

Integrar para conquistar



HUGO GONÇALVES
Executive Coach | Senior
Organizational Engineer | Blogger @
www.knowmad.pt

No coração de cada negócio existem 2 elementos essenciais – uma Ideia e um Plano!

Uma ideia sem um plano é apenas um sonho. Um plano sem uma ideia é apenas uma lista.

Para que o Negócio cresça, evolua e esteja sempre alinhado com o ritmo das mudanças, temos que ter ambos [ideia + plano] a existirem e a funcionarem de forma simbiótica.

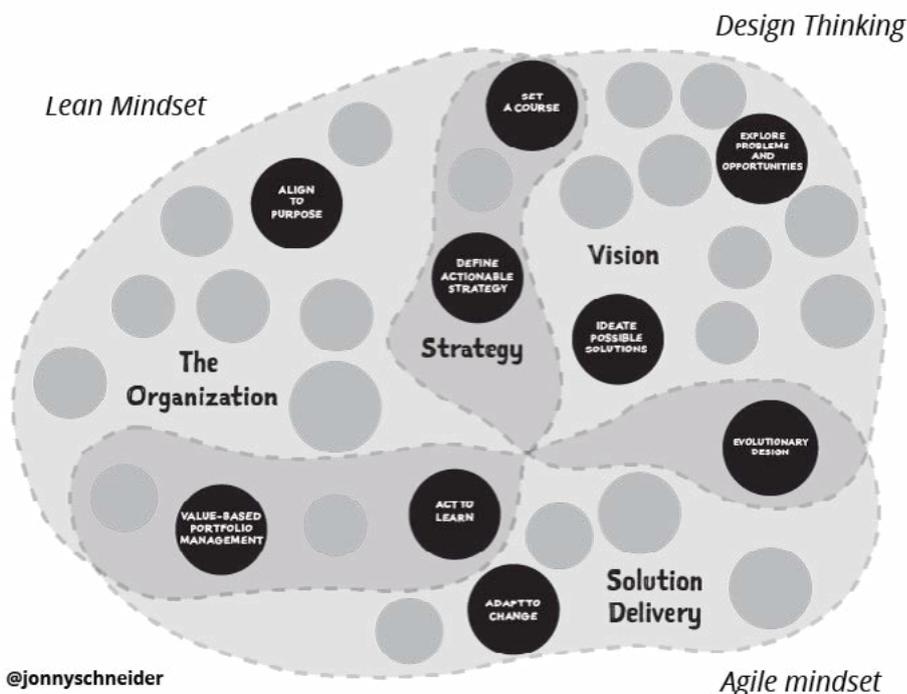
Nesse sentido, as empresas devem viver simultaneamente duas realidades distintas: a realidade da busca e a realidade da execução:

- Na realidade da Busca, a organização reflete sobre o seu propósito e de que forma este está alinhado com o que a sociedade espera e deseja dela (resolver problemas, proporcionar experiências, fazer poupar tempo, etc.).

Uma ideia sem um plano é apenas um sonho. Um plano sem uma ideia é apenas uma lista

Nessa busca, precisa de perceber o que ela é e o que esperam dela. E se existir um desalinhamento, quais as consequências atuais ou futuras. Nesta fase da Busca, as pessoas abraçam o risco, flexibilizam as regras, valorizam o percurso de criar e melhorar do que os próprios objetivos e existe um caos.

- Quando existe o “fit” entre a organização e os seus clientes, utilizadores e beneficiários, a organização avança para a realidade da Execução. Pensa como pode otimizar recursos e com-



petências no sentido de materializar o fit atrás referido. Avalia qual a melhor forma de o fazer, com menos riscos.

Este ecossistema requer metodologias e profissionais multidisciplinares.

Por exemplo, os **profissionais** “π shaped” possuem uma base técnica e emocional bem consolidada. Isto implica que sejam ambidextros a nível mental – lógicos + criativos, objetivos + relacionais. São profissionais que possuem uma forte especialização não em um mas em dois ou mais domínios – técnicos, lógicos, criativos e até mesmo emocionais.

Relativamente às **metodologias**, a integração e customização são os fatores críticos de sucesso. A sofisticação e sustentabilidade serão alcançadas através da criação do “princípio ativo” próprio de cada organização.

Tento sempre integrar nas minhas atividades profissionais algo parecido com a imagem em cima.

Parece perfeito, não é? ☺

Acontece que a utilização integrada e transversal destas abordagens não está a criar os resultados esperados porque es-

tão a ser vistas como uma panaceia onde a sua simples formação em conteúdos e aplicação automática resolve os problemas ou proporciona produtos e serviços inovadores.

Mas a grande verdade é que explorar um problema/opportunidade, construir as coisas corretas e ser eficaz e eficiente na sua implementação são processos de metamorfose e iteração – leia-se orgânicos, ágeis e voláteis – e são registos onde uma organização se sente bastante desconfortável – líderes, os processos, os indicadores, etc.

As Pessoas têm uma necessidade real de experienciar a mudança. Mas ficam “enclausuradas” nesse processo quando não existe um propósito, um sentido de urgência, uma reflexão aberta.

O *Design Thinking* trabalha a nossa habilidade em compreender o contexto de forma “human-centric” e a partir daí aprender o que se passa à nossa volta e como isso afeta o nosso desafio, colocar as questões certas e utilizar todas as nossas inteligências múltiplas para encontrarmos as melhores soluções. *Mindsets*, como lidar com a ambiguidade, a empatia, imersão

em contextos, geração de ideias, experimentação e escolha e implementação, fazem parte dela. Todos nós somos *designers*. Se estamos a resolver um problema, certamente estamos a desenhar uma solução.

O *Lean Thinking* fez o seu percurso como sendo uma resposta às rígidas práticas científicas de gestão em ambientes industriais. As organizações procuravam eficiência de processos através de procedimentos, regras ou seja através do controlo estático, sem levar em conta alterações, mudanças ou a melhoria contínua. Nos dias de hoje, controlar operações desta forma é altamente tóxico e contraproducente para uma organização. Tudo está muito complexo, imprevisível e dinâmico. O *Lean* oferece um *mindset* diferente para a gestão de todos os tipos de sistemas de atividade e trabalho. Entre outras, potencia a tomada de decisão através de experimentação e lições aprendidas, identificando valor e desperdício e dando autonomia às pessoas dos processos em questão para que elas decidam qual a melhor forma de se atingirem os resultados pretendidos.

O *Agile* teve as suas origens no *Lean* e está com ele diretamente relacionado. Em condições de incerteza, o *Agile* (aqui numa vertente mais de gestão de projetos a atividades e nem tanto de desenvolvimento de *software*) permite gerir o foco das atividades de forma dinâmica e adaptável à mudança. Não tem apenas a ver com iterações. Passa por aceitar basicamente uma “fatalidade” – que as soluções de hoje irão ser diferentes das soluções de amanhã. O nosso foco é realizar as atividades mais importantes de uma forma que não crie restrições à nossa capacidade de mudar se assim o contexto o exigir.

A minha proposta? Isto ☺ !

1. Colocar as Pessoas a serem Pessoas, interagirem, conversarem, explorarem e partilharem pontos de vista, a usarem a criatividade, as emoções e o trabalho de equipa para se definir de forma alinhada como podem as organizações atingir um lucro com propósito;

2. Deixar aos computadores, sistemas de informação e robôs a automatização da realização do que for definido.



Quais os ingredientes intangíveis desta minha proposta?

Propósito, Alinhamento e Autonomia

“Seja teimoso na sua visão, mas flexível nos detalhes da mesma” – Jeff Bezos
Desenvolver e entregar um produto ou serviço é como executar uma missão militar – uma equipa de profissionais com inteligências e competências múltiplas operam em condições de grande incerteza, existe uma definição clara da missão com princípios orientadores e as pessoas são treinadas para escolherem e executarem a melhor opção, tendo em conta o contexto – respondendo à nova informação que vai chegando. Isto requer disciplina e prática.

Medir apenas o que Interessa

Estruturar as nossas métricas naquilo que são os resultados que pretendemos obter no futuro é uma boa decisão. Para além dos procedimentos, o “tableau d’ board” de KPI’s é uma das coisas mais estáticas que já vi nas organizações.

Decisões baseadas na Aprendizagem e Inteligências Múltiplas

Antes de procurar os factos e as melhores respostas, vamos antes procurar e criar as melhores questões. São estas e a energia de exploração, colocar em causa que gera, que irão permitir ter acesso aos melhores insights para o desafio que desejamos. Num contexto organizacional, as lições

aprendidas e saber o que de melhor retirar delas levam quase sempre a melhores decisões. Quando não olhamos para as nossas experiências – que são na realidade de factos, podemos ter a tendência de nos apaixonarmos pelas ideias –, independentemente se terão verdadeiro impacto ou não, as nossas opiniões irão levar a melhor sobre a nossa capacidade de estrarmos atentos e despertados para novas possibilidades. Não precisamos de ser cientistas da NASA para podermos aprender as coisas certas e realmente importantes. Podemos, por exemplo:

1. Definir as nossas opiniões e suposições – para que possam ser testadas e validadas;
2. Definir as coisas mais importantes a aprender e confirmar;
3. Desenhar as experiências/protótipos que nos vão proporcionar aprendizagem.

Não existe uma forma única de implementar esta visão que partilho. A forma adequada será diferente para cada equipa, desafio, organização contexto. Cada uma destas possibilidades irá criar diferentes tipos de sabedoria na organização. E como defino Sabedoria?

E como se define a sabedoria nos dias de hoje?

- Reconhecer que o mundo é um fluxo e que o futuro será sempre diferente do presente;
- Aceitar que existem limites sobre aquilo que podemos conhecer e absorver;
- Promover uma orientação pró-social