



**Xtended
Reality
Leadership**
for Xtra-ordinary Leaders

2018-1-UK01-KA202-048067

Quadro metodológico para a liderança
moderna na era pós-digital com
orientações para o formador de EFP



**Xtended
Reality
Leadership**

for Xtra-ordinary Leaders

2018-1-UK01-KA202-048067

Quadro metodológico para a liderança moderna na era pós-digital com orientações para o formador de EFP

Compilado por Elderberry AB

Índice

1. Prefácio.....	6
2. Introdução.....	8
3. Como utilizar a RV (realidade virtual) com outros métodos de formação - um guia básico para formadores.....	10
4. Competências e Aptidões para Líderes do Século XXI.....	15
4.1 Globalização.....	15
4.1.1 Notas didáticas para utilizar a 'Sprint' para explorar a globalização e a liderança.....	19
4.2 Inovação tecnológica integrada.....	22
4.2.1 Notas didáticas para usar a RV no contexto de gestão de mudança tecnológica.....	25
4.2.2 'Lego Play' no contexto da compreensão de parcerias tecnológicas, da externalização/ subcontratação e fornecedores.....	26
4.2.3 360 Vídeos no contexto das dimensões da liderança digital.....	26
4.3 Liderança Inclusiva.....	28
4.3.1 Notas didáticas sobre liderança inclusiva.....	31
4.4 Melhorar a Produtividade.....	33
4.4.1 Notas didáticas sobre a melhoria da produtividade.....	36
5.0 Temas de Liderança Transversal.....	43
5.1 Liderança baseada em valores.....	43
5.1.1 Notas didáticas - Liderança baseada em valores.....	45
5.2 Liderança Responsável.....	46
5.2.1 Notas didáticas – Liderança Responsável.....	49
5.3 Ética e implementação tecnológica.....	50
5.4 Principais Competências de Liderança.....	52
6. Resumo das ferramentas e ideias propostas e sobre como podem ser utilizadas num contexto de formação em liderança.....	56
6.1 Sprint.....	56
6.2 Lego Serious Play / Jogo sério de Lego.....	57
6.3 Realidade Virtual.....	58
6.4 360 RV.....	58
6.5 Algumas boas práticas de RV, RA (realidade aumentada) & 360.....	59
6.6 Gamificação.....	59
7. Palavras-chave de referência.....	60
8. Parceiros.....	61



1. Prefácio

Os Líderes EXtraordinários do futuro estão muito habituados a trabalhar em colaboração digital. Este trabalho propõe uma metodologia para a utilização de tecnologias chave facilitadoras tais como a realidade virtual e a realidade aumentada para líderes empreendedores, visionários, inovadores e criativos do século XXI.

O local de trabalho contemporâneo está a mudar, e está a mudar rapidamente. De acordo com a teoria da "Quarta Revolução Industrial" de Klaus Schwab, 3 fatores diferenciam a época em que nos encontramos agora, da revolução digital que a precedeu. Estes são, a "velocidade" a que a mudança está a ocorrer, a "amplitude e profundidade" da utilização das tecnologias e o "impacto global dos sistemas", sobre "países, empresas, indústrias e a sociedade no seu conjunto".

6 Em indústrias de alta tecnologia e empresas criativas, é comum que os membros de uma equipa tenham mais conhecimentos e experiência que os seus gestores. Os futuros líderes nesta era pós-digital serão mais ágeis, diversificados e capazes de captar a "forma digital de gerir negócios", precisarão das ferramentas certas para o conseguir e para gerir as novas estruturas horizontais resultantes e, terão de responder às novas necessidades empresariais criadas pelo impacto dos sistemas da Quarta Revolução Industrial. Em vez de "requalificação" ou criação de novas funções, as organizações terão de olhar para as novas competências que os líderes irão exigir. Estas competências devem capacitar os jovens líderes para melhorar a produtividade, integrar a inovação tecnológica, abordar a globalização, bem como equipá-los com as ferramentas para praticar uma liderança inclusiva e responsável, para além das competências nucleares de liderança. Precisamos de novas pedagogias para que os jovens líderes capitalizem verdadeiramente na era pós-digital; o projeto XRL consegue isto através da integração de tecnologias de Realidade Aumentada com novas metodologias de formação e comunicação.

Dr Michael Loizou

BSc, MBA/MIS, PhD, ARPS, FHEA

Professor Assistente

Centre for PostDigital Cultures

Coventry University



2. Introdução

O Projeto Xtended Reality Leadership for Xtra-ordinary Leaders (XRL) é financiado pela Comissão Europeia através do programa Erasmus +.

XRL visa promover métodos e pedagogias inovadoras que misturam o uso da Realidade Virtual (VR), a Realidade Aumentada (AR) e a colaboração presencial para criar workshops inovadores, programas de formação e auto-avaliação para futuros líderes.

Os parceiros envolvidos neste projeto são: eLearning Studios (Coordenador), Coventry University, Elderberry AB, INFODEF e AEVA.

O projeto centrou-se na preparação de novos líderes para a Liderança no século XXI, desenvolvendo competências de liderança de alta qualidade nas seguintes áreas: Melhoria da produtividade, inovação tecnológica integrada, Globalização, Liderança Inclusiva, Liderança Responsável e Competências chave de Liderança.

8

Além disso, o projeto promove a adoção de "novas práticas inovadoras numa era digital para o EFP através da utilização da Realidade Aumentada (RA) e da Realidade Virtual (RV) e de pedagogias inovadoras para desenvolver uma nova abordagem digitalmente melhorada da formação em liderança.

Os produtos finais do projeto são: um currículo de formação, um plano de curso, notas para o facilitador e um curso de "formação para formadores" sobre competências de liderança para a próxima geração de líderes. Proporcionará uma oportunidade aos prestadores de EFP e Ensino Tecnológico de oferecerem cursos e workshops que utilizam as competências de liderança mais atualizadas.

Os instrumentos, recursos e workshops de RA/RV podem ser utilizados não só num programa de formação formal, mas também como parte de programas de formação em liderança e aprendizagem em liderança em contexto de trabalho e como parte de conjuntos de ferramentas para mentores e '*coaches*'. O projeto oferece pedagogias e metodologias inovadoras para o ensino de competências de liderança apoiadas por tecnologias inovadoras, tais como abordagens de Realidade Aumentada e Virtual, que estarão disponíveis gratuitamente, numa plataforma de recursos didáticos.



3. Um guia básico para formadores que procuram introduzir a realidade virtual (RV) no seu programa de formação online ou presencial.

Author: ELS

O QUE É A FORMAÇÃO BASEADA NA REALIDADE VIRTUAL (FBRV)?

A formação baseada na realidade virtual (FBRV) ou aprendizagem RV é um método de ensino interativo e imersivo que emprega tecnologia para fornecer cenários virtuais para simular situações que possam ocorrer em cenários reais.

A Realidade Virtual pretende ser uma experiência completamente imersiva que leva o utilizador final a uma realidade simulada, estimulando os seus sentidos da visão e da audição de modo a imaginar, melhorar e ampliar "o que não está lá" e permitir ao utilizador interagir e ser coautor da narrativa.

QUE EQUIPAMENTO É NECESSÁRIO PARA A ENTREGA DE VRBT?

Existem diferentes opções dependendo do seu orçamento, da qualidade da experiência que pretende proporcionar e do tipo de funcionalidade que pretende que os alunos tenham na simulação VR.

Smartphone vs. independentes vs. com fio
Visualizadores de cartão ou móveis concebidos para utilização com smartphones (e.g. Merge VR, Blitzwolf VR)

Estes são uma opção acessível e funcionam bem quando se tem de chegar a muitos estagiários em diferentes locais e pode ser necessário utilizar visualizadores mas o orçamento é baixo e se tem de fornecer visualizadores a um grande número de estagiários. A qualidade da experiência e a capacidade de interação é um pouco reduzida em comparação com as outras opções e a qualidade pode variar drasticamente dependendo do tipo de visualizador RV utilizado.

Visualizadores independentes (e.g. Oculus Go, Oculus Quest, Vive Focus, Pico)

Estes visualizadores não requerem um telemóvel, não têm fios externos e não é necessário qualquer outro hardware. Oferecem uma experiência de alta qualidade e uma maior capacidade interativa utilizando controladores manuais. Esta opção pode funcionar bem em programas de formação mista onde a RV faz parte de um programa de formação presencial e onde é necessário um número menor de visualizadores, por exemplo, 10. São portáteis e também podem funcionar bem onde os mediadores se deslocam para diferentes locais e querem levar os visualizadores com eles. Esta opção é frequentemente mais recomendada, uma vez que proporciona uma experiência de alta qualidade portátil e que se encontra na gama de preços médios.



Visualizadores com fio concebidos para utilização com um computador de secretária ou consola (e.g. Oculus Rift, HTC Vive)

Os visualizadores com fio são concebidos para serem utilizados com um computador ou consola de secretária e sensores que são colocados a uma certa distância de uma sala, pelo que não são facilmente portáteis. Oferecem uma experiência RV de exceção e são tipicamente a opção mais cara. Esta opção é boa se tiver um espaço de treino RV designado.

COMBINAÇÃO DE VR COM OUTROS TIPOS DE FORMAÇÃO

As teorias sobre a aprendizagem geralmente concordam que as pessoas aprendem melhor através da prática. Em particular, quando a aprendizagem envolve um objetivo natural, uma previsão de como esse objetivo pode ser alcançado, uma ação que tenta realizar a previsão, um resultado que viola a previsão e uma análise do fracasso da expectativa e a codificação a longo prazo da previsão modificada na memória a longo prazo. A aprendizagem de uma nova competência pode levar horas de treino e prática. A combinação da RV com a formação tradicional ou *e-learning* tem os seguintes benefícios:

- Os formandos podem adquirir conhecimentos a partir de formação tradicional ou *e-learning* e depois praticar a aplicação desses conhecimentos num ambiente de RV em módulos de RV de 10-15 minutos.
- Os formandos podem melhorar e desenvolver competências mais rapidamente porque aprendem primeiro num ambiente mais familiar, tal como numa sala de formação, num ambiente da empresa ou *online*, e depois podem praticar as suas novas competências na segurança do mundo virtual.
- A RV oferece a oportunidade de testar as competências num ambiente seguro.
- O formato visual, as indicações contextuais e as características imersivas da RV ajudam a melhorar a qualidade e a rapidez da aprendizagem e podem permitir ao ser humano reter informação por mais tempo do que com a formação tradicional. A utilização da RV cria memórias como se os humanos tivessem feito algo antes, o que ajuda a incorporar a aprendizagem.

- Os formandos podem obter uma experiência de formação em situações potencialmente perigosas, impossíveis (por exemplo, viajar através do corpo) ou dispendiosas de replicar na vida real.

INTEGRAÇÃO DA RV NOS PROGRAMAS DE FORMAÇÃO

Online com RV

Os formandos podem completar módulos *online* e depois praticar em RV o que estão a aprender em pontos-chave ao longo do curso *online*. Um vídeo tutorial e/ou um guia de 1-2 páginas sobre como configurar e familiarizar-se com a utilização da RV é importante para preparar o formando e explicar elementos tais como:

- O que esperar e quaisquer requisitos de espaço físico
- Como aceder à formação virtual
- Como navegar em torno dos diferentes ambientes RV
- Como funcionam as características
- Como interagir com os botões (pairam sobre um botão de ação, clicam no seu controlador para o acionar ou selecionam um botão usando 'mãos virtuais' se o auricular e o controlador tiverem esta funcionalidade)
- O que fazem os botões do controlador manual (se utilizarem um auricular com um controlador manual)
- Quanto tempo durará a experiência VR



Instrutor conduz uma sessão presencial

O conhecimento, conceitos, processos e métodos podem ser ensinados através de atividades em sala de aula dirigidas por instrutores, discussões e apresentações. Podem então praticar em RV o que aprenderam ao longo da formação ou na fase final da sessão de formação, quer em áreas de *breakout* ou como trabalho de casa. Os testes de competências também podem ser realizados através de um cenário de RV.

Preparar os formandos para a utilização da RV

Como muitos formandos não terão ainda utilizado a RV, é recomendado que se dedique algum tempo para lhes apresentar a RV e algumas orientações antes de realizarem qualquer atividade de aprendizagem. Muitas simulações de aprendizagem RV conterão um tutorial concebido para ajudar os formandos a familiarizarem-se com o ambiente e as suas funcionalidades/características. O objetivo é que se concentrem na aprendizagem e não na tecnologia. Qualquer formação realizada em RV precisa de ser bem estruturada, para que o utilizador saiba exatamente o que fazer, que botões premir e como completar cenários, etc. Além disso, um guia pdf fornecido antes da sessão de formação pode ajudá-los a saber o que esperar.

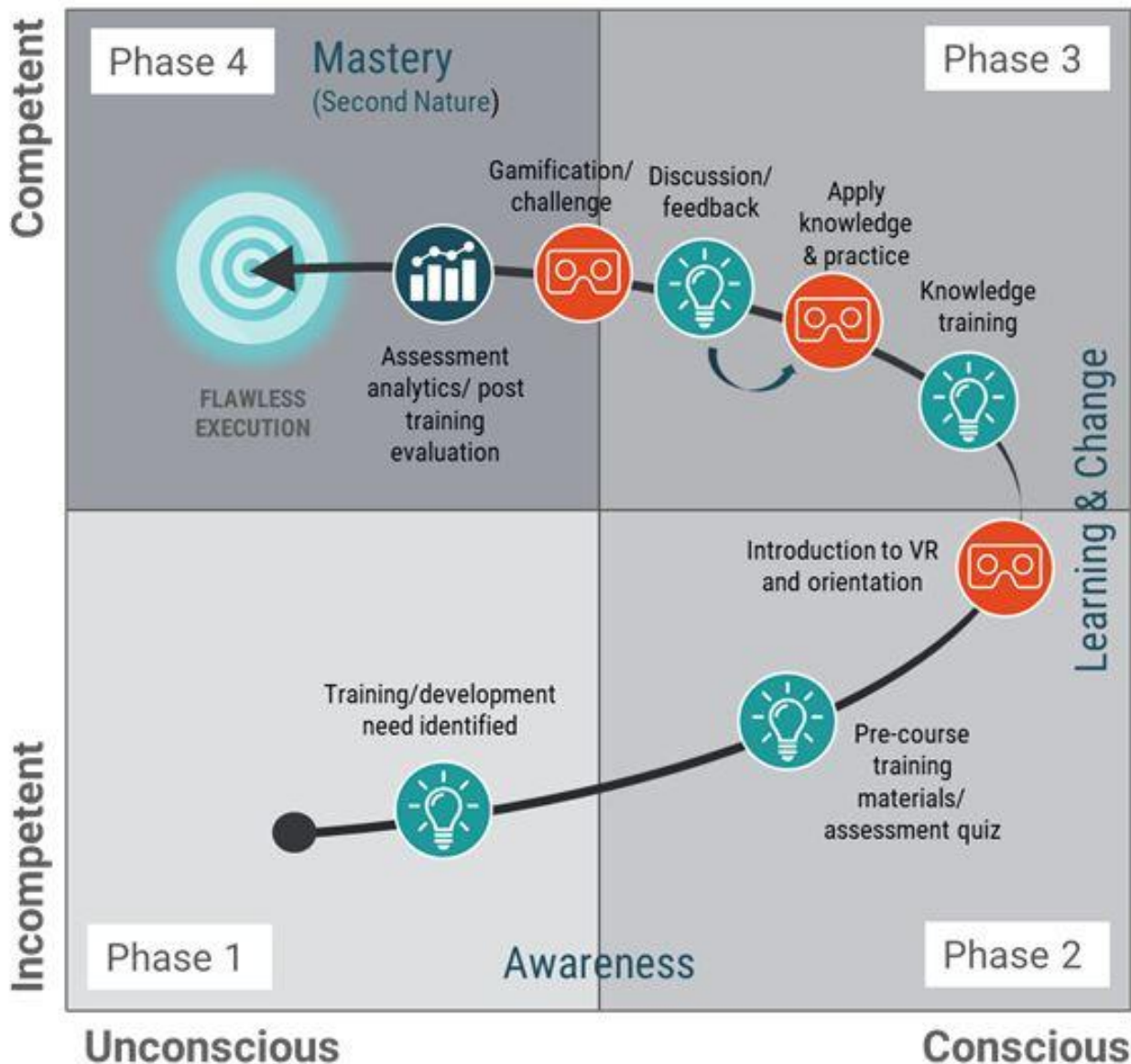
Dicas:

- Nem todos os formandos estarão dispostos a utilizar um headset RV, pelo que uma solução é tornar os componentes RV opcionais.
- Uma pequena parte dos colaboradores que experimentarem a RV pela primeira vez sentirão uma ligeira sensação de enjoo. Embora geralmente não seja grave, vale a pena estar atento e avisar os formandos antes de tentarem a formação de RV. Geralmente, o enjoo é causado pelo ambiente de RV em redor do utilizador em movimento, enquanto este permanece estático - confunde o seu equilíbrio interior. À medida que os auscultadores e a conceção das experiências melhoram, a sensação começa a reduzir de forma significativa.
- Tente limitar o tempo gasto em RV a cerca de 8-15 minutos por sessão, além deste período, os alunos podem começar a sentir enjoos de movimento ou tonturas.

As 4 Etapas de Competência e onde a RV pode ajudar no processo de mudança para o domínio...

As 4 fases do modelo de competência 'sugerem que os indivíduos não estão inicialmente conscientes do quão pouco sabem, ou inconscientes da sua incompetência. Ao reconhecerem a sua incompetência, adquirem conscientemente uma competência, e depois usam-na conscientemente. Eventualmente, a competência pode ser utilizada sem que seja conscientemente pensada através do indivíduo, diz-se que este adquiriu então uma competência inconsciente.'

O modelo à direita ilustra as 4 fases da competência e fornece um exemplo de como a RV pode ser incorporada num programa de treino misto durante estas 4 fases:



Karyn Murray, eLearning Studios, 2020

https://en.wikipedia.org/wiki/Four_stages_of_competence

MÉTRICA E RASTREIO

É possível medir e seguir uma série de padrões de utilização, aptidões e comportamento dos formandos onde o seguimento é incorporado na simulação de aprendizagem RV e existe um sistema de recolha de dados e produção de relatórios. Isto pode ser na forma de um Sistema de Gestão de Alunos (LMS) ou (Sistema de Gestão de RV) VRMS que tem xAPI incorporado. Exemplos de acompanhamento incluem o desempenho e atividades avaliadas, padrões de comportamento, ritmo cardíaco e de cabeça ou contacto visual com avatares virtuais. Estas métricas podem fornecer conhecimentos valiosos sobre a eficácia da formação, progresso e desenvolvimento do formando e métricas para fins de avaliação.



4. Competências e Aptidões para Líderes do Século XXI

4.1 Globalização

Author: Elderberry

Exemplo de Competências-chave exigidas por *Millennials* no século XXI – Mindset Global!

Introdução

Os adultos *Millennials*/jovens adultos (*millennial* – pessoas que nasceram entre 1980 e 1990) podem ter de fazer ajustamentos fundamentais para acompanharem as exigências do local de trabalho de amanhã. A natureza do trabalho está num estado de fluxo e, enquanto as gerações anteriores tinham boas hipóteses de emprego regular com muitos benefícios sociais, os jovens de hoje têm muito mais dificuldade em obtê-lo. Os jovens de hoje são muito mais propensos a trabalhar na "economia partilhada". Cerca de 40% dos trabalhadores independentes nos Estados Unidos que ganham a vida como freelancers são *Millennials*, segundo o professor da Universidade de Nova Iorque Arun Sundararajan. Os *Millennials* podem ter-se enganado tremendamente no seu *timing*, pois iniciaram-se no mercado de trabalho durante os tempos económicos e políticos mais instáveis desde a Grande Depressão. Em muitos países, o desemprego juvenil atingiu um pico de mais de 20% da força de trabalho e permanece teimosamente elevado. A tecnologia tem sido uma espada de dois gumes durante milénios. A economia digital tem permitido a criação de milhões de novos empregos, mas a inteligência artificial e a robótica podem mesmo, em breve, substituir atividades humanas complexas, tais como conduzir um carro, prestar cuidados de saúde e dar aconselhamento jurídico.

O futuro pertencerá a líderes e gestores *Millennials* que tendem a estar cada vez mais orientados para o mundo e ansiosos por explorá-lo. A inclinação dos *Millennials* para se identificarem como cidadãos globais irá promover o impulso para um ponto de vista global. Uma perspetiva sem restrições e sem entraves por parte de uma economia local ou de um governo local.

De facto, como Thomas Friedman afirmou no seu livro de 2005 sobre globalização, "O Mundo é Plano, é um mundo plano e está a tornar-se cada vez mais plano". Os avanços tecnológicos encurtaram a distância entre países, empresas e colaboradores. A expansão do poder económico e intelectual levou à necessidade de verdadeiros líderes globais. Em suma, a globalização e os rápidos avanços na tecnologia da comunicação combinaram-se para fazer com que o mundo pareça um lugar menor.

O comércio exterior já não está restrito às empresas multinacionais e aos empresários especializados e o *Mindset* global é cada vez mais visto como uma competência/ativo crucial pelos empregadores/investidores.

Definir a área - O que é o Mindset global?

O *Mindset* verdadeiramente global é mais uma forma de pensar do que uma linguagem ou capacidade técnica específica.

Um tema emergente hoje em dia é a questão das competências interculturais e consequente interesse por questões geopolíticas. Ser flexível é uma característica que os líderes globais são obrigados a ter. O *Mindset* global é uma atitude, não é conhecimento ou informação. Aprendemos a ser etnocêntricos e podemos aprender a ser globais, na nossa perspetiva. "*Mindset*" é uma palavra que raramente é usada em conversas diárias. A Webster's Encyclopaedia Unabridged Dictionary of the English Language, que contém mais de 250 000 entradas, não a contempla. O dicionário Webster mais pequeno define '*mindset*' como uma 'atitude mental fixa'.

(Fisher's, 2000) excelente livro '*Mindsets: The Role of Culture and Perception in International Relations*' demonstra a importância de possuir um *Mindset* (mentalidade global) para ter sucesso no processo de globalização. Os indivíduos que trabalham em países estrangeiros partilham experiências semelhantes em missões no estrangeiro e devem não só satisfazer os requisitos das suas missões de trabalho, mas também ser capazes de se adaptar a 'atitudes e predisposições psicológicas' desconhecidas. Devem agir dentro das expectativas da cultura do país de acolhimento. Por outras palavras, devem 'trabalhar com mentalidades contrastantes... [que] refletem diferenças na experiência e cultura nacionais', de acordo com (Fisher, 2000).

Definir uma *Mindset* Global

- Procuram o 'quadro geral'; isto é, procuram múltiplas possibilidades para qualquer acontecimento ou ocorrência - não estão satisfeitos com o óbvio.
- Compreendem que o mundo em rápida mudança e interdependente em que vivemos é, de facto, complexo.
- São 'orientados para o processo'; na nossa experiência, esta é a dimensão mais importante e a que mais falta faz aos indivíduos que não são orientados para o mundo.
- Consideram a diversidade como um recurso e sabem como trabalhar eficazmente em equipas multiculturais.
- Sentem-se confortáveis com a mudança ou ambiguidade.
- São abertos a novas experiências.

Os resultados do projeto de investigação **GLOBE** (Global Leadership and Organisational Behaviour Effectiveness) em curso concluem que os líderes bem-sucedidos possuem, de facto, atributos consistentes com uma mentalidade global.

Como se pode desenvolver esta competência?

Na *Thunderbird School of Management* e no *Global Mindset Institute (GMI)*, está a ser realizada uma investigação para abordar esta questão. Através de entrevistas e inquéritos com milhares de executivos globais, os resultados sugerem que os líderes com um elevado nível de mentalidade global têm mais probabilidades de ser bem-sucedidos no trabalho com pessoas de outras culturas.

Eles possuem o "capital" que lhes permite influenciar indivíduos, grupos, organizações e sistemas que são diferentes dos seus.

Três tipos diferentes de "capital" são identificados por Thunderbird e GMI:

Capital intelectual: Capacidade de negócio global, complexidade cognitiva, perspetiva cosmopolita

Capital Psicológico: Paixão pela diversidade, busca de aventura, autoconfiança

Capital Social: Empatia intercultural, impacto interpessoal, diplomacia

Capital Intelectual Global

O seu Capital Intelectual Global reflete a sua capacidade de negócio global, a sua complexidade cognitiva e a sua visão cosmopolita. As competências principais do Capital Intelectual Global são as seguintes:

Economia Empresarial Global:

- Conhecimento da indústria global
- Conhecimento de estratégias comerciais e de marketing competitivas globais
- Conhecimento de como realizar negócios e avaliar os riscos de os executar a nível internacional
- Conhecimento das opções de fornecedores noutras partes do mundo

Complexidade Cognitiva:

- Capacidade de apreender rapidamente conceitos complexos
- Fortes capacidades analíticas e de resolução de problemas
- Capacidade de compreender ideias abstratas
- Capacidade de tomar questões complexas e explicar os pontos principais de forma simples e compreensível

Perspetiva Cosmopolita:

- Conhecimento de culturas em diferentes partes do mundo
- Conhecimento da geografia, história e pessoas importantes de vários países
- Conhecimento de questões económicas e políticas, preocupações, temas quentes, etc., das principais regiões do mundo
- Conhecimento atualizado de eventos mundiais importantes

Capital Psicológico Global

O Capital Psicológico Global reflete a sua paixão pela diversidade, a busca da aventura e a sua autoconfiança. As competências principais do Capital Psicológico Global são as seguintes:

Paixão pela Diversidade:

- Desfrute da exploração de outras partes do mundo
- Desfrute de conhecer pessoas de outras partes do mundo
- Desfrute de viver noutro país
- Desfrute de viajar

Busca por Aventura:

- Interesse em lidar com situações desafiantes
- Disposição para assumir riscos
- Vontade de testar as suas capacidades
- Desfrute de lidar com situações imprevisíveis

Autoconfiança:

- Energético
- Autoconfiante
- Confortável em situações desconfortáveis
- Astucioso em situação difícil

Capital Social Global

O Capital Social Global reflete a sua empatia intercultural, impacto interpessoal e diplomacia. As principais competências do Capital Social Global são as seguintes:

Empatia Intercultural:

- Capacidade de trabalhar bem com pessoas de outras partes do mundo
- Capacidade de compreender expressões não verbais de pessoas de outras culturas
- Capacidade de se ligar emocionalmente a pessoas de outras culturas
- Capacidade de envolver pessoas de outras partes do mundo para trabalhar em conjunto

Impacto Interpessoal:

- Experiência na negociação de contratos/acordos noutras culturas
- Fortes redes com pessoas de outras culturas e com pessoas influentes
- Reputação como líder

Diplomacia:

- Facilidade em iniciar uma conversa com um desconhecido
- Capacidade de integrar diversas perspetivas
- Capacidade de ouvir o que os outros têm a dizer
- Vontade de colaborar

Como avalia o *Mindset* global?

Na liderança além fronteiras – pensamento inclusivo num mundo interligado /global, a Ernst & Young identifica três aspetos que os líderes podem agora fazer de forma diferente:

Pensar de forma diferente: colaborar perante a incerteza

Aprender de forma diferente: procurar experiências diferentes

Agir de forma diferente: apoiar pessoas que sejam diferentes de si

Conclusão

À medida que o mundo se torna mais plano, também se torna menos homogéneo. A globalização já exige líderes com uma compreensão e apreciação evoluídas da verdadeira diversidade que existe no mundo moderno. A necessidade de uma *Mindset* global será cada vez maior.

No mundo global, estamos a trabalhar com grupos de pessoas e organizações multiculturais. Como podemos redefinir os nossos limites ou preconceitos para trabalhar com pessoas diferentes? Qual é a nossa posição no 'palco' global? A resposta a estas questões levar-nos-á a ter uma visão do mundo e a treinar novos *Mindset*, especialmente, os *Global Mindset*.

Referências:

Goldsmith, M., (2003) *Global Leadership; The Next Generation*. FT Press.

Soloman. C.M., & Schell, M.S. (2009) *Managing Across Cultures: The Seven Keys to Doing Business with a Global Mindset*

McGraw-Hill. Javidan. M., (2010) *Bringing the Global Mindset to Leadership* Harvard Business Review Blog Network

Ratanjee. V., (2019) *The Future of Leadership Development: A Global Mindset*



4.1.1 Notas Didáticas - SPRINT no contexto de Formação em Globalização/Liderança.

O mundo está interligado como nunca antes - não só tecnologicamente, mas também económica, política e filosoficamente. A conectividade e a interoperabilidade sem falhas, inteligente e onnipresente está a tornar-se uma aposta tecnológica. Qualquer pessoa pode globalizar-se à medida que as linhas fronteiriças geográficas, industriais e tecnológicas se esbatem. Novas oportunidades de interação transfronteiriça exigem ferramentas que tornem fácil uma colaboração robusta e produtiva.

Historicamente, os trabalhadores têm vindo a adaptar-se às novas tecnologias. Cada vez mais, a nossa tecnologia tem de se adaptar a nós, à medida que nos movemos fluidamente entre o nosso trabalho e a nossa vida pessoal - a qualquer momento, de qualquer lugar.

Queremos mostrar como a SPRINT pode ser utilizada dinamicamente na formação em globalização/liderança, a fim de ajudar os participantes a permanecerem ligados ao que é importante, de modo a:

- Equiparem o seu pessoal com a mais recente tecnologia disponível.
- Dividir as questões complexas em pequenas secções e verem cada tarefa/elemento como SPRINT em separado.
- Serem flexíveis para ajudarem os seus colaboradores móveis a colaborar a partir de qualquer lugar.
- Manterem os membros da sua equipa que estão separados geograficamente, em contacto e em sincronia.
- Partilharem ficheiros de forma segura, em todo o mundo.
- Darem ao seu pessoal as ferramentas necessárias para colaborar em compensação *lockstep*, a partir de qualquer lugar.

19

O que é o SPRINT - é um quadro de referência que ajuda as equipas a trabalhar em conjunto. Tal como uma equipa de rugby (de onde recebe o seu nome) treina para o grande jogo, o *Scrum* encoraja as equipas a aprender através de experiências, a auto-organizar-se enquanto trabalham num problema, e a refletir sobre as suas vitórias e perdas para melhorar continuamente.

Embora SPRINT seja mais frequentemente utilizado por equipas de desenvolvimento de software, os seus princípios e lições podem ser aplicados a todos os tipos de trabalho de equipa/liderança. Esta é uma das razões pelas quais SPRINT *Scrum* é tão popular. Muitas vezes pensado como uma estrutura ágil de gestão de projetos, *Scrum* descreve um conjunto de reuniões, ferramentas e funções que trabalham em conjunto para ajudar as equipas a estruturar e gerir o seu trabalho.

Como utilizaríamos SPRINT numa sessão de formação sobre liderança GLOBAL?

Como seria essa sessão?

Quais seriam as perguntas que faríamos e quais seriam os tópicos de cada dia/sessão?

Vamos responder às perguntas e descrever uma sessão SPRINT.

SPRINT

SPRINT formação-quadro de líderes GLOBAIS - como serão as sessões de formação?

CENÁRIO

Pede-se a um grupo de jovens estagiários de gestão que planeiem e entreguem um SPRINT a ser utilizado para uma questão global como as alterações climáticas, o abastecimento de água ou uma catástrofe natural como um terremoto a precisar de ajuda de emergência. Os objetivos de aprendizagem da formação são de ajudar os participantes a desenvolver atitudes de liderança global de:

Visão cultural do mundo
Referências de auto-consciencialização cultural
Comunicação verbal e não verbal
Responsabilidade pessoal e social
Abertura, curiosidade e empatia

O exemplo abaixo é uma sessão SPRINT para estabelecer um plano de ação com o objetivo de criar um programa de preparação de serviços de emergência, que possa ser posto em ação na sequência de uma catástrofe natural, como um terremoto ou uma cheia num país do terceiro mundo. Esta SPRINT será concluída em 10 dias, com um dia de planeamento. Após os 10 dias e começando do zero, deverá ser elaborado um programa completo de ajuda de emergência em caso de catástrofe.

1 PLANEAR TAREFAS PARA O SPRINT ATUAL

Normalmente, começam numa terça-feira ou quarta-feira de manhã, com as sessões de planeamento de Scrum para o SPRINT atual. É aqui que a equipa se reúne para planear e avaliar as tarefas. A equipa lê o objetivo e as metas que foram estabelecidas pelo proprietário do produto. Em seguida, planificam o SPRINT inteiro utilizando tópicos. No final da sessão de planeamento, a equipa terá um conjunto final de tópicos e tarefas associadas para trabalhar durante os 10 dias seguintes.

2 ESCOLHA OS PAPÉIS

Precisa de um Proprietário do Produto (fala pelo utilizador, tem a palavra final naquilo que o projeto precisa), um *Scrum Master* (ajuda a equipa a avançar com base nos princípios do *Scrum*, o líder), e membros da equipa

Equipa de Desenvolvimento - o desenvolvimento tradicional consiste em vários tipos de trabalho, tais como gestor de problemas, coordenador, avaliador, administrador, etc. O *Scrum* define uma equipa de desenvolvimento como um conjunto diverso e multifuncional de pessoas que são responsáveis pela conceção, construção e teste do produto ou serviços desejados.

- A equipa de desenvolvimento auto-organiza-s para determinar a melhor forma de atingir o objetivo estabelecido pelo proprietário do produto
- Têm, normalmente, cinco a nove pessoas; os seus membros devem ter coletivamente todas as competências necessárias para produzir qualidade.

Uma vez definido o *Backlog* (descrição detalhada, por ordem de importância) inicial do Produto, precisamos definir as características/funcionalidades do nosso produto para saber exatamente o que temos de trabalhar para cada funcionalidade, mas antes de mais, precisamos de definir os papéis que cada um vai ter e, desta forma, distinguir os diferentes fluxos de trabalho.

Proprietário do Produto = Gestor de problemas

Scrum Master = Coordenador do Problema (Líder)

Equipa Scrum = Equipa técnica, administrador, trabalhadores do terreno, colaboradores humanitários/de ajuda

3 CRIE O BACKLOG DO SEU PRODUTO

O '*Backlog*' é onde lista tudo o que o projeto/serviço necessita, ordenado por importância. Tenha em mente que o '*Backlog*' nunca está completo. À medida que o projeto toma forma e surgem novas necessidades, terá de o atualizar. O Proprietário do Produto é o principal responsável por isto. Uma vez iniciado o trabalho, cria-se o *Backlog* inicial do Produto, que está 'ativo' durante o desenvolvimento do projeto, utilizando a ferramenta de *brainstorming* para produzir um conjunto de ideias (Histórias de Utilizadores). Que Histórias de Utilizadores podemos definir no final do processo em caso de preparação para catástrofes naturais?

Exemplos:

Conheça os riscos

Mitigação

Construa a equipa

Disponibilize a informação crítica rapidamente

Atualize os seus procedimentos de alerta e resposta

Teste o plano

7 REVEJA O SEU PROCESSO

Durante a reunião de retrospectiva, irá rever como correu o processo de trabalho real e planejar formas de melhorar o seu trabalho e ser mais eficiente na próxima vez.

Um projeto típico como a preparação para catástrofes pode durar cerca de 8-9 meses desde o seu início até à sua execução final, pelo que se pode ter cerca de 11 Sprints no total.

Pode começar a ver que a metodologia estava a funcionar no sprint #3 #4, onde se verifica realmente que a divisão das funcionalidades em sub-tarefas foi verdadeiramente eficaz e ajudou a obter os seus objetivos.

8 REPITA!

Com a sua primeira Sprint completa, é tempo de começar de novo. Escolha mais tarefas a partir do *Backlog* e repita o processo.

4 PLANEIE A SUA SPRINT

Para a preparação para catástrofes naturais a equipa fará uma SPRINT de 10 dias. Durante o Planeamento do Sprint, a equipa decide que tarefas incluir neste Sprint e quem será responsável por elas. Uma vez definido o Backlog inicial do Produto e especificados os seus critérios de aceitação, precisamos de dar prioridade às Histórias de Utilizadores e para isso, precisamos que o Proprietário do Produto seja capaz de dar prioridade às funcionalidades:

Conheça os riscos
Mitigação
Construa a equipa
Disponibilize a informação crítica rapidamente
Atualize os seus procedimentos de alerta e resposta
Teste o plano

6

REVEJA O SEU TRABALHO

No final do Sprint, a equipa revê o trabalho realizado e apresenta as suas tarefas concluídas. Dia 10, o dia em que todo o trabalho realizado durante o sprint é distribuído num servidor. A equipa comercial testa as características, revê-as e aprova-as para a implantação. Neste dia, são apresentadas ao lado empresarial versões demo de fases mais avançadas.

Além disso, o Dia 10 é o momento para a retrospectiva, a elaboração de relatórios, e o planeamento do próximo Sprint. Assim, no Dia 10 pode olhar para trás para o trabalho que fez, fazer um relatório sobre o mesmo, e planear novos Sprints. Uma vez terminado o sprint, faz-se uma retrospectiva dessas 2 semanas e analisa-se como tudo tinha corrido: o que foi concluído, o que não foi concluído, quais foram os impedimentos, mas acima de tudo, como melhorar no Sprint seguinte.

5

DIAS 1-9

Ao trabalho! Está na hora de começar a trabalhar nesse Sprint! Os membros da equipa trabalham nas suas tarefas, e todos verificam o seu progresso numa reunião diária do *Scrum*. Esta reunião não dura mais do que 15 minutos e responde a três perguntas:

- O que consegui desde o último escrutínio diário? (reunião diária do *Scrum*)
- Em que tenciono trabalhar até ao próximo escrutínio diário?
- Quais são os obstáculos ou impedimentos que me impedem de progredir?

Ao responder a estas perguntas, todos compreendem o quadro geral do que está a acontecer. O *Scrum* diário é essencial para ajudar a equipa de desenvolvimento a gerir o rápido e flexível fluxo de trabalho dentro de um sprint. O *Scrum* diário não é uma atividade de resolução de problemas. Pelo contrário, muitas equipas decidem falar de problemas após o escrutínio diário e fazem-no com um pequeno grupo de pessoas interessadas.

Uma vez terminado o planeamento do Sprint, começamos a trabalhar no nosso Sprint *Backlog*, dividindo cada história de utilizador em tarefas que poderiam ser realizadas individualmente.

Os dias 1-7 são quando o desenvolvimento acontece, quando os backend, frontend, e as QA (perguntas e respostas) estão a trabalhar em conjunto, tendo em conta as prioridades da tarefa e os bloqueadores. Ao mesmo tempo, com base nos princípios de gestão de mudanças, a equipa de desenvolvimento pode fazer correções a quente e mudanças de emergência a pedido do cliente.

Mais tarde, no último dia de cada Sprint, os membros da equipa informam sobre as tarefas que prepararam anteriormente. Desta forma, a equipa está pronta para cada Sprint sucessivo, e não têm de desperdiçar todo o dia simultaneamente a preparar e a planear.

Os dias 8-9 são o tempo para testes e tarefas técnicas.

Nos dias 8-9, a equipa de desenvolvimento:

Executa casos de teste alimentados por engenheiros/avaliadores de garantia de qualidade; se o projeto tiver financiamento suficiente ou se se encontrar numa fase avançada de desenvolvimento. Se o projeto atingir a fase de testes automatizados, o dia de testes é transferido para o dia 9. Isto significa que a equipa pode passar mais um dia para o desenvolvimento - do Dia 1 ao Dia 8.

4.2 Inovação tecnológica integrada

Author: Coventry University

Introdução

A inovação tecnológica está a tornar-se cada vez mais uma exigência no mercado competitivo de hoje e é uma área que os gestores precisam de se concentrar em desenvolver para satisfazer as necessidades dos clientes.

Ao investigar a área e criar um roteiro tecnológico, uma empresa pode ter uma vantagem no mercado, uma vez que será capaz de desenvolver as tecnologias certas e as consequentes capacidades para melhor satisfazer as necessidades dos clientes; aumentar o retorno dos seus investimentos tecnológicos; coordenar o desenvolvimento de produtos tanto internamente como com parceiros externos; e aumentar a transparência em investimentos futuros (Heim e Katzir, 2017).

Para permitir aos líderes das empresas gerir melhor esta mudança tecnológica e criar um roteiro de sucesso, é imperativo investigar as dimensões da liderança que refletem o papel e o impacto cada vez mais importantes das tecnologias nas indústrias, economias e sociedades. Estas dimensões alargam as noções tradicionais de liderança ao incorporar o elemento digital nas funções e responsabilidades de um líder de sucesso (Hunt and & Rarr, 2015).

22

Uma grande parte da gestão desta mudança tecnológica é encontrar formas de promover o processo internamente e ajudar o pessoal a abraçar a mudança em vez de lhe resistir, como acontece frequentemente quando as pessoas são utilizadas para fazer as coisas de uma forma específica durante vários anos.

Finalmente, para além da transformação digital interna, é também imperativo procurar parceiros externos para um modelo mais flexível quando se trata de satisfazer as exigências do mercado atual.

Definir a área

Um roteiro tecnológico descreve como as empresas planeiam gerir as inovações necessárias para lançar novos produtos, ao mesmo tempo que apoiam a sua estratégia interna. A figura 1 mostra como um roteiro pode enquadrar-se no plano de estratégia empresarial da empresa.

Para permitir a integração bem-sucedida da inovação tecnológica dentro da empresa, é necessária uma estratégia de liderança digital eficaz. As dimensões desta estratégia são:

Literacia Digital

Aplicações de Tecnologias Sociais e Digitais

Implicações das Tecnologias Sociais e Digitais

Transformação Digital

Estilo de Liderança Digital Savvy

Um *roadmap* (roteiro) tecnológico eficaz une a estratégia empresarial à gestão de carteiras e à execução de projetos



FIG 1: Plano de estratégia empresarial (Heim and Katzir, 2017)

23

Nem sempre é possível apoiar esta integração tecnológica utilizando apenas recursos internos, isto pode ser devido à falta de experiência, à pequena dimensão da empresa ou a um mercado muito competitivo com concorrentes tecnologicamente mais avançados. Para ajudar neste sentido, pode ser necessário subcontratar parceiros. As relações entre as empresas e estes parceiros estão a transformar-se de abordagens tradicionais baseadas na produção para acordos mais especializados, utilizando modelos de contrato mais flexíveis, pelo que é importante saber como as parcerias de subcontratação TI estão a evoluir para satisfazer as exigências da transformação digital dos dias de hoje.

Como desenvolver esta competência?

Começamos por avaliar primeiro, internamente, as dimensões da liderança digital e utilizar estudos de caso e outros cenários para compreender os requisitos e para criar um roteiro de empresa que os satisfaça:

Literacia Digital – Tanto os líderes como as pessoas que trabalham para eles devem possuir literacia digital.

Aplicações de Tecnologias Sociais e Digitais - Os líderes devem ser capazes de reconhecer o potencial das inovações tecnológicas e as formas como estas podem melhorar a comunicação, colaboração e inovação.

Implicações das Tecnologias Sociais e Digitais - Os líderes devem compreender que as tecnologias sociais e digitais também requerem uma adaptação da gestão da força de trabalho.

Transformação Digital - Os líderes devem reconhecer que o processo de se tornar digital requer uma abordagem holística, integrada e atenta para produzir resultados ótimos.

Estilo de Liderança Digital Savvy - Os líderes devem adaptar os seus estilos de liderança para satisfazer as novas exigências e expectativas orientadas digitalmente.

Continuamos a implementar um processo de gestão interna da mudança tecnológica e a abraçá-la em vez de a evitar. A proficiência tecnológica dentro das organizações empresariais leva tempo e empenho do pessoal e é um processo contínuo em vez de algo que mostra resultados imediatos. Como resultado, este tipo de mudança tecnológica dentro das empresas é por vezes evitada, ou indiferentemente abraçada. Tecnologias em rápida mudança e mentalidades antiquadas entre o pessoal tornam mais difícil convencer as pessoas a mudar. As empresas devem encontrar formas de gerir e promover eficazmente a mudança tecnológica, uma vez que a adoção da tecnologia certa irá, no final, ajudar a fazer crescer um negócio e facilitar o trabalho de todos. Finalmente, concebemos formas de compreender as parcerias tecnológicas, a subcontratação e os fornecedores. A transformação digital é um elemento chave para as empresas em todo o mundo. De acordo com o Índice de Transformação Digital de 2018 (Newman e Blanchard, 2018), aproximadamente 40% das empresas têm uma equipa interna dedicada à transformação digital. Os outros 60% utilizam parceiros subcontratados de TI para os informar sobre as mudanças tecnológicas e assim permanecer competitivos.

24 Como avalia esta competência?

Avaliamos os conhecimentos adquiridos através da medição do conjunto de competências necessárias:

Reconhecer o potencial das inovações tecnológicas

Perceber que as tecnologias sociais e digitais também requerem uma adaptação da gestão da mão-de-obra

Reconhecer que o processo de se tornar digital requer uma abordagem holística, integrada e atenta para produzir resultados ótimos

Adaptar estilos de liderança para responder a novas exigências e expectativas orientadas digitalmente

Compreender as parcerias tecnológicas

Gerir e promover eficazmente a mudança tecnológica

Conclusão

Num mundo de inovação e mudança tecnológica contínua, as empresas têm de se adaptar para se manterem competitivas.

Para que esta transformação seja bem-sucedida, um novo conjunto de competências tem de ser aperfeiçoado. Isto inclui, mas não está limitado, ao seguinte:

- Reconhecer o potencial das inovações tecnológicas
- Perceber que as tecnologias sociais e digitais também requerem uma adaptação da gestão da mão-de-obra

- Reconhecer que o processo de se tornar digital requer uma abordagem holística, integrada e atenta para produzir resultados ótimos
- Adaptar os seus estilos de liderança para responder às novas exigências e expectativas orientadas digitalmente
- Compreender as parcerias tecnológicas
- Gerir e promover eficazmente a mudança tecnológica

O objetivo é desenvolver estas competências e permitir à empresa adaptar responsavelmente a gestão da mão-de-obra, promover a literacia digital dos líderes e das pessoas que trabalham para eles, informar a mudança tecnológica e manter-se competitiva, e permitir abraçar internamente a mudança tecnológica.

Referências:

Heim, U. and Katzir, T. (2017). *Building an integrated technology road map to drive successful innovation*. [online] McKinsey & Company. Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/building-an-integrated-technology-road-map-to-drive-successful-innovation> [Accessed 14 Jul. 2019].

Hunt, C. and Rarr, V. (2015). *New Dimensions of Leadership for the Digital Era*. [online] Denovati Digital. Available at: <http://denovati.com/2015/06/dimensions-of-leadership-digital-era> [Accessed 14 Jul. 2019].

Newman, D. and Blanchard, O. (2018). [online] Ofs-portal.com. Available at: <https://ofs-portal.com/wp-content/uploads/2016/06/Digital-Transformation-Report-Final-052118.pdf> [Accessed 14 Jul. 2019].

4.2.1 Notas Didáticas - Utilização da RV no contexto da gestão da mudança tecnológica

A proficiência tecnológica dentro das organizações empresariais requer tempo e empenho do pessoal e é um processo contínuo em vez de algo que mostra resultados imediatos. Como resultado, este tipo de mudança tecnológica dentro das empresas é por vezes evitada, ou é recebida com indiferença.

As tecnologias em rápida mutação e as mentalidades da velha guarda tornam mais difícil convencer as pessoas a mudar. As empresas devem encontrar formas de gerir e promover eficazmente a mudança tecnológica, uma vez que a adoção da tecnologia certa irá, no final, ajudar a fazer crescer um negócio e facilitar o trabalho de todos.

Queremos mostrar como a VR pode ser utilizada dinamicamente na gestão da mudança tecnológica numa organização empresarial. Utilizar cenários interativos de VR, onde será demonstrada a utilização de tecnologias dentro da empresa e os participantes podem interagir e colaborar tanto com colegas como com agentes virtuais. Ao participar nestes cenários virtuais, os funcionários podem experimentar diferentes situações da vida real e experimentar as vantagens da mudança tecnológica de uma forma mais prática. Isto pode torná-los mais propensos a abraçar a mudança dentro da organização, uma vez que deixará de ser um conceito completamente abstrato.

4.2.2 Jogo do Lego no contexto da compreensão das parcerias tecnológicas, subcontratação e fornecedores

A transformação digital é um elemento chave para as empresas em todo o mundo. De acordo com o Índice de Transformação Digital de 2018, aproximadamente 40% das empresas têm uma equipa interna dedicada à transformação digital.

Os outros 60% utilizam subcontratam parceiros de TI para informar sobre a mudança tecnológica e permanecer competitivos. As relações entre as empresas e estes parceiros subcontratados estão a transformar-se, de abordagens tradicionais baseadas na produção, para acordos mais especializados, utilizando modelos contratuais mais flexíveis, pelo que é importante saber como as parcerias de subcontratação de TI estão a evoluir para satisfazer as exigências da transformação digital dos dias de hoje.



26



4.2.3 Vídeos 360 no contexto das dimensões da liderança digital

Existem novas dimensões de liderança que refletem o papel crescente e o impacto contínuo das novas tecnologias nas organizações, indústrias, economias e sociedades. Estas dimensões alargam as noções tradicionais de liderança eficaz, acrescentando um elemento digital aos requisitos e responsabilidades dos líderes. Embora estas novas dimensões sejam principalmente aplicadas aos líderes organizacionais de topo, os princípios subjacentes são relevantes para todos os níveis de liderança.

Estes são:

1. Literacia Digital
2. Aplicações de Tecnologias sociais e digitais.
3. Implicações de Tecnologias sociais e digitais.
4. Transformação digital

Queremos mostrar como vídeos 360 podem criar simulações interativas com cenários relevantes e são uma forma inovadora de apoiar funções de liderança e gestão com a ajuda das mais recentes tecnologias disponíveis no mercado. Com o avanço da tecnologia e a diminuição do custo de dispositivos que podem manusear vídeos interativos 360 e a realidade Virtual / Aumentada, é hoje em dia muito fácil utilizar a tecnologia para a melhoria da formação e do ensino.

Ao utilizar um vídeo interativo 360, as escolhas do participante permitem diferentes percursos e consequências através do cenário, mostrando o impacto da liderança digital e das tecnologias numa organização. Dependendo das respostas dos utilizadores, será dado *feedback*, para além da avaliação global da conclusão bem-sucedida do cenário.

Queremos mostrar como o Jogo Lego pode ser utilizado para a compreensão de parcerias tecnológicas, subcontratados e fornecedores. O Jogo Lego (Lego *Serious Play*) é uma metodologia de facilitação criada pelo Grupo Lego e, desde 2010, está disponível sob um modelo de código aberto baseado na comunidade. O seu objetivo é fomentar o pensamento criativo através de metáforas de construção de equipas, das suas identidades e experiências organizacionais, utilizando blocos de Lego. Os participantes trabalham através de cenários imaginários utilizando construções visuais tridimensionais de Lego, daí o nome "*Serious Play*".

Lego *Serious Play*, para cenários de contadores de histórias, pode demonstrar o que pode acontecer se uma empresa decidir implementar a transformação digital internamente versus trabalhar com parceiros externos. Pode permitir aos participantes ganhar experiência ao ver os resultados das suas ações dentro dos cenários de narração (*storytelling*), sem consequências reais na vida real.



4.3 Liderança Inclusiva

Autor: AEVA

Introdução

A liderança inclusiva *versus* diretiva é uma forma moderna de captar a distinção de estilo democrático antigo *versus* estilo autocrático.

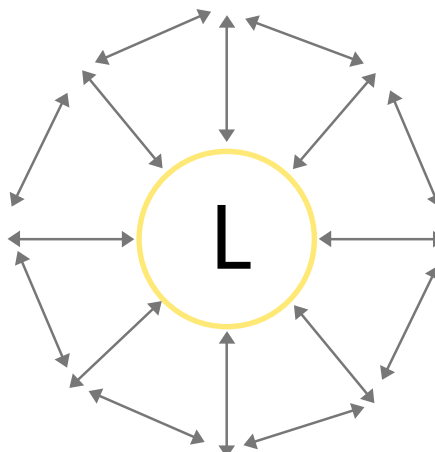
Os líderes diretivos não são necessariamente ditatoriais ou autocráticos, mas gostam de pensar por si próprios, tomar as suas próprias decisões e dirigir os esforços dos outros. Eles veem as suas equipas como vias para executar as suas decisões. Isto pode funcionar nas fábricas, mas menos no trabalho de investigação e de pensamento criativo, onde os empregados querem ter mais voz ativa no que se faz, bem como na forma como se faz. Os líderes inclusivos têm um papel muito ativo na promoção do trabalho de equipa. O seu estilo de decisão é participativo, mas não apenas no sentido restrito de gerar melhores soluções e promover a propriedade partilhada, mas no sentido pleno de fazer com que os empregados se sintam valorizados pela sua contribuição.

Os líderes inclusivos pedem a opinião dos membros da equipa antes de proporem as suas próprias soluções. Os líderes que são parcialmente diretivos e parcialmente inclusivos podem primeiro sugerir as suas próprias ideias e depois pedir feedback, enquanto os líderes mais fortemente inclusivos perguntam primeiro o que pensam os membros da equipa. Atuam mais como catalisadores, facilitadores, treinadores e no desenvolvimento de pessoas e organizações.

28 À medida que o mundo se torna "plano" e as organizações continuam a globalizar-se, os líderes são também obrigados a ter uma mentalidade internacional e a abraçar a diversidade como uma fonte primária de vantagem competitiva. O papel do líder é crucial na condução do desempenho num ambiente globalmente diversificado e inclusivo. As equipas tradicionais criadas sem qualquer ênfase particular na diversidade têm tipicamente um desempenho médio. Equipas globais e culturalmente diversificadas experimentam riscos e oportunidades acrescidos, mas o elevado desempenho da equipa ocorre se o líder conduzir o desempenho através da inclusão.

Vantagens de um líder democrático

Em teoria, as vantagens da liderança democrática são óbvias para os subordinados. A maioria das pessoas prefere trabalhar dentro de uma estrutura de liderança que encoraja uma discussão ponderada e recompensa os processos de colaboração.



Cabe aos líderes determinar o melhor estilo para os grupos de trabalho dentro das suas empresas e instituições. Aqui estão algumas considerações sobre os profissionais de liderança democrática:

- Os trabalhadores têm uma maior satisfação no trabalho e um sentido de empoderamento
- As relações são construídas com base na confiança mútua entre trabalho e gestão
- O absentismo é menor entre os empregados com um compromisso mais forte com o desempenho
- A produtividade aumenta como resultado de uma força de trabalho centrada em soluções apresentadas
- Criatividade e inovação aumentam entre os funcionários através da colaboração de equipas

Principais características envolvidas na liderança internacional - Mais de 1.000 estudos foram realizados nos últimos 60 anos numa tentativa de determinar os estilos, características, ou traços de personalidade de grandes líderes. No entanto, nenhum destes estudos forneceu um perfil definitivo do líder ideal.

Do mesmo modo, estudos que tentaram avaliar a influência da cultura no comportamento e eficácia da liderança, não conseguiram definir um único conjunto de indicadores que tornem uma pessoa num líder num contexto internacional. No entanto, a investigação confirmou que cinco traços universais são recorrentes, mesmo que nem sempre, associados a uma liderança eficaz entre culturas:

1. A capacidade de estabelecer relações baseadas na confiança
2. Auto-consciencialização
3. Autocontrolo
4. Curiosidade intelectual
5. Força emocional

29

Compreender a diversidade e a inclusão no local de trabalho

Atualmente, a diversidade tem um significado muito mais amplo do que as definições tradicionais que se centram no género e na etnia. No contexto global, pode-se definir a diversidade como diferenças visíveis e invisíveis, estilos de pensamento e de liderança, origem religiosa, orientação sexual, idade, experiência e cultura. A inclusão é a qualidade do ambiente organizacional que maximiza e alavanca os diversos talentos, antecedentes e perspetivas de todos os empregados. Com efeito, a diversidade é a mistura; a inclusividade é a alavanca.

Muitos líderes concentram-se em atrair um grupo diversificado de empregados, mas depois lutam para reter o talento certo. As organizações com uma força de trabalho altamente diversificada, que não prestam atenção a um ambiente inclusivo, são provavelmente, mais disfuncionais do que as que não têm uma força de trabalho diversificada. A investigação sugere que se pode encontrar a resposta não tanto nas políticas e procedimentos, mas sim na mentalidade dos líderes para a criação de uma cultura inclusiva.

Como se desenvolve esta habilidade/competência?

O seguinte conjunto de competências está a ser desenvolvido utilizando a ferramenta *Game Changers*. (<https://gamify.org.uk>):

- Analisar a liderança autocrática e democrática

- Identificar as próprias dificuldades num estilo de liderança democrática
- Analisar como aplicar os traços chave na Liderança Internacional
- Discutir as principais oportunidades e desafios que a diversidade pode trazer
- Explorar formas de melhorar as relações no local de trabalho e a competitividade num contexto de diversidade

O tema do jogo é liderança inclusiva, e utilizando as várias cartas do jogo, os participantes criarão diferentes histórias ou conceitos narrativos para estilos de liderança autocráticos, democráticos e internacionais, com base nos três elementos-chave do jogo: pessoas, contexto e atividade.

Game Changer

#gchanger

30

Como avalia esta competência? Evoluindo para um exemplo de possíveis Resultados de Aprendizagem, com exemplos de aptidões, competências e conhecimentos

Usando a Metodologia de Avaliação e *Feedback* da Liderança Moderna, serão avaliadas as seguintes competências:

- Lidar com diferentes contextos e as suas consequências na liderança
- Promover um estilo de liderança democrática
- Aplicar as características chave da Liderança Internacional para o desenvolvimento pessoal
- Antecipar como a diversidade pode tornar-se um fator crítico de sucesso
- Comprometer-se a criar equipas inclusivas

Conclusões

A diversidade de mercados, clientes, ideias e talentos está a impulsionar a necessidade de inclusão como uma nova capacidade de liderança. Hoje em dia, os líderes inclusivos não só precisam de abraçar a diferença individual e a globalização, mas também de os potenciar para uma vantagem competitiva.

References:

www.leadersdirect.com/what-is-leadership-style [retrieved 24.06.2019]
<https://online.stu.edu/articles/education/democratic-participative-leadership.aspx> [retrieved 24.06.2019]
<https://playbook.amanet.org/five-qualities-of-successful-international-leaders> [retrieved 08.7.2019.]
<https://mobilityexchange.mercer.com/Insights/article/Inclusive-Leadership-Critical-for-Competitive-Advantage> [retrieved 17.06.2019]



4.3.1 Notas Didáticas – Liderança Inclusiva

Como podemos utilizar GAME CHANGERS (MUDANÇAS DE JOGO) numa sessão de formação sobre Liderança Inclusiva e como seria essa sessão? Vamos responder às perguntas e descrever uma forma de a utilizar num tal contexto.

Cenário: utilizando esta ferramenta, propomos a utilização de "Qual é a sua história?", uma atividade lúdica baseada em cartas para envolver os alunos no pensamento criativo e abstrato e, através dele, refletir sobre:

- Liderança autocrática
- Liderança democrática
- Liderança internacional

"Qual é a sua história?" tem três tipos de cartões: Pessoas, Contexto e Atividade. O objetivo do jogo é que os jogadores criem uma narrativa em torno dos tópicos dados utilizando as cartas "Pessoas, Contexto e Atividade", e partilhem as suas histórias com outros jogadores. Portanto, depois de partilharem as suas histórias com os outros, todos os jogadores devem discutir sobre:

- Grandes dificuldades num estilo de liderança democrática
- Principais oportunidades e desafios que a diversidade pode trazer
- Formas de melhorar as relações no local de trabalho e a competitividade num contexto de diversidade

A versão original das cartas está disponível em:

https://gamify.org.uk/wpcontent/uploads/2019/01/What_is_Your_Story_Cards_Printables_A4.pdf

Como será uma sessão de formação?

Passo 1

Os jogadores devem sentar-se à volta de uma mesa. Colocar os três tipos de cartas em baralhos no meio da mesa.

Para grupos pequenos, podem ser realizadas três rondas por jogo, para que todos os jogadores possam criar uma história para cada estilo: autocrático, democrático e liderança internacional. Ou, se o grupo for grande, os jogadores podem ser divididos, e cada um joga apenas uma ronda.

No início de cada ronda, os jogadores selecionam uma carta de cada tipo de baralho: Pessoas, Contexto e Atividade. Além disso, o tema da ronda deve ser escolhido.

Passo 2

Todos os jogadores têm 2 minutos para olhar para as suas cartas e pensar numa narrativa fictícia que ligue os 3 elementos ao tema da ronda.

Quando os 2 minutos acabarem, cada jogador conta a sua história, revelando as suas cartas ao resto dos jogadores enquanto conta a sua história.

Passo 3

Quando todos os jogadores tiverem contado as suas histórias, devem refletir e discutir sobre: as grandes dificuldades no estilo de liderança democrática; principais oportunidades e desafios que a diversidade pode trazer e formas de melhorar as relações no local de trabalho; e a competitividade num contexto de diversidade.

Passo 4

Depois disso, todos os jogadores escolhem qual o jogador que pensam ter a melhor história em cada rodada.



4.4 Melhorar a produtividade

Autor: AEVA

Introdução

Vivemos num mundo que está cada vez mais interligado e em rápida mudança. Novos modelos de negócio e tecnologias disruptivas estão a criar novas oportunidades e a ameaçar as empresas a um ritmo mais rápido do que nunca. Este facto está a ser impulsionado, em parte, pela globalização da ciência e tecnologia, bem como pelo investimento em investigação e desenvolvimento em todo o mundo.

Segundo o famoso investigador da aleatoriedade, probabilidade e incerteza Nassim Taleb, o ritmo moderno de mudança no mundo é letal para qualquer organização. Está a tornar-se cada vez mais difícil prever a que horas e sob que forma as ameaças e oportunidades podem surgir. Estas e outras características semelhantes do mundo moderno podem ser descritas pelo termo VICA (volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade).

No mundo VICA, o planeamento por cenários é um plano holístico, um conjunto de pressupostos que descreve uma visão alternativa do futuro, que é depois utilizado para desenvolver ou testar uma estratégia. O planeamento por cenários centra-se, principalmente, na resposta a duas questões: "O que pode acontecer" e "Que impacto terá?". A disponibilidade da empresa para várias opções de desenvolvimento futuro permitirá que ela seja menos frágil.

O planeamento por cenários é uma ferramenta poderosa que pode fornecer uma visão do impacto potencial destas mudanças e orientar o planeamento da inovação, tanto a nível sectorial como para empresas individuais. Cenários são narrativas do mundo baseadas em provas num momento futuro. Ao contrário da previsão, o planeamento por cenários não se destina a dar uma previsão definitiva do futuro, mas sim a comunicar uma vasta gama de resultados possíveis e respetivas consequências.

33

Planeamento por cenários

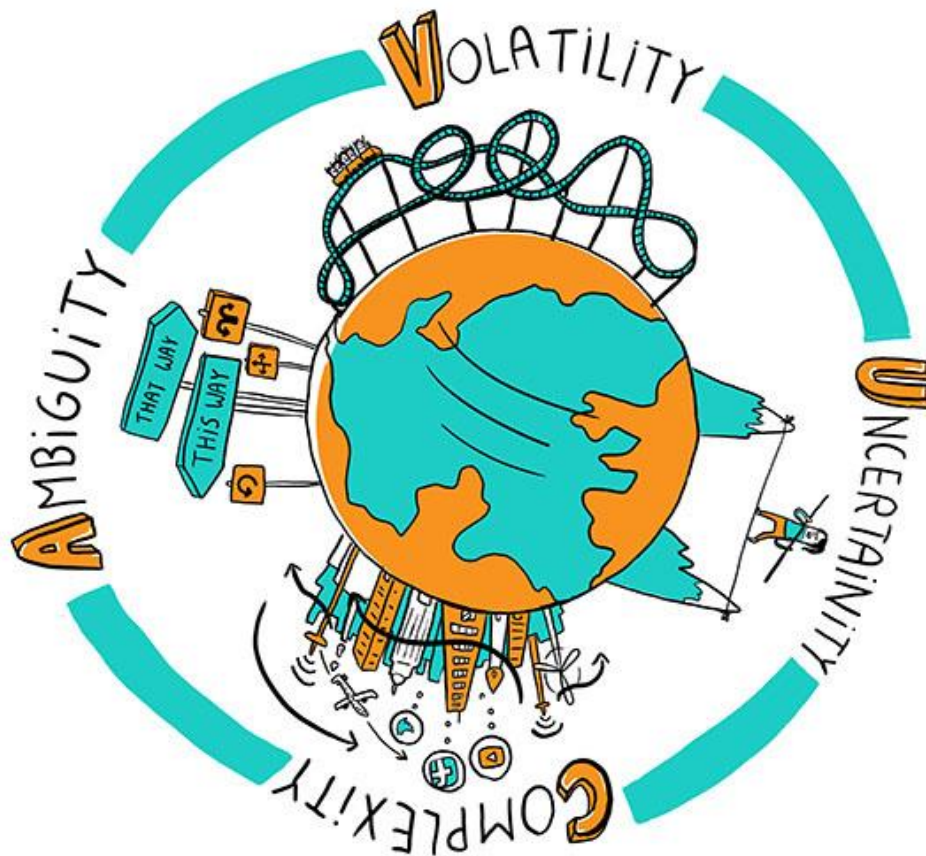
Cenários são percursos alternativos que pretendem antecipar atividades futuras. Os cenários são compostos por narrativas integradas de como o futuro se pode desenrolar, sempre em conjunto de duas ou mais. São histórias pequenas, memoráveis e coerentes que descrevem um pequeno cenário de futuro plausível. Não são estratégias (o que se poderia fazer), mas sim hipóteses do que pode acontecer.

As histórias devem ser plausíveis, relevantes e desafiantes. "A probabilidade de um cenário acontecer é zero", recorda Drenth, "Alguns elementos do cenário podem acontecer; alguns fragmentos das histórias podem desdobrar-se". Os cenários devem refletir preocupações específicas da organização em questão, pelo que não devem utilizar os cenários de outros. Os cenários devem ser desafiantes, mas não demasiado desafiantes: "Se tudo derreter em resíduos tóxicos, as pessoas vão-se embora".

Método VICA

Devemo o termo "VICA" ao Army War College, onde, em 1987, foi definido como "o ambiente de liderança estratégica em termos de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade". Esta definição foi adotada pelos líderes empresariais estratégicos para descrever o ambiente empresarial caótico, turbulento e em rápida mudança que se tornou o novo normal.

we live in a **VUCA** World



34

Fonte:

<http://resurs.rs/index.php/strategija/menadzment/319-vuca-world-nova-poslovna-stvarnost-za-hr-menadzere>
<https://escoladenegocios.com/2018/11/26/que-competencias-sao-necessarias-para-prosperar-no-mundo-vuca/>

Joanna Kucharczyk-Capiga, fundadora do Business Coaching Diploma, explica a aplicação dos conceitos VUCA na descrição da realidade atual:

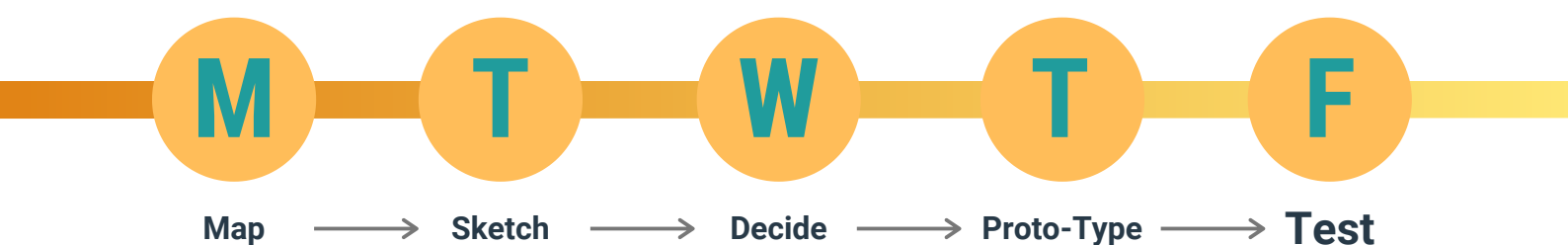
- Volatilidade – é cada vez mais difícil prever o futuro dos negócios porque o ritmo das mudanças é extremamente rápido.
- Incerteza – o sentimento de segurança das pessoas baseia-se na estabilidade e previsibilidade e as empresas não têm a certeza do que o amanhã trará. A história económica moderna conhece exemplos de empresas que declararam falência da noite para o dia como resultado de mudanças no mercado. As empresas precisam de ser bastante flexíveis. Basta dar o exemplo da KODAK, que, após 151 anos no mercado, declarou falência, o que não tinha acontecido à CANON, uma vez que ajustou os seus processos a um mercado volátil e incerto.
- Complexidade – resulta de muitos fenómenos económicos sobrepostos que, globalmente, tornam o ambiente empresarial em que a empresa opera bastante complexo e cheio de fatores de risco que devem ser tidos em conta.
- Ambiguidade – a tendência humana natural para agir de acordo com a própria experiência em certas áreas dos negócios modernos deve dar lugar à intuição e criatividade nas soluções.

Como pode desenvolver esta capacidade/competência?

O seguinte conjunto de competências será desenvolvido utilizando a metodologia Sprint (www.thesprintbook.com):

- Identificar as vantagens do planeamento e controlo
- Analisar diferenças entre o planeamento por cenários e a análise de tendências
- Demonstrar como o ambiente VICA aumenta a pressão sobre a liderança
- Explorar formas para uma melhor adaptação a um ambiente VICA

Através do Design Sprint, os participantes construirão e testarão cenários para diferentes ambientes VICA, utilizando uma lista de verificação passo-a-passo comprovada, que realça as melhores contribuições de todos na equipa e a forma eficaz de resolver problemas e melhorar a produtividade.



Como avalia esta competência? Desenvolvendo um exemplo de possíveis Resultados de Aprendizagem, com exemplos de aptidões, competências e conhecimentos.

35

Utilizando a Metodologia de Avaliação e Feedback da Liderança Moderna, serão avaliadas as seguintes competências:

- Criar pontos de vista alternativos sobre o futuro
- Aconselhar as equipas a identificar variáveis-chave no planeamento por cenários
- Contribuir para melhorar o envolvimento das equipas nos resultados empresariais
- Promover competências transversais como forma de melhorar a sua adaptação a um ambiente VICA

Conclusão

Os nossos planos são suficientemente flexíveis para gerir durante os próximos dez anos de perturbações e um ambiente cada vez mais volátil, incerto, complexo e ambíguo (VICA)? Por mais que queiramos acreditar que as tendências nos informarão e nos ajudarão a tomar melhores decisões, a única forma de melhorar realmente a tomada de decisões e a produtividade é abraçar o planeamento por cenários.

Referências.

www.futuresplatform.com/blog/scenario-planning-and-its-use-strategy-turbulent-world [retrieved 01.07.2019]

<https://bdtechtalks.com/2019/02/07/tools-for-strategic-management-vuca-world/> [retrieved 01.07.2019]

www.timecamp.com/blog/2017/12/the-vuca-method-the-reality-of-war-in-todays-business [retrieved 01.07.2019]

4.4.1 Notas didáticas – Melhorar a Produtividade

Ao utilizar o método DESIGN SPRINT, é possível testar uma ideia e ver como funciona antes de investir todo o tempo e despesas na mesma (por exemplo, pode-se ver como os clientes reagem a um novo produto antes de ser lançado).

Como podemos utilizar o DESIGN SPRINT numa sessão de formação sobre Melhoria da Produtividade e em que consistiria? Vamos responder às perguntas e descrever uma forma de o utilizar nesse contexto.

Cenário: o objetivo desta ferramenta é testar um cenário, ou seja, construir e testar um protótipo num curto período de tempo. Será necessária uma pequena equipa, um calendário bem definido para esse período e um rápido progresso do problema para a solução testada, utilizando uma lista de verificação passo-a-passo.

Ao fazer isto, a equipa entrará em contacto com:

- Vantagens do planeamento e controlo
- Diferenças entre o planeamento por cenários e a análise de tendências
- Como o ambiente VICA aumenta a pressão sobre a liderança
- Formas para uma melhor adaptação a um ambiente VICA

Como será uma sessão de formação?

36

Passo 1 – Preparar o cenário

Tendo em mente o grande desafio - testar o lançamento de um novo produto.

- Dentro da equipa de sprint deve ser eleito um Decisor (ou dois). Sem uma Decisão, as decisões não se manterão. Se o Decisor não puder juntar-se a todo o sprint, deve delegar noutra pessoa.
- A equipa deve ter competências diversas e recomenda-se que seja constituída por sete pessoas ou menos.
- Deve ser selecionada uma equipa extra de peritos. Nem todos os peritos podem estar no sprint durante toda a semana. Deverão ser agendadas entrevistas de quinze a vinte minutos com peritos extra.
- Deve ser escolhido um Facilitador. Alguém que irá gerir o tempo, conversas e o processo geral do sprint. Deverá ser selecionado alguém que seja confiante para liderar uma reunião e sintetizar as discussões em tempo real.
- Deve ser reservado o tempo no calendário.
- Deve ser reservada uma sala com dois quadros brancos todo o período.

Passo 2 – 1.ª sessão

- Esta lista de verificação deve ser escrita num quadro branco e deve ser verificada a partir deste primeiro item.
- Apresentações: Se algumas pessoas não se conhecem, deve ser feita uma ronda de apresentações. O Facilitador e o Decisor devem ser indicados e deve ser descrito o seu papel.
- O Sprint deve ser explicado, introduzindo o seu processo. Esta lista de verificação deve ser executada e cada atividade brevemente descrita.
- Deve ser estabelecido um objetivo a longo prazo. Com otimismo, as perguntas devem ser feitas: Por que é que estamos a fazer este projeto? Onde queremos estar daqui a seis meses, um ano, ou mesmo daqui a cinco anos? Deve ser escrito o objetivo a longo prazo num quadro branco.

- As perguntas Sprint devem ser listadas. Se estivermos pessimistas, devem ser feitas as perguntas: Como podemos falhar? Transforme estes medos em perguntas às quais poderia responder esta semana. Deve ser feita uma lista ou registadas num quadro branco.
- Deve ser elaborado um mapa de cenário, enumerando, à esquerda, os clientes e os principais intervenientes, e à direita, o final, com o objetivo definido. Finalmente, deve ser feito um fluxograma com a apresentação da forma como os clientes se envolvem com o produto. Deve ser algo simples: cinco a quinze passos.
- Pausa para almoço: É bom se a equipa puder almoçar junta, algo leve para manter a energia durante a tarde.
- Os peritos devem ser entrevistados (quinze a vinte minutos cada), sobre a visão, pesquisa de clientes, modo de funcionamento e esforços anteriores. Objetivo a longo prazo, perguntas e mapa devem ser atualizados regularmente.
- Os problemas devem ser reescritos como oportunidades, começando com as letras "HMW" (How Might We – Como Devemos) no canto superior esquerdo. Escrever uma ideia em cada post-it. Junte os post-it.
- Os *post-it* "HMW" devem ser organizados, colando-os numa parede, em qualquer ordem. Ideias semelhantes devem ser colocadas uma ao lado da outra, etiquetando temas à medida que vão surgindo (máximo dez minutos).
- As ideias dos *post-it* "HMW" devem ser votadas. Cada pessoa tem dois votos, pode votar nas suas próprias ideias ou numa mesma ideia duas vezes. Coloque as vencedoras no seu mapa.
- Deve ser escolhido um alvo, desenhando um círculo à volta do cliente e da etapa mais importantes no mapa. A equipa pode ponderar, mas o Decisor toma a decisão.

Ideias-chave para o Decisor

- Comece pelo fim: Comece por imaginar o seu resultado final e os riscos ao longo do caminho. Depois trabalhe para trás para descobrir os passos necessários para lá chegar.
- Ninguém sabe tudo: Nem mesmo o Decisor. Todo o conhecimento da sua equipa de Sprint está fechado no cérebro de cada pessoa. Para resolver o seu grande problema, precisará de desbloquear esse conhecimento e construir uma compreensão partilhada.
- Reformular os problemas como oportunidades. Ouça atentamente os problemas e use a frase "Como poderíamos" para os transformar em oportunidades.

Dicas para o Facilitador

- Peça autorização: Pedir permissão ao grupo para facilitar. Explique que vai tentar manter as coisas em movimento, o que tornará o sprint mais eficiente para todos.
- ABC *Always be capturing* (Esteja sempre a registar): Sintetizar a discussão da equipa em post-it no quadro branco. Improvisar quando necessário. Continue a perguntar: "Como devo registar isso?"
- Faça perguntas óbvias: Finja que é ingénuo. Perguntar "Porquê?" muitas vezes.
- Tenha em consideração as pessoas: Mantenha a sua equipa energizada. Faça pausas a cada sessenta / noventa minutos. Lembre as pessoas que devem fazer um almoço ligeiro.
- Decida e siga em frente: Decisões lentas retiram energia e ameaçam a linha do tempo do Sprint. Se o grupo se alongar num debate, peça ao Decisor para tomar uma decisão

Passo 3 – 2.ª sessão

- Demonstrações-relâmpago. A equipa deve procurar grandes soluções de uma série de empresas, incluindo da sua. Três minutos por demonstração a fim de registar boas ideias com um desenho rápido no quadro branco.
- Dividir ou reunir. O Decisor deve decidir quem vai registar que parte do mapa ou, se este for demasiado grande, deve ser designado alguém para cada secção.

- Almoço
- O Esboço de Quatro Passos. O Decisor deve explicar brevemente os quatro passos. Todos fazem um esboço sendo estes depois recolhidos e guardados para o dia seguinte.
 1. Notas. Vinte minutos. Caminhe silenciosamente pela sala e reúna as notas.
 2. Ideias. Vinte minutos. Anote individualmente algumas ideias soltas. Faça um círculo à volta das mais promissoras.
 3. Loucos 8s. Oito minutos. Dobre uma folha de papel para criar oito quadrados. Esboce uma variação de uma das suas melhores ideias em cada quadrado. Dedique um minuto a cada esboço.
 4. Esboço de solução. Trinta a noventa minutos. Crie um guião com três painéis, desenhando em três notas adesivas sobre uma folha de papel. Tome-o autoexplicativo. Mantenha o anonimato. Estar feio é bom. As palavras são importantes. Dê-lhe um título cativante.

Ideias-chave para o Decisor

- Misturar e melhorar. Todas as grandes invenções são construídas com base em ideias existentes.
- Qualquer um pode fazer um esboço. A maioria dos esboços de soluções são apenas retângulos e palavras.
- O concreto supera o abstrato. Use esboços para transformar ideias abstratas em soluções concretas que podem ser avaliadas por outros.
- Trabalhe sozinho em conjunto. Os brainstormings de grupo não funcionam. Em vez disso, dê a cada pessoa tempo para desenvolver as suas próprias soluções.

Recrutar clientes para a última sessão de teste

- Responsabilize alguém pela contratação. Será necessária uma ou duas horas extra de trabalho por dia durante o Sprint.
- Publique um anúncio genérico que apelará a um vasto público. Ofereça uma compensação. Link para o inquérito de seleção (*screener survey*).
- Escreva um inquérito de seleção (*screener survey*). Faça perguntas que o ajudarão a identificar os seus clientes alvo, mas não revele quem procura.
- Recrute clientes através da sua rede. Se precisar de peritos ou clientes existentes, utilize a sua rede para encontrar clientes.
- Faça o acompanhamento através de correio eletrónico e chamadas telefónicas. Ao longo da semana, contacte cada cliente para se certificar de que ele ou ela comparece na última sessão.

Passo 4 - 3.^a sessão

Decisão sticky. Estes cinco passos devem ser seguidos a fim de escolher as soluções mais fortes:

1. Museu de arte. Cole os esboços da solução na parede numa longa fila.
2. Mapa do calor. Peça a cada pessoa para rever os esboços silenciosamente e colocar um a três pequenos post-it ao lado de cada parte de que gosta.
3. Crítica rápida. Três minutos por esboço. Como um grupo, discutir os pontos altos de cada solução. Registrar ideias de destaque e objeções importantes. No final, perguntar ao desenhador se o grupo perdeu alguma coisa.
4. Levantamento de opinião (*straw poll*). Cada pessoa escolhe silenciosamente uma ideia favorita. De uma só vez, cada pessoa coloca um post-it grande para registar o seu voto (não vinculativo).
5. Supervoto. Dê ao Decisor três post-it grandes e escreva as suas iniciais. Explique que irá fazer um protótipo e testar as soluções que o Decisor escolher.

- As ideias vencedores devem ser separadas dos "talvez..., mais tarde", colocando os rascunhos com mais votos juntos.
- Vários ou todos num. Deve decidir se as ideias vencedores podem conjugar-se num único protótipo ou se ideias conflituosas requerem dois ou três protótipos concorrentes.
- Nomes de marcas falsas. Se concorrerem vários protótipos, use a metodologia Anote e Vote para escolher nomes de marcas falsas.
- Anote e Vote. Use esta técnica sempre que precisar de reunir rapidamente ideias do grupo e restringir-se a uma decisão. Peça às pessoas que escrevam ideias individualmente, depois liste-as num quadro branco, vote e deixe que o Decisor escolha a vencedora.
- Almoço
- Faça um guião. Utilize um guião para planear o seu protótipo.
- Desenhe uma grelha. Cerca de quinze quadrados sobre um quadro branco.
- Escolha um cenário de abertura. Pense na forma como os clientes normalmente encontram o seu produto ou serviço. Mantenha o seu cenário de abertura simples: pesquisa na web, artigo de revista, prateleira de loja, etc.
- Preencha o guião. Mova os esboços existentes para o guião. Se não for possível, desenhe, mas não escreva. Inclua apenas detalhes suficientes para ajudar a equipa a fazer o protótipo na quinta-feira. Em caso de dúvida, corra riscos. A história acabada deve ter entre cinco a quinze passos.

Dica para o Facilitador

- Não gaste a bateria. Cada decisão requer energia. Quando surgirem decisões difíceis, remeta para o Decisor. Se forem pequenas decisões, adie para o dia seguinte. Não permita a entrada de ideias abstratas de última hora. Trabalhe com o que tem.

Passo 5 - 4.^a sessão

- Escolha as ferramentas certas. Não utilize as suas ferramentas do dia-a-dia. Elas estão otimizadas para a qualidade. Em vez disso, use ferramentas que sejam rudimentares, rápidas e flexíveis.
- Divida e conquiste. Atribua papéis: Criador, "Costureiro", Escritor, Organizador de recursos (inventariado) e Entrevistador. Também se pode dividir o guião em cenas mais pequenas e atribuir cada uma delas a diferentes membros da equipa.
- Protótipo
- Almoço
- Protótipo
- Junto tudo. Com o trabalho dividido em partes, é fácil perder a noção do todo. O "Costureiro" verifica a qualidade e assegura que todas as peças fazem sentido juntas.
- Faça um ensaio. Percorra o seu protótipo. Procure erros. Certifique-se de que o Entrevistador e o Decisor os detetam.
- Termine o protótipo. Ao longo do dia.
- Escreva o guião da entrevista. O entrevistador prepara o teste da Última
- Sessão escrevendo um guião.
- Relembre os clientes (por email ou se possível por telefone) que devem comparecer na Última Sessão de teste.
- Tenha algo para oferecer aos seus clientes.

Ideias-chave

- Protótipo de Mindset. Pode fazer protótipos de qualquer coisa. Os protótipos são descartáveis. Construa apenas o suficiente para aprender, mas não mais. O protótipo deve parecer real.
- Qualidade Goldilocks. Crie um protótipo com qualidade suficiente para evocar reações honestas dos clientes.

Passo 6 - 5.^a sessão

Laboratório de Investigação *Makeshift*

- Dois quartos. Na sala de sprint, a equipa de sprint assistirá a uma transmissão em vídeo das entrevistas. Vai precisar de uma segunda sala, mais pequena, para as entrevistas propriamente ditas. Certifique-se de que a sala de entrevistas está limpa e confortável para os seus convidados.
- Prepare o *hardware*. Posicione uma webcam para que possa ver as reações dos clientes. Se o seu cliente estiver a usar um *smartphone*, iPad ou outro dispositivo de hardware, configure uma câmara e um microfone.
- Configure o *Videostream*. Utilize qualquer software de videoconferência para transmitir o vídeo para a sala de sprint. Certifique-se de que a qualidade do som é boa. Certifique-se igualmente que o vídeo e o áudio não têm retorno (*one-way*).

Ideias-chave

- Cinco é o número mágico. Após cinco entrevistas a clientes, surgirão grandes padrões. Faça as cinco entrevistas num só dia.
- Observem juntos, aprendam juntos. Não dissolvam a equipa de sprint. Observar em conjunto é mais eficiente e tirará melhores conclusões.
- Um vencedor de cada vez. O seu protótipo pode ser um fracasso eficiente ou um sucesso defeituoso. Em todos os casos, irá aprender o que precisa para o próximo passo.

Entrevista dos Cinco Atos

- Acolhimento amigável. Dê as boas vindas ao cliente e ponha-o à vontade. Explique que está à procura de *feedback* sincero.
- Perguntas de contexto. Comece com uma pequena conversa fácil, depois passe por perguntas sobre o tema que está a tentar aprender.
- Introduza o protótipo. Relembre ao cliente que algumas coisas podem não funcionar e que não o está a testar. Peça ao cliente para pensar em voz alta.
- Tarefas e estímulos. Observe o cliente a tentar descobrir o protótipo por si próprio. Comece com um simples estímulo/ajuda. Faça perguntas complementares para ajudar o cliente a pensar em voz alta.
- Questionário. Faça perguntas que levem o cliente a fazer um resumo. Depois agradeça ao cliente, ofereça-lhe algo e acompanhe-o até à saída.

Dicas para o Entrevistador

- Seja um bom anfitrião. Ao longo da entrevista, tenha em mente o conforto do cliente. Use a linguagem corporal para se tornar mais simpático. Sorria.
- Faça perguntas abertas. Faça perguntas do género "Quem/O quê/ Quando/Quando /Porquê/Como". Não faça perguntas de "sim/não" ou perguntas de escolha múltipla.
- Faça perguntas partidas. Permita que o seu discurso se desvaneça antes de terminar uma pergunta. O silêncio encoraja o cliente a falar sem criar qualquer preconceito.
- Mentalidade curiosa. Fique fascinado com as reações e pensamentos do seu cliente.

Entrevistas de Observação Antes da Primeira Entrevista

- Desenhe uma grelha sobre um quadro branco. Crie uma coluna para cada cliente. Depois adicione uma linha para cada protótipo ou secção de protótipo.

Durante Cada Entrevista

- Tire notas à medida que observa. Distribua sticky notes e marcadores. Escreva citações diretas, observações e interpretações. Positivas ou negativas.

Depois de Cada Entrevista

- Colar notas: cole as notas da entrevista na linha e coluna corretas da grelha no quadro branco. Discuta brevemente a entrevista, mas aguarde para tirar conclusões.
- Faça um breve intervalo.

No Final do Dia

- Procure padrões: leia o quadro em silêncio e anote padrões. Faça uma lista de todos o padrões que as pessoas referenciaram. Classifique cada um como positivo, negativo ou neutro.
- Embrulhe: reveja o seu objetivo a longo prazo e as suas perguntas de Sprint. Compare com os padrões que viu nas entrevistas. Decida como fazer o acompanhamento após o Sprint. Registe-o.



5. Temas de Liderança Transversal

5.1 Liderança baseada em valores

Autor: AEVA

Introdução

A liderança baseada em valores é a ideia de que os líderes devem apoiar-se nos seus próprios valores e nos valores dos seus seguidores para delinear a direção, inspiração e motivação. Portanto, faz sentido, e é natural, que os líderes se refiram aos seus próprios valores na criação de uma visão ou na tomada de decisões, e faz igualmente sentido, que os líderes se associem aos valores dos seus seguidores – porque isto apela ao que é importante para as pessoas – o que torna as pessoas (seguidores) mais propensas a agir.

Os líderes que aplicam esta filosofia são mais propensos a experimentar certos benefícios interiores:

- Primeiro, os líderes farão melhores escolhas – com as quais se sentem confortáveis para agir
- Em segundo lugar, os líderes são suscetíveis à construção de melhores relações, mais confiantes e menos stressantes com os seguidores
- Terceiro, é mais provável que os líderes se sintam alinhados com o seu "eu autêntico".

Definir a área exata a ser discutida, pontos principais

Valores

A filosofia de liderança baseada em valores afirma que as pessoas são, na sua maioria, motivadas por valores; as pessoas preocupam-se profundamente com os seus valores pessoais e vivem de acordo com estes. Por outras palavras, os valores são os nossos motivadores mais naturais.

Os valores são crenças básicas e fundamentais que guiam ou motivam atitudes ou ações. Eles ajudam-nos a determinar o que é importante para nós. Os valores descrevem as qualidades pessoais que escolhemos encarnar para orientar as nossas ações; o tipo de pessoa que queremos ser; a forma como nos tratamos a nós próprios e aos outros, e a nossa interação com o mundo que nos rodeia. Eles fornecem as orientações gerais de conduta.

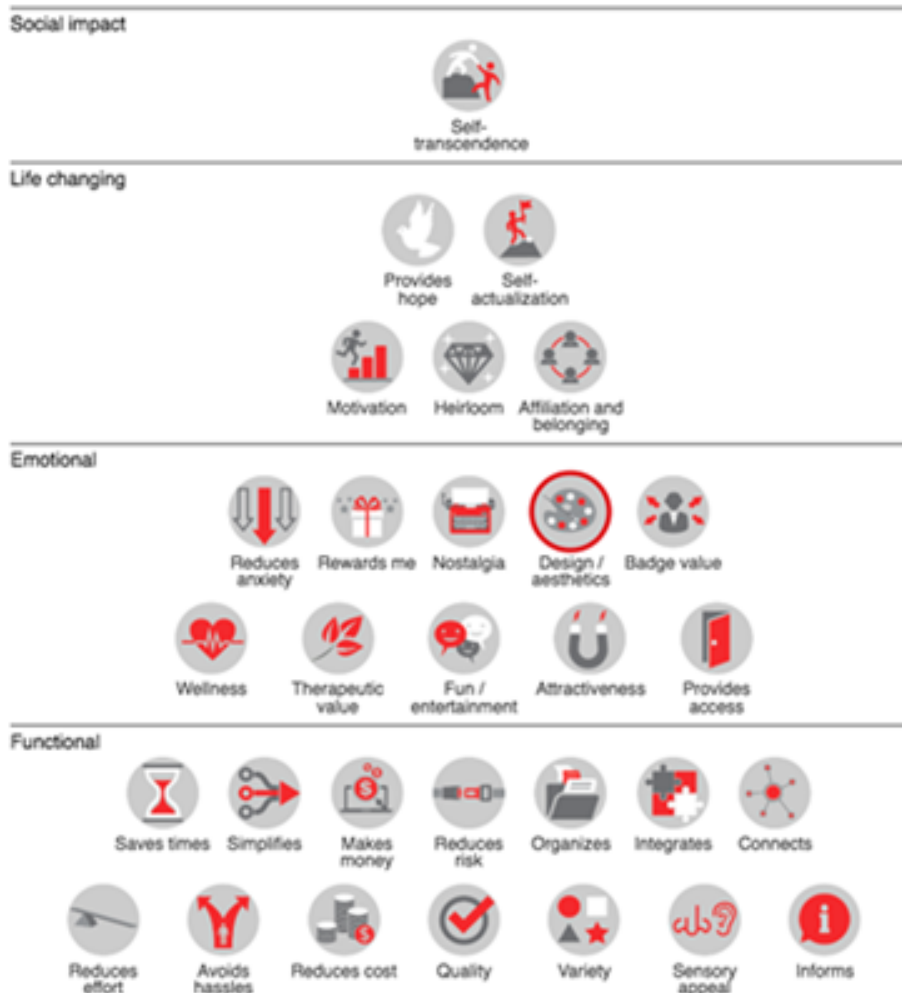
Os valores, num sentido restrito, são os que são bons, desejáveis ou que valem a pena. Os valores são o motivo por detrás de uma ação intencional. São os fins para os quais agimos e que assumem muitas formas. Os valores pessoais são crenças pessoais sobre o certo e o errado e podem, ou não, ser considerados morais. Os valores culturais são valores aceites pelas religiões ou sociedades e refletem o que é importante em cada contexto.

Como pode desenvolver esta capacidade/competência?

O seguinte conjunto de competências será desenvolvido utilizando o conceito de Pirâmide de Valores (<http://www2.bain.com/bainweb/media/interactive/elements-of-value>)

- Identificar os próprios ângulos mortos
- Analisar como os valores afetam a liderança

Explorando os elementos de valor, os participantes irão mapear elementos de valor estruturados em quatro categorias e compreender como podem influenciar o seu estilo de liderança.



Como avalia esta competência? Evoluindo para um exemplo de possíveis Resultados de Aprendizagem, com exemplos de aptidões, competências e conhecimentos.

Usando a Metodologia de Avaliação e Feedback da Liderança Moderna, serão avaliadas as seguintes competências:

- Estabelecer valores próprios e organizacionais claros
- Comprometer-se a obter uma liderança baseada em valores

Conclusão

A liderança baseada em valores é uma abordagem atual na liderança que tem em conta tanto os aspetos de harmonização dos colaboradores, como a estabilização dos valores comuns e a atenção simultânea às grandes diferenças pessoais.

Referências:

- www.businessballs.com/leadership-philosophies/values-based-leadership [retrieved 08.07.2019]
www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042811009050 [retrieved 01.07.2019]
www.marketingjournal.org/the-elements-of-value-an-interview-with-jamie-cleghorn/ [retrieved 01.07.2019]
<https://hbr.org/2016/09/the-elements-of-value> [retrieved 01.07.2019]

5.1.1 Notas didáticas – Liderança baseada em valores

Como podemos usar a PIRÂMIDE DE VALORES numa sessão de formação sobre Liderança Baseada em Valores e como seria essa sessão? Vamos responder às perguntas e descrever uma forma de a utilizar neste contexto.

Cenário: utilizando este conceito - um modelo baseado na pirâmide de Maslow, que organiza trinta elementos de valor em quatro categorias: Funcional, Emocional, Mudança de Vida e Impacto Social – os formandos serão convidados a refletir e a identificar:

- os seus próprios ângulos mortos
- os valores da sua organização
- como os valores afetam a liderança

Como será uma sessão de formação?

Passo 1

....

Passo 2

Os formandos devem escolher da lista os valores com os quais se identificam e referir situações que o exemplifiquem.

Aconselha-se que façam um mapa resumo, organizando os valores por categoria.

Passo 3

Os formandos devem selecionar da lista os valores que se aplicam aos elementos da sua equipa e identificar situações que o exemplifiquem.

Aconselha-se que façam um mapa resumo, organizando os valores por categoria.

Passo 4

Os alunos devem selecionar os valores que se podem aplicar à sua organização e identificar situações que o exemplifiquem.
Aconselha-se que façam um mapa resumo, organizando os valores por categoria.

Passo 5

Os alunos devem comparar os três mapas e identificar os valores comuns e a principal diferença entre o seu, o da sua equipa e o a própria organização.

5.2 - Liderança responsável

Autor: INFODEF

Introdução

Liderança responsável é tomar decisões empresariais sustentáveis que tenham em conta os interesses de todas as partes interessadas, incluindo acionistas, empregados, clientes, fornecedores, a comunidade, o ambiente e as gerações futuras.

46

A liderança responsável envolve também uma elevada capacidade de autoconsciencialização, que tem sido citada como a capacidade mais importante para os líderes se desenvolverem. Os líderes bem-sucedidos sabem onde se encontram as suas tendências naturais e utilizam este conhecimento para impulsionar essas tendências ou para as compensar.

Neste complexo ambiente global de incerteza e ambiguidade, os líderes têm de antecipar as mudanças e ser catalisadores da mudança das suas organizações para uma sociedade sustentável. Na era do desenvolvimento sustentável, há necessidade de um quadro holístico, no qual a sociedade vise objetivos económicos, sociais e ambientais. A fim de construir um mundo sustentável, a interseção de liderança e ética é uma necessidade.

Definir a área exata a ser discutida, pontos principais

Os líderes responsáveis podem ser representados através de qualidades e práticas individuais. De acordo com a Globally Responsible Leadership Initiative (GRLI), a liderança responsável é a arte de motivar, comunicar, capacitar e convencer as pessoas a envolverem-se com uma nova visão de desenvolvimento sustentável e a mudança necessária que isso implica. A liderança é baseada na autoridade moral. A autoridade moral requer convicções, carácter e talento.

A liderança responsável não é tão simples como cuidar de todos, uma vez que existem muitos desafios que se podem enfrentar como líder. Colaboradores, fornecedores, acionistas e decisores políticos exigem coisas diferentes, uma vez que cada grupo tem preocupações e necessidades únicas. Por vezes, os líderes têm de tomar decisões difíceis que não agradam a todos. Dado que existem inúmeros tipos de intervenientes, como é que os gestores equilibram estas reivindicações? Eticamente, nenhum grupo deve ser tratado melhor do que outro e os gestores devem responder ao maior número possível de partes interessadas.

Contudo, as limitações de tempo e recursos exigem que as organizações deem prioridade às reivindicações à medida que as necessidades das partes interessadas aumentam e diminuem. É por isso que a capacidade de planejar e executar estratégias de pensamento sistémico que deem prioridade aos interesses das partes interessadas é tão importante para a nova geração de líderes.

A autoconsciencialização é fortalecedora porque arma os líderes com conhecimento e permite-lhes fazer melhores escolhas, mudar ou crescer. Existem quatro estratégias para aumentar a autoconsciencialização do líder:

- Identificar os fatores externos
- Reunir feedback fiável
- Considerar as circunstâncias
- Avaliar os comportamentos à luz dos seus valores e prioridades

Um líder para a sustentabilidade é alguém que inspira e apoia a ação para um mundo melhor. Muitas estruturas tradicionais de liderança concentram-se em ajudar os líderes a terem sucesso dentro dos atuais sistemas económicos e sociais, em vez de transformarem estes sistemas. Ao não reconhecerem desafios como a abordagem de curto prazo, o estabelecimento de metas fundamentadas pela ciência e o cumprimento das expectativas da sociedade, não dotam os líderes de capacidades para abordar questões globais e moldar o futuro que desejamos.

O Modelo de Liderança de Impacto de Cambridge descreve o tipo de liderança de que precisamos para proporcionar valor para as empresas, a sociedade e o ambiente.

<https://www.cisl.cam.ac.uk/about/leadership-hub/cambridge-impact-leadership-model>

47



Como se pode desenvolver esta capacidade/competência?

Esta competência será desenvolvida através de:

- Uma identificação das principais qualidades e práticas individuais envolvidas na liderança responsável.
- Aplicação de uma metodologia baseada em perguntas para planear e executar estratégias de pensamento sistémico que deem prioridade aos interesses das partes interessadas.
- Prática das quatro estratégias para aumentar a autoconsciencialização do líder.
- Utilização de cenários baseados no Modelo de Liderança de Impacto de Cambridge.

Como avalia esta competência? Evoluindo para um exemplo de possíveis Resultados de Aprendizagem, com exemplos de aptidões, competências e conhecimentos.

A avaliação combina uma mistura de instrumentos para medir, tanto a aquisição de conhecimentos teóricos, como a aplicação prática de competências.

Os questionários de escolha múltipla serão adequados para proceder à avaliação dos Resultados de Aprendizagem, nomeadamente "identificar princípios de liderança responsável" ou "recordar princípios de autoconsciencialização e autorreflexão".

Estudos de casos e cenários são instrumentos adequados para avaliar outras competências práticas, como "apoiar a aplicação de princípios de liderança responsável".

48

Conclusão

Vários elementos estão envolvidos no conceito de liderança responsável neste módulo, incluindo a identificação das relações das partes interessadas, autoconsciencialização ou sustentabilidade e responsabilidades ambientais. Apesar destes três elementos serem abordados individualmente, todos eles trabalham em conjunto como um elemento coerente necessário para construir uma Liderança Responsável na nova geração de líderes.

Referências:

<https://hbr.org/2014/03/five-questions-to-identify-key-stakeholde> [21.07.2019]

<https://www.cisl.cam.ac.uk/about/leadership-hub/rewiring-leadership> [21.07.2019]

5.2.1 – Notas didáticas para uma liderança responsável

Cenário: A Liderança Responsável tem em conta os interesses de todos os intervenientes, incluindo acionistas, colaboradores, clientes, fornecedores, a comunidade, o ambiente e as gerações futuras. Este cenário de formação permitirá aos formandos identificar e jogar com diferentes papéis e situações empresariais das partes interessadas, com o apoio da Realidade Aumentada que requerem respostas adequadas aplicando estratégias e competências de liderança responsável.

1. Definir os papéis dos intervenientes.

Identificar um conjunto de perfis dos intervenientes relacionados com o campo de negócios que pretende abordar. Pode tirar partido da RA para apresentar informação visual sobre as características de cada interveniente (pontos de interesse, motivação, objetivos, necessidades, etc.).

2. Apresentar um desafio empresarial.

Apresentar um desafio empresarial que ofereça alternativas possíveis, com diferentes impactos para diferentes partes interessadas e que requeira uma linha de ação por parte da organização. Os intervenientes que desempenham o papel de líderes, terão de escolher entre maximizar os benefícios, ou ter em conta também as necessidades das partes interessadas. A RA apoiará a apresentação do negócio e das alternativas.

3. Definir uma estratégia aplicando princípios de liderança responsável.

Os participantes que desempenham o papel de líderes planearão estratégias de pensamento sistémico dando prioridade aos interesses das partes interessadas, a fim de proporcionar uma decisão ótima, tanto para a organização como para as partes interessadas.

4. Rever o processo de tomada de decisão.

Realizar uma revisão comum do processo anterior para definir a estratégia, a fim de encorajar o autoconhecimento dos participantes relativamente aos princípios de liderança responsável.



5.3 Ética e implementação tecnológica ética

Autor: INFODEF

Introdução geral

Existe uma crise de confiança no setor tecnológico. As tecnologias estão a ter um impacto no mundo de formas nunca antes contempladas, dando origem a um conjunto único de problemas éticos relacionados. Embora existam esforços para integrar a ética na conceção e implantação de novas tecnologias, estes esforços vivem demasiadas vezes isolados. À medida que a indústria tecnológica cresce, estas decisões são mais consequentes do que antes e requerem mais coesão e a ampla inclusão de múltiplos intervenientes.

Definir a área exata a ser discutida, pontos principais

A liderança ética na utilização da IA (inteligência artificial) e de outras tecnologias avançadas implica o reconhecimento do seu potencial impacto, tanto positivo como negativo. Para tal, é importante compreender como estas tecnologias afetam tanto o indivíduo como grupos específicos da nossa sociedade. Precisamos de analisar a partilha de experiências humanas, o papel do consentimento e da privacidade, o significado da inclusão e da parcialidade, o desafio da acessibilidade e da desigualdade e as formas de gerir eficazmente estas questões na era da rutura tecnológica.

50

Como o escândalo Facebook-Cambridge Analytica demonstrou, as empresas, o governo e a sociedade continuam a lutar com a ética da utilização e venda de dados pessoais e o impacto na privacidade e segurança. Na procura da utilização de dados, parece que foi dada muito pouca atenção às consequências negativas.

Questões-chave:

- Qual é a responsabilidade de uma empresa para com os seus colaboradores, os seus acionistas, os seus clientes e as suas comunidades?
- Como pode ser a liderança ética na prática quando se trata de IA e outras tecnologias avançadas?
- Como podem os líderes empresariais construir a ética na sua organização de uma forma que seja inclusiva e que reflita continuamente o ambiente da organização, os seus colaboradores e a sociedade em geral?

Como pode desenvolver esta capacidade/competência?

O papel do líder ético não tem apenas a ver com valores e princípios, mas também com comportamentos. O fundamental para desenvolver líderes éticos é aumentar os valores para um nível mais elevado de consciência e aumentar a consciência de como o seu comportamento tem impacto no desempenho de si próprios e das pessoas que os rodeiam.

A melhor forma prática para um estudante de liderança trazer um arsenal completo de valores para a sua vida profissional diária é realizar uma avaliação 360° de valores (tal como o LeaderShape's 8ICOL-www.leadershape.biz/8-icol). Depois podem identificar quais dos valores essenciais o líder individual e as pessoas à sua volta acreditam ser os seus pontos fortes e observam o desenvolvimento das necessidades.

Como avalia esta competência? Evoluindo para um exemplo de possíveis Resultados de Aprendizagem, com exemplos de aptidões, competências e conhecimentos.

A utilização de estudos de caso pode apoiar o processo de avaliação de competências, como "apreciar considerações éticas que afetam a liderança", proporcionando situações e cenários que requerem a aplicação dos conhecimentos e competências adquiridos pelos alunos/estudantes.

Conclusão

A formação ética deve ser alinhada e integrada com outras formações sobre liderança, por exemplo, formação em diversidade e inclusão. Muitas das competências nucleares de um líder ético também conduzem a equipas e organizações de elevado desempenho, tais como empatia, construção de confiança, *feedback* eficaz, gestão de conflitos e apreciação de pontos fortes e diferenças entre culturas e gerações. Estabelecer uma ligação clara entre ética e desempenho pode ser uma forma poderosa de envolver os formandos na formação ética e reforçar o desenvolvimento destas competências nucleares de liderança.

Referências:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/deloitte-analytics/ca-en-analytics-FCC-true-north-aoda.PDF> [21.07.2019]
<http://progresomicrofinanzas.org/en/how-to-develop-ethical-leaders/> [21.07.2019]



5.4 Competências essenciais de liderança

Autor: Elderberry

Introdução

É evidente que quando se trata de trabalhar, os *Millennials* são muito diferentes das gerações que vieram antes deles. Para apoiar e gerir este tipo de talento, é importante abordar as diferenças geracionais, para melhor compreender as suas prioridades e comportamento no local de trabalho.

Todos os *Millennials* têm algo em comum: eles querem fazer a diferença. Os estudos destacam que a principal motivação desta nova geração de trabalhadores não é o dinheiro. Num inquérito realizado pela *Virtual and Workplace Trends*, pouco menos de metade dos *Millennials* identificou a capacitação dos outros como a sua principal motivação para a liderança. É mais do que apenas um jogo de números, com apenas 5% a referir o dinheiro como a razão pela qual eles iriam perseguir um papel de liderança.

As diferenças geracionais significam que os trabalhadores *Millennials* precisam de ser geridos de uma forma diferente; concentrando-se na forma como percebem o seu papel no local de trabalho. Estudos recentes promovem a ideia de que, em vez de uma estrutura de gestão tradicional, os *Millennials* preferem ser "dirigidos" em vez de "geridos". Esta mudança está a promover novas atitudes emergentes no que diz respeito à natureza da liderança. Em parte, deve-se ao facto de os *Millennials* não verem o trabalho no sentido tradicional. Em vez disso, os *Millennials* veem o local de trabalho como um centro de inovação e um lugar para se ser social. A colaboração é crucial quando se trata de *Millennials*, pois valorizam as relações e o trabalho em equipa, em vez da contribuição individual.

No local de trabalho moderno, a linha entre o pessoal e o profissional começa a esbater-se e é importante fazer ajustamentos em conformidade. O trabalho faz parte da identidade da geração millennial; e isto precisa de ser contabilizado na forma como são geridos e liderados.

Definir a área - O que é o Core Leadership Skills?

Liderar a organização:

- gerir a mudança
- resolver problemas e tomar decisões
- gerir a política e influenciar os outros
- assumir riscos e inovar
- possuir visão e estratégia de cenário
- gerir o trabalho
- melhorar as competências e conhecimentos empresariais
- compreender e orientar a organização

Auto liderança:

- demonstrar ética e integridade
- exibir a unidade e o objetivo
- manifestar estatura de liderança
- aumentar a sua capacidade de aprender
- gerir-se a si próprio
- aumentar a autoconsciencialização
- desenvolver a adaptabilidade

Liderar outros:

- comunicar eficazmente
- promover o desenvolvimento de outros
- valorizar a diversidade e a diferença
- construir e manter relações
- gerir equipas e grupos de trabalho eficazes

THE FUNDAMENTAL 4

CORE LEADERSHIP SKILLS

FOR EVERY CAREER



SELF AWARENESS

Understand your behavior's impact on organizational outcomes.



COMMUNICATION

Effectively communicate goals and inspire trust.



INFLUENCE

Be comfortable persuading, promoting, and delegating.



LEARNING AGILITY

Know when to change course, and help others to do so.



Center for Creative Leadership

Fonte: Adapted from McCauley, C. (2006). *Developmental assignments: Creating learning experiences without changing jobs*. Greensboro, N.C.: Centre for Creative Leadership Press. Permission granted from the Centre for Creative Leadership to republish CCL's Model of Leader Competencies.

Os *Millennials* valorizam as denominadas *soft skills* e os princípios quando se trata de liderança. Estes incluem áreas como o bem-estar e o desenvolvimento dos colaboradores. Qualidades como a capacidade de inspirar, visão, capacidade de tomar decisões e paixão, foram apontadas como características fundamentais para um líder forte.

As capacidades de comunicação e de construção de relações são frequentemente destacadas como as mais importantes, sendo que mais de metade dos *Millennials* consideram-nas essenciais. Também as reconheceram como as suas principais forças de liderança, enquanto o conhecimento da indústria e a perícia técnica foram vistos como menos importantes para um líder. A maioria dos *Millennials* quer ser um líder transformador que perturba o status quo e inspira a sua equipa. A natureza da liderança está a evoluir e a hierarquia mais tradicional com um líder a impor um controlo rígido tem vindo a cair, sendo a colaboração e a inovação as principais capacidades de liderança nas mentes dos líderes *Millennials*.

Como pode desenvolver esta competência?

Um extenso inquérito realizado pela Deloitte, The Deloitte Millennial Survey 2016, ilustra as posições dos *Millennials* sobre liderança. Como o desenvolvimento de capacidades de liderança é uma das principais preocupações com esta população crescente e futura, são identificadas a seguir 9 das principais capacidades de liderança:

1. Comunicação - Os *Millennials* estão em constante comunicação com outros amigos, familiares e/ou colegas e valorizam muito a comunicação aberta e o feedback na sua vida profissional.
2. Construção de relações – Os *Millennials* acreditam que construir e manter relações fortes, eficazes e positivas é a chave para o sucesso no local de trabalho.

3. Valores – Os *Millennials* querem trabalhar em organizações onde os valores da empresa se alinham com os seus próprios valores pessoais e refletem a forma como veem o mundo.
4. Trabalho – equilíbrio de vida – Uma das principais preocupações dos *Millennials* é o equilíbrio de vida no trabalho à medida que se esforçam por assumir papéis de liderança mais exigentes. Desejam vivamente a harmonia entre as tarefas da vida profissional e assegurar o tempo de inatividade com a família e amigos fora do escritório.
5. Mentoria – Os *Millennials* desejam ter um mentor e ser um mentor para os outros.
6. Liderança transformacional – Os *Millennials* não querem ser os líderes do passado; querem ser líderes transformadores – aqueles que desafiam, motivam e inspiram outros.
7. Colaboração – Os *Millennials* estão interessados em dar poder aos outros para ganharem dinheiro ou serem reconhecidos. Os milénios gostam de colaborar com os seus pares a fim de alcançarem resultados.
8. Finalidade/bem social – Os *Millennials* desejam trabalhar para organizações que, em geral, oferecem um propósito e uma aspiração que, não só se alinham com os valores pessoais, mas também atuam para o bem da sociedade. Tendem a inclinar-se mais para organizações que observam o triplo resultado – pessoas, lucro e planeta.
9. Formação Online – Os *Millennial* operam num mundo orientado pela tecnologia a pedido, pelo que oferecer formação online é, naturalmente, a melhor forma de ensinar a esta geração competências de liderança.

Conclusão

54

Os *Millennials* trazem ao local de trabalho uma atitude diferente das gerações anteriores e, com ela, novos desafios para as empresas e a sua liderança. A direção deve aprender a adotar novas competências nucleares e novas formas de orientar estes novos colaboradores.

Referências:

Centre for Creative Leadership: www.ccl.org Results Based Leadership: www.rbl.net

Brownwell, J. (2006, Fall). Meeting the competency needs of global leaders: A partnership approach. *Human Resources Management*, 45(3), 309-336.

https://en.wikipedia.org/wiki/Four_stages_of_competence





6. Resumo das ferramentas e ideias propostas e sobre como podem ser utilizadas num contexto de formação em liderança

6.1 SPRINT

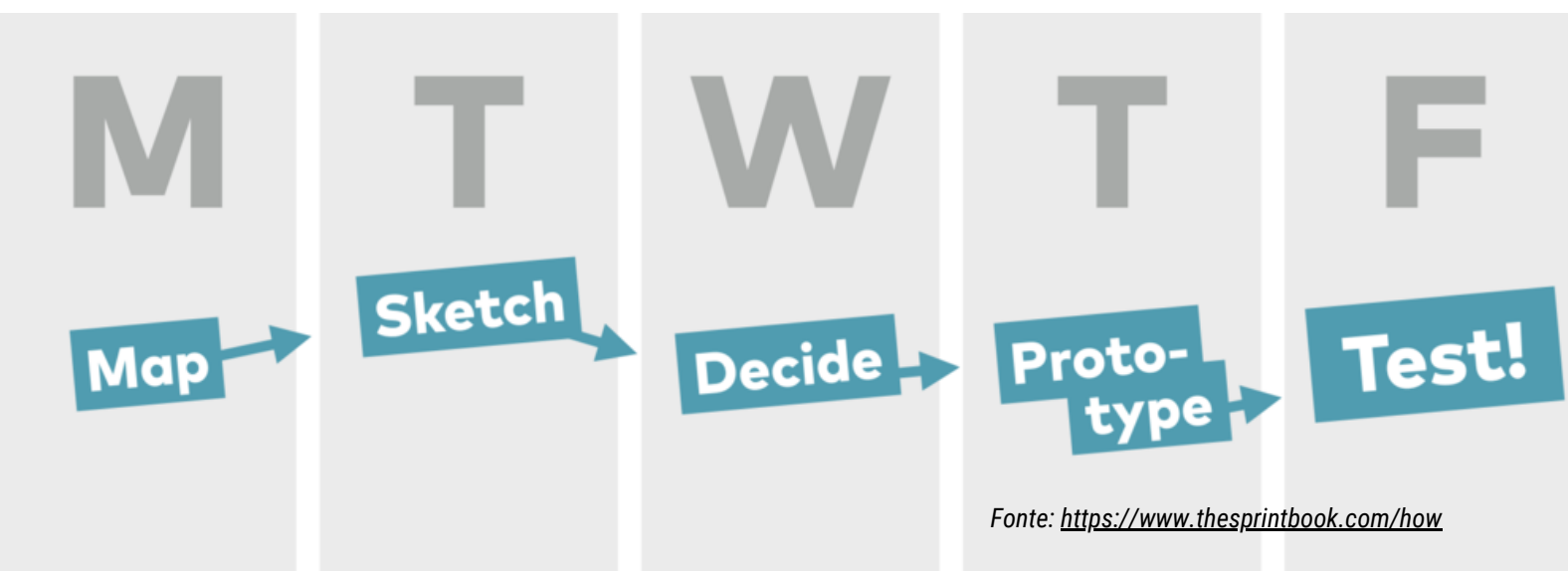
Sprint é um processo de 5 dias para responder a questões críticas de negócios através do design, protótipos e teste de ideias com os clientes. SPRINT foi desenvolvido por Jake Knapp enquanto trabalhava na Google. Ao trabalhar em conjunto num SPRINT, é possível diminuir ciclos infinitos de debates e comprimir meses de tempo em uma única semana. Em vez de esperar para lançar um produto reduzido a fim de compreender se a alguma das ideias propostas é viável, através do SPRINT conseguir-se-á obter dados claros a partir de um protótipo realista. O SPRINT dá-lhe uma perspetiva: pode visualizar rapidamente o seu produto final no futuro e as reações dos seus clientes, antes de assumir qualquer compromisso dispendioso.

O método SPRINT pode ser usado, por exemplo, no ensino superior no desenvolvimento de cursos e currículos. As ferramentas SPRINT permitem que o conceito seja testado relativamente a diversos projetos/setor.

Os 5 dias são os seguintes:

Segunda-feira	- Mapa -	<i>Lançar as fundações, colocar todas as ideias no quadro.</i>
Terça-feira	- Esboço -	<i>Terça-feira é maioritariamente acerca da resolução de problemas usando imagens visuais.</i>
Quarta-feira	- Decidir -	<i>É necessário decidir qual ideia para a qual se quer desenvolver um protótipo.</i>
Quinta-feira	- Protótipo -	<i>Construir um protótipo realista relativo às soluções apresentadas no quadro a fim de se poder simular um produto final para os clientes.</i>
Sexta-feira	- Teste -	<i>É hora de colocar o protótipo à prova. Na sexta-feira, o protótipo é apresentado a cinco clientes, em cinco entrevistas separadas.</i>

56



6.2 Lego Serious Play / Jogo sério de Lego

Lego Serious Play é uma metodologia de facilitação criada pelo Grupo Lego e desde 2010 está disponível sob um modelo de código aberto baseado na comunidade. O objetivo é fomentar o pensamento criativo através do uso de metáforas de construção em equipe que reflitam as identidades e experiências organizacionais, usando peças Lego. Os participantes trabalham através de cenários imaginários utilizando construções tridimensionais de Lego, daí o nome "Serious Play".

Lego serious play é ótimo para pensar em grupo e permite através do processo de adição e remoção de peças pensar lateralmente.

Algumas ferramentas do Lego Serious Play
Lego Serious Play: Storytelling (contar uma história) é uma ferramenta antiga porque é um método célebre de comunicar o que aconteceu ou o que está a acontecer atualmente. Contar histórias com modelos Lego dá vida a uma situação antes que ela ocorra na vida real e permite testar o que pode acontecer se tomar certas decisões. É a melhor alternativa quando comparada com o "fazer" no mundo real - e sem a ameaça das consequências irritantes da vida real.

Lego Serious Play: Uso de metáforas. As metáforas podem ser ferramentas poderosas que nos levam a pensar sobre as nossas realidades de novas formas ou diferentes. Ao libertar a nossa imaginação para descrever o mundo tal como o vemos, as metáforas ajudam-nos a formular descrições inteiramente novas que podem desafiar suposições e crenças, revelando novas possibilidades. Ao utilizarmos mais os nossos sentidos, as metáforas também ajudam a transmitir ideias complexas que podem ser difíceis de comunicar com as palavras.



6.3 Realidade Virtual

A realidade virtual (RV) é uma experiência que ocorre dentro de ambientes simulados e imersivos que podem ser semelhantes ou completamente diferentes do mundo real. As aplicações da VR podem incluir entretenimento (ou seja, jogos) e fins educacionais (ou seja, treinamento médico ou militar).

O componente mais reconhecível da VR é o visualizador (head mounted display - HMD). Os seres humanos são criaturas visuais, e a tecnologia de visualização é muitas vezes a maior diferença entre os sistemas de RV imersivos e as interfaces de usuário tradicionais.

A RV está a ser utilizada, atualmente, em diversas situações, tais como: tratamento de dados científicos e de engenharia, desenvolvimento de modelos meteorológicos. Na aviação, medicina e contexto militar, o treino utilizando em Realidade Virtual é uma alternativa atraente quando comparado com o treino "ao vivo" que utiliza com equipamentos caros, situações perigosas ou tecnologia sensível.

Algumas das principais características da RV são:

- A aprendizagem da RV é imersiva - focada/atenta
- Memorável - memória de longo prazo
- Aprendizagem experimental - organização superior de pensamento



58

6.4 RV 360

A Realidade virtual 360° (RV 360) é uma simulação audiovisual, num ambiente alterado, aumentado ou substituído, que rodeia o utilizador, que permite ao utilizador olhar à volta em todas as direções, tal como na vida real.

A RV 360 pode ser usada para muitos outros fins além do entretenimento. A tecnologia de realidade virtual pode ser usada na maioria dos tipos de treinos que envolvem um ambiente físico, incluindo o treino de pilotos e condução (assim como pilotar ou condução real), cirurgia e exploração submarina e espacial através da utilização de robôs de controle remoto.

Algumas das principais características da RV 360:

- Imersivo – num mundo visto em 360 graus, os sentidos dos formandos precisam ser dinâmicos
- Fornece aos formandos diferentes cenários
- Treino sensorial

6.5 Algumas boas práticas de RV, RA (realidade aumentada) & RV360

Interativo - como contar histórias de uma forma envolvente e interativa.

Usando jogos sérios como uma forma de comunicação

Como usar a tecnologia para contar histórias

Permite falhas, os formandos podem aprender com os erros do passado.

Pode criar um ambiente que seja real

A colaboração permite que mais do que um formando trabalhe em conjunto em cenários colaborativos. Um ou mais participantes podem usar visualizador RV e um ou mais participantes podem fornecer orientações enquanto estão fora do cenário virtual.

6.6 Gamificação

A gamificação é um processo para integrar uma mecânica de jogo em algo que já existe a fim de motivar a participação, o comprometimento e a lealdade. Isto pode ser quase tudo, desde o seu website à presença nas redes sociais, operações do dia-a-dia, envolvimento do cliente e muito mais.

A gamification introduz elementos de design de jogos em aplicações não ligadas ao jogo para torná-los mais divertidos e envolventes. Utiliza a competição, a pontuação, o cumprimento de objetivos, as regras de jogo, o estatuto e a auto-expressão, para encorajar as ações através de um *feedback* positivo.

As técnicas de gamificação destinam-se a alavancar os necessidades naturais das pessoas de socialização, aprendizagem, domínio, competição, realização, estatuto, auto-expressão, altruísmo ou isolamento, ou simplesmente a sua resposta ao enquadramento de uma situação de jogo ou brincadeira.

As estratégias iniciais de gamificação utilizavam recompensas para os jogadores que realizam determinadas tarefas ou tarefas a fim de envolver os jogadores.

Os tipos de recompensas incluem pontos, crachás de objetivos ou níveis, o preenchimento de uma barra de progresso, ou o fornecimento de moeda virtual. Tornar as recompensas pela realização de tarefas visíveis para outros jogadores ou fornecer quadros de líderes são formas de encorajar os jogadores a competir.

Outra abordagem à gamificação é fazer com que as tarefas existentes se pareçam mais como jogos. Algumas técnicas usadas nesta abordagem incluem adicionar uma escolha significativa, complementada por um tutorial, aumentar o desafio, e adicionar narrativa às tarefas já existentes.

Principais características da gamificação:

- Aprendizagem interativa e contextual
- Mudando de conteúdo linear para conteúdo com vários significados
- Atrativo e lúdico



7. Palavras-chave de referência

Valores: os princípios que o ajudam a decidir o que é certo e errado, e como agir em várias situações.

Fonte: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/values>

Liderança baseada em valores é a ideia de que os líderes se devem basear nos seus próprios valores e nos valores de seus colaboradores para obter direção, inspiração e motivação.

Fonte: <https://www.businessballs.com/leadership-philosophies/values-based-leadership/>

Valores organizacionais: podem ser definidos como entendimentos sobre ações ou objetivos coletivos ou pessoais desejáveis que são compartilhados explícita ou implicitamente pelos membros de uma organização.

Fonte: https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007%2F978-94-007-0753-5_2031

Ângulos mortos (blind spot): uma área em que não se exerce discernimento ou discriminação (exemplo: ela tem um “ângulo morto” em relação ao comportamento do filho).

Fonte: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/blind%20spots>

Autoconhecimento: conhecimento ou compreensão das próprias capacidades, caráter, sentimentos ou motivações.

Fonte: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/self-knowledge>

Liderança democrática: é um estilo de liderança no qual os membros do grupo assumem um papel mais participativo no processo de tomada de decisões.

Liderança autocrática: é um estilo de liderança caracterizado pelo controle individual sobre todas as decisões com pouca contribuição dos membros do grupo. Líderes autocráticos normalmente fazem escolhas baseadas em suas ideias e julgamentos e raramente aceitam conselhos dos colaboradores.

Fonte: <https://www.verywellmind.com>

Líderes inclusivos: líderes que estão conscientes dos seus próprios preconceitos e preferências, procuram e consideram ativamente diferentes pontos de vista e perspectivas para informar melhor a tomada de decisões. Eles veem os diversos talentos como uma fonte de vantagem competitiva e inspiram os colaboradores a gerir o desempenho organizacional e individual na direção de uma visão compartilhada.

Fonte: <https://www.enei.org.uk/diversity-inclusion/inclusive-leadership/>

Liderança global: combinar experiência com uma compreensão de temas como psicologia, geografia, política e sociologia pode ajudar a criar um líder global de sucesso.

Fonte: <https://study.com/academy/lesson/what-is-global-leadership-definition-overview.html>

Cultura inclusiva: uma cultura é uma cultura onde todos têm a oportunidade de fazer o seu melhor, não sendo importante quem são, o que fazem ou onde trabalham. Num local de trabalho verdadeiramente inclusivo, todos se sentem parte da organização, e sabem como contribuem para o sucesso da mesma. Os colaboradores sentem-se confortáveis em correr riscos, compartilhar ideias e envolvidos no seu próprio sucesso e no sucesso da organização em todos os níveis.

Fonte: <https://talentculture.com/how-to-intentionally-create-a-more-inclusive-culture/>

Diversidade organizacional: refere-se ao conjunto total da força de trabalho dos colaboradores e à sua diversidade. Diversidade refere-se a diferenças nos vários traços pessoais tais como a idade, sexo, raça, estado civil, origem étnica, religião, educação e muitas outras características secundárias.

Fonte: <https://bizfluent.com/info-12076820-organizational-diversity-workplace.html>

Planeamento: é a ação fundamental da gestão, que envolve decidir antecipadamente, o que deve ser feito, quando deve ser feito, como deve ser feito e quem vai fazê-lo. É um processo intelectual que estabelece os objetivos de uma organização e desenvolve várias linhas de ação, através das quais a organização pode alcançar esses objetivos.

Fonte: <https://businessjargons.com/planning.html>

Controlo: é uma função primordial da gestão de uma organização orientada por objetivos. É um processo que compara o desempenho real, com os padrões estabelecidos pela empresa, de modo garantir que as atividades são realizadas de acordo com os planos e, caso não o sejam, implementar medidas corretivas.

Fonte: <https://businessjargons.com/controlling.html>

Planeamento de cenários: é definição de pressupostos sobre o que o futuro e como o seu ambiente de negócios irá mudar ao longo do tempo, obtendo deste modo uma visão sobre esse futuro. Mais precisamente, o planeamento de cenários é a identificação de um conjunto específico de incertezas e/ou diferentes "realidades" que podem acontecer no futuro do seu negócio. Parece simples, e possivelmente não vale a pena o trabalho ou esforço, no entanto, construir este conjunto de pressupostos é provavelmente a melhor coisa que pode fazer para ajudar a guiar a sua organização a longo prazo.

Fonte: <https://www.smestrategy.net/blog/what-is-scenario-planning-and-how-to-use-it>

61

Análise de tendências: é o processo de comparação de dados empresariais ao longo do tempo com o intuito de identificar quaisquer resultados ou tendências consistentes, desenvolvendo deste modo uma estratégia para responder a essas tendências de acordo com os objetivos de negócios. A análise de tendências ajuda a compreender como o negócio tem funcionado e a prever para onde as operações e práticas de negócio atuais o conduzem. Quando efetuado corretamente, permite estabelecer noções sobre como se pode mudar as coisas a fim de mobilizar o negócio na direção certa. A análise de tendências pode ser utilizada para ajudar a melhorar o negócio: 1) identificando áreas onde o negócio apresenta um bom desempenho a fim de poder duplicar o sucesso; 2) identificando áreas onde o negócio está com baixo desempenho; 3) fornecendo evidências para suportar tomadas de decisão.

Fonte: <https://www.business.qld.gov.au/running-business/growing-business/trend-analysis>

VUCA: a noção de "VUCA" tem ganho cada vez mais popularidade como um termo para cobrir as várias dimensões de um ambiente "incontrolável". Significa Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous (Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo). Na prática, os quatro termos estão relacionados. Quanto mais complexa e volátil uma organização é, torna-se mais imprevisível e, portanto, terá uma maior incerteza associada. No entanto, todos representam elementos distintos que tornam o nosso ambiente - o mundo, um mercado, uma organização - mais difícil de apreender e controlar.

Fonte: <https://www.forbes.com/sites/jeroenkraaijenbrink/2018/12/19/what-does-vuca-really-mean/#2243c95b17d6>

Soft skills: são traços de caráter e características interpessoais que caracterizam as relações de uma pessoa com outras. No local de trabalho, as soft skills são consideradas um complemento às hard skills, que se referem ao conhecimento e capacidades laborais de um colaborador. As soft skills estão relacionadas com quem as pessoas são, do que com o que elas sabem. Como tal, elas abrangem os traços de caráter que decidem o quão bem uma pessoa interage com outras e geralmente são uma parte definida da personalidade de um indivíduo.

Fonte: <https://www.investopedia.com/terms/s/soft-skills.asp>

8. A parceria XRL



ELS Studio

eLearning Studios (ELS), sediado em Coventry no Reino Unido, oferece um portfólio de serviços de design e desenvolvimento de tecnologia de aprendizagem, incluindo eLearning, Mobile Learning, Gameful eLearning Design, Aplicações, Realidade Virtual (RV), Realidade Aumentada (RA), Serious Games e soluções combinadas.

www.e-learningstudios.com

Info@e-learningstudios.com

AEVA



A AEVA foi fundada em 1998 como uma organização sem fins lucrativos para satisfazer as necessidades das empresas locais no combate à desadequação de competências, aproximando a educação e o mundo do trabalho. Atualmente, a associação emprega 159 profissionais qualificados e opera dentro de 13 marcas: CITIZENS PROJECTS - desenvolvimento de projetos / CENTRO DE QUALIFICAÇÃO - reconhece, valida e certifica as competências de adultos / CEO - educação especial e unidade inclusiva / SERVIR - departamento de voluntariado / SPREAD.IT - desenvolvimento de software / VOUGA FABLAB - incubadora de empresas local para o desenvolvimento empresarial / CATEC - um campus tecnológico / QER - eventos e catering / Centro de Informação EUROPE DIRECT de Aveiro - desde 2012, com o objetivo de fornecer aos cidadãos europeus informações gerais sobre a UE / Canal Central - canal regional de televisão online / Parque dos Talentos - promove vários eventos e apoia iniciativas locais / CANAIS - edição de publicações educativas / EPA - fundada em 1992, a Escola Profissional de Aveiro é a maior escola privada de EFP em Portugal, com 70 professores permanentes.

A AEVA é certificada pela ISO 9001 (Qualidade), SA 8000 (Responsabilidade Social) e EQAVET Selo de Conformidade do Sistema de Garantia da Qualidade na Educação e Formação Profissional. A AEVA-EPA foi certificada na LdV Mobility em 2010 e tem a Carta da Mobilidade EFP desde 2012. A AEVA-EPA Escola Profissional tem 3 unidades na Região de Aveiro, localizadas em zonas urbanas, rurais, costeiras e em zonas de transição industrial, e oferece várias habilitações Cursos Profissionais (CP), Cursos de Educação e Formação para Adultos (EFA) e Cursos de Especialização Tecnológica (CET) visando por ano cerca de 1000 alunos (14-21 anos), a maioria deles com menos oportunidades, origem migrante e historial de abandono escolar.

www.aeva.eu/pt

ana.ribeiro@aeva.eu / secretariado@aeva.eu

Coventry University

O Centro de Culturas Pós-Digitais da Universidade de Coventry (CPC) é uma iteração do Centro de Media disruptiva, e reúne teóricos, praticantes, ativistas e artistas de media. O centro CPC se baseia em ideias interdisciplinares associadas aos meios abertos e disruptivos, o pós-humano, as pós-humanidades, o Antropoceno e o Capitalismo para ajudar tanto a sociedade do século XXI como a universidade a responder aos desafios que enfrentam em relação ao digital a nível global, nacional e local. Em particular, o CPC esforça-se por promover a transformação para uma economia de conhecimento "pós-capitalista" mais justa e sustentável. Para isso, a pesquisa do CPC inclui projetos financiados pela JISC, o National Lottery Fund, a União Europeia, e o Arts and Humanities Research Council. Como um dos parceiros no XRL, o Centro de Culturas Pós-Digitais da Universidade de Coventry tra experiência em instigar projetos interdisciplinares usando novas tecnologias e experiências imersivas, assim como a experiência de professores em liderança.

www.coventry.ac.uk/research/areas-of-research/postdigital-cultures/

CPC Co Director, Jacqueline Cawston: j.cawston@coventry.ac.uk

INFODEF

Instituto para a Promoção do Desenvolvimento e Formação, é um centro privado e independente de Investigação, Desenvolvimento e Inovação. INFODEF desenha ferramentas, metodologias, produtos e serviços inovadores que respondem aos atuais desafios sociais e económicos e nos permitem antecipar e impulsionar as mudanças necessárias para alcançar as metas e objetivos futuros.

www.infodef.es

ELDERBERRY

A Elderberry AB desenvolve currículos e estudos estratégicos, autoria, testa, edita, avalia e publica junto de: escola, jovens, adultos, professores Culturais e de educação profissional, a maioria com implicações sócio-culturais e urbanas. A empresa tem experiência com métodos tradicionais de autoria de material educativo e formação, como com eLearning, aprendizagem móvel e eCulture. Elderberry também tem 20 anos de experiência como parceiro e coordenador de projetos da UE.

Elderberry compilou este manual que incluiu a edição e a realização do layout final.

www.elderberry.nu

elderberryab@gmail.com





O apoio da Comissão Europeia à produção desta publicação não constitui um aval ao seu conteúdo, que reflete apenas a opinião dos autores, e a Comissão não pode ser responsabilizada por qualquer uso que possa ser feito da informação nela contida.



Xtended Reality Leadership

for Xtra-ordinary Leaders



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union
