

Anexos

Doutoramento em Sociologia

Índice

Anexos ao capítulo 2	5
Níveis de agilidade nas culturas de Liderança	6
Estádios de desenvolvimento da humanidade de Lalloux	8
Indicadores das dimensões do modelo de análise e respetivos testes de confiabilidade, medidos pelo Alfa de Cronbach	9
Anexos ao capítulo 3	13
Organizational Culture Survey (OCI)	14
Organizational Effectiveness Survey (OEI)	18
The Leadership Culture Survey (TLC)	30
Validade estatística do LCP	33
Inquérito final da pesquisa para avaliação do impacto da mudança	34
Tratamento das respostas qualitativas por dimensão e sub-dimensão de análise	37
Anexos ao capítulo 5	49
Correlações detetadas entre os fatores causais e os perfis culturais	50
Ilustração dos objetivos e agenda dos vários workshops para diagnóstico qualitativo da cultura e desenho da cultura desejada	51
Ilustração de planos de ação para experimentação de novos comportamentos, aplicação de novas ferramentas e de transferência da aprendizagem para o posto de trabalho	54
Ilustração de entregáveis para feedback, reflexão, aprendizagem e tomada de decisão	56
Relatório LCP de grupo para aferir a cultura de liderança da empresa	57
Ilustração dos workshops de liderança adaptativa e diálogos profundos	59
Ilustração dos workshops para desenho e construção do “Leadership Statment”	62
Primeira versão do leadership statement construída pelo grupo de trabalho	64
Entrevista aos líderes de gestão a uma das áreas de negócio para aprofundamento do diagnóstico e adaptação à medida das intervenções para desenvolvimento da equipa de gestão e de liderança:	65
Síntese do relatório de diagnóstico	66
Síntese da reflexão, diagnóstico e recomendações em torno da eficácia do processo de transformação cultural na empresa	68
Mapas da ação	69
Anexos ao capítulo 6	85
Itens da variável “Resultados”, por ator	86
Resultados por áreas	89
Itens da sub-dimensão consciência e reflexão individual	91
Itens da sub-dimensão agilidade na liderança	97
Itens da dimensão cultura, consciência coletiva e diálogo	102
Itens da dimensão sistema	112

Anexos ao capítulo 2

Quadro teórico de referência e modelo de análise

2.1 Liderar processos de transformação organizacional: a construção de culturas de liderança

Níveis de agilidade nas culturas de Liderança

Níveis de Agilidade na Liderança	Visão da Liderança	Culturas de Liderança
Níveis Heroicos		
Pre-Especialista (Pre-expert) (10%)		<p>Dependentes: A liderança decorre das posições de autoridade e o controlo e o poder residem no topo da organização. O sucesso depende da obediência à autoridade e da lealdade. O reconhecimento advém do domínio do conhecimento técnico. Existe uma abordagem conservadora à mudança e o foco é colocado na estabilidade. Os erros são tratados com complacência.</p>
Especialista (Expert) (~45%)	Tático, orientado para resolver problemas. Acredita que os líderes são respeitados e seguidos pelos outros como resultado da sua autoridade e competência técnica.	
Concretizador (Achiever) (~35%)	Orientado para resultados estratégicos. Acredita que os líderes motivam os outros através de desafios e como resultado da satisfação em contribuírem para grandes objetivos.	<p>Independentes: A liderança emerge como necessária e de uma variedade de indivíduos baseada em conhecimento e especialização. A autoridade e o controlo estão distribuídos na estrutura; valoriza-se a tomada de decisão descentralizada, a competição e o conhecimento e a responsabilidade individual. O desempenho individual é a fonte de sucesso e estatuto. O foco é colocado no sucesso e na adaptação rápida e melhor que a concorrência a um mundo em mudança. Sucesso significa ser bem-sucedido a produzir resultados nos respetivos domínios e por essa via contribuir para o sucesso organizacional. Os erros são oportunidades para aprender.</p>

Níveis de Agilidade na Liderança	Visão da Liderança	Culturas de Liderança
Níveis Pós Heroicos		
Catalizador (Catalyst) (~5%)	Visionário e facilitador. Acredita que os líderes articulam uma visão inovadora e inspiradora e que atraem as pessoas certas para transformar a visão em realidade. Os líderes distribuem o poder pelos outros e facilitam ativamente o seu desenvolvimento.	Interdependentes: A liderança resulta da ação coletiva o que requer a prática da inquirição, aprendizagem, e a capacidade para trabalhar com desafios complexos. A autoridade e o controlo são partilhados baseado na competência estratégia para toda a organização. A attitude é de colaboração num mundo em mudança para que a nova ordem organizacional e estruturas emergem do trabalho coletivo. Os erros são oportunidades para aprender individualmente, nas equipas e na organização como um todo e o feedback é uma ferramenta poderosa para o sucesso coletivo. Existe uma maior capacidade para trabalhar eficazmente entre áreas e negócios ou outras fronteiras organizacionais, mais abertura e assertividade. Os critérios de sucesso são mais abrangentes e são procuradas sinergias em toda a empresa.
Co-Criador (Co-creator) (~4%)	Orientado para um propósito partilhado e para a colaboração. Acredita que a Liderança está ao serviço dos outros. Os líderes colaboram com outros líderes para desenvolverem uma visão comum que cada um experiencia como profunda e com significado.	
Synergist (~1%)	Orientação holística. Experiencia a liderança enquanto a participação num propósito de vida que beneficia outros enquanto serve de veículo para a transformação pessoal.	

Fontes: Joiner, Bill and Josephs, Stephen, **“Leadership Agility”**, Jossey-Bass, 2007 e McGuire, John e Rhodes, Gary **“Transforming your leadership Culture”** 2009

Estádios de desenvolvimento da humanidade de Lalloux

Estádios	Período da história	Paradigma de Gestão	Principais disrupções face ao estágio anterior
Reactive Infrared	100.000 - 50.000 AC	N/A	N/A
Magic/Magenta	Há 15.000 anos	N/A	N/A
Impulsive/Red	Há 10.000 anos	Metáfora da alcaeteia, ambientes hostis de guerra, gestão com base no medo e na utilização da força. Ainda existem hoje em gangs e mafias, ISIS apesar de irem buscar elementos à modernidade (IT, Redes sociais)	Exercício e luta pelo poder nas relações interpessoais; diferenciação de tarefas, comando e autoridade
Conformist/Âmber	Grande parte da população atual vive neste paradigma	Metáfora do exército, estratificadas, valores sociais hierárquicos, estáveis. Racionalidade e ciência. Maioritariamente presente na igreja católica, nas estruturas militares, no governo dos países e nos sistemas escolares públicos	Escala, hierarquia formal e processos estáveis e replicáveis
Achievement/Orange	Grande parte das multinacionais nos dias de hoje	Metáfora da máquina; A visão do mundo é materialista. O mercado e o dinheiro são os principais reguladores.	Inovação, responsabilidade e gestão por objetivos, meritocracia
Pluralistic/Green	Marcas geridas a partir da cultura como por exemplo a Southwest Airlines	Metáfora da família, cultura de criação de valor para vários interlocutores-chave	Empowerment, stakeholder vs. shareholder; propósito inspiracional, coexistência de vários modelos organizacionais
Teal (emergente)	<p>A estrutura é definida com base em princípios e práticas que são autogeridos por equipas pequenas sem chefia formal com uma liderança distribuída. Como o poder está distribuído a pessoa inteira aparece mais naturalmente porque as pessoas deixam de jogar jogos para aceder ao poder e influenciar a decisão.</p> <p>É valorizada a pessoa inteira/integral;</p> <p>A empresa é gerida como um sistema vivo com um propósito e direção evolutivos, i.é, que ouve e ajusta-se ao que emerge na realidade e não a partir de uma estratégia previamente definida.</p>		

2.2. Modelo de Análise

Indicadores das dimensões do modelo de análise e respetivos testes de confiabilidade, medidos pelo Alfa de Cronbach

Dimensão Consciência e reflexão individual

Alfa de Cronbach de 0,896 para 15 itens

- Conformo-me às regras da empresa para preservar a minha segurança no emprego
- Desacelero o julgamento e estou mais presente nas interações
- Despendo tempo a refletir e paro para pensar antes de agir
- Digo o que penso e contribuo ativamente para a tomada de decisão coletiva
- Experimento e arrisco novos comportamentos no âmbito do meu desenvolvimento pessoal
- O meu comportamento na Empresa é consistente com os meus valores e princípios
- Pergunto e oiço mais para compreender a perspetiva dos outros
- Procuo nos outros opiniões diferentes da minha para alargar a minha perspetiva sobre a realidade
- Reflito acerca do meu propósito e relembro-o sempre que tenho que definir prioridades
- Suspendo o julgamento para compreender melhor os outros e a realidade à minha volta
- Utilizo estratégias defensivas para me proteger na organização
- Estou sempre no modo “ação” e a resolver problemas operacionais
- Exponho os meus pontos de vista e sou transparente
- Abordo os temas controversos com coragem e falando a verdade
- Digo o que penso mesmo quando vai contra o poder instituído

Dimensão Agilidade
Alfa de Cronbach de 0,927 para 15 itens

- Dialogo com os meus pares sobre temas chave e/ou estratégicos
- Envolver as pessoas da minha equipa direta na discussão dos temas estratégicos da área
- Despendo tempo a desenvolver pessoas e a fazer crescer a equipa
- Arrisco e experimento novas soluções para problemas e desafios
- Despendo tempo a construir relações de qualidade
- Despendo tempo a gerir e a relacionar-me com os meus interlocutores-chave
- Despendo tempo em diálogos de qualidade com pessoas chave
- Dou feedback
- Identifico e utilizo a diversidade de talento da minha equipa direta
- Não espero pela minha chefia para dar direção à minha equipa, uso a minha bússola
- Partilho o poder de decisão com a minha equipa direta
- Saio do “modo ação” para pensar estrategicamente sobre o futuro
- Tenho conversas de qualidade e/ ou momentos de Coaching
- Tenho conversas difíceis de forma construtiva
- Trabalho de um modo colaborativo com outras equipas dentro da área

Nota: Estes dois quadrantes adaptados do modelo de Wilber foram agrupados na dimensão 1

Dimensão Cultura, consciência coletiva e diálogo

Alfa de Cronbach, 0,972 para 26 itens

- A Empresa aprende com os resultados e as consequências das suas ações e com a forma como resolve e ultrapassa problemas
- A Empresa aprende promovendo a divergência de opiniões e de perspetivas
- A empresa é transaccional na gestão das pessoas
- A empresa pensa a sua sustentabilidade na vertente de pessoas e não só operação, projeto e execução
- A minha opinião é consultada em processos de tomada de decisão
- A qualidade da decisão no universo da empresa é refletida e informada
- As decisões difíceis no universo da empresa são analisadas e tomadas e há disciplina na sua execução
- As decisões na equipa são refletidas, colaborativas e têm qualidade
- As decisões no universo da empresa são partilhadas e integram a perspetiva de diferentes pessoas
- As tensões organizacionais resultantes de diferentes perspetivas e visões do mundo são discutidas e geridas construtivamente para melhorar a qualidade da decisão
- Confio na gestão de topo da empresa
- Confio na minha chefia
- Confio nos meus pares
- Estamos a refletir e a aprender coletivamente enquanto empresa com as mudanças que fazemos
- Há congruência entre os valores da empresa e os comportamentos da liderança
- Há transparência no universo da empresa – fala-se a verdade
- Existem aspetos dissonantes na cultura, i.é, diferenças entre o que se diz e o que se faz
- Na Empresa estão a ser feitas as reflexões e a serem tidos os diálogos em torno dos temas chave que garantirão a sustentabilidade da empresa
- Na minha área somos transparentes – dizemos o que estamos a pensar e a sentir
- Na minha área temos confiança uns nos outros
- Na minha área, as pessoas são colaborativas e aprendem umas com as outras
- Na minha área, estamos a aprender enquanto equipa a ser uma equipa funcional e eficaz
- O grau de alinhamento entre os líderes de negócio...
- O grau de alinhamento entre os membros da equipa Corporate...
- O grau de alinhamento entre os membros da minha equipa de gestão...
- Ouvimos e respeitamos as opiniões uns dos outros

Dimensão Sistema

Alfa de Cronbach de 0,961 para 24 itens

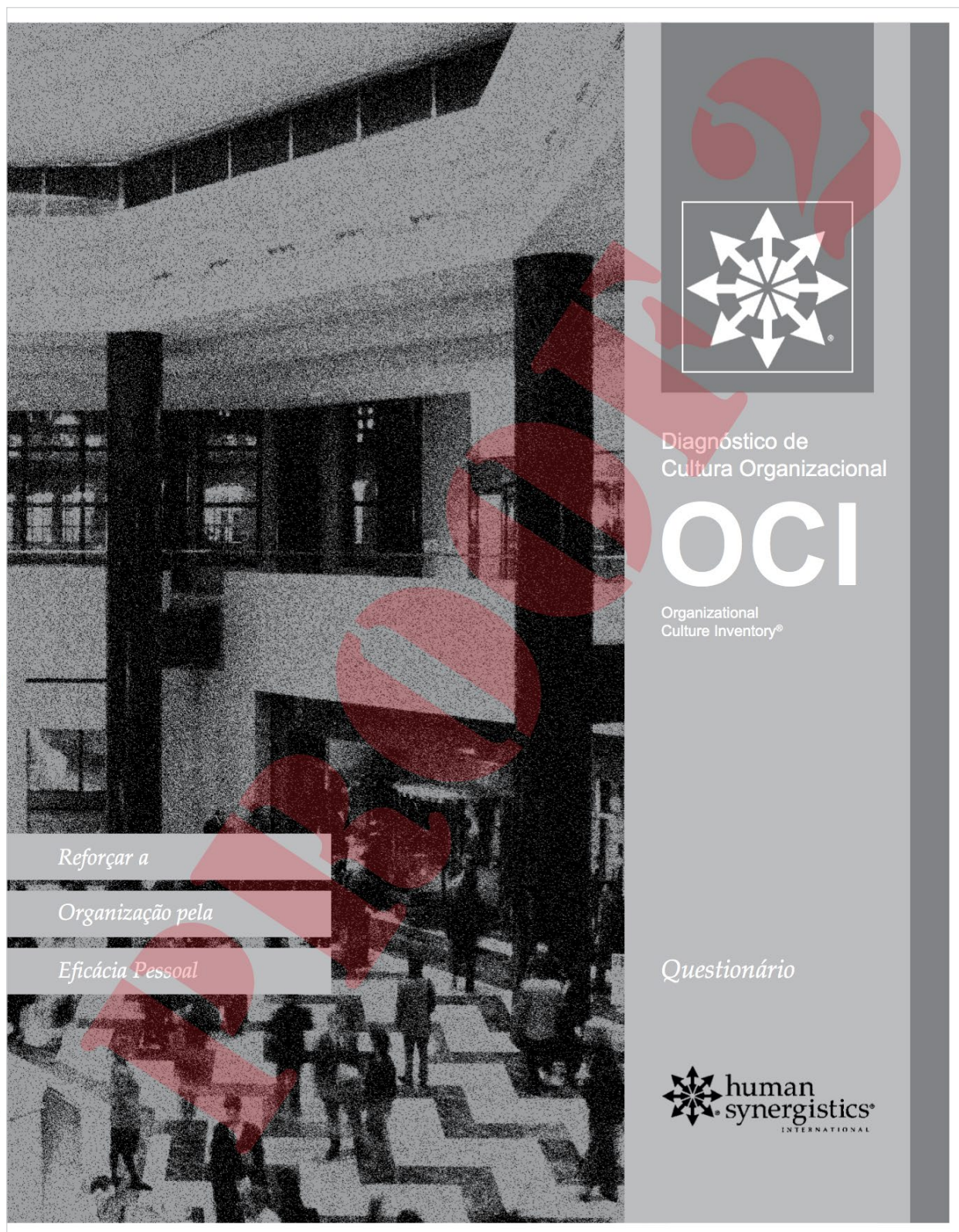
- A direção que a empresa está a seguir foi-me explicada
- A Empresa é gerida tendo em conta o bem comum - acionistas, clientes, pessoas, comunidade.
- A estratégia da empresa está clara para mim
- A minha chefia partilha o poder de decisão comigo
- A empresa é política - as decisões são tomadas como resultado da influência exercida e não por critérios de gestão
- As decisões estratégicas da empresa são-me comunicadas e explicadas para que as compreenda
- As mudanças estratégicas são explicadas à organização
- As reestruturações são explicadas à organização
- Compreendo a direção que estamos a seguir no universo da empresa
- Dizer a verdade ou divergir do status quo é recompensado na Empresa
- É-me permitido solicitar explicações e informação sobre decisões estratégicas
- Há envolvimento e participação das equipas na elaboração e na gestão dos orçamentos dos negócios
- Na equipa há transparência na partilha de informação estratégica
- A equipa é política e joga jogos nos bastidores
- Na minha área é esperado que estejamos em conformidade com as expetativas da hierarquia
- O modelo de governação da empresa é claro
- Os papéis e as responsabilidades das pessoas são claros no universo da empresa
- Posso desafiar o status quo e questionar decisões e práticas com as quais não concordo
- Na minha área existem estratégias defensivas e de proteção por parte das pessoas para preservarem a sua segurança no emprego
- Tenho poder de influência e autoridade para tomar decisões
- A formação de pessoas...
- A gestão de talentos no universo da empresa...
- O sistema de gestão do desempenho...
- O sistema de recompensas ...

Anexos ao capítulo 3

Metodologia e desenho da pesquisa-ação

3.6 Recolha e tratamento de dados e respetivos instrumentos

Organizational Culture Survey (OCI)



(capa brochura)

Diagnóstico de Cultura Organizacional

Organizational Culture Inventory®

Por favor pense no que é necessário para que você e as pessoas como você (ex: colegas, pessoas em posições idênticas) se enquadrem e preencham as expectativas da sua organização.

Usando as opções de resposta à direita, indique **a medida em que é esperado ou implicitamente pedido às pessoas para:**

Por favor comece aqui e vá descendo em coluna.
↓ (Use um lápis ou uma esferográfica; **pressione.**)

Introdução

Cada organização tem a sua própria cultura e um conjunto de expectativas para os seus membros. Por exemplo, algumas organizações são "competitivas" e os membros sentem que têm que ter melhores resultados que os outros; outras organizações são "cooperativas" e os membros sentem mais provavelmente que devem trabalhar todos como uma equipa.

Este questionário apresenta uma lista de 120 declarações que descrevem alguns dos comportamentos e "estilos pessoais" que são esperados ou implicitamente exigidos aos membros da organização. Por favor leia cada

OPÇÕES DE RESPOSTA:

1. De maneira nenhuma
2. Em certa medida
3. De forma moderada
4. Em grande medida
5. Quase sempre

<input type="checkbox"/> apontar os erros	<input type="checkbox"/> manter a distância e ser objectivo	<input type="checkbox"/> ser difícil de impressionar	<input type="checkbox"/> questionar as decisões dos outros
<input type="checkbox"/> mostrar preocupação com as necessidades dos outros	<input type="checkbox"/> opôr-se às novas ideias	<input type="checkbox"/> procurar os erros	<input type="checkbox"/> manter distância das situações
<input type="checkbox"/> envolver os outros nas decisões que os afectam	<input type="checkbox"/> ajudar os outros a crescer e a desenvolverem-se	<input type="checkbox"/> fazer oposição indirecta	<input type="checkbox"/> mostrar recusa em aceitar as críticas
<input type="checkbox"/> resolver conflitos de forma construtiva	<input type="checkbox"/> ser bom ouvinte	<input type="checkbox"/> ter tempo para as pessoas	<input type="checkbox"/> desempenhar o papel da "oposição leal"
<input type="checkbox"/> dar suporte aos outros	<input type="checkbox"/> recompensar os outros	<input type="checkbox"/> encorajar os outros	<input type="checkbox"/> ajudar os outros a pensarem por si
<input type="checkbox"/> agradar aos outros	<input type="checkbox"/> concordar com toda a gente	<input type="checkbox"/> apoiar quem tem mais autoridade	<input type="checkbox"/> ser amado por todos
<input type="checkbox"/> ser uma pessoa simpática	<input type="checkbox"/> estar consciente da moda	<input type="checkbox"/> alterar prioridades para agradar às pessoas	<input type="checkbox"/> ter melhor desempenho que os seus pares
<input type="checkbox"/> fazer as coisas para obter aprovação	<input type="checkbox"/> garantir que se é aceite pelos outros	<input type="checkbox"/> competir mais do que cooperar	<input type="checkbox"/> ser um "vencedor"
<input type="checkbox"/> concordar com os outros	<input type="checkbox"/> tentar estar sempre certo	<input type="checkbox"/> ser o centro das atenções	<input type="checkbox"/> manter uma imagem de superioridade
<input type="checkbox"/> ganhar aos outros	<input type="checkbox"/> ser visto e notado	<input type="checkbox"/> nunca parecer perder	<input type="checkbox"/> transformar o trabalho numa competição
<input type="checkbox"/> trabalhar para atingir os seus próprios objectivos	<input type="checkbox"/> explorar alternativas antes de agir	<input type="checkbox"/> estabelecer objectivos moderadamente difíceis	<input type="checkbox"/> pensar e planear o futuro
<input type="checkbox"/> aceitar objectivos sem os questionar	<input type="checkbox"/> aceitar tarefas desafiantes	<input type="checkbox"/> perseguir um padrão de excelência	<input type="checkbox"/> correr riscos moderados
<input type="checkbox"/> ser previsível	<input type="checkbox"/> ser um bom seguidor	<input type="checkbox"/> trabalhar pela sensação de realização	<input type="checkbox"/> mostrar abertamente entusiasmo
<input type="checkbox"/> nunca desafiar superiores	<input type="checkbox"/> perguntar a toda a gente o que pensam antes de agir	<input type="checkbox"/> seguir ordens...mesmo as erradas	<input type="checkbox"/> conhecer o negócio
<input type="checkbox"/> fazer o que os outros esperam	<input type="checkbox"/> agradar aos que têm posições de autoridade	<input type="checkbox"/> verificar decisões com os superiores	<input type="checkbox"/> obedecer de boa vontade a ordens

Copyright © 2007 de Human Synergistics International. Todos os direitos reservados.

(página 1 brochura)

declaração e indique a medida em que cada comportamento descrito ajuda as pessoas a integrarem-se e a corresponder às expectativas da sua organização.

Quando estiver a responder às declarações, pode considerar útil considerar os comportamentos que são esperados e recompensados pelas pessoas nas posições mais elevadas. Por favor mantenha presente que as declarações se referem à forma como as pessoas dentro da sua organização devem lidar umas com as outras e não com as pessoas fora da organização.

Copyright © 2007, 2003, 1997, 1996, 1992, 1987 de Human Synergetics International. Todos os direitos reservados. Translation Date 2007. Portuguese v. 1.0: HSI 7.1. Nenhuma parte deste trabalho pode ser reproduzido, armazenado num sistema de pesquisa, transcrito em qualquer formato ou usando qualquer meio, incluindo, mas não apenas, formatos electrónicos, mecânicos, fotocópias, gravações ou outros meios, sem uma autorização escrita anterior de Human Synergetics International, 39819 Plymouth Road C-8020, Plymouth, MI 48170-8020 U.S.A. (1.734.459.1030). While we're not vengeful, we are provokable®.

Depois de completar esta secção:

1. Por favor passe para as costas da folha e responda às perguntas sobre si e sobre a sua organização.
2. Se lhe foi pedido que classifique o seu questionário, separe as páginas de trás e da frente e siga as instruções da Folha de Resultados.
3. Devolva o seu OCI (ou Folha de Resultados) como lhe indicaram para que as suas respostas possam ser combinadas com as das outras pessoas.

<input type="checkbox"/> cooperar com os outros	<input type="checkbox"/> usar boas capacidades de relacionamento	<input type="checkbox"/> motivar amigavelmente os outros	<input type="checkbox"/> ser diplomata
<input type="checkbox"/> lidar com os outros de forma amigável e agradável	<input type="checkbox"/> tratar as pessoas como sendo mais importantes que as coisas	<input type="checkbox"/> ser aberto e caloroso	<input type="checkbox"/> ser bruto
<input type="checkbox"/> pensar em termos da satisfação do grupo	<input type="checkbox"/> partilhar sentimentos e pensamentos	<input type="checkbox"/> estar ao ataque	<input type="checkbox"/> brincar às politiquices para ganhar influência
<input type="checkbox"/> mostrar preocupação pelos outros	<input type="checkbox"/> exigir lealdade	<input type="checkbox"/> construir a sua base de poder	<input type="checkbox"/> ser duro e resistente
<input type="checkbox"/> nunca largar o controle	<input type="checkbox"/> usar a autoridade da posição	<input type="checkbox"/> controlar pessoalmente tudo	<input type="checkbox"/> manter uma autoridade inquestionável
<input type="checkbox"/> cuidar pessoalmente de todos os detalhes	<input type="checkbox"/> trabalhar muitas e árduas horas	<input type="checkbox"/> estabelecer objectivos irrealisticamente altos	<input type="checkbox"/> fazer tudo com perfeição
<input type="checkbox"/> não "agitar as águas"	<input type="checkbox"/> nunca cometer erros	<input type="checkbox"/> ser exacto...mesmo quando não é necessário	<input type="checkbox"/> ver o trabalho como mais importante que tudo o resto
<input type="checkbox"/> evitar conflitos	<input type="checkbox"/> tratar as regras como mais importantes que as ideias	<input type="checkbox"/> estar sempre em cima de tudo	<input type="checkbox"/> parecer competente e independente
<input type="checkbox"/> causar uma boa impressão	<input type="checkbox"/> dizer coisas diferentes às pessoas para evitar conflitos	<input type="checkbox"/> seguir sempre políticas e práticas	<input type="checkbox"/> persistir e resistir
<input type="checkbox"/> conformar-se	<input type="checkbox"/> aceitar o status quo	<input type="checkbox"/> afastar soluções que parecem diferentes ou arriscadas	<input type="checkbox"/> encaixar no "molde"
<input type="checkbox"/> não assumir compromissos	<input type="checkbox"/> adiar	<input type="checkbox"/> não se envolver	<input type="checkbox"/> empurrar as decisões para cima
<input type="checkbox"/> tomar decisões populares em vez das necessárias	<input type="checkbox"/> "não dar nas vistas" quando as coisas se complicam	<input type="checkbox"/> esperar que os outros ajam primeiro	<input type="checkbox"/> ser aberto sobre si mesmo
<input type="checkbox"/> arriscar pouco	<input type="checkbox"/> nunca ser acusado de problemas	<input type="checkbox"/> ser espontâneo	<input type="checkbox"/> gostar do seu trabalho
<input type="checkbox"/> passar as responsabilidades para os outros	<input type="checkbox"/> preocupar-se com o próprio desenvolvimento	<input type="checkbox"/> fazer bem até as tarefas simples	<input type="checkbox"/> pensar de forma única e independente
<input type="checkbox"/> dar importância à qualidade sobre a quantidade	<input type="checkbox"/> resistir à conformidade	<input type="checkbox"/> comunicar as ideias	<input type="checkbox"/> manter a integridade pessoal

Copyright © 2007 de Human Synergetics International. Todos os direitos reservados.

(página 2 brochura)

Organização/Departamento (ou Código): _____

As questões seguintes são sobre a sua organização e como se sente no seu local de trabalho. (Assinale uma resposta para cada um dos pontos.)

Em que medida...

	De maneira nenhuma	Em certa medida	De forma moderada	Em grande medida	Quase sempre
1. ...sabe claramente o que é esperado de si como membro desta organização?.....	1	2	3	4	5
2. ...recebe mensagens inconsistentes em relação ao que de si é esperado?	1	2	3	4	5
3. ...sente que se integra confortavelmente nesta organização?	1	2	3	4	5
4. ...o seu trabalho lhe exige que pense e se comporte de forma diferente do que faria habitualmente?	1	2	3	4	5
5. ...sairia da sua rotina para assegurar que um cliente se sentiria bem com o serviço que fornece?.....	1	2	3	4	5
6. ...se sente satisfeito por ser um membro desta organização?	1	2	3	4	5
7. ...a organização responde com eficácia às necessidades em mudança dos seus clientes?	1	2	3	4	5
8. ...espera estar nesta organização daqui a dois anos?	1	2	3	4	5
9. ...acredita que a organização fará um negócio continuado com os seus clientes actuais?.....	1	2	3	4	5
10. ...a sua organização tem a reputação de prestar um serviço de excelência aos clientes?	1	2	3	4	5
11. ...recomendaria esta organização a alguém como você como um bom sítio para trabalhar?.....	1	2	3	4	5
12. ...recomendaria esta organização a um potencial cliente que procurasse os serviços que oferece?.....	1	2	3	4	5

Se o seu OCI vai ser devolvido à Human Synergistics para pontuar, a informação abaixo será usada para identificar tendências entre grupos na sua organização (e apoiar os nossos esforços de pesquisa). A Human Synergistics tratará as suas respostas com a mais estrita confidencialidade.

IDADE

1. 20 anos ou menos
 2. 20-29
 3. 30-39
 4. 40-49
 5. 50-59
 6. 60 anos ou mais
 9. Prefere não responder

SEXO

1. Feminino
 2. Masculino
 9. Prefere não responder

ORIGEM RACIAL

1. Asiático
 2. Africano / Negro
 3. Hispano – Americano
 4. Branco / Caucasiano
 5. Outra
 9. Prefere não responder

HABILITAÇÕES

(Indique o nível mais elevado)

1. Ensino Secundário
 2. Freqüência universitária
 3. Curso Técnico
 4. Bacharelato
 5. Licenciatura
 6. Mestrado
 7. Doutoramento
 8. Outra
 9. Prefere não responder

POSIÇÃO HIERÁRQUICA

1. Função técnica
 2. Supervisor (chefia de equipas técnicas)
 3. Gestor Intermédio (gestor de chefias)
 4. Director (gestor de departamento)
 5. Executivo/Vice Presidente
 6. CEO / Presidente
 7. Dono / Administrador
 9. Prefere não responder

SALÁRIO (anual)

1. €18,000 ou menos
 2. €18,001 a €25,000
 3. €25,001 a €35,000
 4. €35,001 a €45,000
 5. €45,001 a €60,000
 6. €60,001 a €75,000
 7. €75,001 a €90,000
 8. €90,001 ou mais
 9. Prefere não responder

ANTIGUIDADE

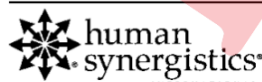
1. Menos de 6 meses
 2. entre 6 meses e 1 ano
 3. entre 1 a 2 anos
 4. entre 2 a 4 anos
 5. entre 4 a 6 anos
 6. entre 6 a 10 anos
 7. entre 10 a 15 anos
 8. Mais de 15 anos
 9. Prefere não responder

TIPO DE ORGANIZAÇÃO

1. Contabilidade
 2. Publicidade/Media
 3. Informática
 4. Construção
 5. Consultoria
 6. Educação
 7. Energia
 8. Finanças
 9. Saúde
 10. Turismo
 11. Seguros
 12. Produção
 13. Militar
 14. Não Lucrativa
 15. Farmacêutica
 16. Sector público
 17. Retalho
 18. Transportes / Logística
 19. Outra
 99. Prefere não responder

PROFISSÃO / OCUPAÇÃO

1. Contabilista
 2. Publicitário
 3. Administrativo
 4. Linha de Montagem
 5. Consultor
 6. Processamento de dados
 7. Operário (sem ser em linha de montagem)
 8. Educação
 9. Engenheiro
 10. Financeiro
 11. Jurista
 12. Gestor (geral)
 13. Gestor de Sistemas de Informação
 14. Marketing
 15. Médico
 16. Enfermeiro
 17. Recursos Humanos / Formação
 18. Produção
 19. Relações Públicas
 20. Compras
 21. Pesquisa / Desenvolvimento
 22. Vendas
 23. Secretariado / Apoio
 24. Comércio Especializado
 25. Assistente Social / Psicólogo
 26. Estratégia / Processos
 27. Estudante
 28. Outra
 99. Prefere não responder



Portuguese v. 1.0
 Número de Ordem DI XXXXXH
 Impresso em U.S.A. 4/07

Human Synergistics International
 39819 Plymouth Rd. C8020
 Plymouth, MI 48170-8020 U.S.A.
 Telephone: 734.459.1030
 Fax: 734.459.5557
 Email: info@humansynergistics.com
 Web: www.humansynergistics.com

Escritórios em:
 Alemanha • Austrália • Bélgica
 Bulgária • Canadá • Coreia do Sul
 Finlândia • Holanda • Hungria
 Ilhas Britânicas • Japão
 Nova Zelândia • Roménia • Sérvia

Pesquisa e desenvolvimento de:
 Robert A. Cooke, Ph.D.
 J. Clayton Lafferty, Ph.D.

Copyright © 2007 de
 Human Synergistics International.
 Todos os direitos reservados.

(contracapa/página 3 brochura)

Organizational Effectiveness Survey (OEI)



*Mudando o Mundo —
Uma Organização
de Cada Vez*



Diagnóstico de
Eficácia
Organizacional

OEI

Organizational
Effectiveness Inventory™

Questionário



human
synergistics®
INTERNATIONAL

(capa brochura)

Diagnóstico de Eficácia Organizacional

Este estudo foi desenhado para fornecer à sua organização informação sobre si mesma, a sua eficácia e o seu impacto sobre os seus membros. Esta informação será usada para identificar possíveis áreas de mudança, assim como estratégias para melhorar o desempenho da organização e a qualidade do serviço prestado aos clientes.

A maioria das perguntas neste questionário referem-se ao seu trabalho, ao seu departamento ou equipa de trabalho e ao seu chefe imediato (supervisor ou director). Algumas questões podem referir-se a assuntos mais abrangentes e devem ser respondidas em termos da organização. As suas respostas serão tratadas de forma confidencial e combinadas nos nossos relatórios com as respostas de outras pessoas.

É importante que as suas respostas a estas questões sejam o mais honestas possível. Se preferir não responder a algum item em particular, por favor risque-o e responda ao seguinte.

Confidencialidade

As suas respostas são confidenciais. Serão combinadas com as respostas de outras pessoas, compiladas em perfis de grupo e serão usadas apenas para objectivos de desenvolvimento organizacional. **Nenhuma resposta individual constará em relatório.**

Desenvolvido por
Robert A. Cooke, Ph.D
Departamento de Gestão, Universidade de Illinois, Chicago
Human Synergistics/Centro de Pesquisa Aplicada

Todos os materiais incluídos estão protegidos por copyright © 2007, 2003, 1997, 1995 por Human Synergistics International. Todos os direitos reservados. Translation date: 2007. Portuguese v. 1.0: CAR 0.4. Nenhuma parte deste trabalho pode ser reproduzido, armazenado num sistema de pesquisa, transcrito em qualquer formato ou usando qualquer meio, incluindo, mas não apenas, formatos electrónicos, mecânicos, fotocópias, gravações ou outros meios, sem uma autorização escrita anterior pela Human Synergistics International. 39819 Plymouth Road C-8020 Plymouth, MI 48170. While we're not vengeful, we are provokable®.

While we're not vengeful, we are provokable® e *human synergistics®* são marcas registadas propriedade e licenciadas de Human Synergistics, Inc. de Plymouth Michigan.

Por favor responda às questões abaixo referindo-se à sua organização.

Indique se **concorda** ou **discorda** com cada uma das afirmações abaixo na descrição da **sua organização** escolhendo entre as seguintes respostas:

1	2	3	4	5
Discordo	Discordo Parcialmente	Não Concordo nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo

- 1. Os objectivos e prioridades **desta organização** são claros e bem compreendidos por todos os seus membros.
- 2. Desde a altura em que começam cá a trabalhar, as pessoas recebem a orientação e a formação necessárias para fazer bem o seu trabalho.
- 3. Esta organização tem o cuidado de contratar pessoas que se vão enquadrar bem na organização e que vão fazer um bom trabalho.
- 4. As decisões são tomadas e explicadas com respeito pelos direitos individuais dos seus membros.
- 5. As pessoas em toda a organização têm uma ideia clara da missão e do papel mais abrangente que desempenhamos na sociedade.
- 6. Dentro da organização, há uma boa relação de cooperação entre as equipas e departamentos que têm tarefas interdependentes.
- 7. As pessoas aqui são bem tratadas — independentemente da sua origem racial, sexo ou idade.
- 8. Os novos programas e procedimentos são adequada e eficientemente implementados — quando são necessários.
- 9. Esta organização tem eventos frequentes, reuniões informais e festas para celebrar desempenhos notáveis, resultados especiais e acontecimentos similares.
- 10. Quando as pessoas não têm um desempenho ao nível do seu potencial são ajudadas a melhorar.
- 11. A direcção tem uma filosofia abrangente que dá aos empregados uma boa visão do que a organização representa.
- 12. Quando há uma vaga para uma posição, a melhor pessoa para o lugar é quem o obtém.
- 13. Esta organização identifica proactivamente e ajusta-se às mudanças no seu ambiente.
- 14. Esta organização demonstra *muito pouco interesse* no crescimento e desenvolvimento profissional dos seus membros.
- 15. Há membros nesta organização (no passado e no presente) que são bem conhecidos dos empregados e cujas acções ilustram bem a filosofia e as prioridades da empresa.
- 16. **Todos** os membros da organização são tratados com respeito e dignidade.
- 17. A direcção está interessada nas sugestões dos empregados para aumentar a eficácia da organização e melhorar o local de trabalho.
- 18. As práticas e procedimentos de algumas unidades dentro da organização *criam problemas* para outras unidades.

- _____ 19. Mesmo quando as pessoas têm uma boa ideia, há *poucas possibilidades* de conseguir que se faça alguma coisa.
- _____ 20. As oportunidades para formação e promoção são justas e equitativas.
- _____ 21. Os empregados aqui estão activamente envolvidos em melhorar a organização e aumentar a sua produtividade.
- _____ 22. Há uma boa equivalência entre os requisitos de uma função e as competências/interesses das pessoas que a ocupam.
- _____ 23. Esta organização responde com eficácia às oportunidades e ameaças externas.

Listadas abaixo estão conjuntos de palavras que podem ser usadas para descrever a **natureza da comunicação** dentro de uma organização e a informação que é enviada e recebida pelos seus membros.

Para cada conjunto de palavras, assinale no espaço entre elas a que melhor descreve a informação que é enviada e recebida pelos membros da sua organização. *Por exemplo, na questão #24 abaixo, se pensa que a informação fornecida pelos empregados tende a ser dada "atempadamente", mas por vezes "atrasada" deve assinalar:*

[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
normalmente atempada	mais atempadamente do que atrasada	tanto atempadamente quanto atrasada	mais atrasada do que atempadamente	normalmente atrasada

Como caracteriza a informação que os **empregados recebem** acerca da organização (por exemplo, políticas, novas estratégias, mudanças de procedimentos)?

24. atempadamente [1] [2] [3] [4] [5] atrasada
25. completa [1] [2] [3] [4] [5] resumida
26. visão abrangente [1] [2] [3] [4] [5] ênfase nos detalhes
27. directamente da fonte [1] [2] [3] [4] [5] indirecta, por muitos canais
28. credível [1] [2] [3] [4] [5] questionável
29. superficial [1] [2] [3] [4] [5] profunda
30. através dos canais formais [1] [2] [3] [4] [5] através de boatos
31. surpreendente e inesperada [1] [2] [3] [4] [5] antecipada e compreendida
32. consistente e clara [1] [2] [3] [4] [5] inconstante e confusa
33. demasiada informação [1] [2] [3] [4] [5] fácil de processar
34. desenhada para promover o debate [1] [2] [3] [4] [5] desenhada para comunicar decisões
35. "como é que aprendemos com os erros" [1] [2] [3] [4] [5] "quem é que culpamos pelos erros"

E como é que caracteriza a informação que os empregados enviam para os níveis hierárquicos superiores?

36. directa	[1] [2] [3] [4] [5]	censurada
37. oferecida voluntariamente	[1] [2] [3] [4] [5]	fornecida apenas quando pedida
38. o que precisa de ser dito	[1] [2] [3] [4] [5]	apenas o que eles querem ouvir
39. reflecte uma perspectiva da equipa	[1] [2] [3] [4] [5]	reflecte pontos de vista individuais
40. negativa (queixas)	[1] [2] [3] [4] [5]	positiva (sugestões)
41. focada na organização	[1] [2] [3] [4] [5]	focada nas unidades/departamentos
42. honesta e completa	[1] [2] [3] [4] [5]	filtrada e distorcida
43. "porque é que as coisas não funcionam"	[1] [2] [3] [4] [5]	"como podemos fazer as coisas funcionarem"
44. preocupada com a interdependência	[1] [2] [3] [4] [5]	preocupada com tarefas ou funções isoladas
45. aceite	[1] [2] [3] [4] [5]	rejeitada
46. compreendida	[1] [2] [3] [4] [5]	mal interpretada
47. ignorada	[1] [2] [3] [4] [5]	alvo de proactividade

As questões abaixo referem-se à **qualidade do serviço** prestado aos clientes externos pela sua organização. Por favor seleccione uma resposta para cada pergunta.

1	2	3	4	5
Não, de todo	Em ligeira medida	De forma moderada	Em grande medida	Em muito grande medida

Em que medida...

- _____ 48. ...o seu departamento é responsável pela satisfação do cliente?
- _____ 49. ...é encorajado a dar importância à perspectiva e necessidades dos clientes quando toma decisões?
- _____ 50. ...a sua organização conta consigo para fornecer informação sobre as preferências e necessidades dos clientes?
- _____ 51. ...acredita que a qualidade dos produtos/serviços da sua organização corresponde às expectativas dos clientes?
- _____ 52. ...a qualidade dos produtos/serviços é *inconsistente* – isto é, está sujeita a alterar-se?
- _____ 53. ...a sua organização conta consigo para ajudar a ganhar clientes e a conseguir vendas?
- _____ 54. ...**escolheria** fazer negócio com a sua organização (se estivesse no mercado como comprador dos produtos/serviços que fornece)?

As questões seguintes estão relacionadas com o seu departamento.

55. Quando as pessoas como você são avaliadas para possíveis aumentos, promoções ou melhores projectos, **é provável que...**

	improvável	pouco provável	algo provável	muito provável	quase certo
a. ...sejam justamente avaliadas (sem levar em consideração raça, sexo ou idade)?	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
b. ...as avaliações sejam baseadas em medidas reais de desempenho?	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
c. ...as decisões sejam baseadas no desempenho e não no favoritismo?	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]

56. No seu departamento, quando faz o seu trabalho particularmente bem, **é provável que...**

	improvável	pouco provável	algo provável	muito provável	quase certo
a. ...o seu supervisor repare que fez um bom trabalho?	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
b. ...receba um aumento maior ou um bónus?	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
c. ...seja elogiado?	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
d. ...não aconteça nada?	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]

57. E quando comete um erro ou algo corre mal, **é provável que...**

	improvável	pouco provável	algo provável	muito provável	quase certo
a. ...o seu supervisor o critique abertamente?	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
b. ...lhe sejam dadas tarefas menos agradáveis?	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
c. ...seja castigado de alguma outra maneira?	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
d. ...o seu supervisor o ajude a corrigir o problema?	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]

Qual é a **participação ou influência** de cada um dos seguintes grupos ou indivíduos sobre o que acontece no seu departamento? Por favor assinale [✓] apenas uma resposta para cada grupo.

	Nenhuma Influência	Pouca Influência	Influência Moderada	Grande Influência	Muito Forte Influência
58. empregados	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
59. chefias directas	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
60. directores	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]

As questões seguintes referem-se ao que pensa do seu departamento. Por favor indique se **concorda ou discorda** com...

1	2	3	4	5
Discordo	Discordo Parcialmente	Não Concordo nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo

- ___ 61. ...sabe claramente o que se espera de si para que se integre no seu departamento.
- ___ 62. ...o seu departamento motiva-o para atingir o máximo de qualidade possível.
- ___ 63. ...os produtos/serviços fornecidos pelo **seu departamento** são da maior qualidade possível.
- ___ 64. ...o serviço prestado à sua equipa pelos **outros departamentos** é da maior qualidade possível.
- ___ 65. ...a sua equipa pode confiar nos **outros departamentos** para fornecer o que precisa — quando precisa.
- ___ 66. ...pode orgulhar-se da qualidade do trabalho desempenhado pelo seu departamento.
- ___ 67. ...parece *inútil* trabalhar arduamente dada a forma como o seu departamento é gerido.
- ___ 68. ...está satisfeito com a sua situação actual no seu departamento.
- ___ 69. ...acredita que os clientes quererão voltar a trabalhar novamente com o seu departamento (assumindo que têm alternativas viáveis).
- ___ 70. ...o seu departamento inspira o que há de melhor em si no que se refere ao desempenho.

Esta secção refere-se ao seu supervisor directo.

As afirmações seguintes descrevem a forma como o seu supervisor ou director executa o seu próprio trabalho. Por favor indique em que medida o seu supervisor/director...

1 Não, De Todo	2 Em Ligeira Medida	3 De Forma Moderada	4 Em Grande Medida	5 Em Muito Grande Medida
----------------------	---------------------------	---------------------------	--------------------------	--------------------------------

- | | |
|--|---|
| ___ 71. ...encoraja as pessoas a trabalhar em equipa. | ___ 77. ...mantém padrões elevados de desempenho. |
| ___ 72. ...oferece ideias para o ajudar a si a resolver problemas de trabalho. | ___ 78. ...ouve com boa vontade os seus problemas. |
| ___ 73. ...é um exemplo de trabalho árduo. | ___ 79. ...encoraja os membros da equipa a trocarem ideias. |
| ___ 74. ...presta atenção às suas opiniões. | ___ 80. ...mostra-lhe como melhorar o seu trabalho. |
| ___ 75. ...encoraja as pessoas a esforçarem-se. | ___ 81. ...ajuda-o a planear o seu trabalho. |
| ___ 76. ...organiza frequentemente reuniões consigo e com os seus colegas. | ___ 82. ...é amigável e acessível. |

Listadas abaixo estão algumas das razões porque os membros de uma organização se dispõem a agir sob a orientação ou as ordens do seu supervisor ou director.

Em que medida cada um destes factores explica as razões porque no seu caso pessoal está disposto a fazer o que lhe pede o seu supervisor directo?

1 Não, de todo	2 Em ligeira medida	3 De forma moderada	4 Em grande medida	5 Em muito grande medida
----------------------	---------------------------	---------------------------	--------------------------	--------------------------------

O meu supervisor...

- ___ 83. ...pode influenciar quanto é que ganho (através dos aumentos, das horas extraordinárias, dos bónus por méritos ou outros).
- ___ 84. ...sabe o que é necessário fazer para atingir os nossos objectivos.
- ___ 85. ...tem autoridade formal para tomar decisões que afectam o meu trabalho.
- ___ 86. ...toma em consideração os meus pedidos e sugestões.
- ___ 87. ...pode tornar as coisas difíceis para mim se quiser.
- ___ 88. ...é o tipo de pessoa cuja aprovação eu valorizo.

As questões nesta secção são sobre o seu trabalho e a sua equipa.

Por favor indique se **concorda ou discorda** com cada uma das afirmações abaixo na descrição do **seu trabalho** escolhendo entre as seguintes opções de resposta:

1	2	3	4	5
Discordo	Discordo Parcialmente	Não Concordo nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo

- 89. É essencialmente da minha responsabilidade decidir como é feito o meu trabalho.
- 90. Faço imensas coisas variadas no meu trabalho.
- 91. Só por fazer o que é preciso no meu trabalho já me dá a oportunidade de saber se estou a fazer as coisas bem.
- 92. O meu trabalho envolve produzir um produto inteiro ou prestar um serviço completo.
- 93. Eu tenho a autoridade e influência necessárias para cumprir as minhas responsabilidades.
- 94. Muitas pessoas são afectadas pela qualidade do meu trabalho.
- 95. É esperado que faça o meu trabalho *sem os recursos necessários* (como equipamento, informação ou pessoas).
- 96. Para fazer o meu trabalho tenho que trabalhar (ou entrar em contacto) frequentemente com outras pessoas dentro da organização.
- 97. Posso planear a forma como o meu trabalho vai ser executado.
- 98. O meu trabalho exige-me que use uma grande variedade de competências.
- 99. Um mau desempenho da minha parte teria *pouca* ou *nenhuma* importância para o trabalho dos outros (dentro ou fora da organização).
- 100. Consigo saber como está o meu desempenho mesmo que não me digam nada.
- 101. O meu trabalho permite fazer uma "peça inteira" do início ao fim.
- 102. A forma como o meu trabalho está desenhado torna-me muito *difícil* monitorizar e avaliar o meu desempenho.
- 103. O meu trabalho tem um impacto significativo no trabalho e na vida de outras pessoas.
- 104. O meu trabalho é basicamente isolado — há pouca necessidade de contactar com outros.
- 105. O meu trabalho limita-se a uma *pequena parte* de um projecto maior.
- 106. As actividades do trabalho dos outros obrigam-me a fazer re-ajustamentos constantes no meu trabalho.
- 107. Pedem-me que faça apenas aquelas tarefas para as quais fui adequadamente formado e habilitado.
- 108. Quando me pedem que faça algo novo ou diferente, é-me dado tempo para praticar, experimentar e aprender.

Por favor descreva os **objectivos** para os quais trabalha na sua função. **São eles** (assinale uma resposta por questão) ...?

109.	[1] claros e específicos	[2] relativamente claros	[3] nada claros e ambíguos
110.	[1] demasiado difíceis	[2] desafiantes	[3] demasiado simples
111.	[1] definidos só pela sua chefia	[2] estabelecidos em conjunto entre si e a sua chefia	[3] definidos só por si
112.	[1] completamente aceites por si	[2] geralmente aceites por si	[3] marginalmente aceites por si

As questões abaixo referem-se ao que pensa sobre **o seu trabalho e a sua equipa**. Por favor indique se **concorda ou discorda** com...

1	2	3	4	5
Discordo	Discordo Parcialmente	Não Concordo nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo

- ___ 113. ...sabe exactamente o que esperam de si.
- ___ 114. ...sente-se relaxado (e não tenso ou sob pressão) quando está a trabalhar.
- ___ 115. ...tem que mudar a forma como pensa e como se comporta todos os dias quando chega ao trabalho.
- ___ 116. ...recebe pedidos incompatíveis de duas ou mais pessoas.
- ___ 117. ...as pessoas com quem trabalha ajudam-no a cumprir as suas tarefas.
- ___ 118. ...a sua situação laboral tende a ser *frustrante*.
- ___ 119. ...sente *insegurança* sobre como é suposto "agir" no trabalho.
- ___ 120. ...preocupa-se com a possibilidade de ser despedido e ter que procurar um novo emprego.
- ___ 121. ...sente-se bem quando está no trabalho.
- ___ 122. ...diferentes pessoas enviam-lhe "mensagens diferentes" sobre como se deve comportar no emprego.
- ___ 123. ...as pessoas com quem trabalha competem (em vez de cooperarem) entre si.
- ___ 124. ...pode contar com os seus colegas quando o trabalho de equipa é necessário.
- ___ 125. ...acha o seu trabalho stressante.
- ___ 126. ...o seu emprego é seguro.
- ___ 127. ...provavelmente vai procurar outro emprego no próximo ano.
- ___ 128. ...em geral gosta do emprego que tem.

Se o seu OEI vai ser devolvido à Human Synergistics para pontuar, a informação abaixo será usada para identificar tendências entre grupos na sua organização (e apoiar os nossos esforços de pesquisa). A Human Synergistics tratará as suas respostas com a mais estrita confidencialidade.

IDADE

- 1. 20 anos ou menos
- 2. 20-29
- 3. 30-39
- 4. 40-49
- 5. 50-59
- 6. 60 anos ou mais
- 9. Prefere não responder

SEXO

- 1. Feminino
- 2. Masculino
- 9. Prefere não responder

ORIGEM RACIAL

- 1. Asiático
- 2. Africano/Negro
- 3. Hispano – Americano
- 4. Branco/Caucasiano
- 5. Outra
- 9. Prefere não responder

HABILITAÇÕES

- (Indique o nível mais elevado)
- 1. Ensino Secundário
 - 2. Frequência universitária
 - 3. Curso Técnico
 - 4. Bacharelato
 - 5. Licenciatura
 - 6. Mestrado
 - 7. Doutoramento
 - 8. Outra
 - 9. Prefere não responder

ANTIGUIDADE

- 1. Menos de 6 meses
- 2. entre 6 meses e 1 ano
- 3. entre 1 a 2 anos
- 4. entre 2 a 4 anos
- 5. entre 4 a 6 anos
- 6. entre 6 a 10 anos
- 7. entre 10 a 15 anos
- 8. Mais de 15 anos
- 9. Prefere não responder

POSIÇÃO HIERÁRQUICA

- 1. Função técnica
- 2. Supervisor
(chefia de equipas técnicas)
- 3. Gestor Intermédio
(gestor de chefias)
- 4. Director
(gestor de departamento)
- 5. Executivo/
Vice Presidente
- 6. CEO/Presidente
- 7. Dono/Administrador
- 9. Prefere não responder

TIPO DE ORGANIZAÇÃO

- 1. Contabilidade
- 2. Publicidade/Media
- 3. Informática
- 4. Construção
- 5. Consultoria
- 6. Educação
- 7. Energia
- 8. Finanças
- 9. Saúde
- 10. Turismo
- 11. Seguros
- 12. Produção
- 13. Militar
- 14. Não Lucrativa
- 15. Farmacêutica
- 16. Sector público
- 17. Retalho
- 18. Transportes/Logística
- 19. Outra
- 99. Prefere não responder

PROFISSÃO/OCUPAÇÃO

- 1. Contabilista
- 2. Publicitário
- 3. Administrativo
- 4. Linha de Montagem
- 5. Consultor
- 6. Processamento de dados
- 7. Operário (sem ser em linha de montagem)
- 8. Educação
- 9. Engenheiro
- 10. Financeiro
- 11. Jurista
- 12. Gestor (geral)
- 13. Gestor de Sistemas de Informação
- 14. Marketing
- 15. Médico
- 16. Enfermeiro
- 17. Recursos Humanos/ Formação
- 18. Produção
- 19. Relações Públicas
- 20. Compras
- 21. Pesquisa/Desenvolvimento
- 22. Vendas
- 23. Secretariado/Apoio
- 24. Comércio Especializado
- 25. Assistente Social/Psicólogo
- 26. Estratégia/Processos
- 27. Estudante
- 28. Outra
- 99. Prefere não responder

SALÁRIO (anual)

- 1. €18,000 ou menos
- 2. €18,001 a €25,000
- 3. €25,001 a €35,000
- 4. €35,001 a €45,000
- 5. €45,001 a €60,000
- 6. €60,001 a €75,000
- 7. €75,001 a €90,000
- 8. €90,001 ou mais
- 9. Prefere não responder

Por favor use o espaço abaixo para quaisquer comentários que gostasse de fazer em relação à sua organização, departamento, trabalho ou qualidade do serviço prestado ao cliente.

[Os seus comentários serão combinados com os de outras pessoas da sua organização e apresentados em conjunto num relatório sumário. Quaisquer nomes ou referências a indivíduos específicos ou às suas posições serão excluídos do relatório.]

Muito obrigado por ter respondido a este questionário.



Human Synergistics Inc.
39819 Plymouth Road C8020
Plymouth, MI 48170
U.S.A.
Tel 734-459-1030
Fax 734-459-5557
Email info@humansynergistics.com
Web www.humansynergistics.com

Escritórios em:

Alemanha • Austrália • Bélgica
Bulgária • Canadá • Coreia do Sul
Finlândia • Holanda • Hungria
Ilhas Britânicas • Japão • Nova Zelândia
Roménia • Sérvia

Português v.1.0
Número de Pedido DI 34910H
MPRESSO EM U.S.A. 4/07

(contracapa brochura)

The Leadership Culture Survey (TLC)

Creative dimensions

LCP Questions Related to Creative Dimension	
Relating	
Caring	I connect deeply with others. I am compassionate. I form warm and caring relationships.
Mentoring	I help direct reports create development plans. I am a peoplebuilder/developer. I provide feedback focused on professional growth. I help people learn, improve, and change.
Teamwork	I create a positive climate that supports people doing their best. I promote high levels of teamwork through my leadership style. I share leadership.
Interpersonal	I learn from mistakes. I take responsibility for my part of relationship problems. In a conflict, I accurately restate the opinions of others. I listen openly to criticism and ask questions to further understand.
Being	
Balance	I balance work and personal life. I find enough time for personal reflection.
Composure	I am composed under pressure. I am a calming influence in difficult situations. I handle stress and pressure very well.
Integrity	I am a good role model for the vision I espouse. I exhibit personal behavior consistent with my values. I hold to my values during good and bad times. I lead in a manner that is completely aligned with my values.
Courage	I surface the issues others are reluctant to talk about. I speak directly even on controversial issues. I am courageous in meetings.

Achieving	
Vision	<p>I communicate a compelling vision. I inspire others with vision. I provide strategic vision for the organization. I articulate a vision that creates alignment within the organization.</p>
Stategy	<p>I have a firm grasp of the market place dynamics. I provide strategic direction that is thoroughly thought through. I am a gifted strategist. I establish a strategic direction that helps the organization to thrive.</p>
Results	<p>I am quick to seize opportunities upon noticing them. I pursue results with drive and energy. I am proficient at achieving high quality results on key initiatives. I strive for continuous improvement.</p>
Decisions	<p>I am an efficient decision maker. I make the tough decisions when required. I make decisions in a timely manner.</p>

Reactive dimensions

LCP Questions Related to Reactive Dimension	
Controlling	
Perfectionist	<p>I need to perform flawlessly.</p> <p>I try too hard to be the best at everything I take on.</p> <p>I am a perfectionist.</p> <p>I try to do everything perfectly well. I need to excel in every situation.</p>
Ambitious	<p>I believe winning is what really matters.</p> <p>I believe to feel good, one must constantly move up. I am aggressive.</p> <p>I am excessively ambitious.</p>
Autocratic	<p>I tend to control others.</p> <p>I have to get my own way.</p> <p>I dictate rather than influence what others do.</p> <p>I am domineering.</p> <p>I pursue results at the expense of people.</p>
Protecting	
Arrogant	<p>I am self-centered.</p> <p>I am arrogant.</p> <p>I have too big of an ego.</p>
Critical	<p>I am critical.</p> <p>I hurt people's feelings. I put people down.</p> <p>I am sarcastic and/or cynical.</p>
Distant	<p>I am a good role model for the vision I espouse.</p> <p>I exhibit personal behavior consistent with my values.</p> <p>I hold to my values during good and bad times.</p> <p>I lead in a manner that is completely aligned with my values.</p>
Complying	
Passive	<p>I am passive.</p> <p>I lack passion.</p> <p>I am wishy-washy in decision making.</p> <p>I lack drive.</p>
Belonging	<p>I adopt others' points of view so as not to disappoint them.</p> <p>I try to please others by going along to get along.</p> <p>I try too hard to conform to the group's rules/norms.</p> <p>I play it too safe.</p>
Pleasing	<p>I worry about others' judgment.</p> <p>I need the approval of others.</p> <p>I need to be accepted by others.</p> <p>I work too hard for others' acceptance.</p> <p>I need to be admired by others.</p>

Validade estatística do LCP

Dimensions		Inner Circle Summary Dimensions		
	CARING	.87	RELATING	.95
	TEAMWORK	.79	SELF AWARE	.81
	COLLABORATOR	.87	AUTHENTICITY	.80
INTERPERSONAL INTELLIGENCE		.84	SYSTEM AWARE	.88
	MENTOR	.87	ACHIEVING	.92
	BALANCE	.62	CONTROLLING	.87
	COMPOSED	.69	PROTECTING	.91
	LEARNER	.75	COMPLYING	.88
	SELFLESS	.75		
	COURAGE	.79		
	INTEGRITY	.79		
	COMMUNITY	.80		
SUSTAINABLE PRODUCTIVITY		.76		
	SYSTEMS THINKING	.71		
	ACHIEVE RESULTS	.82		
	DECISIVE	.84		
	PURPOSE-VISION	.87		
	STRATEGIC	.80		
	CONSERVE	.61		
	BELONG	.80		
	PLEASE	.83		
	PASSIVE	.75		
	DISTANCE	.87		
	CRITICAL	.83		
	ARROGANCE	.90		
	AUTOCRAT	.90		
	AMBITION	.74		
	DRIVEN	.80		
	PERFECT	.80		

Note: All statistics in this section are based on about 6,000 managers and 60,000 feedback providers unless specifically noted.

All correlations are significant at the .001 level

Inquérito final da pesquisa para avaliação do impacto da mudança

Desde que em 2013 teve início o Leadership Journey o que mudou em ti, na tua equipa direta, no negócio e no universo da Empresa?

1. A direção que a empresa está a seguir foi-me explicada
2. A Empresa aprende com os resultados e as consequências das suas ações e com a forma como resolve e ultrapassa problemas
3. A Empresa aprende promovendo a divergência de opiniões e de perspetivas
4. A Empresa é gerida tendo em conta o bem comum - acionistas, clientes, pessoas, comunidade.
5. A empresa é política - os jogos de influência e poder exercidos afetam a tomada de decisão
6. A empresa é transacional na gestão das pessoas
7. A empresa pensa a sua sustentabilidade na vertente de pessoas e não só operação, projeto e execução
8. A equipa corporate é funcional e eficaz
9. A equipa é política e joga jogos nos bastidores
10. A estratégia da empresa está clara para mim
11. A formação de pessoas...
12. A gestão de talentos no universo da empresa...
13. A minha chefia partilha o poder de decisão comigo
14. A minha opinião é consultada em processos de tomada de decisão
15. A qualidade da decisão no universo da empresa é refletida e informada
16. Abordo os temas controversos com coragem e falando a verdade
17. Arrisco e experimento novas soluções para problemas e desafios
18. As decisões difíceis no universo da empresa são analisadas e tomadas e há disciplina na sua execução
19. As decisões estratégicas da empresa são-me comunicadas e explicadas para que as compreenda
20. As decisões na equipa são refletidas, colaborativas e têm qualidade
21. As decisões no universo da empresa são partilhadas e integram a perspetiva de diferentes pessoas
22. As equipas de gestão dos negócios de negócio da empresa são funcionais e eficazes
23. As mudanças estratégicas são explicadas à organização
24. As reestruturações são explicadas à organização
25. As tensões organizacionais resultantes de diferentes perspetivas e visões do mundo são discutidas e geridas construtivamente para melhorar a qualidade da decisão
26. Compreendo a direção que estamos a seguir no universo da empresa
27. Confio na gestão de topo da empresa
28. Confio na minha chefia
29. Confio nos meus pares
30. Conformo-me às regras da empresa para preservar a minha segurança no emprego
31. Desacelero o julgamento e estou mais presente nas interações
32. Despendo tempo a construir relações de qualidade
33. Despendo tempo a desenvolver pessoas e a fazer crescer a equipa
34. Despendo tempo a gerir e a relacionar-me com os meus interlocutores-chave

35. Despendo tempo a refletir e paro para pensar antes de agir
 36. Despendo tempo em diálogos de qualidade com pessoas chave
 37. Dialogo com os meus pares sobre temas chave e/ou estratégicos
 38. Digo o que penso e contribuo ativamente para a tomada de decisão coletiva
 39. Digo o que penso mesmo quando vai contra o poder instituído
 40. Dizer a verdade ou divergir do status quo é recompensado na Empresa
 41. Dou feedback
 42. É-me permitido solicitar explicações e informação sobre decisões estratégicas
 43. Envolver as pessoas da minha equipa direta na discussão dos temas estratégicos da área
 44. Estamos a refletir e a aprender coletivamente enquanto empresa com as mudanças que fazemos
 45. Estou sempre no modo “ação” e a resolver problemas operacionais
 46. Existem aspetos dissonantes na cultura, i.é, diferenças entre o que se diz e o que se faz
 47. Experimento e arrisco novos comportamentos no âmbito do meu desenvolvimento pessoal
 48. Exponho os meus pontos de vista e sou transparente
 49. Globalmente, a cultura na minha unidade de negócio...
 50. Globalmente, a cultura no universo da empresa...
 51. Há congruência entre os valores da empresa e os comportamentos da liderança
 52. Há envolvimento e participação das equipas na elaboração e na gestão dos orçamentos dos negócios
 53. Há transparência no universo da empresa – fala-se a verdade
 54. Identifico e utilizo a diversidade de talento da minha equipa direta
 55. Na Empresa estão a ser feitas as reflexões e a serem tidos os diálogos em torno dos temas chave que garantirão a sustentabilidade da empresa
 56. Na equipa há transparência na partilha de informação estratégica
 57. Na equipa, o tema pessoas entrou na agenda da liderança
 58. Na minha área é esperado que estejamos em conformidade com as expectativas da hierarquia
 59. Na minha área existem estratégias defensivas e de proteção por parte das pessoas para preservarem a sua segurança no emprego
 60. Na minha área somos transparentes – dizemos o que estamos a pensar e a sentir
 61. Na minha área temos confiança uns nos outros
 62. Na minha área, as pessoas são colaborativas e aprendem umas com as outras
 63. Na minha área, estamos a aprender enquanto equipa a ser uma equipa funcional e eficaz
 64. Não espero pela minha chefia para dar direção à minha equipa, uso a minha bússola
 65. O grau de alinhamento entre os líderes de negócio...
 66. O grau de alinhamento entre os membros da equipa Corporate...
 67. O grau de alinhamento entre os membros da minha equipa de gestão...
 68. O meu comportamento na Empresa é consistente com os meus valores e princípios
 69. O modelo de governação da empresa é claro
 70. O que aprendi na formação aumentou a minha eficácia global
 71. O sistema de gestão do desempenho...
 72. O sistema de recompensas ...
 73. Os papéis e as responsabilidades das pessoas são claros no universo da empresa
 74. Ouvimos e respeitamos as opiniões uns dos outros
 75. Partilho o poder de decisão com a minha equipa direta
 76. Pergunto e oiço mais para compreender a perspetiva dos outros
-

77. Posso desafiar o status quo e questionar decisões e práticas com as quais não concordo
78. Procuo nos outros opiniões diferentes da minha para alargar a minha perspetiva sobre a realidade
79. Reflito acerca do meu propósito e relembro-o sempre que tenho que definir prioridades
80. Saio do “modo ação” para pensar estrategicamente sobre o futuro
81. Sinto-me comprometido(a) com a empresa
82. Somos eficazes como equipa na minha área de negócio
83. Suspendo o julgamento para compreender melhor os outros e a realidade à minha volta
84. Tenho consciência acerca de mim e do impacto que tenho nos outros
85. Tenho conversas de qualidade e/ ou momentos de Coaching
86. Tenho conversas difíceis de forma construtiva
87. Tenho poder de influência e autoridade para tomar decisões
88. Trabalho de um modo colaborativo com outras equipas dentro da Área
89. Utilizo estratégias defensivas para me proteger na organização

Tratamento das respostas qualitativas por dimensão e sub-dimensão de análise

Questão 1

De todas as mudanças que operaste em ti, qual foi a mais importante e porquê?

Sub-Dimensão - Adaptabilidade e eficácia na liderança

Passei a preocupar-me menos com a operação e olhar para os temas de estratégia e de desenvolvimento da equipa

Maior predisposição para experimentar coisas diferentes

Identidade associada com novas e maiores responsabilidades.

Dedicar-me mais às pessoas e não apenas às tarefas

Dar mais enfoque ao bem-estar dos colaboradores. Porque assim as pessoas estão mais motivadas para entregarem mais e melhor.

Maior foco no desenvolvimento dos outros, com mais coaching / feedback, com resultados na minha liderança e elevação do desempenho da equipa.

Procurar adaptar-me às constantes indefinições estratégicas para poder manter-me integrado no contexto da companhia.

Parar do modo operacional para pensar estrategicamente.

Melhorei o networking

Desenvolver os outros.

Reservar tempo para pensar estrategicamente

Concretização de um estilo de liderança colaborativo.

Sub-Dimensão - Escuta ativa/feedback/desaceleração do julgamento/empatia

Criar empatia com as pessoas com quem me relaciono. Não tinha este habito. Foi importante porque percebo melhor as decisões e ações das outras pessoas. Consigo passar a mensagem de forma mais personalizada

Uma maior consciência do meu impacto nos outros, maior abertura para ouvir, maior empatia pela posição dos outros, maior disponibilidade, maior iniciativa para ter conversas difíceis.

Passei a utilizar o feedback como forma de gerir de forma mais cuidada a expectativas das hierarquias

Passei a ouvir mais

Partilha opinião e ouvir ativamente

Ouvir, empatia, feedback

Ouvir os outros com mais atenção. Quando se sente o espaço a conversa flui com mais naturalidade.

Ouvir os outros

Ouvir mais os outros, construindo a partir das suas opiniões e argumentos.

Ouvir mais e melhor antes de responder/ agir

Ouvir mais e julgar menos porque abre novos pontos de visão e orientação

Ouvir mais e diferir o julgamento.

Ouvir e recolher informação antes de decidir/julgar.

O passar a ouvir melhor e a dizer o que sinto

Menos julgamento quando oiço.

Maior abertura a outras perpectivas.

Falar metade do que aquilo que ouço. Permite-me ter outra perspetiva sobre as coisas.

Estou muito mais recetivo a opiniões diferentes da minha e com capacidade de me colocar na varanda. Isto permite-me tomar decisões ou influenciar com mais qualidade.

Escuta ativa e procura de consensos não forçados

Desenvolvimento da capacidade de ouvir sem julgar porque o julgamento condicionava em muito a forma como anteriormente me relacionava com os outros e atrofiava a vertente do meu crescimento pessoal pela via da aprendizagem com os outros.

Dedicar mais esforço a ouvir e a compreender o outro

Cultura de feedback. Menos poderosa a influenciar que o exemplo, mas trás mais velocidade ao atingimento de resultados.

Conseguir ser menos crítico na interação com os outros, ser mais tolerante e aceitar melhor outras opiniões

Conseguir sair do modo 'ação' e identificar e conseguir dar feedback de qualidade

Reduzir julgamento, preparar conversas difíceis.

Sub-Dimensão - Tomada de Consciência/Auto-confiança/Reflexão

Refletir sobre comportamentos que tinha/tenho e que afetam a forma como sou percecionada pela equipa.

Perceção do impacto das minhas ações nos outros. O aumento do nível de tolerância permite identificar e evitar situações futuras de desmotivação.

Maior envolvimento e defesa de opinião.

Permitiu-me maior confiança na expressão de opinião em grupo.

Confiança, leva a seguir os meus valores sem receios de perder o trabalho

A autoconfiança nas minhas capacidades de liderança. Foi importante a comparação dos meus skills e inseguranças com os meus pares e a constatação de que os meus anseios, são os mesmos que os dos outros

Valorizar os pontos fortes q tenho

Usar mais a minha bússola e ser menos dependente da decisão da chefia, permite-me ir mais de encontro aos meus valores.

Tomei consciência da importância das softskills

Ter consciência de outros pontos de vista e comportamentos. Perceber melhor a razão de alguns comportamentos meus.

Tenho dito mais vezes 'Não'

Pensar e refletir antes de agir ou julgar

Passar a atuar segundo os princípios que acredito

Parar de tentar contrariar o que sou com base numa imagem que estava a tentar atingir.
Importante porque passei a estar muito melhor comigo mesmo.

O pensar mais antes de fazer

O autoconhecimento e reflexão sobre o que faço e os porquês, porque me ajudou a fazer melhor e perceber melhor os outros e as suas razões de agir.

Menos julgamento, maior aceitação. Estas mudanças permitem-me gerir melhor a ansiedade e promovem um ambiente mais tranquilo, mais colaborativo, no qual a diferença aparece com mais facilidade.

Mais tempo para pensar antes de agir

Mais tempo a importar-me com o EU, na perspetiva de indivíduo mais equilibrado no balanceamento vida-trabalho.

Maior autoconfiança; aumentei a consciência do meu valor; senti menos medo de arriscar.

Maior assertividade

i) Pensar o que as minhas ações impactam nos outros. Impacto das minhas ações nos outros; ii) Pensar antes de agir (quando possível). Permite ter momentos de reflexão para melhor executar.

Expressar as minhas opiniões sem receios das consequências. Esta mudança permitiu libertar-me de amarras que travavam a minha exposição e crescimento.

Desafiar-me mais a mim própria pondo mais em causa as decisões tomadas por terceiros porque faz com que dê mais a minha opinião mesmo que contraria a dos outros, torna-me mais 'forte'.

Decidir e avançar sem estar à espera do OK da chefia.

Consciência de como sou visto pelos pares e chefias.

Conhecer-me melhor.

Conhecer-me.

Autoconsciência.

Arriscar para lá das minhas funções habituais (envolver-me em iniciativas que para mim fazem sentido e são estratégicas em que não foi solicitada a minha participação).

Acreditar em mim e perder o medo de me expor mais.

Questão 2

Qual foi para ti o principal obstáculo à mudança na Empresa?

Sub-dimensão - Liderança e Gestão de Topo

Sente-se que o jogo político interfere sempre nos processos de tomadas de decisão

Pessoas que puseram os seus interesses pessoais à frente da sustentabilidade da empresa, que usaram o seu poder para acabar com todo um trabalho de desenvolvimento de pessoas, equipa, cultura (centros de competências) como forma de justificar os seus maus resultados na área e que acabaram com uma das maiores mais valias que a empresa tinha: uma relação de confiança entre as pessoas, uma mais-valia emocional que gerava um diferenciador comparado com outras consultoras. Decerto havia melhorias a fazer nestas áreas, mas o seu extermínio, teve implicações a médio longo prazo muito sérias, e que infelizmente não foram previstas por quem gere esta empresa.

Os interesses da chefia de topo focados na execução e resultados de curto prazo.

O RAI ou DIE!!!

Gestão e acionistas nas mesmas pessoas

Foi e é. A gestão de topo da Empresa.

Ausência de competências organizacionais na gestão de topo. Demasiadas mudanças demasiado rápidas provocaram uma erosão da cultura da empresa.

A Direção de topo

A liderança. Não existe clarificação da estratégia e é sentido que os interesses na sustentabilidade da Empresa e das pessoas não são colocados como prioridade. A liderança é demasiado política e muito voltada para os seus interesses enquanto acionistas.

A constatação de que a estratégia implementada não é suportada pelo que se faz nem tem como base ser 'simples e feliz'. Estamos numa fase de pura concentração de esforços para satisfação dos acionistas.

Os comportamentos observados acima (os chamados 'exemplos').

Distância entre a teoria e a prática em questões relacionadas com a liderança.

A liderança aplicada.

Sub-dimensão - Estratégia/ governação/reestruturação

Reestruturação/verticalização dos negócios teve impacto negativo na mudança, na cultura.

Proteção dos territórios/negócios.

Precipitação em determinadas tomadas de decisão com impacto negativo na estrutura organizacional e consequentemente no desempenho da equipa

É difícil. Diria uma rede que mistura interdependências entre - contexto económico desfavorável no momento da mudança; a base de confiança e tolerância entre as pessoas não chegou ao 'nível crítico' para tornar a mudança mais visível; desconhecimento generalizado sobre os processos, papéis e responsabilidades de cada uma das partes envolvidas; estrutura de matriz não ajuda, e não ajuda também mudar todos os anos - isto é desconhece-se, genericamente, quem é o responsável pelo quê.

O crescimento.

Falta de cooperação entre áreas de negócio

Cada área ainda puxar muito para si e não estar preparada para papéis mais cross-área.

Áreas muito compartimentadas, não há uma Empresa.

A verticalização dos negócios não ajudou neste processo de transformação de cultura.

A verticalização criou silos que invertem a 'cultura azul'.

A separação dos negócios veio criar estratégias e interesses dissonantes.

A grande reestruturação que aconteceu com a verticalização dos negócios, fez com que fosse necessário recolocarmos as peças e ter um novo alinhamento de estratégia.

A dissonância entre o discurso e a prática. As alterações feitas recentemente foram pouco faladas, discutidas e explicadas. Mesmo que sejam claras as razões são implícitas e não explícitas, tornando essas mudanças pouco transparentes e criando insegurança.

A dificuldade em reter os talentos.

A dificuldade em perceber qual a estratégica da empresa e que papel podemos ter em definir essa estratégia. É-nos dito que podemos ajudar a definir o futuro, uma pessoa faz isso e depois quando o apresenta é dito que isso não está completo e deve tentar de novo, sem se perceber bem o que falhou e que outro rumo se poderá tomar, causando uma frustração no fim de ‘para quê tentar se no final nada muda’.

A desintegração dos negócios.

Pessoas a pensar ainda demasiado no seu negócio e menos em termos globais. Fim das competências influenciou este tema.

Mas mudou? não reparei.... acho que há um conflito de interesses para que haja a mudança necessária.

Sub-dimensão - Cultura

Dava-se demasiada importância aos resultados e aparências + carreira e pouca importância às pessoas/equipas.

A cultura muito vermelha da organização.

Muitas vezes é estarmos em modo Ação e não se refletia que é preciso fazer mudanças.

Dissonância entre a cultura existente e a desejada

A não criação de hábitos de cultura de feedback. Apenas é feito nas alturas de avaliação

A cultura enraizada.

Sentimento de ‘segurança’... as pessoas devem ser desafiadas!

Resistência natural à mudança

Passar a ouvir e aceitar que não sabemos tudo

Os umbigos

O status Quo do Yes Man

O meu contexto não é tanto a Empresa, mas mais a Celfocus. O principal obstáculo à mudança são as pessoas e a forma como atuam com a convicção de que o que faziam e o que fazem está sempre correto.

Não ser ouvido

Fraca comunicação a todos os níveis

Falta de comunicação

É preciso mais gente a querer mudar

Comunicação e transparência, o nosso maior problema.

As pessoas não mudarem e isso só depende delas

A Empresa não mudou....

As pessoas

As agendas pessoais

A gestão e conflitos de interesses a vários níveis.

A componente política, será que se fizer isto é bem visto, é bem interpretado?

A atitude defensiva dos outros, designadamente dos pares

- Atitudes em dissonância com valores; A criação das quintas que provoca isolamento e cisão dentro da mesma área. Pessoa que só estão preocupadas em se mostrar e em se fazer mais do que são

Sub-dimensão - Escolha e estratégia individual

Interesses pessoais.

Eu próprio.

Convicções pessoais associadas às competências técnicas para uma nova missão mais envolvente ao nível corporativo.

Quantidade de assuntos operacionais para tratar.

O ritmo frenético, a falta de vontade.

O ‘conflito’ entre resultados de curto prazo e o desenvolvimento da equipa mais num referencial de médio prazo. Dispor de ‘tempo’ para a mudança.

A parte operacional ocupar TODO o tempo útil.

A entrega do projeto continua a ser o que é, e no fim do dia a organização continua a pedir o que pedia antes, e para cumprir com isso continua a ser difícil despende tempo para fazer de outra forma.

Questão 3

O que precisa de acontecer na tua equipa para que se torne mais funcional e eficaz?

Sub-dimensão - Confiança/transparência/feedback

Menos centralização de poder; mais dissonância; mais respeito entre pares.

Melhor feedback

Mais transparência entre os pares e na resolução de situações complicadas com a equipa

Mais sentido crítico, desafiar mais o status quo para pensar noutras formas de fazer as coisas.

Mais e melhor comunicação. As pessoas serem mais assertivas, transparentes e contribuírem com propostas construtivas para a mudança/melhoria.

mais confiança e menos política

Mais comunicação

Mais honestidade

Mais comunicação

maior clareza de papeis e confiança no trabalho uns dos outros.

Haver mais feedback, mais partilha de ideias

haja mais cultura de partilha de problemas e sucessos.

A existência de um genuíno sentimento de humildade e de vontade de analisar outras perspetivas.

Sub-dimensão - Propósito/Alinhamento/Compromisso

Tem de embarcar nesta jornada...

Preocupação com as pessoas e com a felicidade das mesmas, dos clientes e dos parceiros. Menos tempo despendido a fazer dashboards e as milhares de formas de analisar os mesmos.

O foco da equipa de gestão está na sobrevivência individual, e não na sobrevivência da área e da empresa.

mais being, menos doing

Maior trabalho de equipa.

Hetero-motivação e reconhecimento por parte da chefia de topo da equipa, que é ausente e desinteressada.

Existir um propósito comum e todos acreditarmos nele e lutarmos por ele

Existência de um propósito comum

Estarmos mais atentos e situações novas, menos rotinadas e termos criatividade.

Cooperação entre todos e reconhecimento formal de ‘somos única empresa , somos uma equipa’

Atitude. Mudança de Comportamentos. Reset sobre comportamentos do passado não funcionais para a Empresa de hoje.

Estar toda a organização a puxar para o mesmo lado.

Sub-dimensão - Gestão do tempo e foco

Dedicação e foco.

Tempo para pensar e refletir

tempo para pensar

Tempo para encontrar a melhor organização.

É um processo contínuo e lento, pelo que o fator tempo é essencial.

As pessoas precisam de mais tempo para se dedicar ao que é mais importante

Ao nível dos meus pares, voltarmos a ser equipa.

Na minha equipa direta, libertar tempo para um maior apoio, com foco no seu crescimento e partilha.

Haver mais espaço para trabalhar em equipa, mas para tal acontecer precisamos de reduzir o nº de iniciativas em que estamos envolvidos, o que não nos deixam. Dizem que tudo é prioritário...

Sub-dimensão - Liderança

Ver e sentir o exemplo de cima.

Uma chefia que promova trabalho colaborativo e não competitivo

Mudança dos elementos de gestão (já aconteceu/está a acontecer).

Nota: as respostas ao questionário foram realizadas tendo em conta o espaço temporal até ao 1T de 2016. Entretanto foram feitas alterações à estrutura mas ainda é prematuro opinar acerca dos resultados, apesar se serem animadores.

minha equipa direta: Uma liderança mais presente, eficaz, proactiva.

Maior liderança.

Liderança: Alguém que comunique a visão e que tome decisões de acordo com a visão de forma assertiva

Sub-dimensão - Direção/Estratégia/Gestão

Ter capacidade de alarar a equipa

Retirar medo de falhar

Maior abertura para o risco.

Trabalhar mais em conjunto e não nos silos que o dia-a-dia cria.

Ter os recursos corretos para desempenhar os papeis e não trabalhar com ‘o pelo do cão’

Precisamos de pensar ainda mais estrategicamente e agir menos

Precisa de compreender como pode contribuir para a estratégia e de reconhecimento/valorização,

Mais orçamento, mais liberdade de atuação.

Mais gente formada

Maior investimento com visão de medio, longo prazo.

Maior envolvimento das pessoas nas decisões da empresa e maior clareza nos objetivos

Maior articulação de alinhamento de estratégia e negócio entre as várias áreas. Mais feedback e transparência na gestão; continuam a haver coisas inexplicáveis e que criam elevados níveis de desgaste.

Identificar e reter os melhores talentos

Haver recursos para que isso aconteça. Se há questões ‘higiénicas’ que não são asseguradas as pessoas voltam sempre a um comportamento mais básico de tentar resolver os seus problemas e não tendo uma visão de empresa.

Genericamente, o que descrevi atrás

Estrutura => Cultura => Identidade.

É necessário criar um plano de desenvolvimento pessoal e, depois, segui-lo de forma efetiva e regular

Definir um rumo claro e definir passos exequíveis que levem à sua concretização.

Sub-dimensão - Está a correr bem

A minha equipa tem feito um bom progresso neste sentido. Penso que a confiança sem hipocrisia e sem medos é claramente o ponto chave.

Penso que estamos no bom caminho, acima de tudo temos sido mais colaborativos, honestos e transparentes uns com os outros sem receios, e isso é meio caminho andado para termos sucesso.

Não existirem reestruturações nos próximos tempos para ser possível consolidar o trabalho que está a ser realizado

Nada! É funcional e eficaz.

Acho que estamos todos a aprender a por em pratica os ensinamentos recebidos.

Questão 4 - Se fosses o único arquiteto da mudança no universo da empresa qual seria a mais importante decisão que tomarias e implementarias já?

Estrutura/Organização/Colaboração

Voltar a juntar todos os colaboradores da NB no mesmo espaço/local geográfico.

Reorganização das áreas e dar a conhecer qual a cultura que se pretende na Empresa

Reconstrução das competências.

Eliminar a divisão que ocorreu nas áreas de negócio e voltar a criar uma só Empresa.

Mudar as pessoas das suas áreas, 1 por cada para começar e prosseguir

Mudança de estrutura dentro da minha área.

Mais sinergias entre negócios. Fim da verticalização.

Fomentava papéis cross área

Recomendava resolução de temas de recursos de forma franca e não tática

Decidir o dia-a-dia de acordo com o que está certo para o desenvolvimento da empresa e promover o crescimento das suas pessoas através de uma estrutura (ou forma de gerir) mais flat e menos hierárquica.

Acabava com o 7º piso da sede e com os gabinetes . É preciso aproximar a liderança das equipas.

‘Promovia’ dentro da informalidade, a existência de happy hours ou jantares que permitam que as equipas estabeleçam relações mais fortes entre eles. Não reconheço a existência de relações fortes entre pares/estruturas e na minha opinião é isso que gera uma cultura robusta e orientada a um objetivo, e isso não me parece que se promova com formações, conversas de chefia ou apresentações...

Baixar o ritmo, focar nas pessoas. menos operacional mais gestão

Clarificação da visão/Comunicação da estratégia

Uma auditoria externa que levantasse junto dos colaboradores a sua visão, para que se permitissem fazer de facto as mudanças necessárias. Com o atual status quo será impossível.

Uma apresentação e comunicação claro sobre a estratégia da empresa, e que comportamentos são valorizados (e refletir isso no modelo de avaliação).

Traçar um bom rumo estratégico e obter uma boa definição de prioridades realísticas.

Tornava o feedback entre pares e upward muito simples, frequente, sem consequências diretas financeiras. Simples = questionário anónimo e com questões fixas, frequente = 1 vez por mês, as consequências financeiras a serem usadas serão anualmente.

Responsabilização direcionada, comunicação clara e sistemática da estratégia da empresa e gestão Open Book

Reformulação completa da forma como comunicamos.

Perceber quem não está alinhado com a cultura de feedback e de liderança que queremos para a empresa e ajuda-los nesse caminho.

Parava para perguntar às pessoas se estavam felizes e as razões de estarem ou não. As soluções estão nos sítios menos esperados ...

Não ouvir por ouvir e dizer que chamam as pessoas para as ouvir, mas parar para pensar porque todos se queixam praticamente do mesmo.

Melhorar a comunicação, fomentar a colaboração

Mais comunicação entre os vários negócios, garantindo que para o cliente/ mercado temos apenas 1 Empresa.

Implementar uma plataforma onde os colaboradores dão propostas para melhorar os vários aspetos da organização.

Fóruns de partilha e polinização cruzada

Fomentar uma cooperação real entre as áreas, voltando a colocar um maior peso nas margens solidárias dos vários negócios

fazer as pessoas parar, parar para pensar

Falaria com todos os colaboradores de modo a perceber qual a principal mudança desejada.

Estratégia de comunicação transversal, onde para além de deixar claro a missão da organização, relembrar a todos os níveis:

- a missão e Objectivos da empresa (parecem claros, mas a ~sua operacionalização fica curta)
- explicar os principais processos, papeis e responsabilidades de cada uma das partes envolvidas (diferentes graus de detalhe em função das audiências)
- revisitar, após o exercício anterior, as estruturas de comando e controlo , de modo a tornar mais simples perceber-se quem decide, quais são as equipas, etc. - isto é quem é o responsável pelo quê aos diferentes níveis.

De explicar qual o caminho as pessoas. Qual a estratégia, mesmo correndo o risco de algumas saírem por não concordarem ou de ter que mudar depois. Mas explicar.

Criar fóruns de partilha

Comunicaria mais e melhor; as pessoas precisam de ser tranquilizadas face à realidade adversa (perceber o porquê de atuarmos de determinada forma); mais transparência

Arranjar tempo para pensar e refletir no que se está a fazer com reuniões recorrentes de brainstorming para pensar sobre o futuro e não apenas sobre as questões operacionais

Alterava e melhorava a comunicação institucional

Gestão de topo/Estratégia de Negócio

Trazer novo acionista ou retirar acionistas da direção executiva da empresa.

Todas as pessoas no mesmo desafio há anos, com resultados iguais ou decrescentes acabam por perder a motivação, energia, imaginação e mesmo credibilidade para serem os mais adequados a prosseguir o mesmo desafio. Nesta linha, penso que a renovação da gestão de topo da NB seria o primeiro passo para dar à empresa um novo rumo. Sinto que a empresa precisa de um novo rumo, mas não consigo ver grandes mudanças a acontecer, mantendo a mesma gestão de topo.

Introduzia mudanças profundas na gestão de topo da organização e contratava gestores profissionais e independentes dos interesses acionistas.

Diminuição do número de pessoas na gestão de topo para permitir uma tomada de decisão mais rápida e consensual. Inclusão de membros 'rotativos' nessa gestão, para trazerem novas ideias constantemente.

Analisar os falsos líderes e dar oportunidade a novas pessoas mesmo que mais novas (idade e/ou empresa)

A gestão de topo deveria ser composta por gestores capazes de visão de futuro, e com disponibilidade para investir na empresa e que não tivessem uma visão apenas de acionista

Vendas especializadas por oferta.

Redução de 5 ofertas para 4 ofertas, convergindo CorpIT e OneIT numa única. OneIT poderia ser incluído dentro do CorpIT.

Separação mais clara - e respetivo investimento - entre equipas que estão a trabalhar para as operações correntes e as que estão focadas em criação de oferta e internacionalização.

Fundia algumas das áreas de negócio e renovava a gestão de topo para trazer perspetivas novas para a gestão e estratégia da organização

Definição clara do que pretendemos fazer com a criação de produtos.

Clarificar ofertas e fronteiras.

Sistemas - gestão de talentos, do desempenho e de incentivos

Valorizar mais as pessoas e com isso pedir-lhes maior responsabilidade.

Valorizar desempenho, e quem faz o que está certo.

Ser feliz só depende de cada um de nós, por isso é necessário criar pontes que permitam à pessoas conhecerem-se se filtros e proteções.

Retenção de pessoas

Reavaliar a gestão de talento

Na ótica de 'Leadership', comunicar cada vez mais explicitamente que o desenvolvimento dos outros é uma prioridade de todos, a todos os níveis, e que é um indicador de sucesso ao nível dos outros (novo negócio, rentabilidade, ...).

Mudava o sistema de incentivos da equipa de gestão :). Incluía objetivos financeiros para a componente de gestão da equipa, em que avaliava as capacidades de liderança com base num questionário anónimo feito à equipa. Seria uma espécie de questionário de avaliação de satisfação de clientes, em que a minha equipa fazia de meu cliente. é um pouco estranho que existam objetivos de satisfação de clientes com impacto na remuneração mas não existe um questionário de avaliação de satisfação da equipa.

Mudava o sistema de avaliação, de compensação/aumentos salariais e de promoções

Exigir de todos os mesmos valores e atitudes

Criava um modelo de avaliação 360°

Criação de momento de team building para criação de espírito de equipa entre unidades

Avaliação e Feedback 360.

Avaliação 360°.

Avaliação 360°

Alterar o modelo de avaliação para algo mais flexível e menos balizado

Anexos ao capítulo 5

Ciclos de Pesquisa-Ação

5.1 Primeiro ciclo de intervenção: Diagnóstico e desenho da cultura organizacional - 2009 a 2012

Correlações detetadas entre os fatores causais e os perfis culturais

Impact on Cultural Styles														
	Hum. Enc.	Affil.	Achiv.	S. Actual	Approv.	Conv.	Depend.	Avoid.	Oppos.	Power	Compet.	Perfect.		
Use of Punishment	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	7%	51%
Upward Communication	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	6%	
Fairness of Appraisals	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	6%	
Consideration	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	0	6%	
Personal Bases of Power	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	0	6%	
Employee Involvement	2	2	2	2	1	1	1	2	0	2	2	2	5%	
Selection on Placement	2	2	2	2	1	2	0	2	1	1	2	1	5%	
Training and Development	2	2	2	2	1	1	1	2	0	1	2	1	5%	
Respect of Members	2	2	2	2	0	1	0	2	0	2	2	2	5%	
Articulation of Mission	2	2	2	2	1	0	0	2	0	2	2	0	4%	
Use of Rewards	2	2	2	2	1	1	1	2	0	0	1	0	4%	
Goal Emphasis	2	2	2	2	1	2	1	2	0	0	0	0	4%	
Downward Communication	2	2	2	0	0	0	0	2	0	2	2	1	4%	
Interaction Facilitation	2	2	2	2	0	1	1	2	0	0	0	0	3%	
Task Facilitation	2	2	2	2	0	0	0	2	0	0	1	0	3%	
Empowerment	2	2	0	2	0	0	0	2	0	1	1	0	3%	
Interdependence	1	1	0	0	2	1	0	2	1	0	1	1	3%	91%
Communication for Learning	2	2	2	2	0	0	0	1	0	0	1	0	3%	
Customer Service Focus	2	2	2	2	0	0	0	1	0	0	0	0	3%	
Goal Clarity	2	2	1	1	0	0	0	2	0	0	1	0	3%	
Total Influence	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2%	
Goal Acceptance	1	2	2	1	0	0	0	1	0	0	1	0	2%	100%
Authonomy	1	2	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	2%	
Task Identity	2	2	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	2%	
Feedback	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1%	
Distribution of Influence	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1%	
Participative Goal Setting	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1%	
Variety	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	1%	
Goal Difficulty	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1%	
Organizational Bases of Power	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0%	
Significance	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	

Ilustração dos objetivos e agenda dos vários workshops para diagnóstico qualitativo da cultura e desenho da cultura desejada

1. *Workshops* com a comissão executiva alargada, composta por 27 executivos

> Objetivos:

1. Compreender porque temos uma cultura “Agressiva-Defensiva na Empresa?”
2. Discussão em torno da cultura to be – o que queremos fazer no futuro?
3. Definir os Valores da Empresa, alinhados com a Visão e com a Missão.”

Programa	
Horário	Actividade
09h15	Abertura, apresentação da agenda e do plano para o workshop
09h30	1ª Parte: focalizar Trabalhos em grupo (40')
10h10	1ª Parte: focalizar Apresentações (50')
11h00	Coffee-break
11h15	2ª parte: Compreender a realidade que temos hoje: porque temos na Empresa uma cultura “Agressiva-Defensiva” Trabalhos em grupo (40')
11h55	2ª parte: Compreender a realidade que temos hoje: porque temos na Empresa uma cultura “Agressiva-Defensiva” Fishbowl (90')
13h25	<i>Almoço</i>

Programa tarde	
Horário	Actividade
14h30	Wrap-up e alinhamento para a tarde
14h40	3ª Parte: que futuro queremos criar? Projectar a cultura do futuro - trabalhos em grupo (40')
15h20	3ª Parte: que futuro queremos criar? Apresentações (40')
16h00	Coffee-break
16h15	4ª Parte: Que Cultura e que Valores queremos ter na Empresa que nos permitirão concretizar a nossa Visão e Missão? Enquadramento (15')
16h30	4ª Parte: Que Cultura e que Valores queremos ter na Empresa que nos permitirão concretizar a nossa Visão e Missão? Em que acreditamos, Que princípios e que Valores?
18h00	<i>Encerramento</i>

2. Quatro *workshops* de um dia cada, com 18 grupos de trabalho com todos os managers da empresa

> Objetivos do Workshop:

Discussão e análise qualitativa dos resultados do OCI e OEI e início do processo de tomada de consciência coletiva em torno da cultura existente e mudança desejada. Especificamente:

- Compreender “porque temos uma cultura Agressiva-Defensiva na Empresa?”
- Discussão em torno da cultura to be – “o que queremos fazer no futuro?”
- Definir os Valores da Empresa, alinhados com a Visão e com a Missão.”

Agenda do Workshop:

Programa	
Horário	Actividade
14h00	Abertura, apresentação da agenda e do plano para o workshop
14h10	1ª parte: Compreender a realidade que temos hoje: porque temos na Empresa uma cultura “Agressiva-Defensiva” Trabalhos em grupo (50)
15h00	2ª parte: Compreender a realidade que temos hoje: porque temos na Empresa uma cultura “Agressiva-Defensiva” Apresentações (10 minutos por grupo + 5 minutos para feedback)
16h15	<i>Coffee Break</i>
16h30	2ª Parte: Que Cultura e que Valores queremos ter na Empresa que nos permitirão concretizar a nossa Visão e Missão? Enquadramento (20’)
16h50	2ª Parte: Que Cultura e que Valores queremos ter na Empresa que nos permitirão concretizar a nossa Visão e Missão? Em que acreditamos, Que princípios e que Valores?
19h00	<i>Encerramento</i>

3. Dois workshops com a comissão executiva alargada e com doze representantes da gestão para desenho final da cultura desejada

Workshop I

> Objetivos:

1. Síntese dos Workshops da Comissão Executiva Alargada e dos Managers
2. Eleger prioridades de atuação - missão, estruturas, sistemas, tecnologias e competências
3. Selecionar os valores de referência da empresa

Agenda:

Agenda	
Horário	Actividade
09h30	Abertura, agenda e objectivos
09h40	Síntese dos resultados dos workshops
10h00	Eleger os valores de referência da empresa
11h20	Definir prioridades de actuação: o que poderemos querer mudar nas estruturas, sistemas, tecnologias e competências da empresa para termos uma cultura de tipo construtivo?
12h25	Desenho de proposta de plano global de transformação
12h45	Validar prioridades com base em valores
13h00	Encerramento

Workshop II

> Objectivos:

1. Síntese dos workshops anteriores
2. Validar a selecção dos valores da empresa
3. Atribuir significado a cada um dos valores

Agenda do Workshop para versão final dos valores da empresa:

Agenda	
Horário	Actividade
09h30	Abertura, agenda e objectivos
09h40	Síntese dos resultados dos workshops
10h00	Aprovar os Valores de referência da empresa Discussão alargada e tomada de decisão sobre dilemas
11h30	Coffee-break
11h45	Mind Map – Que significado para os Valores Rotativo (rounds de 15 minutos)
13h00	Almoço

5.2. Segundo ciclo de intervenção: Tomada de consciência individual e coletiva – de Abril de 2013 a Janeiro de 2015

Ilustração de planos de ação para experimentação de novos comportamentos, aplicação de novas ferramentas e de transferência da aprendizagem para o posto de trabalho

I. Plano de ação após 3 dias de workshops de coaching:

Natureza da ação	Com quem	Quando	Objetivo
1. uma sessão de coaching para desenvolvimento ou performance			
2. pedir feedback à equipa			
3. Dar feedback - CIC, Less of/ more Off, apreciar e reconhecer			
4. Conversa difícil com a equipa			
5. Conversa difícil a dois			

II. Plano de ação após 2 dias de workshop de gestão de talentos:

Plano de ação para a equipa

Transferência para o posto de trabalho

1. Cria o teu pitch para atraíres talento!

2. Faz o mapa de potencial e talento da tua equipa (se tens dúvidas marca uma conversa com cada uma das pessoas e faz o cromo (para geração X) ou o avatar (para geração Y) ☺)

3. Percebe como te podes sintonizar com as paixões, interesses e motivações de cada pessoa da equipa e integrares tudo isso na gestão das pessoas

4. Traça um objetivo para expandires o capital intelectual, emocional e social de cada uma

5. Faz o mapa de gestão de talento (matriz potencial/ desempenho) e toma decisões!

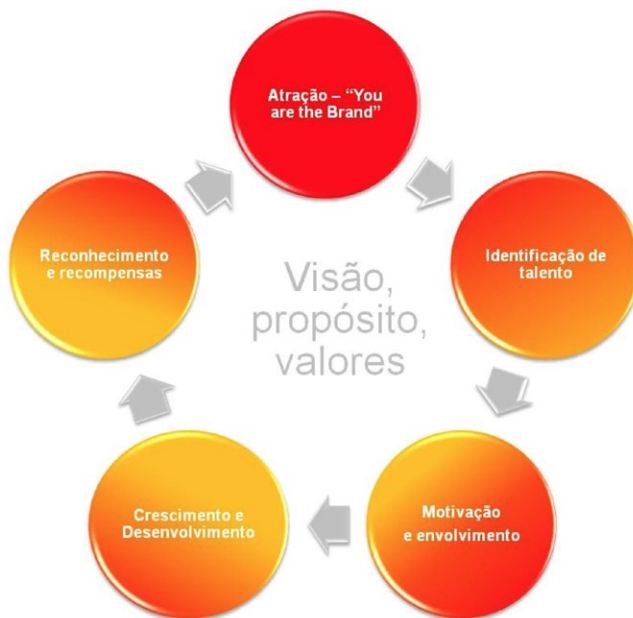
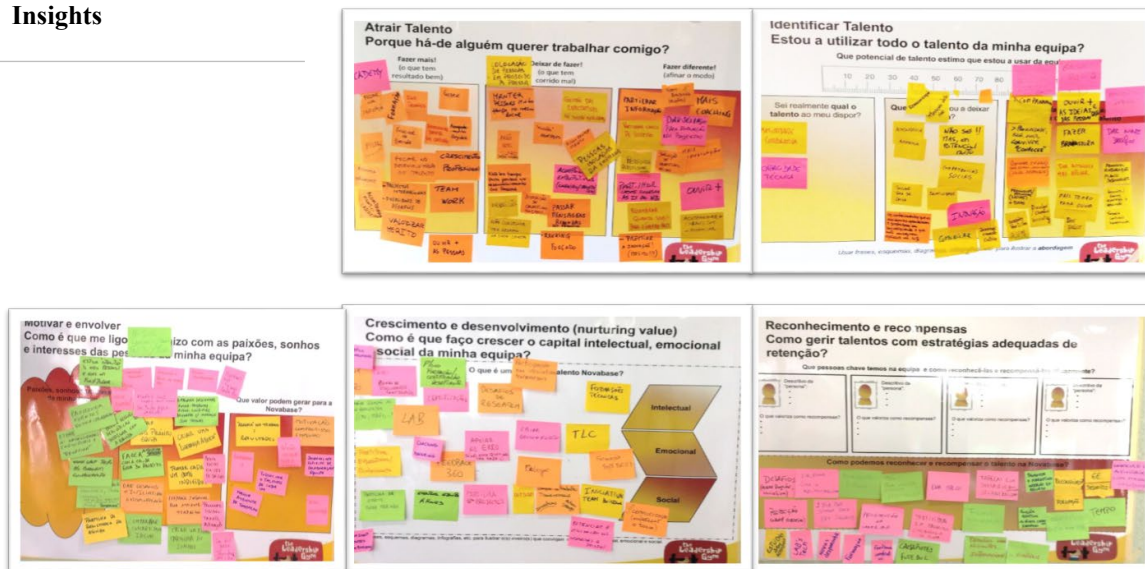


Ilustração de entregáveis para feedback, reflexão, aprendizagem e tomada de decisão:

VOE

Voice of the employee

Insights



Relatório LCP de grupo para aferir a cultura de liderança da empresa:

The Leadership Circle Manager Group Report, 2015

	Self Evaluator	Percentile
Dimensions		
Pleasing	58 %	77 %
Autocratic	55 %	73 %
Perfectionist	52 %	83 %
Belonging	52 %	83 %
Arrogant	50 %	77 %
Teamwork	49 %	36 %
Distant	48 %	70 %
Integrity	47 %	32 %
Mentoring	47 %	37 %
Composure	43 %	36 %
Critical	42 %	65 %
Passive	42 %	70 %
Results	41 %	32 %
Courage	40 %	37 %
Vision	40 %	30 %
Ambitious	39 %	54 %
Interpersonal	39 %	29 %
Balance	36 %	21 %
Decisions	34 %	33 %
Strategy	32 %	26 %
Caring	31 %	26 %
Summary Dimensions		
Controlling	52 %	72 %
Complying	47 %	79 %
Protecting	45 %	72 %
Being	41 %	29 %
Relating	40 %	30 %
Achieving	36 %	28 %
Summary Dimensions		
Reactive-Creative Scale	48 %	24 %
Leadership Effectiveness	41 %	27 %
Leadership Potential Utilization	41 %	25 %
Relationship-Task Balance	29 %	37 %

	Self Evaluator	Percentile
Dimensions		
Perfectionist	52 %	77 %
Belonging	52 %	73 %
Pleasing	58 %	83 %
Arrogant	50 %	83 %
Autocratic	55 %	77 %
Distant	48 %	36 %
Passive	42 %	70 %
Critical	42 %	32 %
Ambitious	39 %	37 %
Mentoring	47 %	36 %
Courage	40 %	65 %
Composure	43 %	70 %
Teamwork	49 %	32 %
Decisions	34 %	37 %
Results	41 %	30 %
Integrity	47 %	54 %
Vision	40 %	29 %
Interpersonal	39 %	21 %
Strategy	32 %	33 %
Caring	31 %	26 %
Balance	36 %	26 %
Balance		
Complying	47 %	79 %
Controlling	52 %	72 %
Protecting	45 %	72 %
Relating	40 %	30 %
Being	41 %	29 %
Achieving	36 %	28 %
Summary Dimensions		
Relationship-Task Balance	29 %	37 %
Leadership Effectiveness	41 %	27 %
Leadership Potential Utilization	41 %	25 %
Reactive-Creative Scale	48 %	24 %

5.3 Terceiro ciclo de intervenção: Introdução de Práticas de liderança Adaptativa e de Diálogo -Fevereiro a Dezembro de 2015

Ilustração dos workshops de liderança adaptativa e diálogos profundos

Trabalho de reflexão prévio ao workshop

“Submitting your leadership challenge for the workshop

We ask you to submit to us a brief statement (no more than one page) of a current leadership challenge that you are facing. We ask you to send us something which is up to date and relevant to your role and position in the company. It may something related to your boss, your team, to another department or to your clients

- ❖ A leadership challenge is something that you are trying to achieve
- ❖ There are gaps between your aspirations and your current reality
- ❖ You are finding it difficult to close these gaps
- ❖ You are feeling stuck and finding it very difficult at making progress

- This is a personal exercise and we ask that you provide enough information so that it can be discussed at the workshop with your colleagues
- You do not need to reveal individuals, groups, business units or teams involved in your written statement
- You will be asked to share your leadership challenge with your colleagues in small groups
- We use the Adaptive leadership framework to work on your challenge so that the workshop is meaningful to you
- All discussions that are had in the workshop and in your small group are confidential, and we contract with each other at the beginning of the workshop:

Your leadership challenge: Describe your leadership challenge:

A Brief History:

- ❖ Tell us what has been done so far to address the challenge:
- ❖ What actions, if any, have you already taken to address this challenge?
- ❖ What are the perspectives of the other stakeholders involved in the issue?
- ❖ What do they stand to gain or lose if progress is made?

Purpose: Describe why this challenge is important:

- ❖ What benefits would it bring to you and your organization if you were able to make progress on this challenge than you have in the past?

Thank you!”

Programa: Learning to Lead Adaptively

Day 1

8,30 – 9,00 AM – Check In

9,00 – 9,20 AM – Framing, Introduction and Program Orientation,

9,20 – 9,30 – Balcony reflections – Introduction to practice

9,30 – 11,00 AM – Diagnosing the System – Technical and Adaptive

11,00 – 11,15 AM – Coffee break

11,15 – 11,30 AM – Balcony reflections

11,30 – 12,30 PM – Mobilizing the system – Leadership vs Authority

12,30 PM – 12,45 PM – Balcony Reflections (Practice)

12,45 PM – 13,45 PM – Lunch

13,45 PM – 14,45 PM – Peer consulting Introduction

14,45 PM – 16,45 PM – Session I and II

16,45 PM 17,00 PM – Peer consulting Debrief

17,00 PM – 17,15 PM – Balcony Reflections and close

17,15 – 17,45 PM – Check out – final reflections and close

Day 2

9,00 – 9,30 AM – Check In

9,30 – 11,00 AM – Diagnosing self – Personalising the Adaptive Challenge

11,00 – 11,15 AM – Coffee break

11,15 – 13,15 PM – Peer consulting Session III and IV

13,15 – 14,15 PM - Lunch

14,15 – 14,30 PM – Balcony Reflections and check in

14,30 – 16,00 PM – Mobilising self – Thinking politically

16,00 – 16,15 PM – Coffee break

16,15 – 17,15 PM – Mobilising self - Interventions

17,15 – 17,45 PM – Check out – final reflections and close

Ilustração do workshop Building Conversational Capacity

Dia 1 - Manhã

- 09h10: Boas vindas e pitch de abertura; objectivos
- 09h20: Mindfulness check-in
- 09h30: Co-sensing - what is dying/what is emerging
- 09h50: A dialogue experience – back to the future (20' + 20'+ 20'+ 20')
- 11h10: Break
- 11h25: Leading through listening – Intro + filme
- 11h50: The four levels of listening- Downloading and factual listening
- 12h00: How do you assess the quality of your dialogues (20' + 20' + 20')
- 13h00: Lunch

Dia 2 - Manhã

- 09h00: Mindfulness check-in and feedback from NVC experience at home
- 09h30: Structured Dialogue interview (10'+50'+50 + 10')
- 11h30: Pausa
- 11h45: Co-sensing – connecting to reality (Adaptive Leadership Challenges)
- 12h30 Mirroring
- 12h45: Lunch

• Dia 1- Tarde

- 14h15: The NVC Process (15' + 15'+ 15') com roda de feedback
- 15h30: Break
- 15h45: Empathic listening: empathy walk (10' + 20' + 20')
- 17h15: Closing

• Dia 2- Tarde

- 14h00: – Generative listening filme + exercício
- 14h30: Guided Journaling (50' + 10')
- 15h30: pausa
- 15h45: Dialogue walk (20' + 20') or as alternative if there's time – Coaching circle for generative dialogue
- 16h30: Mapping Conversations
- 17h00: Closing

Ilustração dos workshops para desenho e construção do “Leadership Statment”

Versão inicial do programa

Workshop 1		
Objectivos e outputs	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenhar a cultura de Liderança - quais os princípios e práticas culturais esperados (que Liderança para a Empresa) e que definem quem é o líder e qual o seu papel 2. Testar a nova arquitetura de liderança, pessoas e de talento: Sistema de avaliação de desempenho (SAD), Sistema de Incentivos, Gestão de Talento, com base numa proposta de cenários que inclui benchmark e síntese do diagnóstico 	
Interlocutores	CEO, Early Adopters, convite a todos os membros da CE, DMK, HR thinkers	
Metodologia	Partilhar informação-chave disponível à data e sistematizar elementos chave; utilização de benchmark e boas práticas; facilitação gráfica; metodologia ativa.	
Programa	Qual é a nossa visão e propósito para a cultura: para que fazemos isto?	Alinhar a narrativa
	O que esperamos dos líderes da empresa: princípios e práticas de atuação	Desenhar com base em todos os elementos disponíveis
	Partilhar a proposta de modelo de AD, Incentivos e gestão de talentos	Testar o modelo e construir em cima
	Integrar e alinhar os 3 pontos e testar a consciência	Wrap-up e fecho

Workshop 2		
Objectivos e outputs	<ol style="list-style-type: none"> 1. Partilhar e obter o compromisso da comissão executiva no respeitante aos princípios e às práticas culturais esperados (que Liderança para a Empresa) 2. Apresentar a solução de arquitetura de liderança, pessoas e talento: SAD, Incentivos e Gestão de Talento 3. Avaliar o impacto dos pontos 1 e 2 na empresa e nas áreas, consolidar e aprovar 	
Interlocutores	Comissão Executiva e outros interlocutores-chave	
Metodologia	Apresentar soluções, avaliar impactos (metodologia ativa) com facilitação, tomada de decisão com eventuais ajustamentos à solução	

Versão final do programa de workshop:

Workshop	
12h00	Boas-Vindas 15'
12h10	Clarificar a cultura de liderança que estamos a tentar criar na empresa - Introdução e objectivos 10'
12h20	Porque estamos a fazer isto? (reforço da mensagem e sponsorship do CEO) 15'
12h35	Caracterização da cultura a partir do relatório de grupo LCP
13h30	Almoço 20'
14h00	Quetão n°1: Que tipo de liderança a empresa necessita para ultrapassar os seus desafios?
15h30	Quetão n°2: Que princípios irão suportar tal visão e aspiração (30' e 5' de wrap-up)
17h00	Quetão n°3: Que práticas de liderança gostaríamos de ver implementadas pelos nossos líderes? (4 Práticas, seguidas de 3 comportamentos para cada 50' + 10' + 5' wrap-up)
19h00	Encerramento com apresentação dos trabalhos ao CEO

Primeira versão do leadership statement construída pelo grupo de trabalho

Leadership Statement: “I continuously develop an ecosystem that everyone’s potencial and empower people to go beyond, fulfilling our (business) goals.”				
Leadership Principles:	Leadership Practices:			
Mind the gaps. Be trustworthy	I speak truthfully - I do what I say and say what I think & feel	I behave consistently - I act as the same person (in good or bad times)	I’m there for others (support)	I have the courage to be consequent in my actions
Growing others starts with yourself. Start now!	I develop self and others awareness on assumptions and overall impact	I am an active learner and mentor others to become one	I am open to ask and give honest and respectful feedback	I coach others to fulfil their potential
Great teams are better than individuals. Act as a team!	I align and engage people in a common purpose	I value and facilitate diversity and mobility	I empower people - promote open particitation regardless of rules, status or hierarchy	I think & act systemically - I consider the impact of my actions and the whole, not only in my BU
Happy people do it better. Make people smile!	I set up happy workplaces and promote quality relationships	I acknowledge the value of having the whole person at work	I make work purposeful and fulfilling for me and others	I appreciate myself and others and recognize people’s achievements

Entrevista aos líderes de gestão a uma das áreas de negócio para aprofundamento do diagnóstico e adaptação à medida das intervenções para desenvolvimento da equipa de gestão e de liderança:

1. Fala-me do processo de transformação da Área. O que é?

2. Como vês este processo de transformação que a Área está a viver?

3. Quais são os principais ganhos?

4. Na tua opinião, o que tem estado a correr melhor?

5. O que poderia ser feito de forma diferente / melhor?

6. Como sentes o envolvimento da equipa de gestão neste processo? O que mudarias e/ou melhorarias na equipa de gestão?

7. Para ti, qual o maior desafio que este processo de transformação traz?

8. E para a tua equipa/ Área?

9. Qual o teu maior compromisso neste processo de transformação?

10. No que diz respeito ao conceito de “liderança”, e às skills necessárias para exercer a liderança, o que podia ser melhorado / desenvolvido?

11. De que forma vês o Programa de Liderança a ser levado em cascata para as bases e a dar-se a transferência efetiva para o posto de trabalho e restantes equipas?

Síntese do relatório de diagnóstico

1. Compreender o processo de transformação em curso na Área e os principais desafios do negócio e da liderança

Está a correr bem:

- Trata-se de uma mudança integrada com uma direção clara – modelo de negócio, de estrutura e de cultura
- Há sentido de urgência e consciência - o negócio tem que mudar para ser sustentável
- A verticalização na Área traz autonomia, descentralização e responsabilização
- Há transparência com os números
- O clima é positivo e há confiança para agirem, apesar da pressão dos números e do risco em alguns mercados
- O líder do negócio gere muito bem a pressão e a ligação para cima e para baixo
- A cultura tornou-se positiva e as pessoas estão mais felizes, envolvidas, motivadas e energizadas

Oportunidades de melhoria:

- Ainda há ajustamentos a fazer, designadamente na estrutura de vendas e que constitui um fator crítico de sucesso
- Perca de sinergias e falhas nas interdependências com a verticalização em 8 ofertas, com potencial perca de oportunidades de negócio e de perca de valor Área
- As equipas têm que fazer um upgrade de competências - gestão, liderança, negócio dos clientes, venda de valor e novos serviços
- A velocidade com que se muda na organização não deixa tempo para refletir e aprender coletivamente. O desafio é manter o foco em prioridades e lidar ao mesmo tempo com toda a pressão

2. Identificar necessidades específicas junto da equipa de gestão

O que está a correr bem na equipa de gestão:

- Mais produtiva e mais positiva
- Dedicção, compromisso, motivação e energia
- Elevado envolvimento e faz a cascata para baixo
- As responsabilidades e os papéis são claros
- É equilibrada em valor
- Tem níveis de coragem razoáveis
- Forte a liderar e a gerir equipas e nos temas de gestão de talento
- As relações de um para um com o líder de negócio e entre alguns membros da equipa funcionam bem

Oportunidades de melhoria na equipa de gestão:

- Abertura e transparência, autenticidade, trabalhar a confiança e promover a coesão
- Precisa de se virar ainda mais para o mercado, mas para isso precisa de ultrapassar algumas questões internas relacionadas com alguns conflitos entre o “velho” e o “novo” paradigma
- Discutirem os temas difíceis em profundidade, por antecipação, tomada de decisão conjunta e apoiarem-se mutuamente
- Criar um bem comum e algo maior que una o grupo. Esse “common ground” e visão deveriam ser liderados ativamente pelo líder de negócio

3. Encontrar pontos de ligação entre o programa de liderança e o processo de transformação da Área

- Liderança pelo exemplo - a motivação para participar no programa é elevada e a equipa de gestão é madura na adoção de boas práticas de liderança, o desafio está em ser ainda mais exigente com as equipas em baixo para que façam o mesmo;
- Linguagem e ferramentas implementadas transversalmente - Se todos falarem a mesma linguagem da liderança e adotarem de forma sistemática as práticas e ferramentas nos momentos e fóruns de gestão e liderança eles passarão a estar imbuídos na cultura; definir que ferramentas e que momentos;
- Equipa de gestão – Desconstruir as dinâmicas ineficazes e comportamentos limitadores e por essa via consolidar a equipa, aumentando os níveis de abertura, transparência e apoio;
- “Bottom-up-pressure” – “Upward feedback” em torno das práticas de liderança pretendidas, podendo incluir-se a utilização das ferramentas.

5.4. Quarto Ciclo de Intervenção: Fragmentação e reavaliação do propósito da mudança (Janeiro a Outubro de 2016)

Síntese da reflexão, diagnóstico e recomendações em torno da eficácia do processo de transformação cultural na empresa

Problema	Direção recomendada
<p>O upgrade individual não foi suficientemente forte para passar ao nível de equipa e coletivo; a Liderança de topo não se transformou e o nível de agilidade de uma organização dificilmente pode ultrapassar o dos seus líderes. O sistema de imunidade à mudança das lideranças de topo está a travar a mudança; Como consequência, Controlling com Complying e Protecting estão ativos e a autorreforçarem-se.</p>	<p>Criar um diálogo urgente na organização, recentrando esta discussão nas lideranças e fazer um “Talk” profundo sobre liderança e transformação de cultura? Sobre o que coletivamente o que queremos criar como líderes? (Endereçar com coragem o tema da confiança para reduzir a dissonância); a equipa de gestão de topo e as restantes áreas discutem o Mapa de Imunidade à mudança e os mapas de ação no âmbito da intervenção de doutoramento</p>
<p>Algumas equipas de gestão não são funcionais; a falta de confiança e a arrogância continuam elevadas, limitando práticas colaborativas e o diálogo estratégico ou virado para fora; a gestão de topo não está a levar a cabo todos os esforços para reduzir a dissonância e para explicar à organização a mudança e o contexto.</p>	<p>Ceo inicia um trabalho consistente de comunicação na organização em torno das práticas de liderança; CEO/sponsor dá uma direção clara e faz o engagement da organização, de braço dado com cada líder de negócio a seu tempo e progressivamente, ultrapassando a premissa do relativismo e pluralismo para uma Liderança mais integral.</p>
<p>O Governance não é claro e a crise na Área X não ajudou; Os Sistemas Humanos não mudaram; O Sistema Normativo (premiação, sanção e punição) não está alinhado com a cultura desejada.</p>	<p>Clarificar o modelo de governação e comunica-lo à organização; Redesenhar SAD e incentivos; Ambos têm que conduzir à execução das práticas do “Leadership Statment”.</p>
<p>Com duas áreas a terem que fazer o turnaround do negócio a organização está em modo “problem solving vs. reflective action; O sistema de imunidade à mudança da equipa de gestão de topo está a ser um “blocker” da mudança; há provavelmente uma recaída nos comportamentos controlling com complying;</p>	<p>Os workshops/ práticas de liderança adaptativa devem ser levadas urgentemente para a organização com sinais claros no topo e aplicada aos problemas reais para mostrar que liderança e negócio são uma face da mesma moeda e que a divergência e a multi-perspectiva é incentivada e promovida na organização (endereçar com coragem o tema da confiança para reduzir a dissonância).</p>

Mapas da ação

Traduzem as rotinas e padrões de comportamento defensivos que as pessoas na organização criaram e adotam para se protegerem e que inibem a aprendizagem e desenvolvimento organizacionais. Não põe em causa as estratégias e comportamentos produtivos na organização e as boas intenções ou integridade das pessoas, apenas torna visíveis os comportamentos que quando combinados na dinâmica de grupo e organizacional criam padrões que se autorreforçam e consequências não previstas e não intencionais.

O processo é conduzido área a área e quando completado deverá fornecer uma fotografia integral da organização.

Nota: A **vermelho** estão assinaladas as frases não validadas e, por isso, retiradas pelos grupos.

A **verde** estão assinaladas as frases acrescentadas pelos grupos.

Mapa da Ação da Empresa

Valores que governam a ação

Elevado compromisso para com o cliente	O negócio está primeiro que as pessoas (nova versão complementar)	Se não fizeres os números, “morres” Se não entregares resultados, morres (versão alternativa)	Baixa confiança nos outros, pares de outras equipas em particular e por vezes gestão (nova versão complementar)	Elevado(a) veneração respeito pela engenharia, racionalidade e lógica (nova versão complementar)	A mudança é apenas fundamental para a sobrevivência e adaptação (nova versão complementar)
--	---	--	---	--	--

Estratégias da ação

Controlamos a execução das tarefas e estamos maioritariamente focados no mundo operacional	Tratamos e gerimos relações internas e as pessoas de forma transacional e numa perspetiva de utilidade	Jogamos o jogo para corresponder às expetativas, sobreviver e/ou ganhar	Julgamos as intenções dos outros pela negativa e fora do clã concorreremos (nova versão complementar)	Avaliamos, não acolhemos ou criticamos e depreciamos as perspetivas dos outros e/ou diferentes das nossas	Executamos rapidamente as decisões de mudança e depois resolvemos os problemas de forma reativa
--	--	---	---	---	---

Consequências para a dinâmica de grupo (1ª ordem):					
O grupo está focado em resolver problemas	A equipa não é uma equipa funcional, é um grupo que garante a operação e a execução dos projetos	Os membros do grupo nem sempre partilham vulnerabilidades, mostram-se fortes e competentes e nem sempre pedem ou dão apoio uns aos outros	A interação e relação assenta em pressupostos e os membros do grupo vão perdendo a capacidade para ver a pessoa e a sua integridade	O diálogo assenta na argumentação e na supremacia intelectual e lógica e em descobrir falhas e fraquezas no raciocínio dos outros	A mudança é implementada rapidamente e de forma disciplinada, sem questionar ; as pessoas adaptam-se e lutam para serem bem-sucedidas nos novos arranjos

Consequências para a dinâmica de grupo (2ª ordem):					
O grupo pode perder a visão de médio e longo prazo	Fragmentação da equipa e perda de foco em objetivos comuns	Os problemas vão aumentando, escalam para cima ou podem até ser ocultados por receio da consequência, perda de perspetiva ou frustração e dor	Redução da transparência e da verdade e aumento de estratégias defensivas entre os membros do grupo; as conversas são menos frontais e fazem-se mais nos bastidores que no seio da equipa	Diminui a qualidade do diálogo e da decisão	Existem vozes que se calam e as estratégias defensivas aumentam; falso consenso em decisões complexas ou adiamento de decisão, podendo levar a não decisão ou decisão abrupta

Consequências para organização (3ª ordem):					
O “Corporate”, os líderes de negócio, e as equipas de gestão dos negócios não concretizam todo o seu potencial enquanto equipas O “tema pessoas” permanece em 2º plano e não é endereçado de forma estratégica numa ótica de sustentabilidade da empresa	Os papéis podem ficar menos claros, bem como o governance e a esfera de responsabilidade de cada um.	As grandes premissas e crenças não são questionadas e os pressupostos nem sempre são testados ou traduzidos em conversas difíceis e corajosas	Aumentam os pré-arranjos, as coalições e a perceção que a organização é política e que é necessário ser-se visível e influente; os três reforçam-se e autoalimentam-se	A pressão e a urgência levam a que seja dado pouco espaço e tempo à reflexão e ao diálogo e a que a mudança do tipo reativo predomine sobre a mudança estratégica, por aspiração ou antecipação	

Consequências na resolução de problemas, tomada de decisão e aprendizagem (4ª ordem):

<p>A cadeia de comando e complying reforça-se e pode ganhar preponderância em situações de crise ou de turnaround e a decisão torna-se menos participada, reforçando a crença inicial que se não fizeres os números morres.</p> <p>As decisões têm essencialmente um pendor económico (nova versão)</p>	<p>As equipas reduzem a sua capacidade para aprender e para que haja aprendizagem organizacional</p> <p>A Organização não acede a informação chave sobre os seus clientes e o serviço que está a prestar (nova versão)</p> <p>A organização arrisca menos (nova versão)</p>	<p>O diálogo coletivo e a divergência de opiniões e de perspetivas não são incentivados limitando a aprendizagem entre áreas e a inovação e desenvolvimento organizacional</p>	<p>O sistema perde a capacidade para se ver a si próprio, integralmente, diminuindo a sua capacidade para reduzir os “gaps” entre a perceção de si próprio e a realidade</p>
--	---	--	--

Consequências na liderança, lealdade, compromisso e eficácia global (5ª ordem):

<p>Lealdade assente em contrato psicológico e menos na identificação e ligação com o propósito e visão da empresa e da área</p> <p>Menor agilidade na liderança e na mudança da cultura de liderança de reativa vs. criativa</p> <p>Ação governada mais por controlo e execução que por uma direção clara e valores</p>	<p>Risco de burnout em contextos de elevada pressão</p> <p>Ligações emocionais menos fortes fracas (nova versão complementar), com possibilidade de redução do compromisso com a equipa, chefia e organização</p>	<p>Baixa estabilidade e homeostasia, as pessoas nunca sabem o que esperar com a consequente perda de equilíbrios, energia e perspetiva</p> <p>Risco da organização e das equipas poderem estar a lidar com desafios de natureza adaptativa de forma improdutiva e com baixa eficácia</p> <p>A agressividade e estamina das pessoas da empresa estão viradas para dentro e não para o mercado e clientes (nova versão)</p>
---	--	---

Mapa da Ação - Área 1

Valores que governam a ação

Elevado compromisso com a entrega de projetos no para com o cliente (nova versão ajustada)	O negócio está primeiro que as pessoas	Se não fizeres os números, “morres” Sucesso e ambição (nova versão)	Baixa confiança nos outros, pares em particular e por vezes gestão	Elevado respeito pela engenharia, racionalidade e lógica	A mudança é fundamental para a sobrevivência e adaptação
--	--	--	--	--	--

Estratégias da ação

Controlamos a execução das tarefas e maioritariamente focados no mundo operacional e na resolução de problemas (nova versão adaptada)	Tratamos e gerimos relações internas e as pessoas de forma transacional e numa perspetiva de utilidade Tomamos decisões de GRH que têm como fim último os interesses do negócio (nova versão)	Jogamos o jogo para corresponder às expetativas, sobreviver e/ou ganhar, sermos bem-sucedidos, vencer e crescer (nova versão)	Julgamos as intenções dos outros pela negativa	Avaliamos, não acolhemos ou criticamos e depreciamos as perspetivas dos outros e/ou diferentes das nossas Pragmatismo e perfeccionismo (nova versão)	Executamos rapidamente as decisões de mudança e depois resolvemos os problemas de forma reativa Ponderamos as mudanças mas sem que tenham ainda a velocidade desejável (nova versão)
---	--	---	--	---	---

Consequências para a dinâmica de grupo (1ª ordem):

O grupo está focado em resolver problemas de forma reativa e não proactivamente (nova versão ajustada)	A equipa, exceção feita à equipa de gestão, não é ainda uma equipa funcional/ elevado desempenho, é um grupo que garante a operação e a execução dos projetos (nova versão ajustada)	Os membros do grupo nem sempre partilham vulnerabilidades, mostram-se fortes e competentes e nem sempre pedem ou dão apoio uns aos outros e tentam resolver sozinhos os problemas (nova versão ajustada)	A interação e relação assenta em pressupostos e os membros do grupo vão perdendo a capacidade para ver a pessoa e a sua integridade	O diálogo assenta na argumentação e na supremacia intelectual e lógica e em descobrir falhas e fraquezas no raciocínio dos outros O foco está no engenho, na função prática, em fazer bem e o grupo pode perder de vista “a floresta” (nova versão)	A mudança é implementada - rapidamente e de forma disciplinada, sem questionar; as pessoas adaptam-se e lutam para serem bem-sucedidas nos novos arranjos, mas sem que esteja necessariamente toda a equipa on board, e sem a agilidade necessária (nova versão)
--	--	--	---	--	--

Consequências para a dinâmica de grupo (2ª ordem):

<p>O grupo pode perder a visão de médio e longo prazo e quando os problemas surgem há energia e esforço colocados em trabalho de baixo valor acrescentado (nova versão ajustada)</p>	<p>Fragmentação da equipa e perda de foco em objetivos comuns As equipas estão focadas em executar e não estão a partilhar conhecimento, informação entre si e por isso estão a duplicar trabalho (nova versão)</p>	<p>O foco ainda é sucesso individual e competição e pode-se perder a noção do todo e do bem-comum. Os problemas vão aumentando e escalam para cima ou podem até ser ocultados por receio da consequência, perda de perspetiva ou frustração e dor (nova versão ajustada)</p>	<p>Redução da transparência e da verdade e aumento de estratégias defensivas entre os membros do grupo; as conversas são menos frontais e fazem-se mais nos bastidores que no seio da equipa</p>	<p>Diminui a qualidade do diálogo e da decisão O grupo pode perder a perspetiva sobre quais as necessidades dos clientes e/ou outros interlocutores-chave (nova versão)</p>	<p>Existem vozes que se calam e as estratégias defensivas aumentam; falso consenso em decisões complexas ou adiamento de decisão, podendo levar a não decisão ou decisão abrupta Perpetua-se a distância de competências entre a equipa de gestão de topo – mais ágil e em transformação, a pilotar e a conduzir a mudança – e a estrutura de liderança intermédia (nova versão)</p>
--	--	--	--	---	--

Consequências para organização (3ª ordem):

<p>A organização incorre em custos de ineficiência e pode ter que assumir perdas operacionais ou margens mais reduzidas (nova versão)</p> <p>A qualidade do serviço ao cliente pode ficar comprometida (nova versão)</p> <p>O “Corporate”, os líderes de negócio, e as equipas de gestão dos negócios não concretizam todo o seu potencial enquanto equipas</p> <p>O “tema pessoas” permanece em 2º plano e não é endereçado de forma estratégica numa ótica de sustentabilidade da empresa</p>	<p>Os papéis podem ficar menos claros, bem como o governance e a esfera de responsabilidade de cada um. A organização como um todo pode estar desalinhada e haver dissonância neste valor e no que ele significa e pressupõe (nova versão ajustada)</p>	<p>As grandes premissas e crenças não são questionadas e os pressupostos nem sempre são testados ou traduzidos em conversas difíceis e corajosas</p>	<p>Aumentam os pré-arranjos, as coalições e a perceção que a organização é política e que é necessário ser-se visível e influente; os três reforçam-se e autoalimentam-se A equipa no seu todo pode ter um pendor demasiado técnico e permanecer focada na sua zona de conforto o que poderá ter implicações na orientação para a mudança (nova versão)</p>	<p>A pressão e a urgência levam a que seja dado pouco espaço e tempo à reflexão e ao diálogo e a que a mudança do tipo reativo predomine sobre a mudança estratégica, por aspiração ou antecipação A estrutura poderá não estar completamente alinhada e envolvida na mudança (nova versão)</p>
---	---	--	---	---

Consequências na resolução de problemas, tomada de decisão e aprendizagem (4ª ordem):

<p>A cadeia de comando e complying reforça-se e pode ganhar preponderância em situações de crise; a decisão torna-se menos participada e resulta de opções mais reduzidas e menos estratégicas porque mais limitadas, reforçando a crença inicial que se não fizeres os números morres. (nova versão)</p>	<p>As equipas reduzem a sua capacidade para aprender, arriscar partilhar conhecimento, colaborar e inovar e para que haja aprendizagem organizacional (nova versão ajustada)</p>	<p>O diálogo coletivo e a partilha de informação não acontecem com a frequência necessária para baixo na estrutura e a divergência de opiniões e de perspetivas não são incentivados, limitando a aprendizagem entre áreas e a inovação e desenvolvimento organizacional. (nova versão ajustada)</p>	<p>O sistema perde a capacidade para se ver a si próprio, integralmente, diminuindo a sua capacidade para reduzir os “gaps” entre a perceção de si próprio e a realidade Com o tempo, a estrutura intermédia poderá ser anacrónica face à gestão de topo e às camadas mais jovens (nova versão)</p>
---	--	--	---

Consequências na liderança, lealdade, compromisso e eficácia global (5ª ordem):

<p>Lealdade assente mais em contrato psicológico e menos na identificação e ligação com o propósito e visão da empresa e da área</p> <p>Menor agilidade na liderança e na mudança da cultura de liderança de reativa vs. criativa</p> <p>Ação governada mais por controlo, execução e foco operacional que por uma direção clara e valores, foco no negócio e mercado e desempenho corporate (nova versão ajustada)</p> <p>A Liderança perde o foco no cliente e a imagem da empresa fica enfraquecida (nova versão)</p>	<p>Risco de burnout em contextos de elevada pressão</p> <p>Ligações emocionais menos fortes, com possibilidade de redução do compromisso com a equipa, chefia e organização; O sentimento de pertença à empresa pode diminuir e o risco de saída aumentar (nova versão ajustada)</p>	<p>Baixa estabilidade e homeostasia, as pessoas nunca sabem o que esperar com a consequente perda de equilíbrios, energia e perspetiva</p> <p>A organização pode ver reduzida a sua agilidade e pode correr o risco de cristalizar em algumas áreas (nova versão).</p> <p>Risco da organização e das equipas poderem estar a lidar com desafios de natureza adaptativa de forma improdutiva e com baixa eficácia</p>
--	--	--

Mapa da Ação - Área 2

Valores que governam a ação

Elevado compromisso com cliente	O negócio está primeiro O negócio e os objetivos da minha área estão primeiro (nova versão)	Se não fizeres os números, “morres” Elevado compromisso com os números (nova versão)	Baixa confiança nos outros, pares em particular e por vezes gestão, inter-equipas ÁREA(nova versão complementar)	Elevado respeito pela engenharia, racionalidade e lógica As pessoas e as relações são importantes (nova versão)	A mudança é fundamental para a sobrevivência e adaptação
---------------------------------	--	---	---	--	--

Estratégias da ação

Controlamos a execução das tarefas e estamos maioritariamente focados no mundo operacional	Tratamos e gerimos relações internas e as pessoas de forma transacional e numa perspectiva de utilidade As relações inter-equipas estabelecem-se de forma transacional ou por mandato (nova versão)	Jogamos o jogo para corresponder às expectativas, sobreviver e/ou ganhar	Julgamos as intenções dos outros pela negativa Estamos focados nos nossos objetivos e interesses (nova versão) e não pensamos na ÁREA como um todo	Avaliamos, não acolhemos ou criticamos e depreciamos as perspetivas dos outros e/ou diferentes das nossas Comunicamos de forma pouco frontal e assertiva (nova versão)	Não executamos rapidamente as decisões de mudança e depois resolvemos os problemas de forma reativa (nova versão complementar)
--	--	--	---	---	--

Consequências para a dinâmica de grupo (1ª ordem):

O grupo está focado em resolver problemas de forma reativa e não proactivamente (nova versão ajustada)	A equipa, exceção feita à equipa de gestão, não é ainda uma equipa funcional/ elevado desempenho, é um grupo que garante a operação e a execução dos projetos (nova versão ajustada)	Os membros do grupo nem sempre partilham vulnerabilidades, mostram-se fortes e competentes e nem sempre pedem ou dão apoio uns aos outros e tentam resolver sozinhos os problemas (nova versão ajustada)	A interação e relação assenta em pressupostos e os membros do grupo vão perdendo a capacidade para ver a pessoa e a sua integridade	O diálogo assenta na argumentação e na supremacia intelectual e lógica e em descobrir falhas e fraquezas no raciocínio dos outros O foco está no engenho, na função prática, em fazer bem e o grupo pode perder de vista “a floresta” (nova versão)	A mudança é implementada rapidamente e de forma disciplinada, sem questionar; as pessoas adaptam-se e lutam para serem bem-sucedidas nos novos arranjos
--	--	--	---	--	---

Consequências para a dinâmica de grupo (2ª ordem):

O grupo pode perder a visão de médio e longo prazo Antecipamos pouco e temos dificuldade em identificar padrões nos problemas (nova versão)	Fragmentação da equipa e perda de foco em objetivos comuns	Os problemas vão aumentando, escalam para cima ou podem até ser ocultados por receio da consequência, perda de perspetiva ou frustração e dor	Redução da transparência e da verdade e aumento de estratégias defensivas entre os membros do grupo; as conversas são menos frontais e fazem-se mais nos bastidores que no seio da equipa	Diminui a qualidade do diálogo e da decisão e por vezes as decisões não são implementadas (nova versão complementar)	Existem vozes que se calam e as estratégias defensivas aumentam; falso consenso em decisões complexas ou adiamento de decisão, podendo levar a não decisão ou decisão abrupta Falso consenso em decisões complexas (nova versão)
--	--	---	---	--	---

Consequências para organização (3ª ordem):

O “Corporate”, os líderes de negócio, e as equipas de gestão dos negócios não concretizam todo o seu potencial enquanto equipas O “tema pessoas” permanece em 2º plano e não é endereçado de forma estratégica numa ótica de sustentabilidade da empresa Custos de oportunidade em eficiência e serviço (nova versão)	Os papéis podem ficar menos claros, bem como o governance e a esfera de responsabilidade de cada um.	As grandes premissas e crenças não são questionadas e os pressupostos nem sempre são testados ou traduzidos em conversas difíceis e corajosas	Aumentam os pré-arranjos, as coalições e a perceção que a organização é política e que é necessário ser-se visível e influente; os três reforçam-se e autoalimentam-se	A pressão e a urgência levam a que seja dado pouco espaço e tempo à reflexão e ao diálogo e a que a mudança do tipo reativo predomine sobre a mudança estratégica, por aspiração ou antecipação Complacência organizacional (nova versão)
---	--	---	--	--

Consequências na resolução de problemas, tomada de decisão e aprendizagem (4ª ordem):

A cadeia de comando e complying reforça-se e pode ganhar preponderância em situações de crise; a decisão torna-se menos participada, reforçando a crença inicial que se não fizeres os números morres.	As equipas reduzem a sua capacidade para aprender e para que haja aprendizagem organizacional, (entre áreas nova versão)	O diálogo coletivo e a divergência de opiniões e de perspetivas não são incentivados limitando a aprendizagem entre áreas e a inovação e desenvolvimento organizacional.	O sistema perde a capacidade para se ver a si próprio, integralmente, diminuindo a sua capacidade para reduzir os “gaps” entre a perceção de si próprio e a realidade Há decisões que não são implementadas ou são implementadas lentamente (nova versão)
--	--	--	--

Consequências na liderança, lealdade, compromisso e eficácia global (5ª ordem):		
<p>Lealdade assente mais em contrato psicológico e menos na identificação e ligação com o propósito e visão da empresa e da área</p> <p>Menor agilidade na liderança e na mudança da cultura de liderança de reativa vs. criativa</p> <p>Ação governada mais por controlo execução e foco operacional que por uma direção clara e valores</p>	<p>Risco de burnout em contextos de elevada pressão</p> <p>Ligações emocionais menos fortes, com possibilidade de redução do compromisso com a equipa, chefia e organização</p>	<p>Baixa estabilidade e homeostasia, as pessoas nunca sabem o que esperar com a consequente perda de equilíbrios, energia e perspetiva</p> <p>Manutenção do status quo (nova versão)</p> <p>Risco da organização e das equipas poderem estar a lidar com desafios de natureza adaptativa de forma improdutiva e com baixa eficácia</p>

Mapa da Ação - Área 3

Valores que governam a ação					
			COLUNA RETIRADA		
Elevado compromisso para com os projetos nos clientes (nova versão ajustada)	O negócio está primeiro que as pessoas (nova versão ajustada)	Se não fizeres os números, “morres” Os números governam a nossa ação (nova versão)	Baixa confiança nos outros, pares em particular e por vezes gestão	Elevado respeito pela engenharia, racionalidade e lógica	A mudança e a adaptação (nova versão ajustada) são fundamentais para a sobrevivência e adaptação

Estratégias da ação					
Controlamos a execução das tarefas e estamos maioritariamente focados no mundo operacional	Tratamos e gerimos relações internas e as pessoas de forma transacional e numa perspectiva de utilidade	Jogamos o jogo para corresponder às expectativas, sobreviver e/ou ganhar empreender e vencer (nova versão ajustada)	Julgamos as intenções dos outros pela negativa	Avaliamos, não acolhemos ou criticamos e depreciamos as perspetivas dos outros e/ou diferentes das nossas	Executamos rapidamente as decisões de mudança e depois resolvemos os problemas de forma reativa

Consequências para a dinâmica de grupo (1ª ordem):					
O grupo está focado em resolver problemas e na gestão do curto prazo (nova versão ajustada)	A equipa não é uma equipa funcional, é um grupo que garante a operação e a execução dos projetos	Os membros do grupo nem sempre partilham vulnerabilidades, mostram-se fortes e competentes e nem sempre pedem ou dão apoio uns aos outros	A interação e relação assenta em pressupostos e os membros do grupo vão perdendo a capacidade para ver a pessoa e a sua integridade	O diálogo assenta na argumentação e na supremacia intelectual e lógica e em descobrir falhas e fraquezas no raciocínio dos outros; em simultâneo algumas pessoas demitem-se da discussão (nova versão)	A mudança é implementada rapidamente e de forma disciplinada, sem questionar; as pessoas adaptam-se e lutam para serem bem-sucedidas nos novos arranjos

Consequências para a dinâmica de grupo (2ª ordem):

<p>O grupo pode perder a visão de médio e longo prazo</p>	<p>Fragmentação da equipa e perda de foco em objetivos comuns Os temas de natureza humana ou de GRH são colocados em segundo plano ou são tratados quando atingem um grau de urgência ou representam de risco (nova versão)</p>	<p>Os problemas vão aumentando, há vontade de os resolver mas por vezes não se pede ajuda. Quando as coisas se agravam, escalam para cima e a equipa une-se para resolver (nova versão ajustada) ou podem até ser ocultados por receio da consequência, perda de perspectiva ou frustração e dor</p>	<p>Redução da transparência e da verdade e aumento de estratégias defensivas entre os membros do grupo; as conversas são menos frontais e fazem-se mais nos bastidores que no seio da equipa</p>	<p>Diminui a qualidade do diálogo e da decisão e o engagement e os consensos podem ser mais fracos (nova versão)</p>	<p>Existem vozes que se calam e as estratégias defensivas aumentam; falso consenso em decisões complexas ou adiamento de decisão, podendo levar a não decisão ou decisão abrupta O grupo confia nas razões para mudar e atua de forma pragmática, célere e respondendo ao drive que vem do valor de compromisso para com o cliente. (nova versão)</p>
---	--	--	---	--	---

Consequências para organização (3ª ordem):

<p>O “Corporate”, os líderes de negócio, e as A equipa de gestão e as equipas de gestão dos negócios não concretizam todo o seu potencial enquanto equipas (nova versão ajustada)</p> <p>O “tema pessoas” permanece em 2º plano e não é endereçado de forma estratégica numa ótica de sustentabilidade da empresa</p> <p>A gestão do negócio assenta mais no esforço individual e coletivo que numa estrutura e sistemas de suporte (nova versão)</p>	<p>Os papéis podem ficar menos claros, bem como o governance e a esfera de responsabilidade de cada um.</p> <p>As grandes premissas e crenças podem não ser questionadas e os pressupostos nem sempre são testados ou traduzidos em conversas difíceis e corajosas (nova versão ajustada)</p>	<p>Aumentam os pré-arranjos, as coalições e a perceção que a organização é política e que é necessário ser-se visível e influente; os três reforçam-se e autoalimentam-se e as conversas são menos frontais e fazem-se mais nos bastidores que no seio da equipa (nova versão ajustada)</p>	<p>A pressão e a urgência levam a que seja dado pouco espaço e tempo à reflexão e ao diálogo e a que a mudança do tipo reativo predomine sobre a mudança estratégica, por aspiração ou antecipação</p>
---	---	---	--

Consequências na resolução de problemas, tomada de decisão e aprendizagem (4ª ordem):

<p>A cadeia de comando e complying reforça-se e pode ganhar preponderância em situações de crise; a decisão torna-se menos participada, reforçando a crença inicial que se não fizeres os números morres.</p>	<p>As equipas reduzem a sua capacidade para aprender e para que haja aprendizagem organizacional;</p> <p>A disciplina de execução de decisões não relacionadas com os projetos e negócio é reduzida e existe risco de não virem a ser implementadas (nova versão)</p> <p>Os líderes e a cultura de liderança mantêm-se na sua zona de conforto operacional e não se desenvolvem como líderes de pessoas (nova versão)</p>	<p>O foco e estamina estão colocados na resolução de problemas operacionais e/ou complexos e em responder às necessidades dos clientes em contexto de projeto</p> <p>O diálogo coletivo e a divergência de opiniões e de perspetivas não são incentivados limitando a aprendizagem entre áreas e a inovação e desenvolvimento organizacional (nova versão ajustada).</p>	<p>A aprendizagem resulta do empreendedorismo, da experimentação e como resultado das oportunidades surgidas nos clientes (nova versão)</p> <p>O sistema pode perder a capacidade para se ver a si próprio, integralmente, diminuindo a sua capacidade para reduzir os “gaps” entre a perceção de si e a realidade (nova versão ajustada)</p>
--	--	--	--

Consequências na liderança, lealdade, compromisso e eficácia global (5ª ordem):

<p>Lealdade assente mais em contrato psicológico e menos na identificação e ligação com o propósito e visão da empresa e da área</p> <p>Menor agilidade na liderança e na mudança da cultura de liderança de reativa vs. criativa</p> <p>Ação governada mais por controlo execução e foco operacional que por uma direção clara e valores</p>	<p>Risco de burnout em contextos de elevada pressão</p> <p>Ligações emocionais menos fortes nas gerações mais novas, com possibilidade de redução do compromisso com a equipa, chefia e organização risco de saídas elevado (nova versão ajustada)</p> <p>Dissonância e frustração crescentes provocadas por falta de clareza na gestão de prioridades entre a dimensão negócio e a dimensão humana (nova versão)</p>	<p>Baixa estabilidade e homeostasia, as pessoas nunca sabem o que esperar com a consequente perda de equilíbrios, energia e perspetiva</p> <p>Risco da organização e das equipas poderem estar a lidar com desafios de natureza adaptativa de forma improdutiva e com baixa eficácia</p>
---	--	---

Mapa da Ação - Área 6

Valores que governam a ação					
			COLUNA RETIRADA		
1. Elevado compromisso para com o cliente	2. O negócio está primeiro	3. Se não fizeres os números, “morres”	4. Baixa confiança nos outros, pares em particular e por vezes gestão	5. Elevado respeito pela engenharia, racionalidade e lógica	6. A mudança é fundamental para a sobrevivência e adaptação

Estratégias da ação					
1. Controlamos a execução das tarefas e estamos maioritariamente focados no mundo operacional	2. Tratamos e gerimos relações internas e as pessoas de forma transacional e numa perspectiva de utilidade	3. Jogamos o jogo para corresponder às expetativas, sobreviver e/ou ganhar	4. Julgamos as intenções dos outros pela negativa	5. Avaliamos, não acolhemos ou criticamos e depreciamos as perspetivas dos outros e/ou diferentes das nossas	6. Executamos rapidamente as decisões de mudança e depois resolvemos os problemas de forma reativa

Consequências para a dinâmica de grupo (1ª ordem):					
1. O grupo está focado em resolver problemas	2. A equipa não é uma equipa funcional , é um grupo que garante a operação e a execução dos projetos	3. Os membros do grupo nem sempre partilham vulnerabilidades, mostram-se fortes e competentes e nem sempre pedem ou dão apoio uns aos outros	4. A interação e relação assenta em pressupostos e os membros do grupo vão perdendo a capacidade para ver a pessoa e a sua integridade	5. O diálogo assenta na argumentação e na supremacia intelectual e lógica e em descobrir falhas e fraquezas no raciocínio dos outros	6. A mudança é implementada rapidamente e de forma disciplinada, sem questionar; as pessoas adaptam-se e lutam para serem bem-sucedidas nos novos arranjos

Consequências para a dinâmica de grupo (2ª ordem):

1. O grupo pode perder a visão de médio e longo prazo	2. Fragmentação da equipa e perda de foco em objetivos comuns	3. Os problemas vão aumentando, escalam para cima ou podem até ser ocultados por receio da consequência, perda de perspectiva ou frustração e dor	4. Redução da transparência e da verdade e aumento de estratégias defensivas entre os membros do grupo; as conversas são menos frontais e fazem-se mais nos bastidores que no seio da equipa	5. Diminui a qualidade do diálogo e da decisão	6. Existem vozes que se calam e as estratégias defensivas aumentam; falso consenso em decisões complexas ou adiamento de decisão, podendo levar a não decisão ou decisão abrupta
---	---	---	--	--	--

Consequências para organização (3ª ordem):

1. O “Corporate”, os líderes de negócio, e as equipas de gestão dos negócios não concretizam todo o seu potencial enquanto equipas O “tema pessoas” permanece em 2º plano e não é endereçado de forma estratégica numa ótica de sustentabilidade da empresa	2. Os papéis podem ficar menos claros, bem como o governance e a esfera de responsabilidade de cada um.	4. Aumentam os pré-arranjos, as coalições e a perceção que a organização é política e que é necessário ser-se visível e influente; os três reforçam-se e autoalimentam-se	5. A pressão e a urgência levam a que seja dado pouco espaço e tempo à reflexão e ao diálogo e a que a mudança do tipo reativo predomine sobre a mudança estratégica, por aspiração ou antecipação
--	---	---	--

Consequências na resolução de problemas, tomada de decisão e aprendizagem (4ª ordem):

1. A cadeia de comando e complying reforça-se e pode ganhar preponderância em situações de crise; a decisão torna-se menos participada, reforçando a crença inicial que se não fizeres os números morres.	2. As equipas reduzem a sua capacidade para aprender e para que haja aprendizagem organizacional	3. O diálogo coletivo e a divergência de opiniões e de perspectivas não são incentivados limitando a aprendizagem entre áreas e a inovação e desenvolvimento organizacional.	4. O sistema perde a capacidade para se ver a si próprio, integralmente, diminuindo a sua capacidade para reduzir os “gaps” entre a perceção de si e a realidade
---	--	--	--

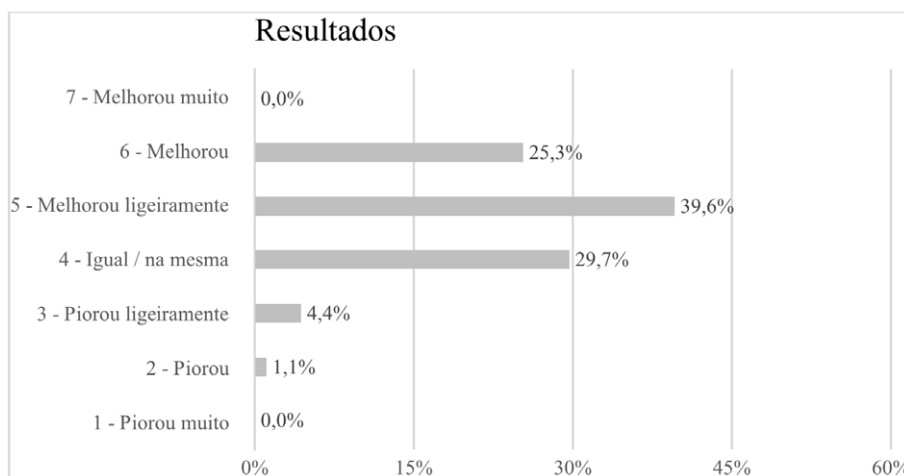
Consequências na liderança, lealdade, compromisso e eficácia global (5ª ordem):		
<p>Lealdade assente mais em contrato psicológico e menos na identificação e ligação com o propósito e visão da empresa e da área</p> <p>Menor agilidade na liderança e na mudança da cultura de liderança de reativa vs. criativa</p> <p>Ação governada mais por controlo e execução que por uma direção clara e valores</p>	<p>Risco de burnout em contextos de elevada pressão</p> <p>Ligações emocionais menos fortes, com possibilidade de redução do compromisso com a equipa, chefia e organização</p>	<p>Baixa estabilidade e homeostasia, as pessoas nunca sabem o que esperar com a consequente perda de equilíbrios, energia e perspetiva</p> <p>Risco da organização e das equipas poderem estar a lidar com desafios de natureza adaptativa de forma improdutiva e com baixa eficácia</p>

Anexos ao capítulo 6

Avaliação do impacto da mudança

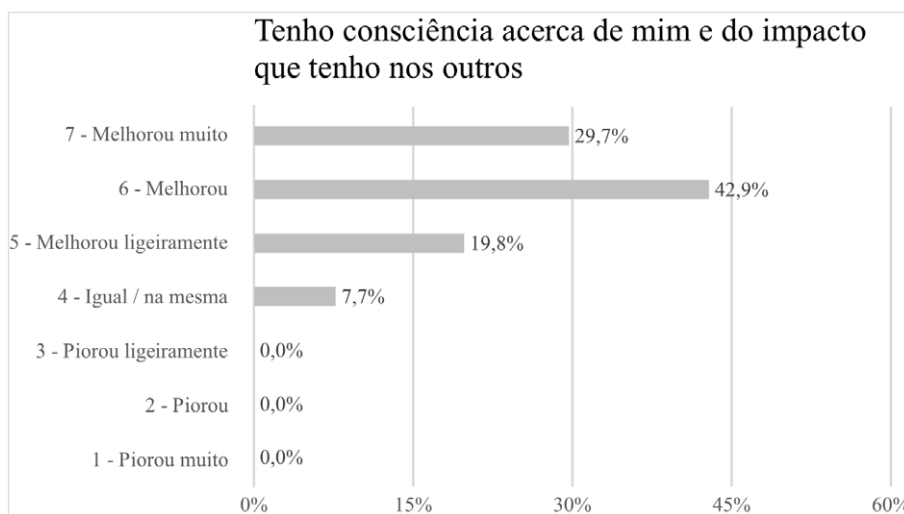
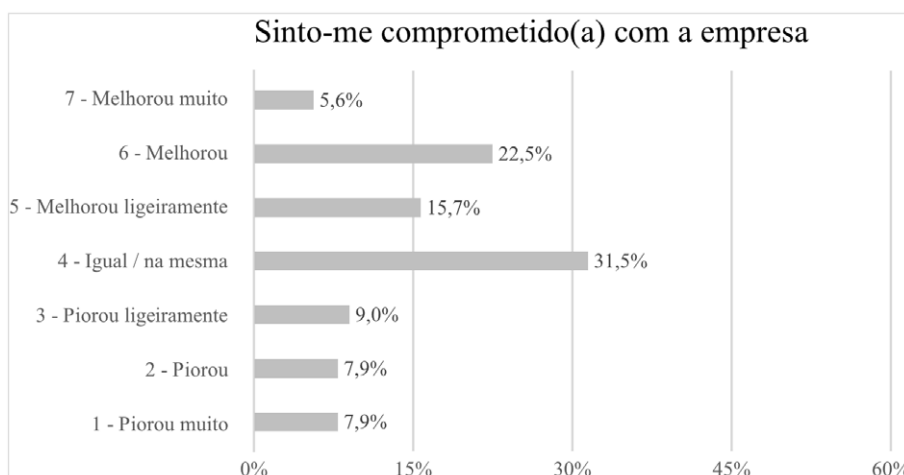
Cap. 6.1 Resultados globais agregados numa variável com 9 itens

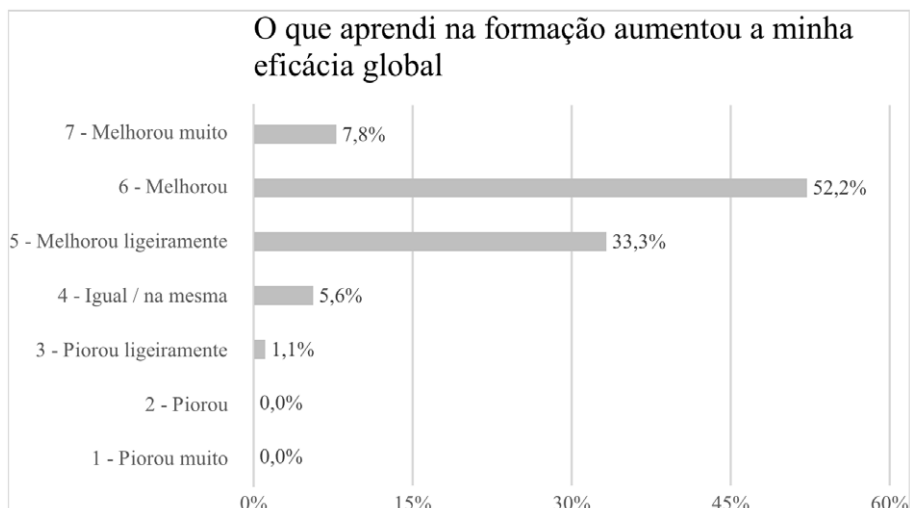
Itens da Variável “Resultados” por ator



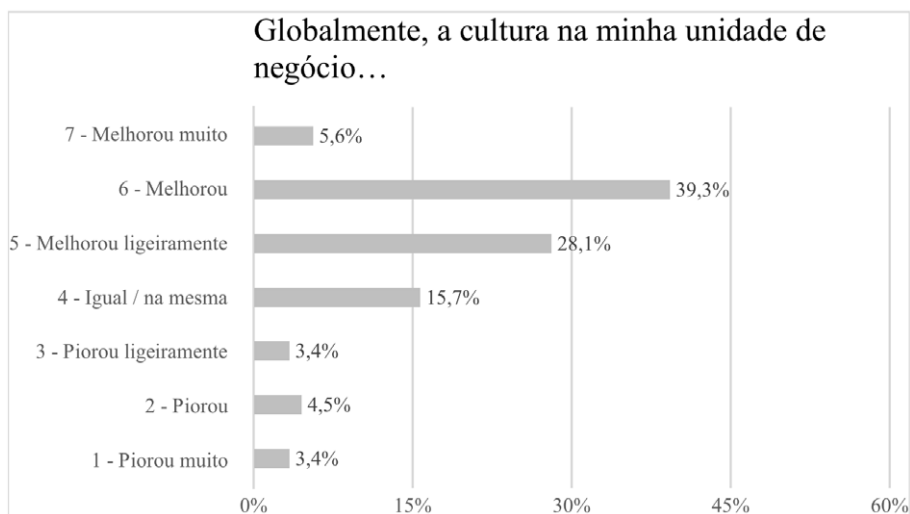
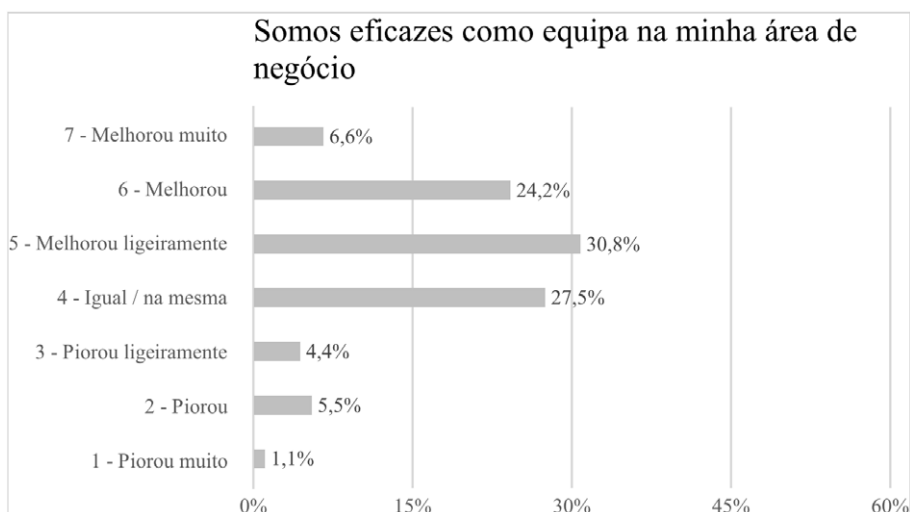
Alfa de Cronbach 0,842

Dimensão indivíduos :

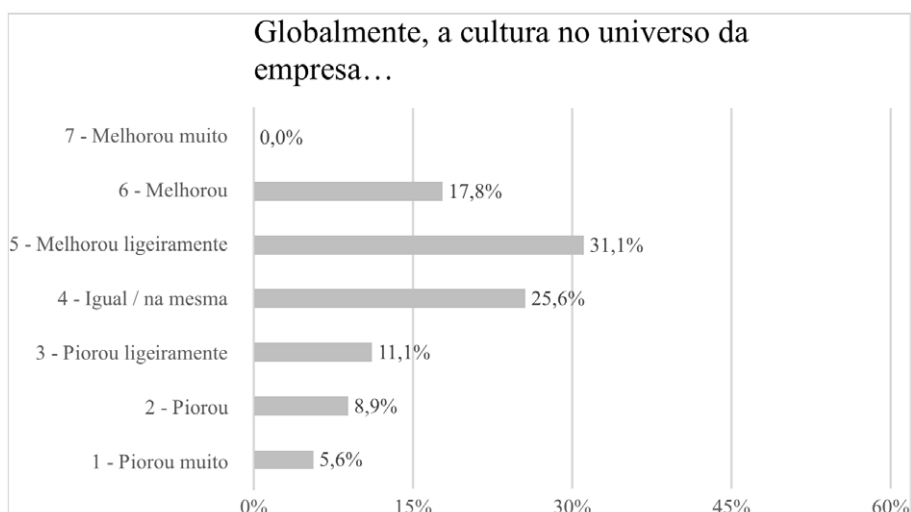


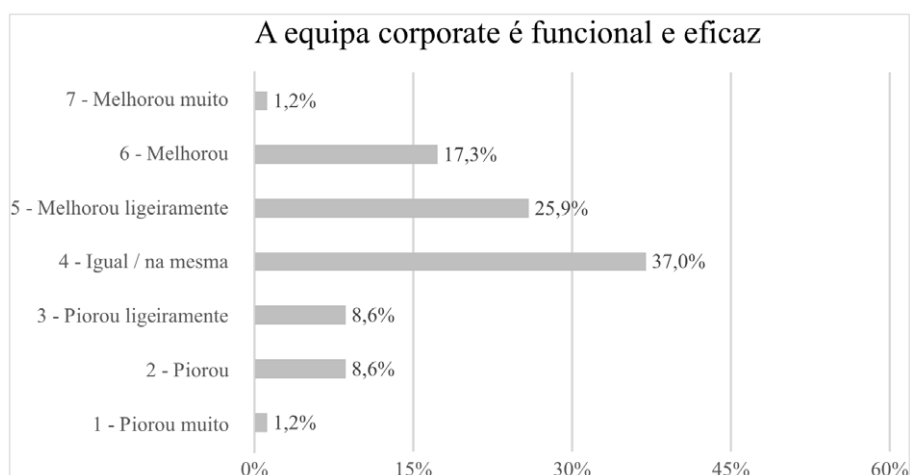


Dimensão equipas:



Dimensão Empresa:





6.2 Resultados qualitativos: quais os aspetos mais valorizados pelos líderes e mais relevantes no processo de mudança.

Resultados por áreas

Q#1 - De todas as mudanças que operaste em ti, qual foi a mais importante e porquê?								
	Total	Área 1	Área 2	Área 3	Área 4	Área 5	Área 6	Área 7
Dimensão Consciência: Tomada de Consciência/Auto-confiança/ Reflexão	45%	38%	29%	36%	38%	50%	<u>71%</u>	100%
Dimensão Agilidade: Escuta ativa/feedback/desaceleração do julgamento/empatia	38%	50%	41%	45%	50%	50%	18%	0%
Dimensão Agilidade: Adaptabilidade e eficácia na liderança	17%	13%	29%	18%	13%	0%	12%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Q#2 - Qual foi para ti o principal obstáculo à mudança na Empresa?	Total	Área 1	Área 2	Área 3	Área 4	Área 5	Área 6	Área 7
Dimensão: Cultura	39%	25%	<u>50%</u>	40%	13%	25%	53%	0%
Dimensão Sistema: Estratégia/governança/reestruturação	28%	50%	13%	20%	50%	50%	24%	0%
Dimensão Sistema: Liderança e Gestão de Topo	20%	0%	25%	20%	25%	25%	24%	0%
Dimensão Consciência: Escolha e estratégia individual	13%	25%	13%	20%	13%	0%	0%	100%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Q#3 - O que precisa de acontecer na tua equipa para que se torne mais funcional e eficaz?	Total	Área 1	Área 2	Área 3	Área 4	Área 5	Área 6	Área 7
Dimensão Sistema: Direção/Estratégia/Gestão	30%	25%	38%	9%	17%	100%	31%	0%
Dimensão Cultura: Confiança/transparência/feedback	20%	13%	19%	27%	33%	0%	19%	0%
Dimensão Cultura: Propósito/Alinhamento/Compromisso	20%	0%	31%	18%	33%	0%	19%	0%
Dimensão Agilidade: Gestão do tempo e foco	13%	25%	6%	9%	17%	0%	13%	100%
Dimensão Agilidade: Liderança	10%	0%	0%	27%	0%	0%	19%	0%
Está a correr bem	8%	38%	6%	9%	0%	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

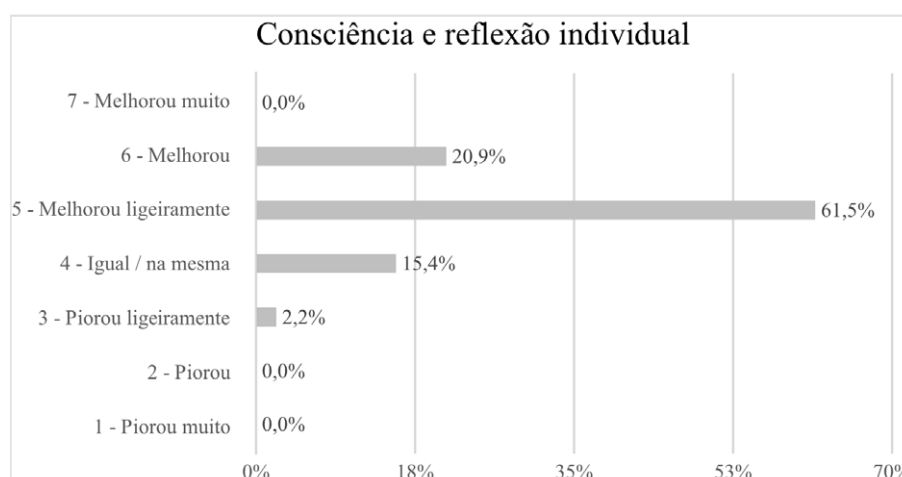
Q#4 - Se fosses o único arquiteto da mudança no universo da empresa qual seria a mais importante decisão que tomarias e implementarias já?	Total	Área 1	Área 2	Área 3	Área 4	Área 5	Área 6	Área 7
Dimensão Sistema: Clarificação da visão/Comunicação da estratégia	37%	29%	40%	22%	43%	0%	47%	100%
Dimensão Sistema: Gestão de talentos, do desempenho e de incentivos	25%	29%	27%	22%	14%	0%	35%	0%
Dimensão Sistema: Gestão de topo e/ou Estratégia de Negócio	19%	0%	27%	33%	29%	67%	0%	0%
Dimensão Sistema: Estrutura/Organização/Colaboração	19%	43%	7%	22%	14%	33%	18%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

6.3 Resultados para cada um dos quadrantes da mudança, e em resposta às proposições de análise

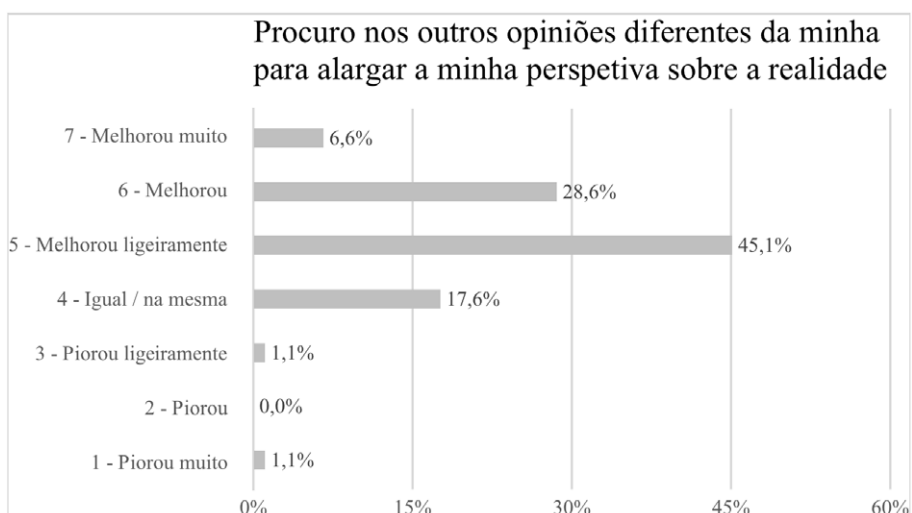
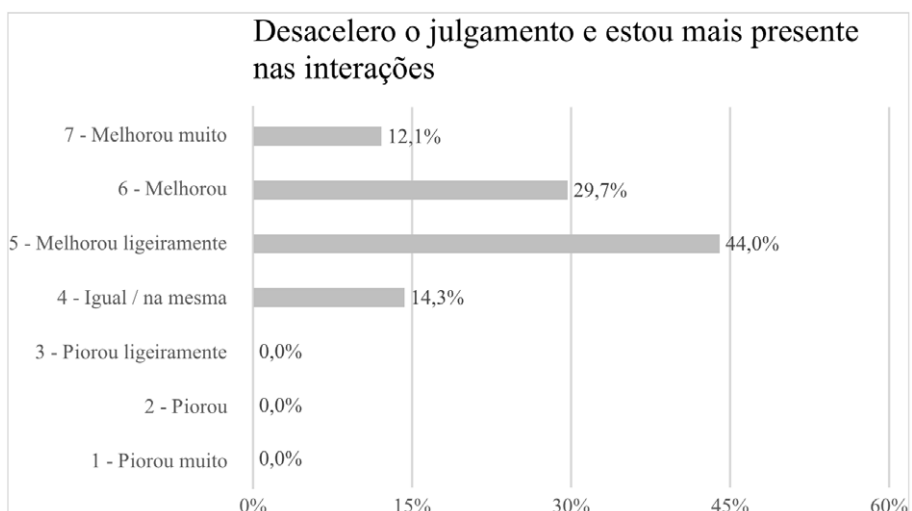
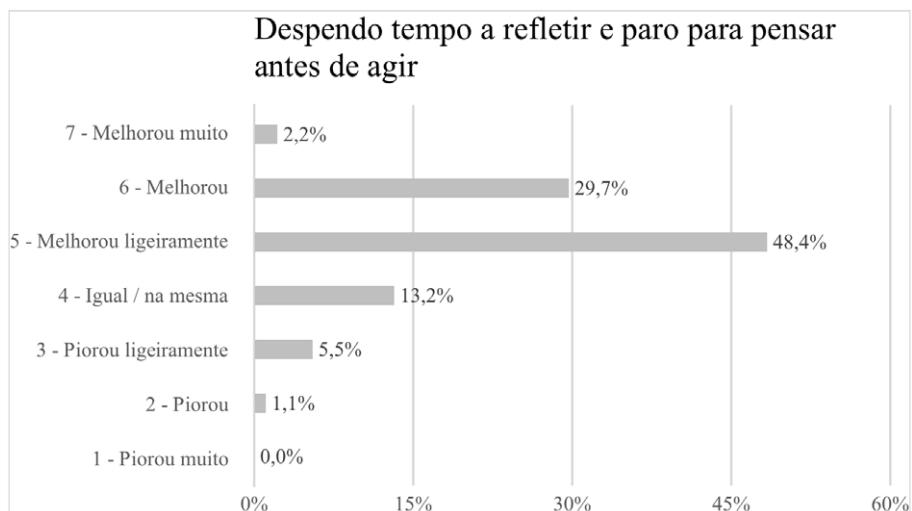
6.3.1 Proposição I – Os líderes tornaram-se mais conscientes, adaptaram-se e tornaram-se mais ágeis?

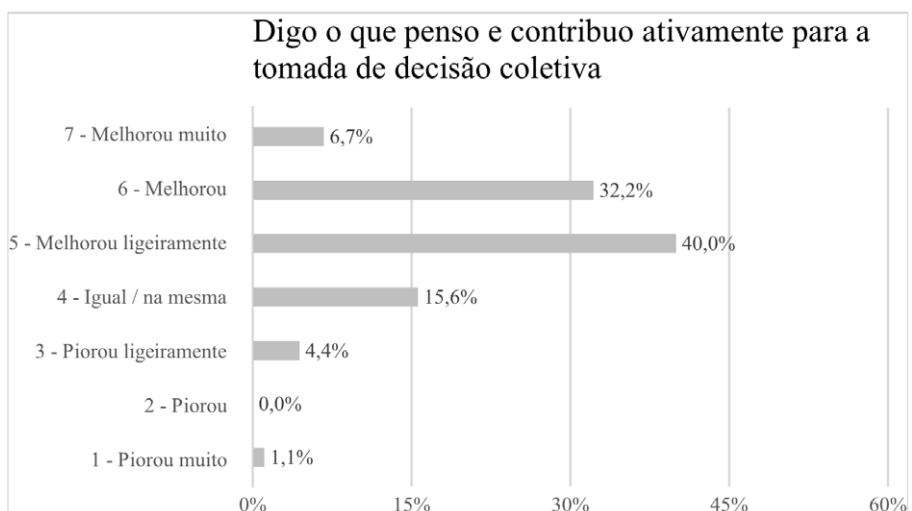
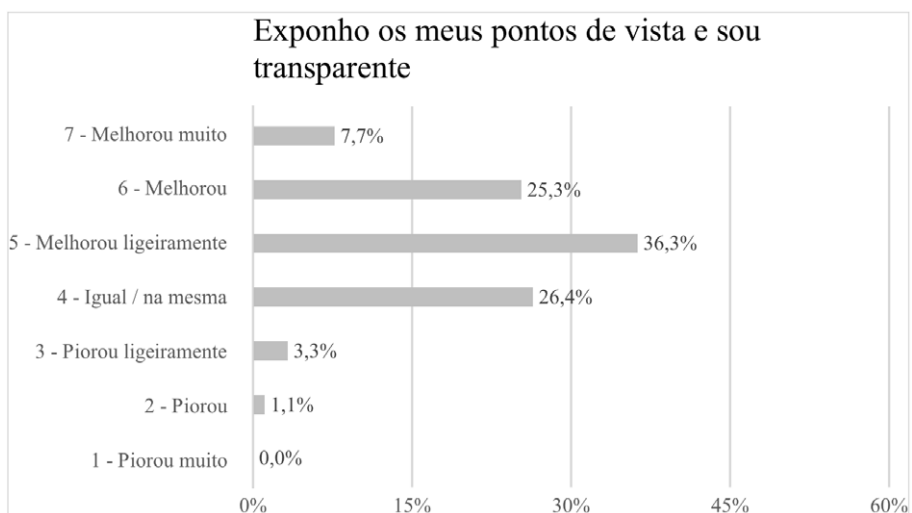
6.3.1.1. Os líderes estão a desenvolver a consciência? (Eu subjetivo)

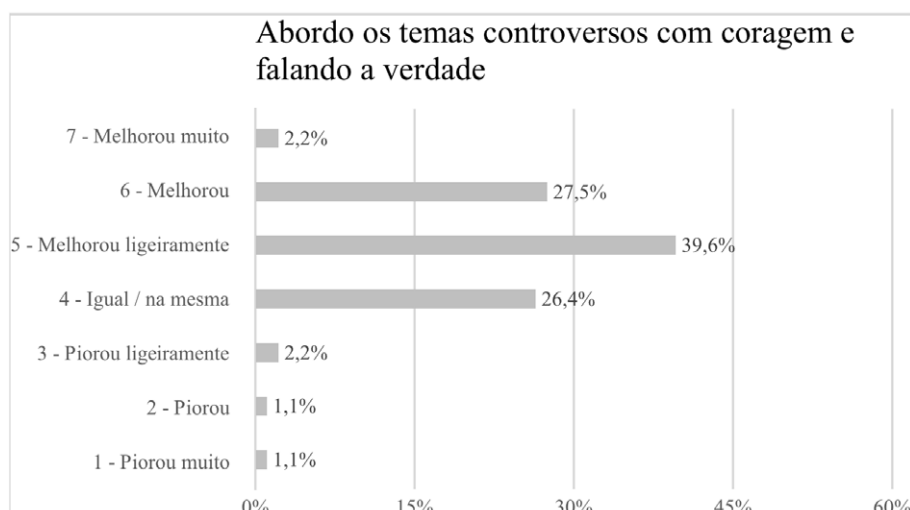
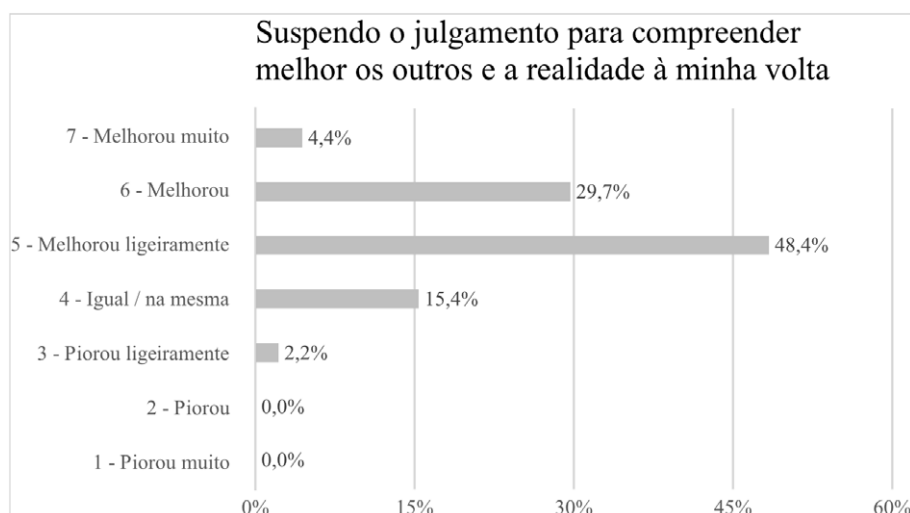
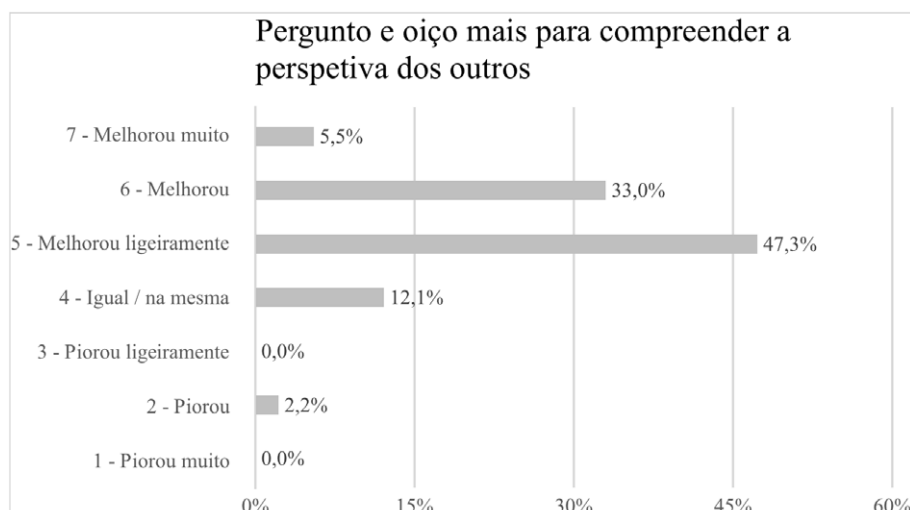
Itens da sub-dimensão consciência e reflexão individual

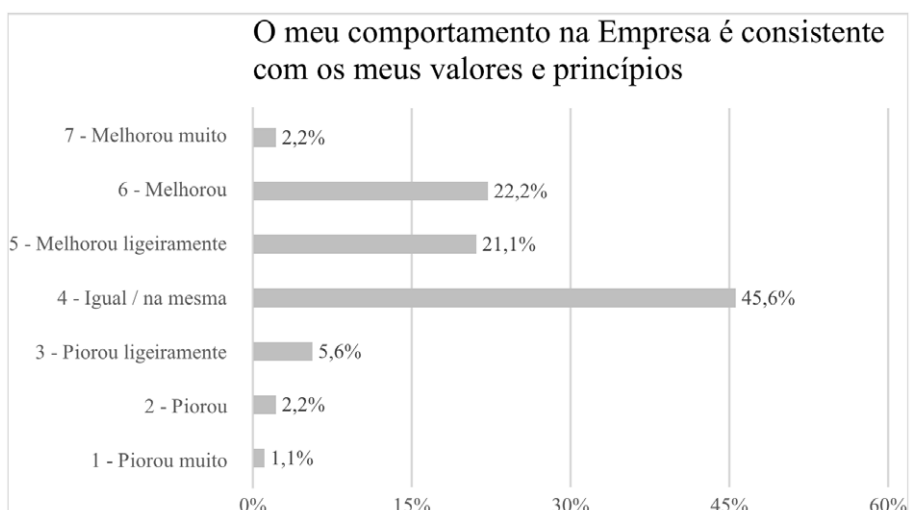
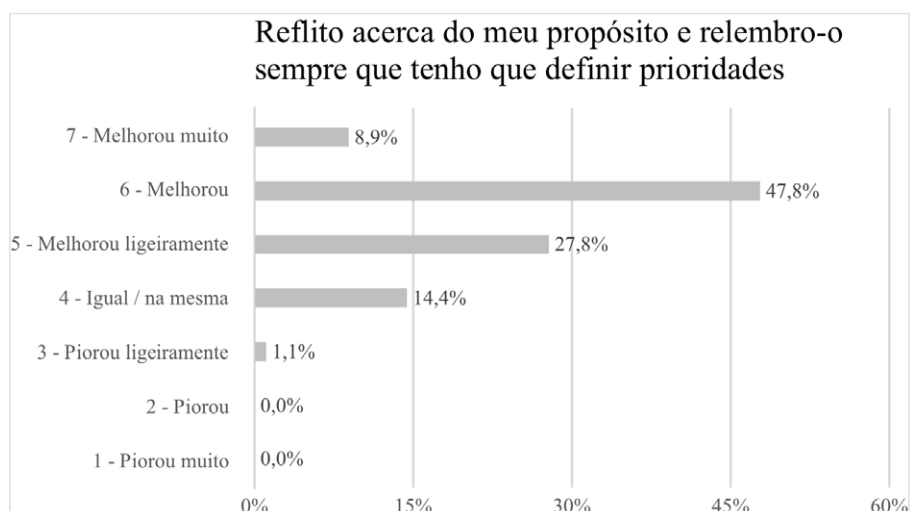
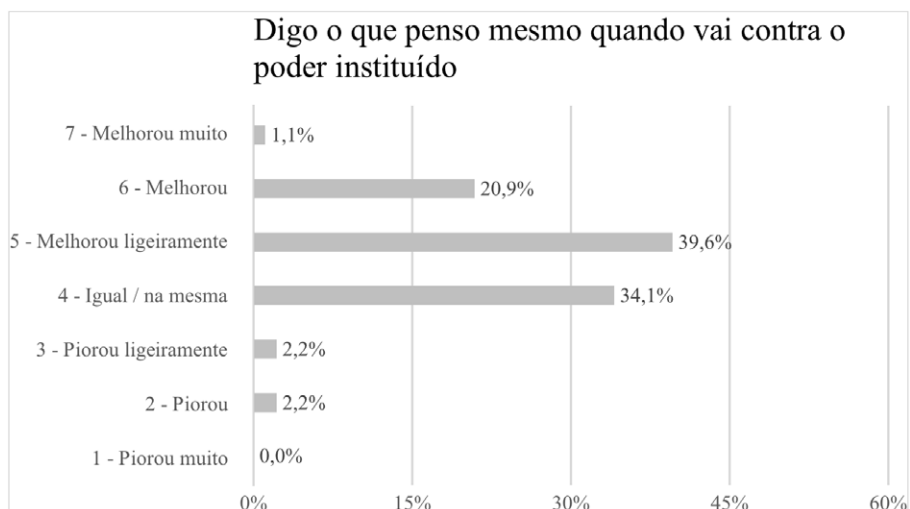


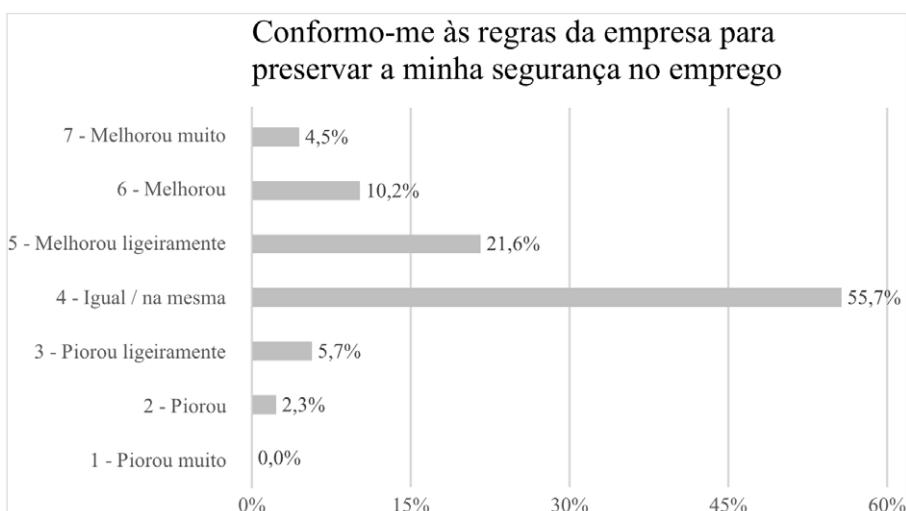
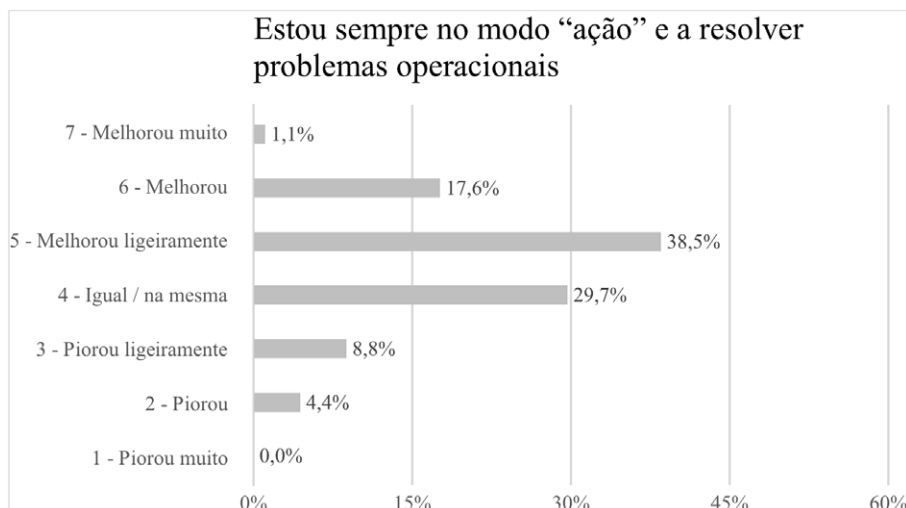
Alfa de Cronbach de 0,896





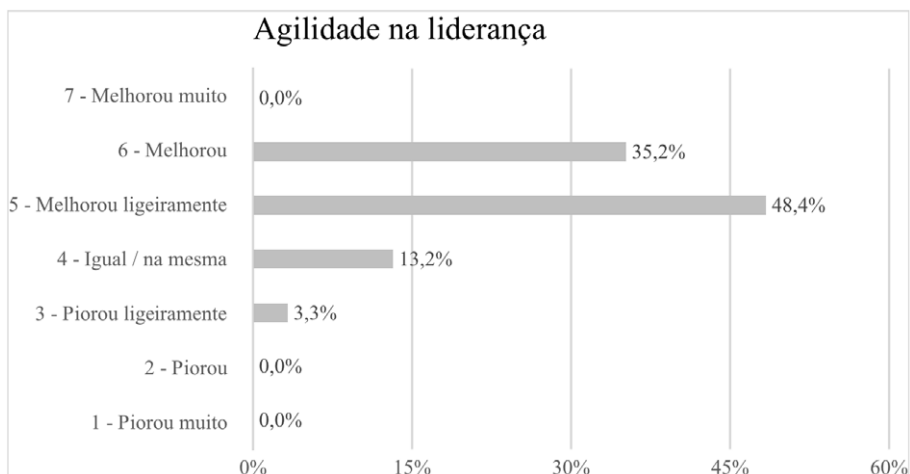




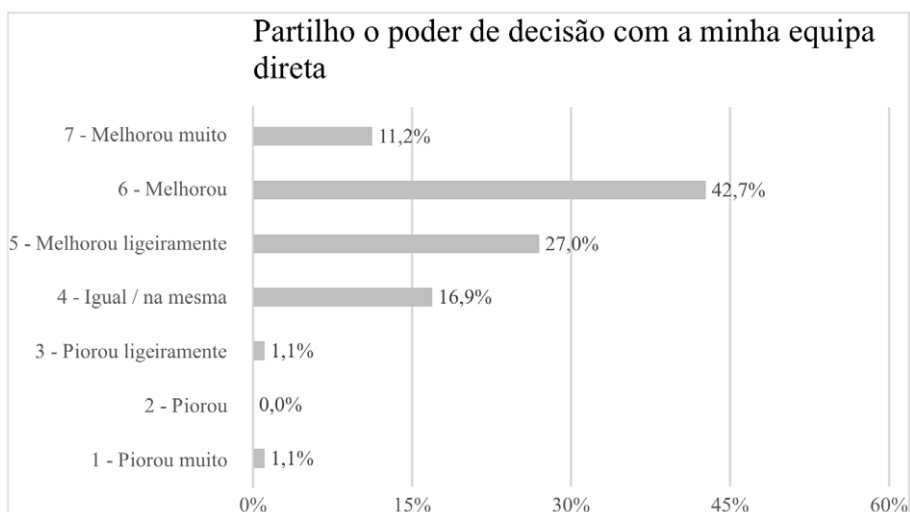
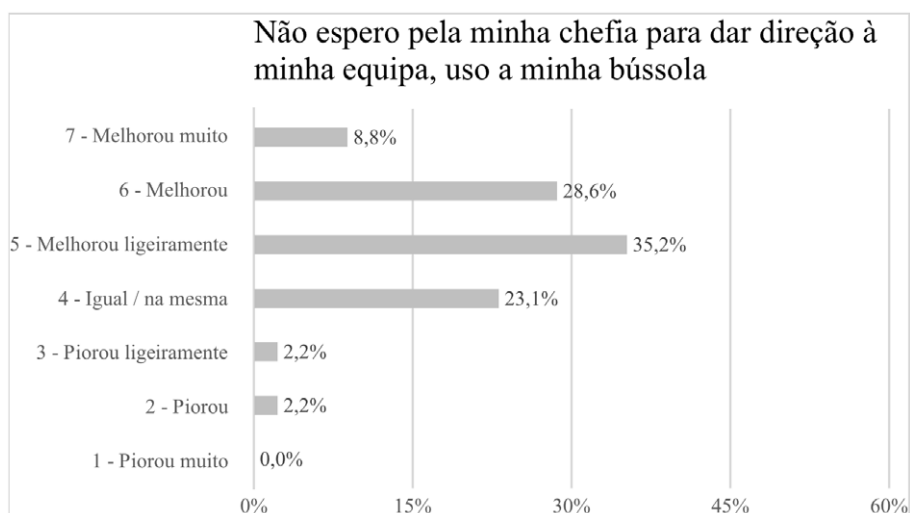


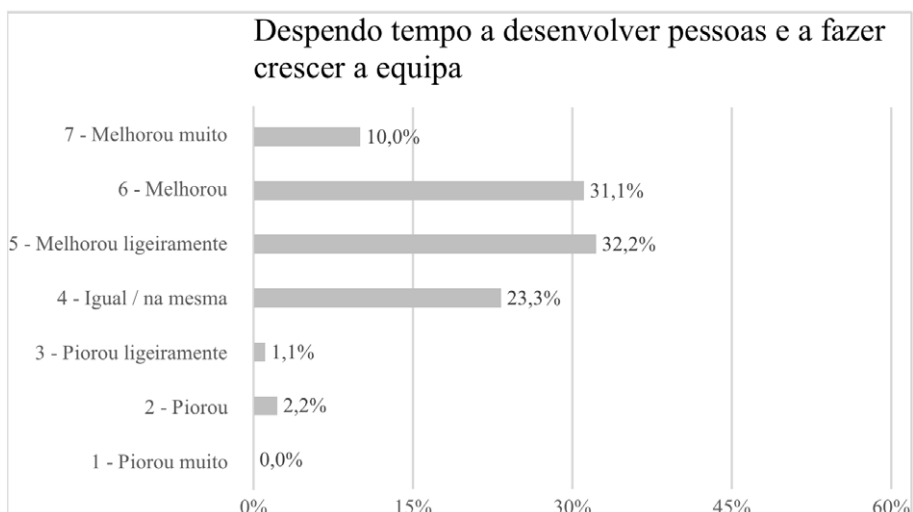
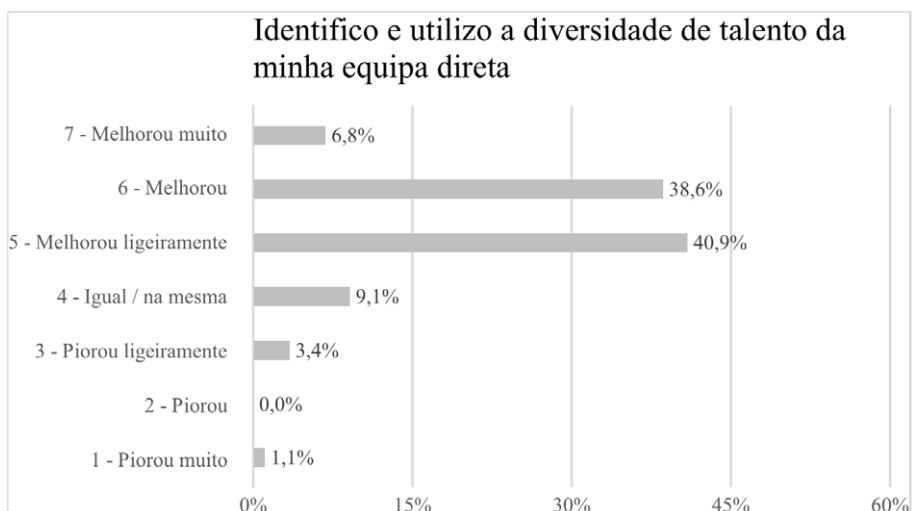
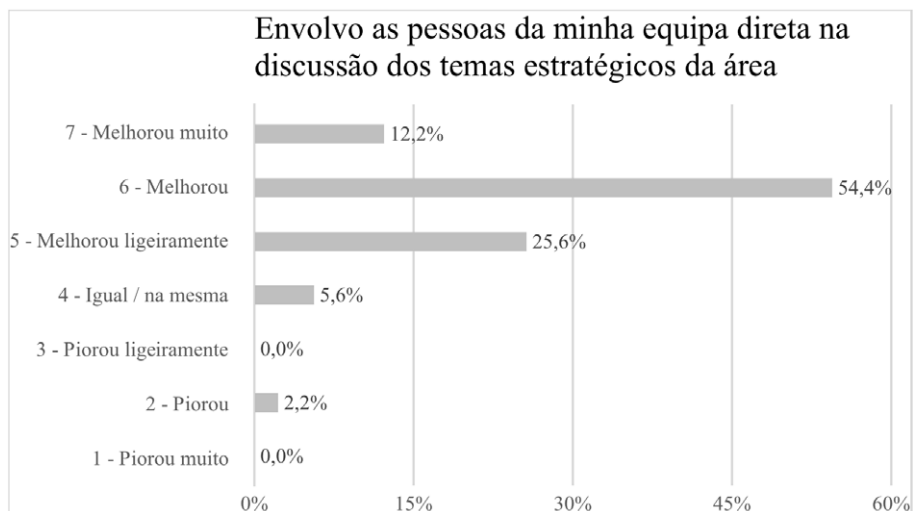
6.3.1.2 Os líderes estão mais ágeis? (ação individual)

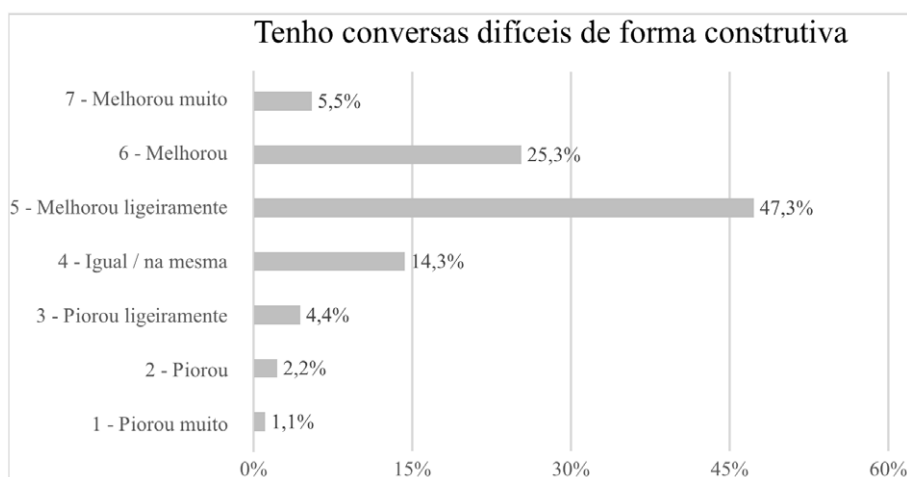
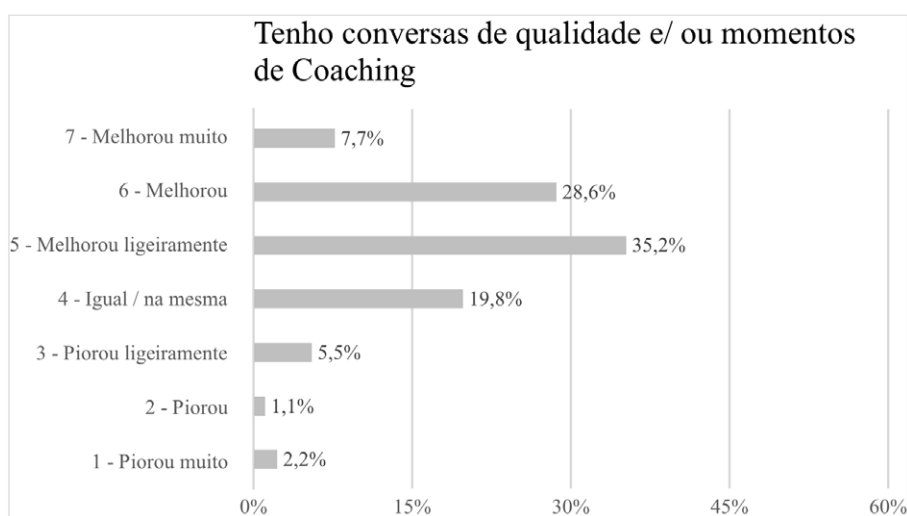
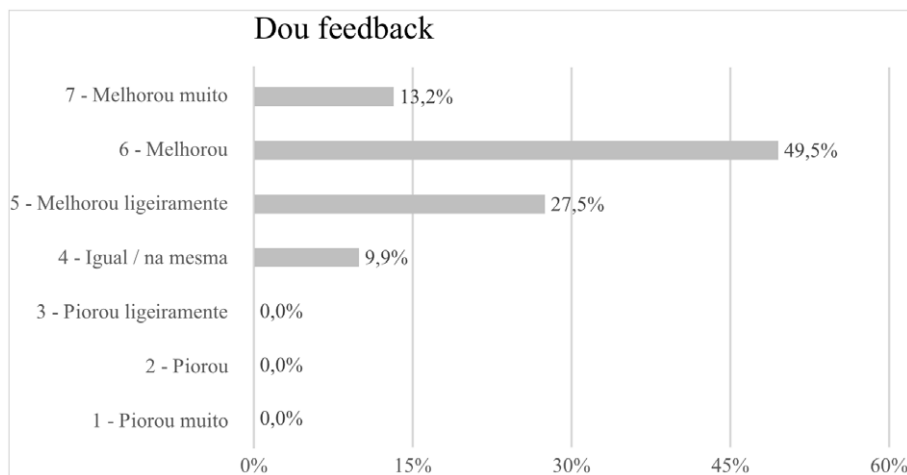
Itens da sub-dimensão agilidade na liderança

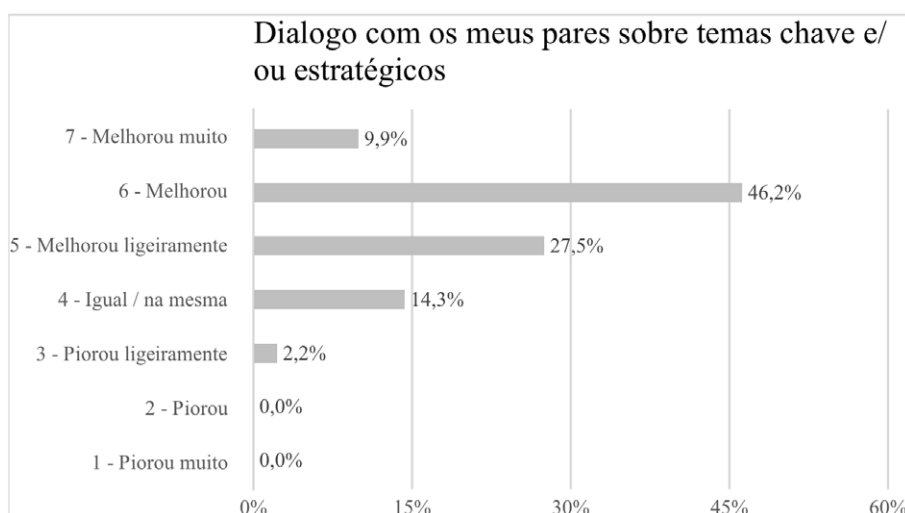
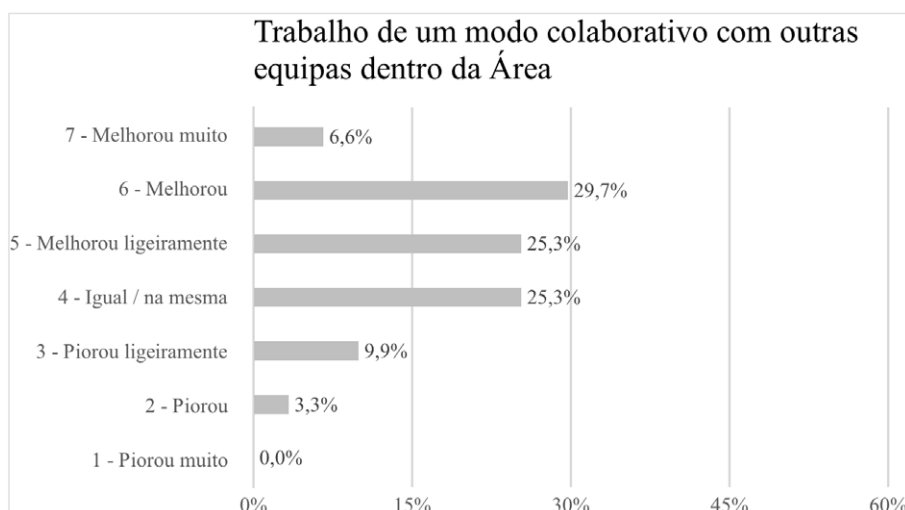
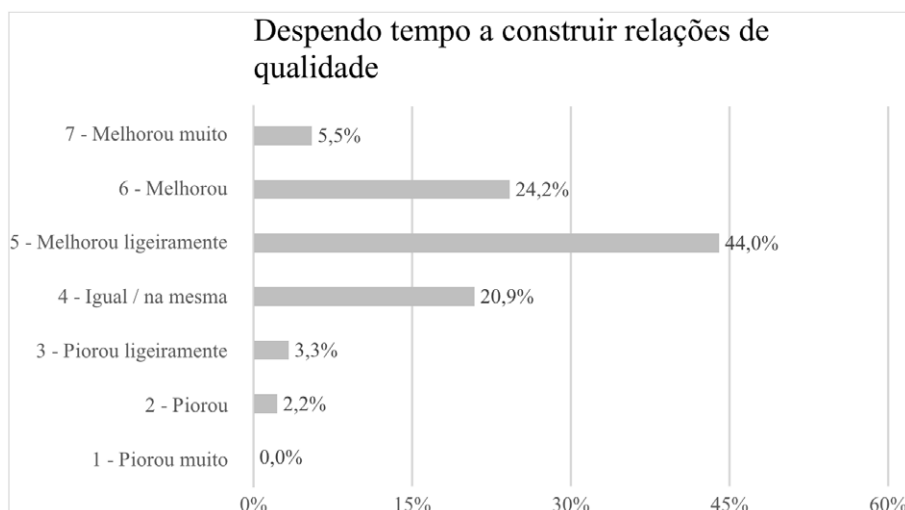


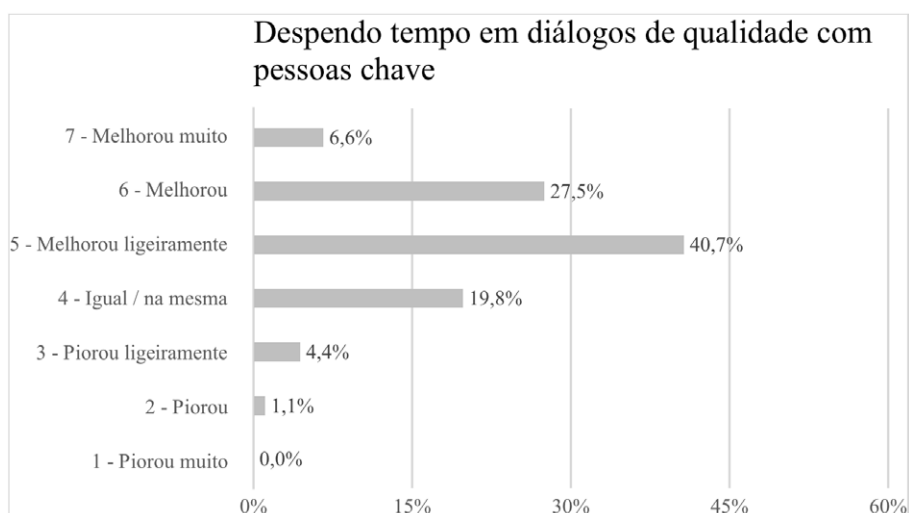
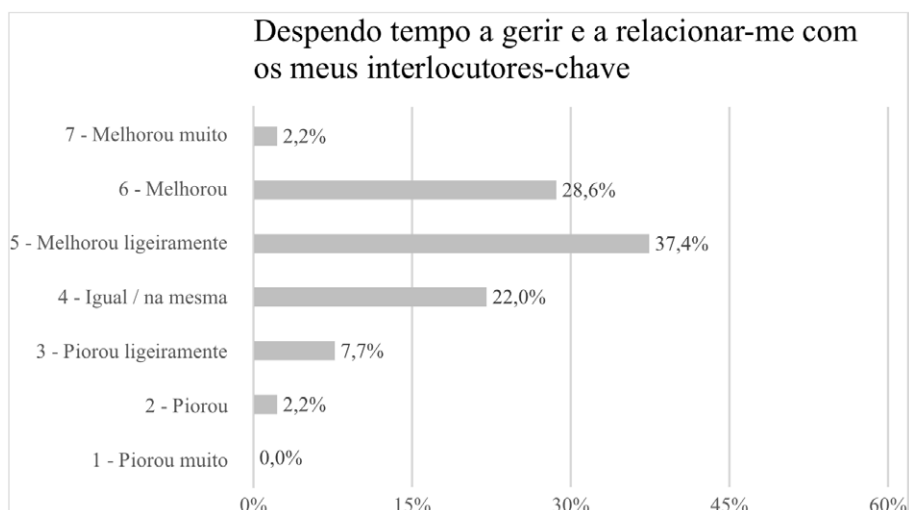
Alfa de Cronbach de 0,927

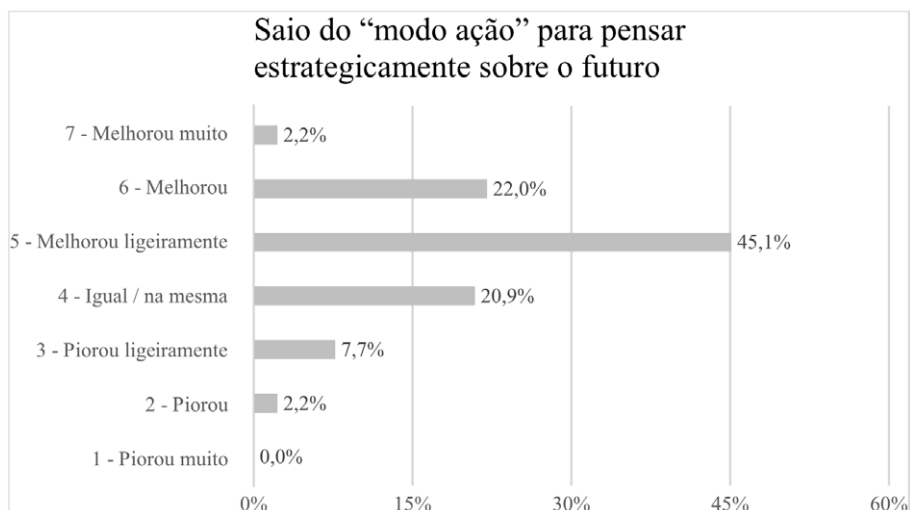






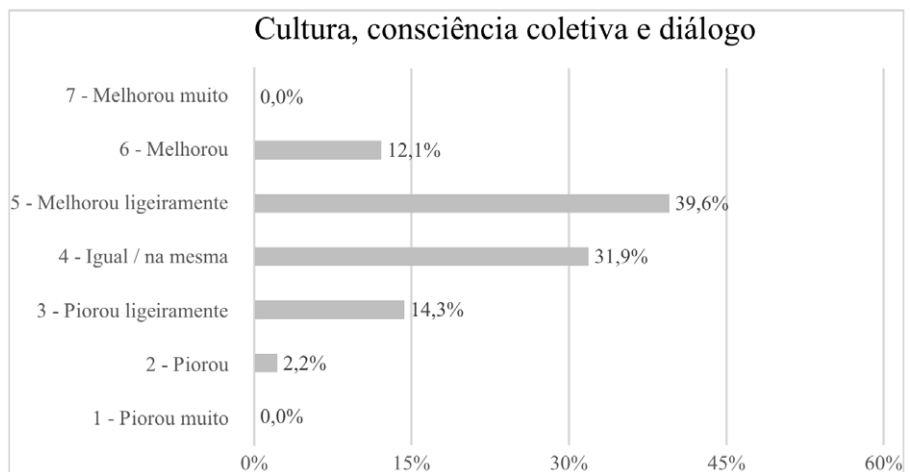




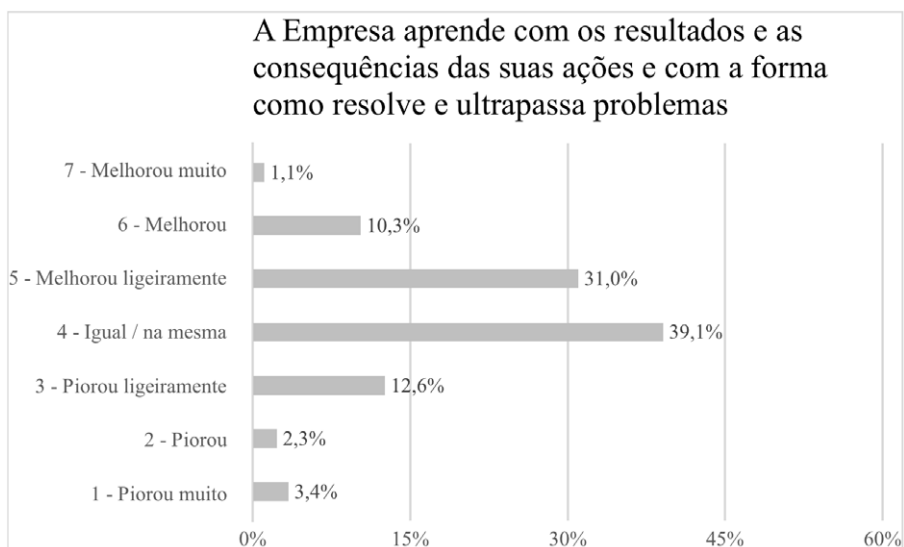
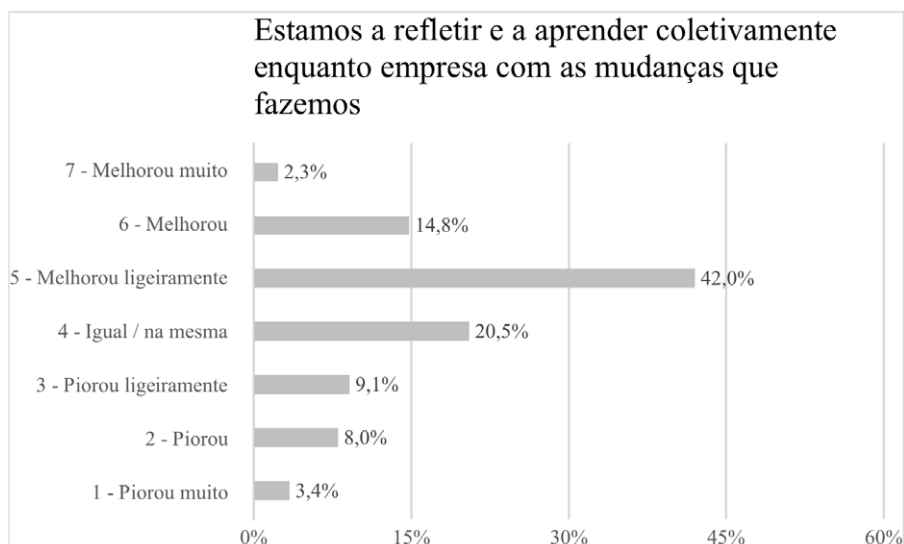
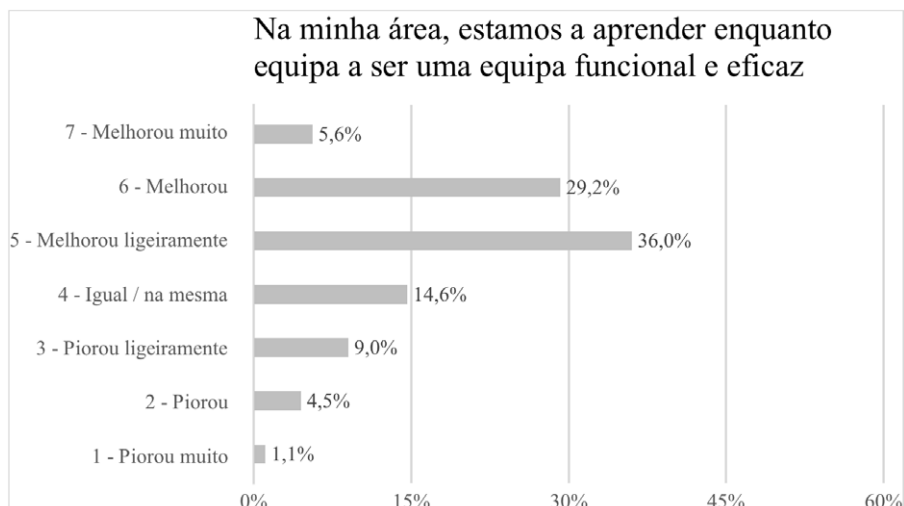


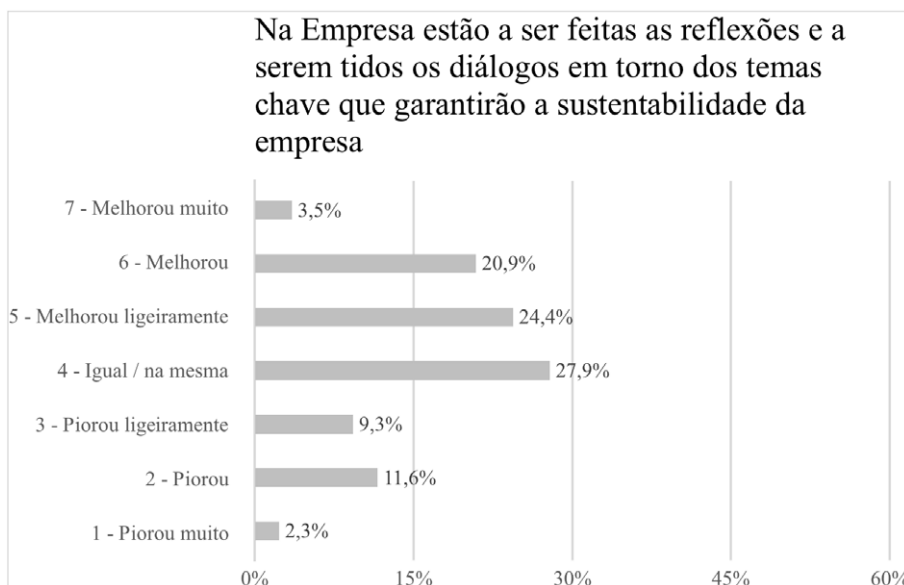
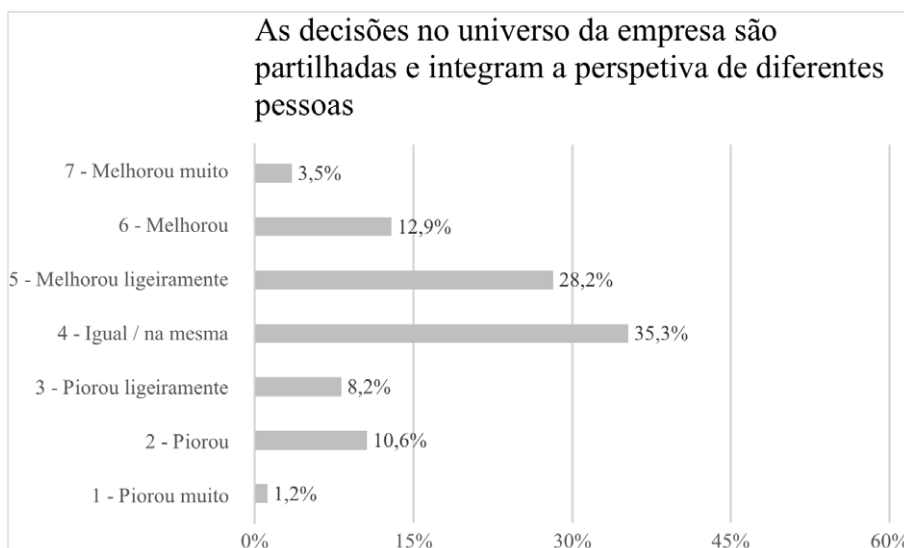
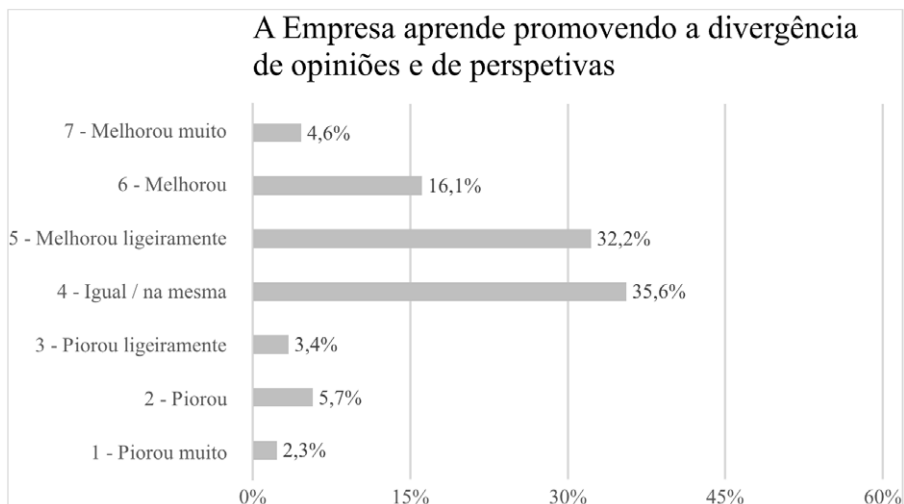
6.3.2 Proposição II: Houve lugar ao desenvolvimento da consciência coletiva por via do diálogo e da reflexão?

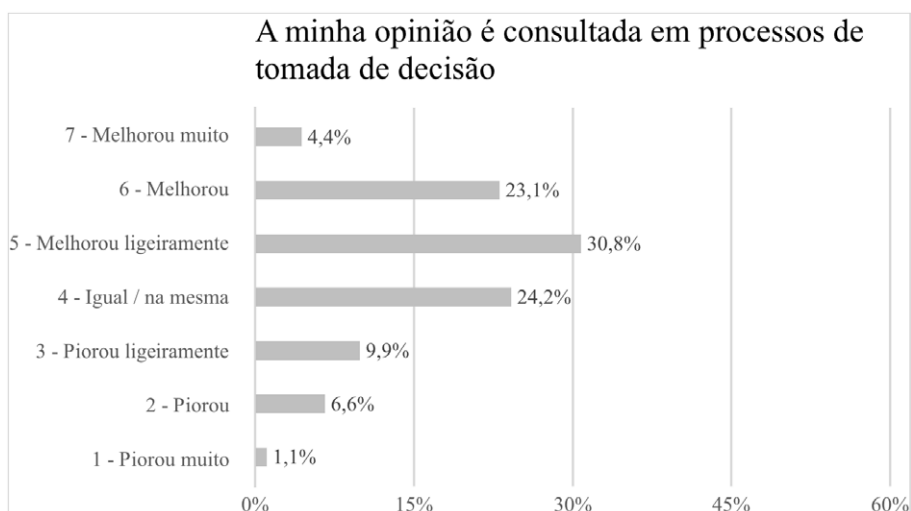
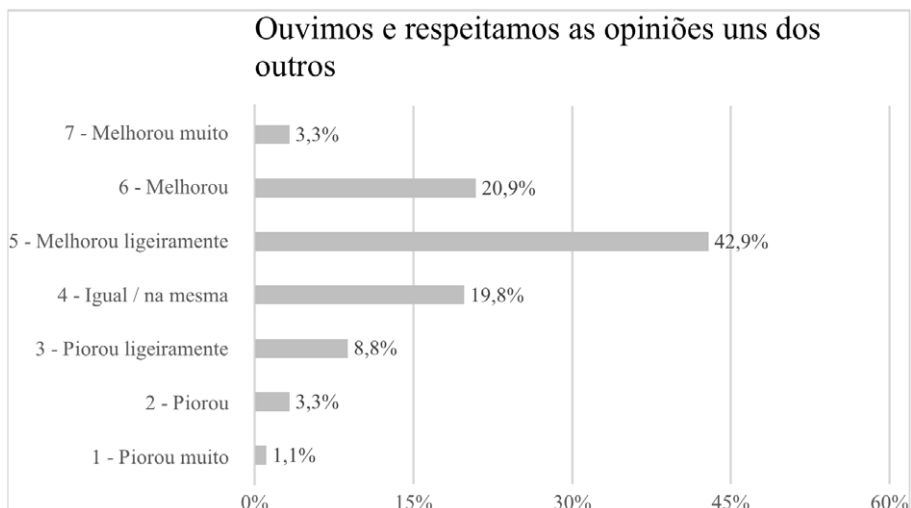
Itens da dimensão cultura, consciência coletiva e diálogo

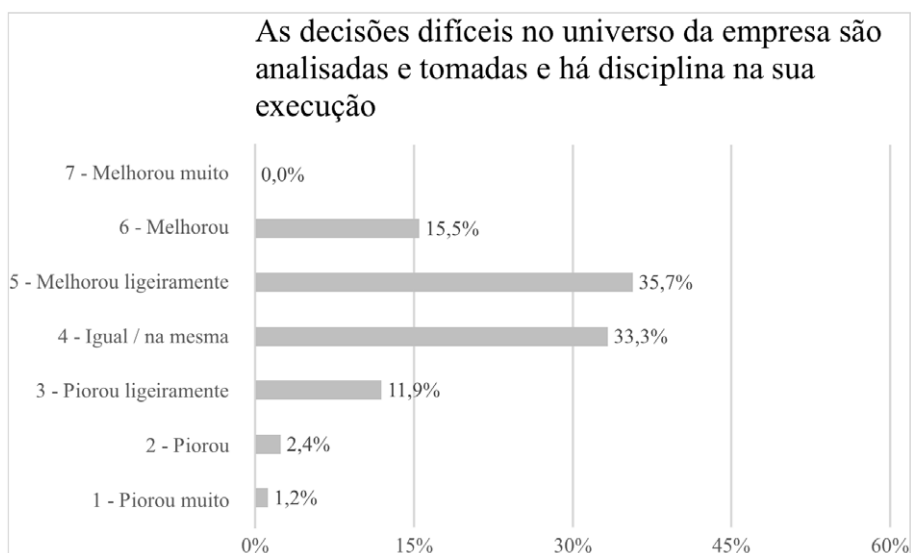
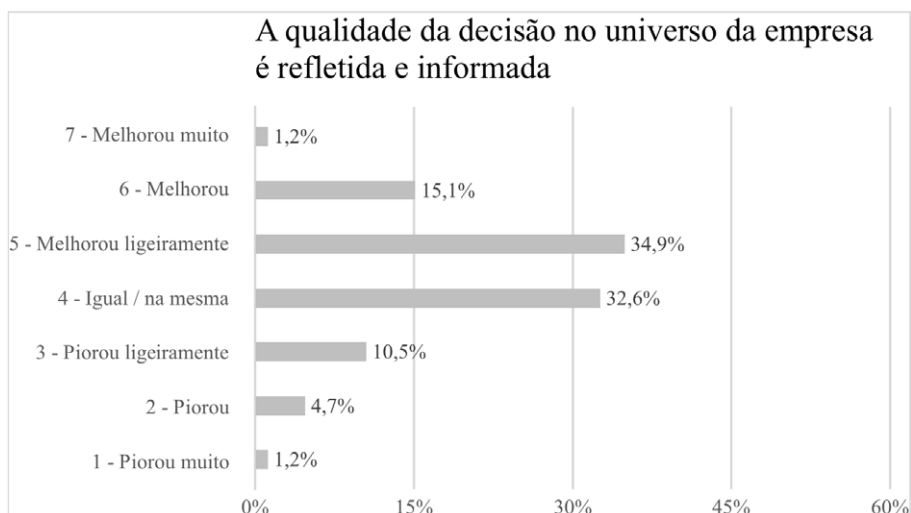
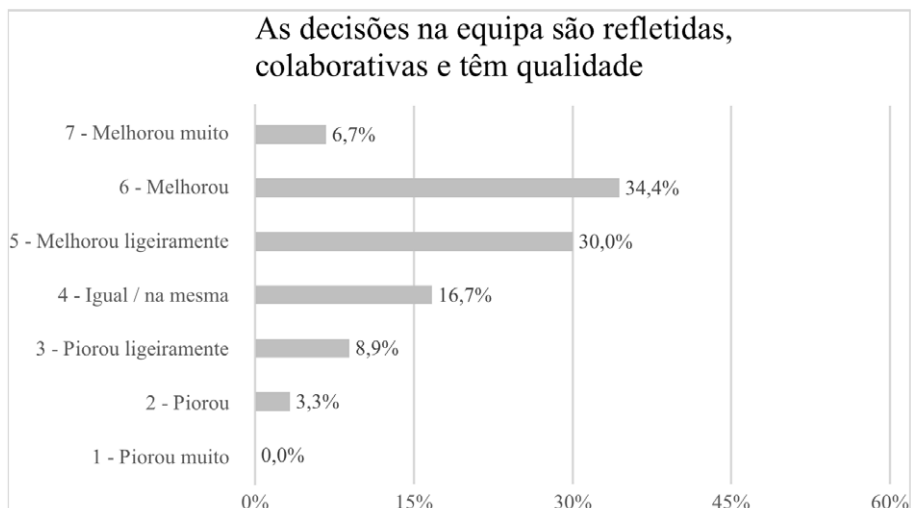


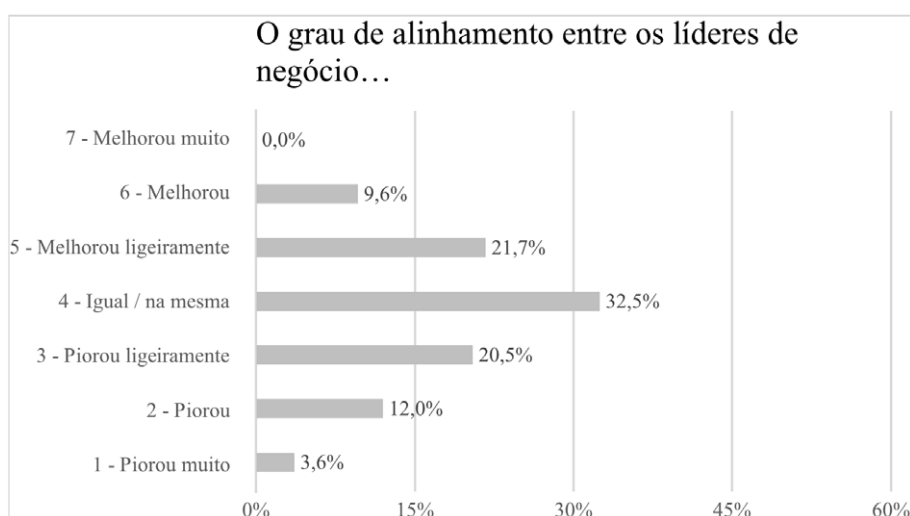
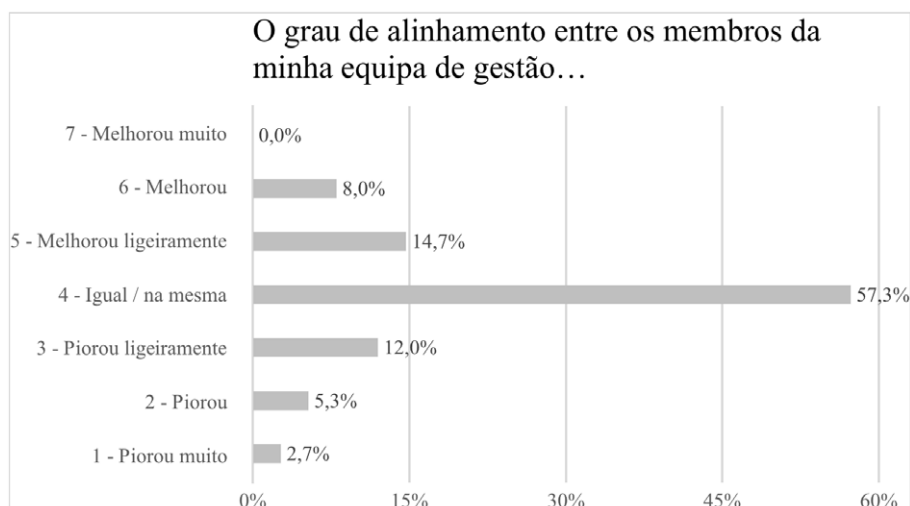
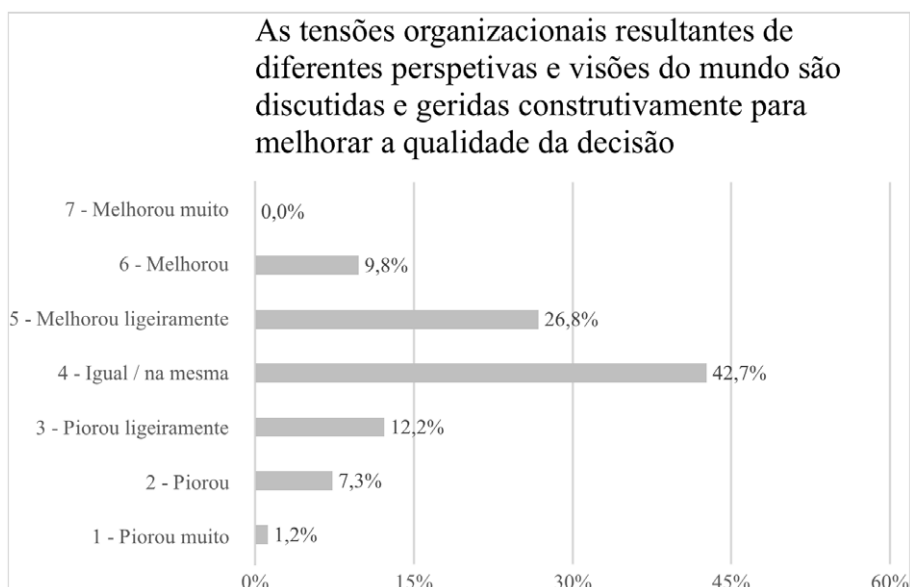
Alfa de Cronbach de 0,927

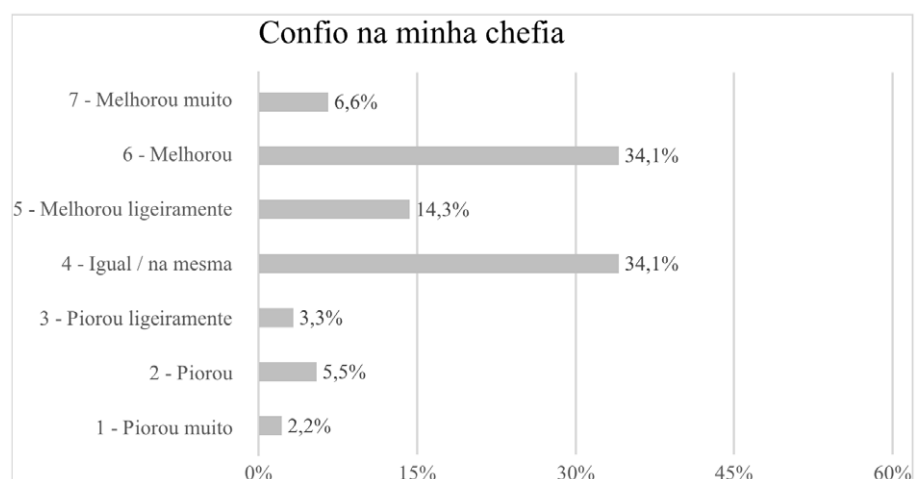
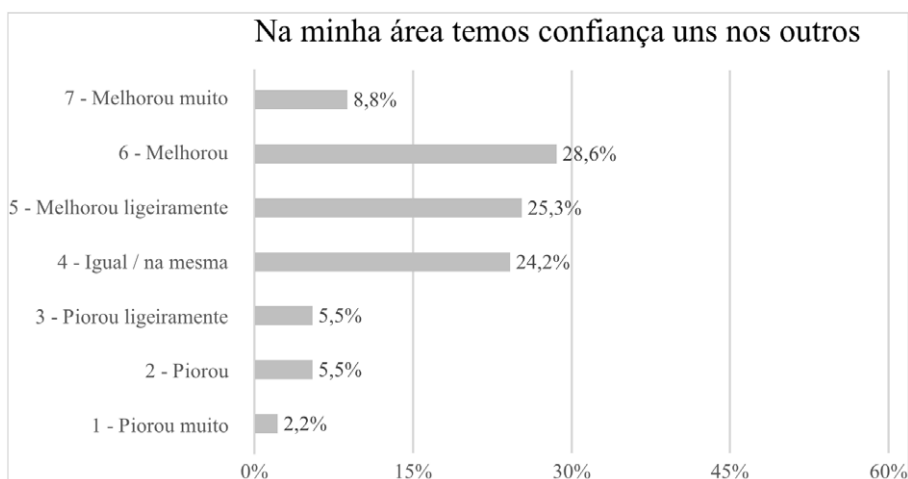
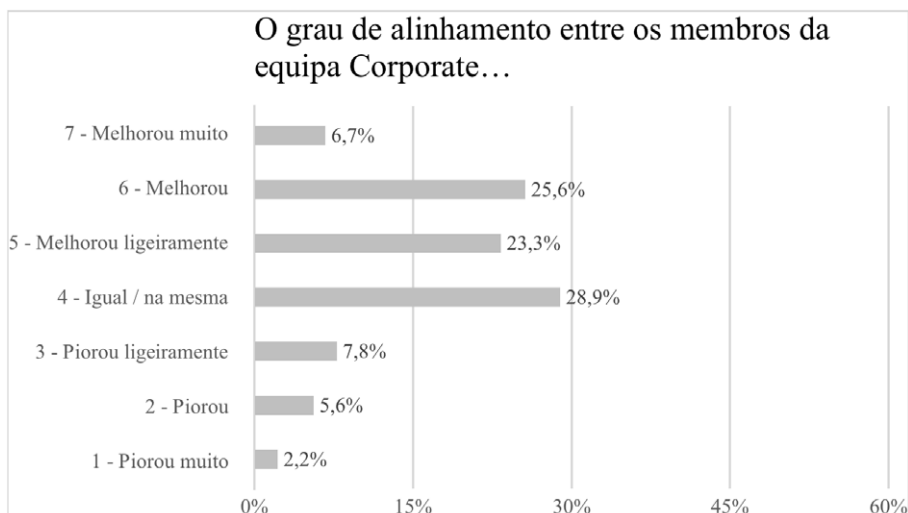


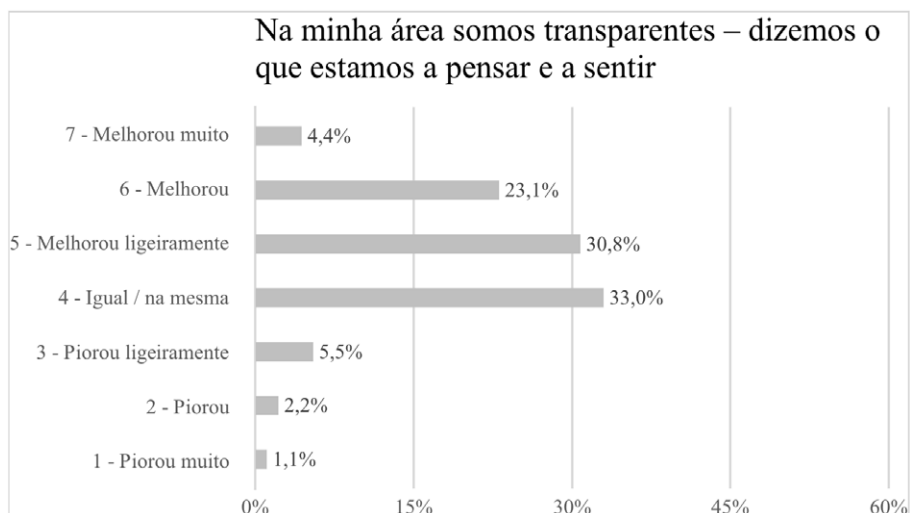
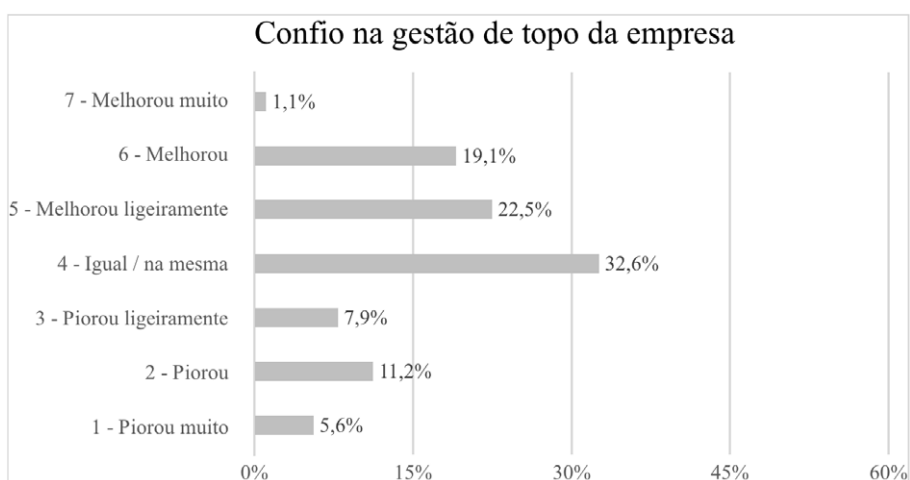
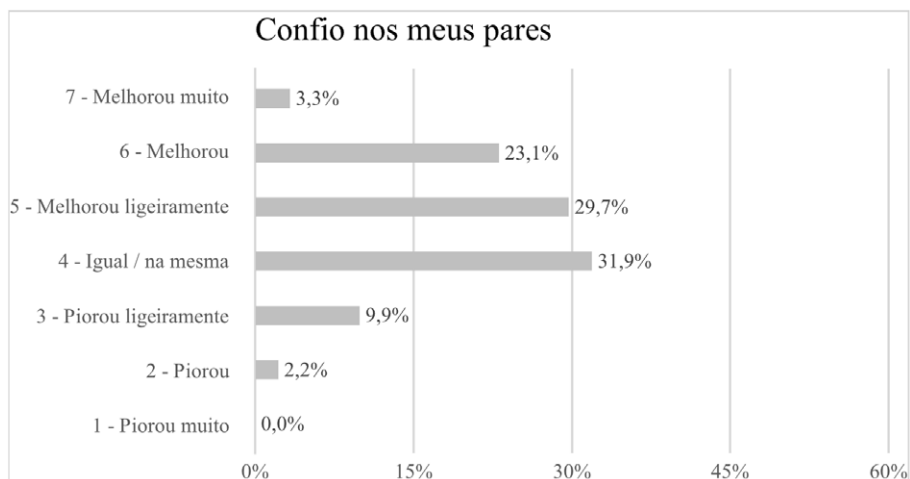


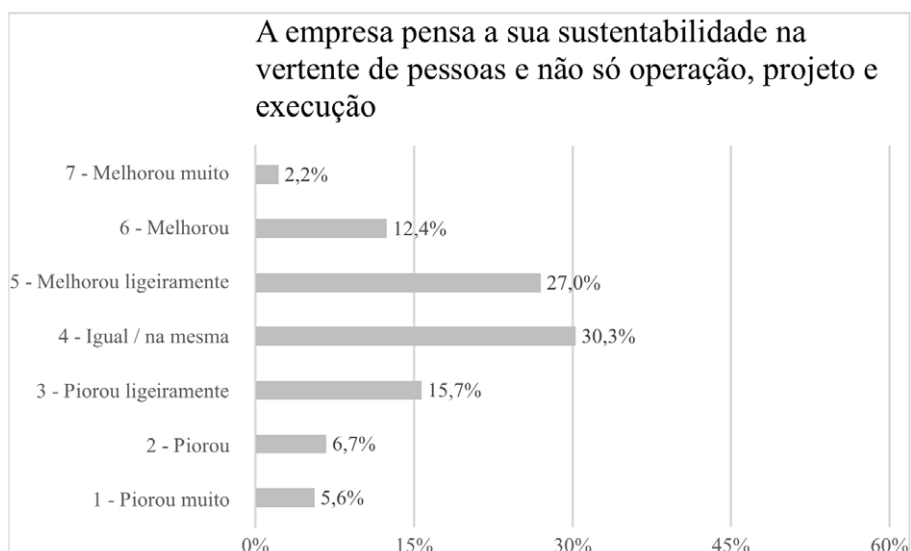
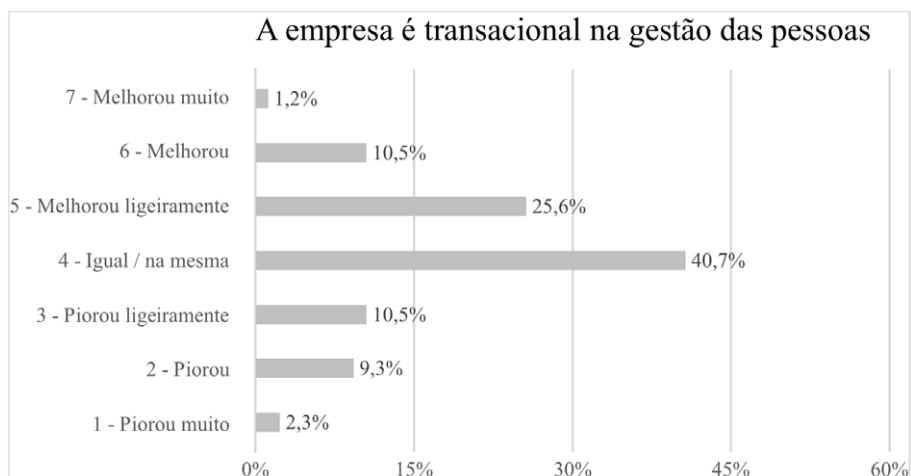
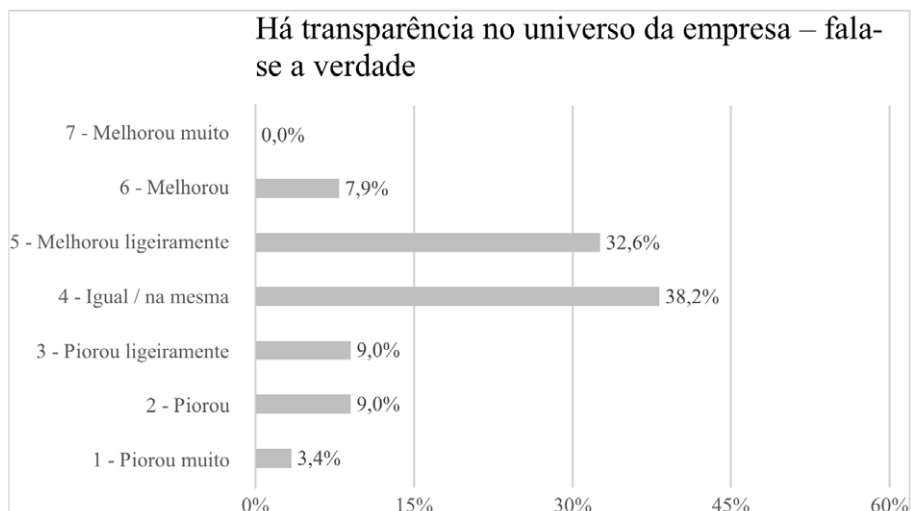


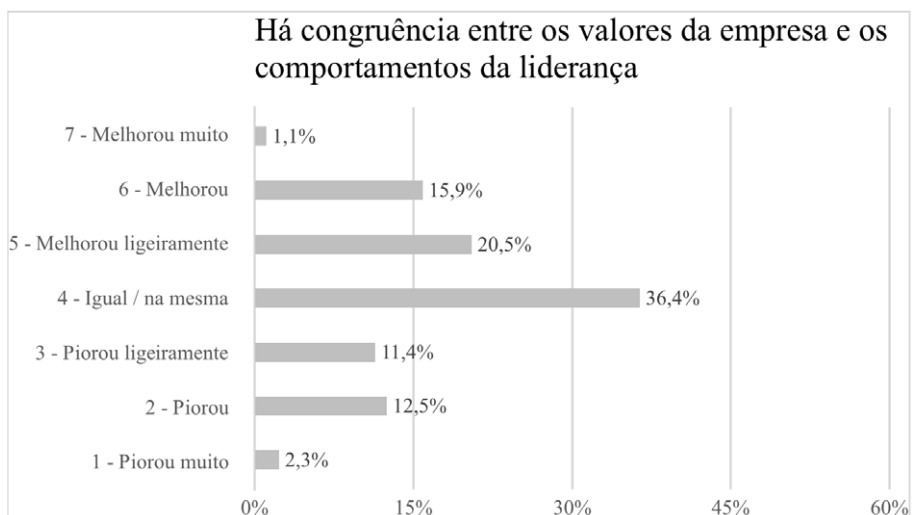
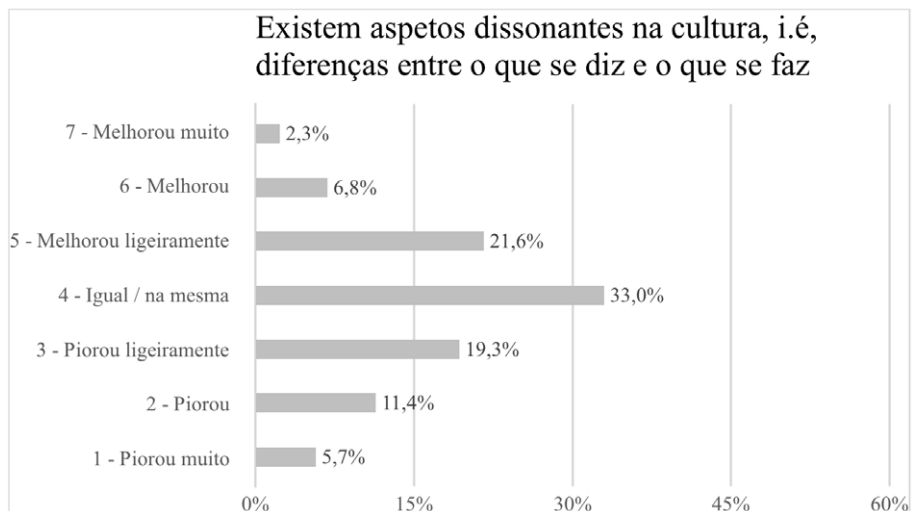






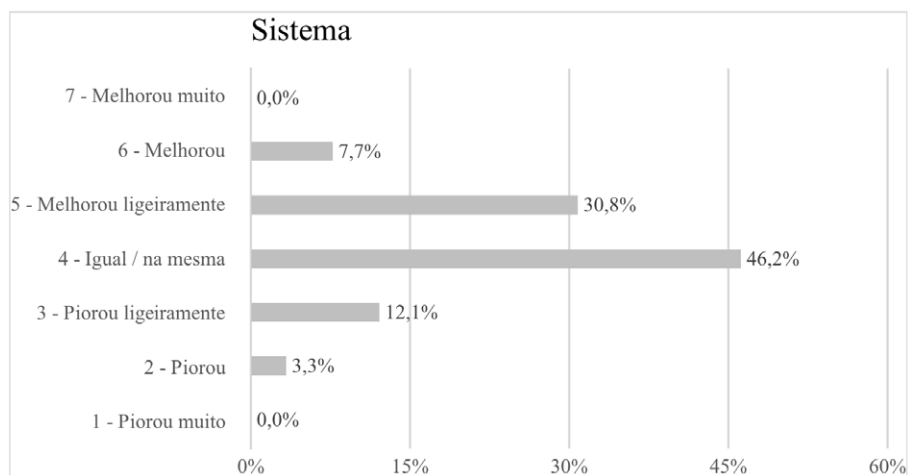






6.3.3 Proposição III: Foram feitas mudanças necessárias nos sistemas para alavancar e suster o processo de transformação da empresa?

Itens da dimensão sistema



Alfa de Cronbach de 0,961

