdua tarefa que o

Chief People Officer deve cumprir. Alinhar objetivos organizacionais com objetivos pessoais, inspirar e definir a direção aos colaboradores e às equipas, é responsabilidade que cabe aos líderes. Devem estes, tal qual uma atleta de alta competição, prepararem-se para essa “maratona”. Estamos convictos que a mudança só é possível com o compromisso individual. É ao colaborador que compete essa singularidade. O ponto zero do início da mudança e transformação ocorre com esta condição volitiva do sujeito em qualquer nível da organização – uma vontade autêntica de comprometer-se com fazer diferente e melhor [.

As neurociências têm dado um contributo interessante na definição das variáveis que podem ajudar neste processo (Scarlett, 2016; Whysall, 2014).]. Sabemos hoje que o nosso cérebro precisa de um conjunto de ingredientes para que possa funcionar em elevado rendimento: desde momentos de elevada ativação (exercício físico) até momentos de baixa ativação (sono restaurador), desde momentos de estar focado a momentos de desconexão, desde momentos de rotina a momentos de jogo e brincadeira, desde momentos introspetivos e sozinhos, até momentos com grupos sociais. Deve cada um de nós liderar o futuro que quer para a sua organização, para si próprio e para a sociedade. Maiores poderes implicam maiores responsabilidades, mas não isenta cada um da possibilidade de se reinventar e aumentar o grau de influência que pode exercer no sentido de transformar o mundo em algo diferente e melhor.

No Institute for Transformational Leadership estamos convictos que a alta direção deve criar o ambiente em que a inovação seja possível, em que se possa errar, em que se possa sonhar e fazer diferente, em que o feedback seja a norma, em que a dignidade e respeito impere, em que cada pessoa na organização possa levantar a mão e dizer “podem contar comigo”. Depois dessa escolha tudo é mais fácil.

Referências

- Araújo, M.S. & Lopes, P.R. [2014]. Virtuous leadership, organizational commitment and individual performance. *Tékhne – Review of Applied Management Studies, Volume 12*, Issue null, Pages 3-10. doi.org/10.1016/j.tekhne.2015.01.008
- Ancona, D. & Bressman, H. [2007]. *X-Teams: How to Build Teams that Lead, Innovate, and Succeed*. Boston Mass: Harvard Business School Press.
- Collins, M. & Jackson, C. [2015]. A process model of self-regulation and leadership: How attentional resource capacity and negative emotions influence constructive and destructive leadership. *The Leadership Quarterly, 26*:3, 301-484. Retrieved from: <http://www.sciencedirect.com/science/journal/10489843/26/3>
- Covey, S., Conant, D. [2016]. The Connection Between Employee Trust and Financial Performance. *Harvard Business Review, July 18*, 2016
- Damásio, A. R. [2011]. Neural basis of emotions. *Scholarpedia 6*(3)1804. DOI:10.4249/scholarpedia.1804
- Dweck, C. S. [2006]. *Mindset: The new psychology of success*. New York: Random Hou.
- Gardner, M. [2000]. *The Annotated Alice: The Definitive Edition*. New York and London: W. W. Norton & Company. ISBN 0-393-04847-0.
- Gartner [August, 2016]. *Hype Cycle for Emerging Technologies*. Recuperado de <http://www.gartner.com/newsroom/id/341201728>.
- Goleman, D. [2013] *Focus: The Hidden Driver of Excellence*. New York: Harper Collins. ISBN-13: 978-1416611301
- Grasas, A., Juan, A.A., Faulin, J., Armas, J. & Ramalhinho, H. [2017]. Biased randomization of heuristics using skewed probability distributions: A survey and some applications. *Computers & Industrial Engineering 110*, 216–228. doi.org/10.1016/j.cie.2017.06.019
- Kotter, J.P. [2014]. *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*. Harvard Business Press Books ISBN 978-1625271747.
- Kotter, J.P. [2016]. *That's Not How We Do It Here!: A Story about How Organizations Rise and Fall and Can Rise Again*. ISBN 978-0399563942.
- Lencioni, P., [2002]. *The five dysfunctions of a team: A leadership fable*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. ISBN-13: 978-8126506750
- Llop, R. & Garcia-Arrizabalaga, I. [2013]. Transformando Crisis Empresariales. Kit-book; Edición. ISBN-13: 978-8492808465
- Parra, S. [2015]. *Jot Down Magazine*. Recuperado de <http://www.jotdown.es/2015/12/el-sistema-esta-cambiando-el-mundo-mucho-mas-de-lo-que-eres-crees/>
- Quinn, R. E. [2014]. *The positive organization: Breaking free from conventional cultures, constraints, and beliefs*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Rai, Vijay [2014, february]. 09th International Conference on Rethinking Human Resources in a VUCA world. New Delhi, india. Recuperado de <http://www.expansion.com/economia-digital/innovacion/2016/07/27/579887efe5fdeacc628b45eb.html>
- Rock, D. & Page, L. J. [2009]. *Coaching with the brain in mind: Foundations for practice*. Chichester: Wiley. ISBN-13: 978-0470405680
- Scarlett, H. [2016]. *Neuroscience for organizational change*. London: Kogan Page Limited. ISBN-13: 978-0749474881

- Scharmer, C. O. (2016). *Theory U: Leading from the future as it emerges*, 2nd Edition. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Senge, P., Sharrow, C. O., Jaworski, J., & Flowers, B.S. (2004). *Presence: Human Purpose and the Field of the future*. Cambridge, MA: SoL Press.
- Sholay, (2016). *La importancia de la transformación digital*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=0KBxyQWH164>
- Sorenson, S. (2013). How employee engagement drives growth. *Gallup Business Journal: June 20, 2013*. Retrieved from: <http://www.gallup.com/businessjournal/163130/employee-engagement-drivesgrowth.aspx>
- Whysall, Z. (2014). *Managing Change: Insights from Neuropsychology*. Retrieved from: <http://www.lane4performance.com/insight/whitepaper/managing-changeinsights-from-neuropsychology/>
- www.iftl.eu

