

SUA ORGANIZAÇÃO ESTÁ PREPARADA PARA LIDAR COM *incertezas* ?

12 FATORES QUE PODEM ESTAR MOLDANDO OS RESULTADOS DE SUA ORGANIZAÇÃO EM TEMPOS COMO OS QUE VIVEMOS HOJE (SEM QUE VOCÊ ESTEJA CONSCIENTE DISSO...)

NEWSLETTER
AMANA-KEY
SOBRE
INOVAÇÕES
RADICAIS
em gestão,
estratégia e
liderança

MARÇO 2018

Avalie, com base no *checklist* das páginas seguintes, se sua organização está preparada para surfar de forma natural nas ondas de surpreendentes mudanças e transformações que marcarão estes anos de “transição permanente” e múltiplas possibilidades em nosso país. Reflita sobre cada um dos fatores do *checklist* e atribua uma nota de 0 a 10 no espaço apropriado.



1. **ESPAÇOS EM BRANCO** 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
As megamudanças e mesmo os altos e baixos que vivemos hoje geram necessidades que são “espaços em branco” - até que organizações de vanguarda venham a atendê-las. Se o processo de reflexão estratégica em sua organização busca detectar essas novas necessidades de forma contínua, atribua aqui uma nota mais próxima a 10. Se toda a estratégia é ligada a atender necessidades conhecidas, em espaços que até podem já estar saturados, dê nota 0.

2. **EMBRIÕES DE INOVAÇÕES** 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Nas organizações em geral, conversa-se muito sobre a importância das inovações, mas há poucas ações de risco. Excelência futura pressupõe um número significativo mesmo de pequenos experimentos pioneiros/“embriões de inovações” na organização como um todo. Grande parte não dará certo, mas gerará aprendizagem. Os poucos que terão sucesso poderão se tornar “carros-chefe” do futuro. Se vocês tiverem sempre um grande número de experimentos ativos, nota 10. Se o foco estiver somente em aperfeiçoamentos tímidos “no que sempre se fez”, nota 0.

3. **CIRCULAÇÃO DE INSIGHTS** 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Muitas pessoas, em todos os níveis (e não só na cúpula), têm no dia a dia, *insights* de grande valor estratégico, estimuladas por tudo que acontece em seu cotidiano (no âmbito político, econômico, social, ambiental, no país e no mundo). Cabe à liderança assegurar que essas ideias cheguem intactas a quem decide, protegidas de “censuras” impostas pela lente do antigo e de referenciais superados. Se os próprios líderes investem tempo significativo na busca desses *insights*, é nota 10. Se o “ouvir funcionários” for algo só pró-forma e não genuíno, é nota 0.

4. **REINVENÇÕES CONTÍNUAS** 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Organizações preparadas para lidar com incertezas enfrentam o futuro de frente, em vez de ignorá-lo. Se, nas reuniões de planejamento anual, a pergunta-chave na mesa é “se fôssemos começar esta organização do zero, com os conhecimentos e tecnologias disponíveis no mundo hoje, como o faríamos?”, nota 8 ou 9. Se essa questão está na cabeça de todos o tempo todo e reinvenções podem ocorrer a qualquer momento, nota 10. Se o planejamento anual é praticamente de orçamento incremental, nota 0.

5. DESIGN POR CONFIANÇA

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

O futuro é desconhecido. Ir em direção ao ambíguo, ao incerto, exige muita autoconfiança. No caso da organização, exige autoconfiança dos líderes e do próprio coletivo, do time como um todo. E confiança uns nos outros: de cima para baixo, de baixo para cima, para os lados. E, para isso, o *design* de como a organização deve funcionar tem de estar consistente com a premissa de confiança total. Perfeitamente consistente? Nota 10. Muita desconfiança, excesso de controles que leva a medo de agir? Nota 0.

6. INTEGRAÇÃO 360°

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Surfar como um só organismo exige perfeito funcionamento biológico-sistêmico. Saúde perfeita. As partes e o todo saudáveis. Perfeita relação entre as partes. Esse tipo de integração fica mais claro quando pensamos no organismo humano como referencial. Aí, saúde com perfeição soa natural. Nas organizações, toleramos imperfeições e doenças. Há fragmentação, feudos. Áreas que não se dão bem. Não se conectam. Achemos isso normal... Mas isso é nota 0. Nota 10 é integração 360 graus em todos os sentidos. Um grande organismo vivo, perfeitamente saudável.

7. AÇÃO NOTA 10+

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Surfar nas megaondas de mudança e transformação exige ação de grande precisão e mestria. Um movimento em falso, em desarmonia com a onda, pode significar cair, perder a onda, atrasar-se. Se sua organização tem uma cultura de excelência em execução e todos os colaboradores são profissionais competentes, que sabem fazer acontecer com mestria, a nota é 10. Se há muitos pseudo profissionais que “falam bem sobre surfe, mas não conseguem surfar”, a nota é 0.

8. RESERVA DE TALENTOS

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Como será o time ideal do futuro? Difícil saber... Daí a importância de se investir em reserva de talentos. Talentos que poderão ser necessários no futuro. Risco de não precisar? É claro. Mas há também o risco de não chegar ao futuro exatamente por não ter um time apropriado... Se sua organização investe de forma sistemática em reserva de talentos – inclusive com competências diferentes das que são necessárias hoje – nota 10. Se a prática é de enxugamento contínuo, nota 0.

9. LÍDERES LIVRES

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Grande parte da energia dos líderes da organização deveria ser investida na construção do futuro. Em teoria, é isso... Na prática, em muitas organizações os líderes, não estão livres. Estão presos ao operacional. Parte pela pressão do curto prazo. Mas também por não terem investido o suficiente na capacitação de suas equipes (não levaram a sério a relevância desse tipo de investimento). Se esse é o caso de sua organização, nota 0. Se, em sua organização, a equipe foi formada para ser melhor que a cúpula, e por isso os líderes estão livres, nota 10.

10. GESTÃO DO SUPERADO

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Quanto do que se faz em sua organização está superado, obsoleto? Quanto do que é feito é desnecessário, ou seja, não faz diferença alguma nos resultados atuais ou futuros? Mais do que isso, quanto do que se faz hoje atrapalha o que é vital para o futuro da organização (por exemplo, ocupando tempo nobre dos talentos – tempo que poderia estar alocado a resolver “equações para o futuro”)? Se sua organização faz uma gestão disso tudo com mestria, nota 10. Se nada faz e carrega fardos do passado como se isso fosse “normal”, nota 0.

11. EXCELÊNCIA NO DURÁVEL

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Conhecimentos, tecnologias e mesmo as “melhores práticas” ficam obsoletas. Uma organização preparada para lidar com as incertezas de hoje e do futuro investe continuamente no polimento de competências duráveis de todo o quadro (capacidade de pensar, de aprender, de ensinar, de se relacionar, de resolver problemas, de fazer acontecer etc.) e no fortalecimento do que é essencial (uma cultura de ética, integridade e confiança). Esta é nota 10. Organizações que só investem no utilitário para hoje, nota 0.

12. FOCO NO BEM COMUM

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Organizações que buscam servir às necessidades atuais e emergentes da sociedade surfam de forma natural e harmônica com o todo. A gestão é biológica e não há qualquer tipo de barreira cultural e medos que impeçam a organização de estar em permanente transformação, em permanente transição. O único propósito é o de ser útil. E a premissa que as move é de que a organização útil será, por natureza, eterna. E sempre gerará bons resultados para todos os públicos relevantes de forma equilibrada, justa e saudável. Se essa é a filosofia e a prática de sua organização, nota 10.