

OPINIÕES DE GESTORES

CAROLINA MENEZES, THINKING PARTNER DE EXECUTIVOS E EQUIPAS

Como é que empresas podem e devem utilizar o seu potencial de conhecimento e recursos, neste tempo de grande incerteza?

A acelerada e imprevisível mudança veio para ficar, trazendo a necessidade de tomar decisões num horizonte mais curto, integrar mais interlocutores nos processos de decisão e execução, em aproximações sucessivas próprias do modo experimental, por faltarem os habituais referenciais sobre os quais a prática da gestão se fundou. Um travão a fundo, na adaptação continua tal como a conhecíamos, em resultado da rápida propagação do novo coronavírus, trouxe sentimentos de incredulidade e insegurança em relação à própria vida e daqueles que nos rodeiam. Certezas abaladas, confinamentos obrigatórios e o desmoronar de muitos projetos de vida e negócios, cujas implicações estamos ainda longe de imaginar. Neste novo mundo de turbulência social, económica e dos mercados, o potencial de conhecimento e de recursos assume particular relevância. O conhecimento, das mais variadas valências científicas, tem-se revelado insuficiente. A falta de controlo sobre um número crescente de variáveis que afetam as decisões e a urgência da atuação tornaram-se evidentes aos nossos olhos. Com a crise do Covid19, assistimos ao incremento da colaboração entre estruturas múltiplas da saúde, políticas, científicas, académicas para em conjunto emanar orientações, para o muito curto prazo, dado o grau de desconhecimento sobre o vírus. E, literalmente de um dia para o outro, os postos de trabalho da maior parte da população ativa ficaram vazios. Com dados amplamente insuficientes para tomar boas decisões mergulhámos num novo mundo a ensaiar aproximações sucessivas à resolução dos problemas do tipo “tentativa e erro”. Estas alterações do contexto sugerem-nos a necessidade de ultrapassar a tendência natural que, segundo a neurociência, temos de preferir fazer mudanças de modo lento, para permitir que a adaptação se faça a um ritmo confortável. E o primeiro passo é compreender o limite do que conhecemos, para então colocarmos as questões que abrem novas possibilidades - um modo de pensar prospetivo e experimental que ativa o potencial de conhecimento e amplia as capacidades para lidar com a complexidade e a incerteza. E, se para alguns, este modo prospetivo é estimulante, para muitos outros é altamente ameaçador. As certezas em relação ao presente “sumiram debaixo dos pés” e os pressupostos em relação ao futuro foram fortemente abalados. Para avançar e suceder nos negócios, muitos gestores estão a dar um passo atrás para re-imaginar o negócio apoiando-se, para moldar o futuro, mais nos outros e nas suas inteligências múltiplas. Talvez seja esta a essência do potencial de conhecimento - reconhecer o que não sabemos - que nos coloca no limiar da vulnerabilidade e abre as portas à experimentação e à descoberta. Quando entramos no limiar do desconhecido, a nossa atenção é direcionada para as possibilidades emergentes contrariando o hábito de resolver problemas novos com formulas que resultaram no passado. E à medida que testamos as novas possibilidades ativamos recursos que nem imaginávamos ter, como a criatividade e a resiliência. Um novo mundo se abre!

OPINIÕES DE GESTORES

CAROLINA MENEZES, THINKING PARTNER DE EXECUTIVOS E EQUIPAS

2. Que oportunidades para os Líderes e para os Negócios, poderão surgir na sequência da pandemia provocada pelo Covid-19?

A história diz-nos que nas grandes crises surgem as grandes oportunidades. Já Platão dizia no seu livro A República, "A necessidade é a mãe de toda invenção." Todos experimentamos na pele, em resultado do Covid19, como os nossos hábitos de uma vida inteira foram travados e o nosso estilo de vida interrompido precipitando a necessidade de reinventarmos aspetos básicos e essenciais da vida. A nossa mente tem um papel fundamental no modo como captamos as oportunidades. Um exemplo clássico utilizado no marketing é o da empresa de calçado que envia dois vendedores a prospetar um mercado externo. Quando chegam ao mercado em questão, os dois vendedores enviam ao dirigente da empresa as seguintes mensagens: "este é um país com enorme potencial. Ninguém tem sapatos" escreve um deles; o outro envia a mensagem "este é um país onde não vale a pena investir, andam todos descalços". Enquanto observadores da realidade externa captamos os mesmos sinais de modo diferente antevendo tendências que tomamos como oportunidades ou como ameaças. E porque estamos imersos nessa realidade é muitas vezes difícil descortinar os sinais externos que colocam desafios e processar estes sinais para lhes responder de modo apropriado. A Curva da Mudança de Kubler Ross é um modelo que ajuda a compreender os estados de transição pelos quais passamos em qualquer mudança. Em primeiro lugar surge o choque e negação da realidade, depois a frustração e raiva, depois a aceitação e a racionalização, a resolução de problemas e finalmente a integração adaptativa. Compreender em que ponto da curva da mudança se encontram as pessoas afetadas pela mudança é uma etapa que deve ser tomada seriamente pelos líderes. Pois não conseguimos vislumbrar aspetos positivos na mudança e iniciar a procura de oportunidades quando estamos em choque, confusos ou ansiosos. Assim que começamos a questionar o que poderemos fazer entramos na fase ascendente da curva. Estamos então no ponto de nos envolvermos ativamente na resolução dos problemas. Esta crise não nos afetou a todos do mesmo modo, mas permite-nos a todos compreender a importância de trabalhar estes aspetos fundamentais da mudança. As pessoas não têm boas ideias quando estão assustadas ou desanimadas. Do mesmo modo, não conseguimos ver oportunidades enquanto não aceitamos a mudança e nos propomos elaborar sobre ela. Ver as oportunidades numa nova realidade requer um olhar novo!