



QUAIS AS COMPETÊNCIAS DO LÍDER DO FUTURO?

Emanoel Querette
20/10/2022



CURSO EXECUTIVO

LIDERANÇA PARA O FUTURO

TURMA 2022

CESAR
SCHOOL



Adriana Chaves
Cia de Talentos



Cesar França
CESAR School



Diana de Carli
ThoughtWorks



Egon Daxbacher
DIN Dax



Emanuel Querette
Querette Consultoria



Marco Suassuna
MEDA Consultoria



Pedro Mello
Open Leaders



Tatiana Bittencourt
Mentora e Coach

1. **Organizações e os Impactos da Transformação Digital** - Egon Daxbacher
2. **Colaboratividade** - Pedro Mello
3. **Aprendizagem e Auto-gestão** - Diana de Carli
4. **Propósito** - Adriana Chaves
5. **História e Futuro da Liderança** - Cesar França
6. **Liderança Sistêmica** - Emanuel Querette
7. **Inteligência Emocional e Comunicação Não-Violenta** - Tatiana Bittencourt
8. **Estratégias em Cenários de Mudanças** - Marcos Suassuna

V

U

C

A

V + U + C + A
+
IMPERATIVO À AÇÃO



“In this era of multiple crises and global threats, I am increasingly uneasy with the call for leadership. Gandhi, Martin Luther King, Rachel Carson, and other iconic figures ... The lack of such characters now, we are told, suggests a vacuum in our capacity to generate the old-school kind of hope for the future that these courageous individuals embodied.

So where are the leaders of today?

*I would like a moment to call **bullshit**. This thinking about leadership is not useful. There is no such thing as an isolated individual—we are all interdependent. **I´m sick of heroes.**”*

Nora Bateson.

“Leadership Within the Paradox of Agency” - extraído de Small Arcs of Larger Circles (2016)
<https://norabateson.wordpress.com/2017/01/19/leadership-within-the-paradox-of-agency/>

DE QUE LIDERANÇA
ESTAMOS FALANDO?

“Liderança Sistêmica é ação com alavanca.”

Peter Senge, Hal Hamilton, John Kania.

“The Dawn of System Leadership”. Stanford Social Innovation Review 13 (1), 2015.

“Líderes Sistêmicas estão tão convencidas de que algo pode ser feito agora, que não esperam até ter um plano completamente desenvolvido para agir. Com isso, outras pessoas também se sentem livres para dar o primeiro passo e aprender-fazendo.

De fato, a sua maior contribuição vem da força da sua ignorância, que lhes dá permissão para fazer perguntas óbvias e incorporar a abertura e o compromisso com um aprendizado e desenvolvimento constantes.”

Peter Senge, Hal Hamilton, John Kania.

“The Dawn of System Leadership”. Stanford Social Innovation Review 13 (1), 2015.

“Tal alavanca aponta para um futuro que emerge, que requer sintonia a parâmetros para além do conhecimento proposicional (know-what) e da experiência.

... a Liderança Sistêmica insiste no momento presente e no contexto da ação como parâmetros-chave para definir a condição de líder.”

Raimo Hämmäläinen, Esa Saarinen

“Systems Intelligent Leadership”. In: *Systems Intelligence in Leadership and Everyday Life*, 2007.

“Diferentemente de líderes tradicionais, Líderes Sistêmicas comumente são humildes, boas ouvintes, e facilitadoras habilidosas que conseguem engajar stakeholders com prioridades e perspectivas divergentes.

*Líderes Sistêmicos vêem seu papel como **catalisar, habilitar e suportar a ação descentralizada** – em vez de ocuparem eles mesmos o centro do palco.”*

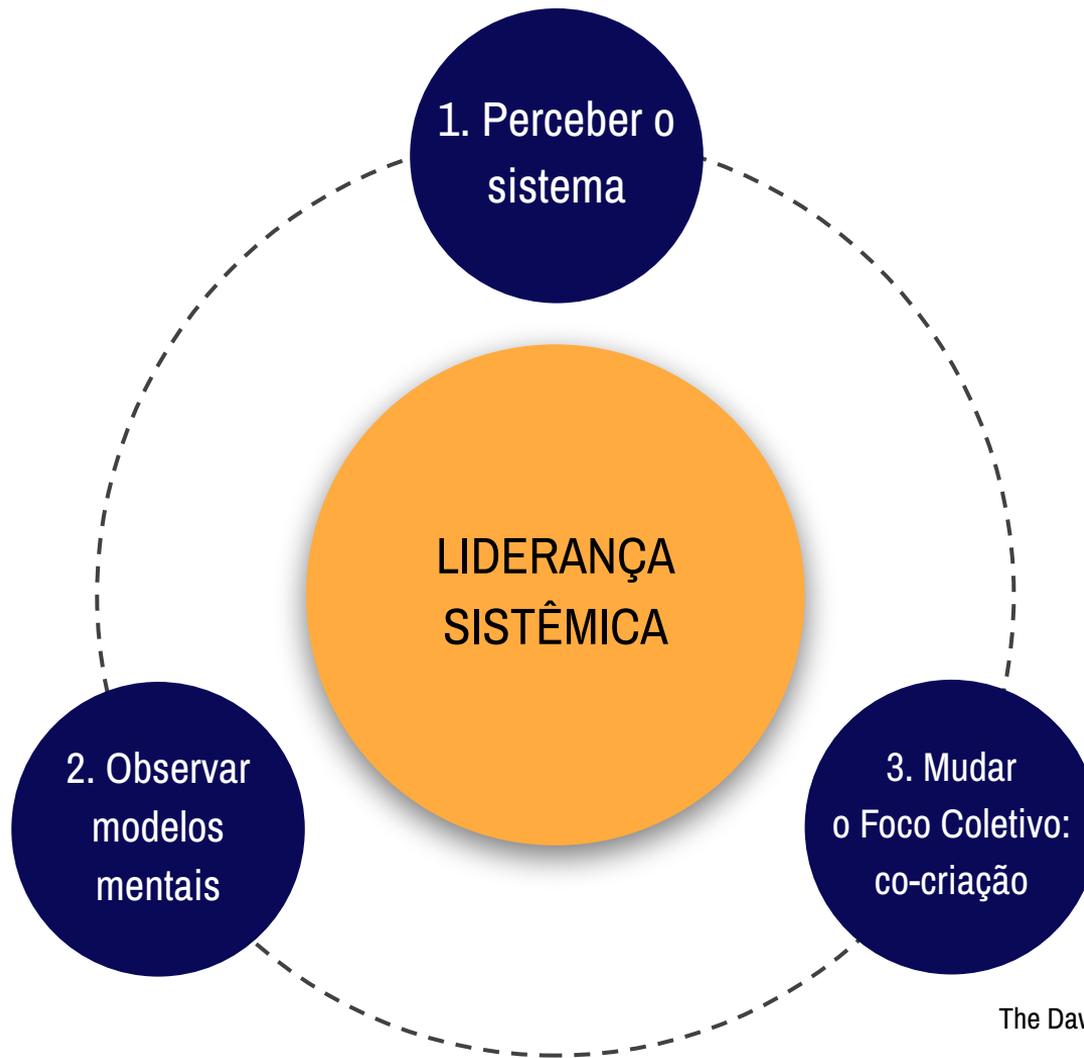
WEF. “Systems leadership: a tool for our times”

<https://www.weforum.org/agenda/2019/09/systems-leadership-can-change-the-world-but-what-does-it-mean>

“A liderança não reside em uma pessoa, mas em uma arena que pode ser ocupada por ofertas de sabedoria específica às necessidades da comunidade. Portanto, **a liderança é produzida coletivamente na comunidade, não no indivíduo**. A responsabilidade do indivíduo é estar pronto e disposto a aparecer, servir e então, mais importante, afastar-se. Liderança para esta era não é um papel ou um conjunto de características; é uma zona de processo inter-relacional. **Entre, saia.**”

Nora Bateson.

“Leadership Within the Paradox of Agency” - extraído de Small Arcs of Larger Circles (2016)
<https://norabateson.wordpress.com/2017/01/19/leadership-within-the-paradox-of-agency/>



1. Perceber o sistema (mente aberta)





VIVEMOS EM
SISTEMAS

*mas nem
sempre
conseguimos
percebê-los*

SISTEMAS

moldam

COMPORTAMENTOS

THE
SAME
OLD
THINKING

THE
SAME
OLD
RESULTS

COMPORTAMENTOS
transformam
SISTEMAS

2. Observar modelos mentais (coração aberto)



“ Nos sistemas:

- **estrutura** produz comportamentos.
- **crenças** sobre estrutura produzem comportamentos.
- **crenças sobre crenças** sobre estrutura produzem comportamentos.”

Raimo Hämmäläinen, Esa Saarinen

“Systems Intelligent Leadership”. In: Systems Intelligence in Leadership and Everyday Life, 2007.

Nossas experiências pessoais (muitas vezes) são efeitos sistêmicos.

medos

crenças

cultura

culpas

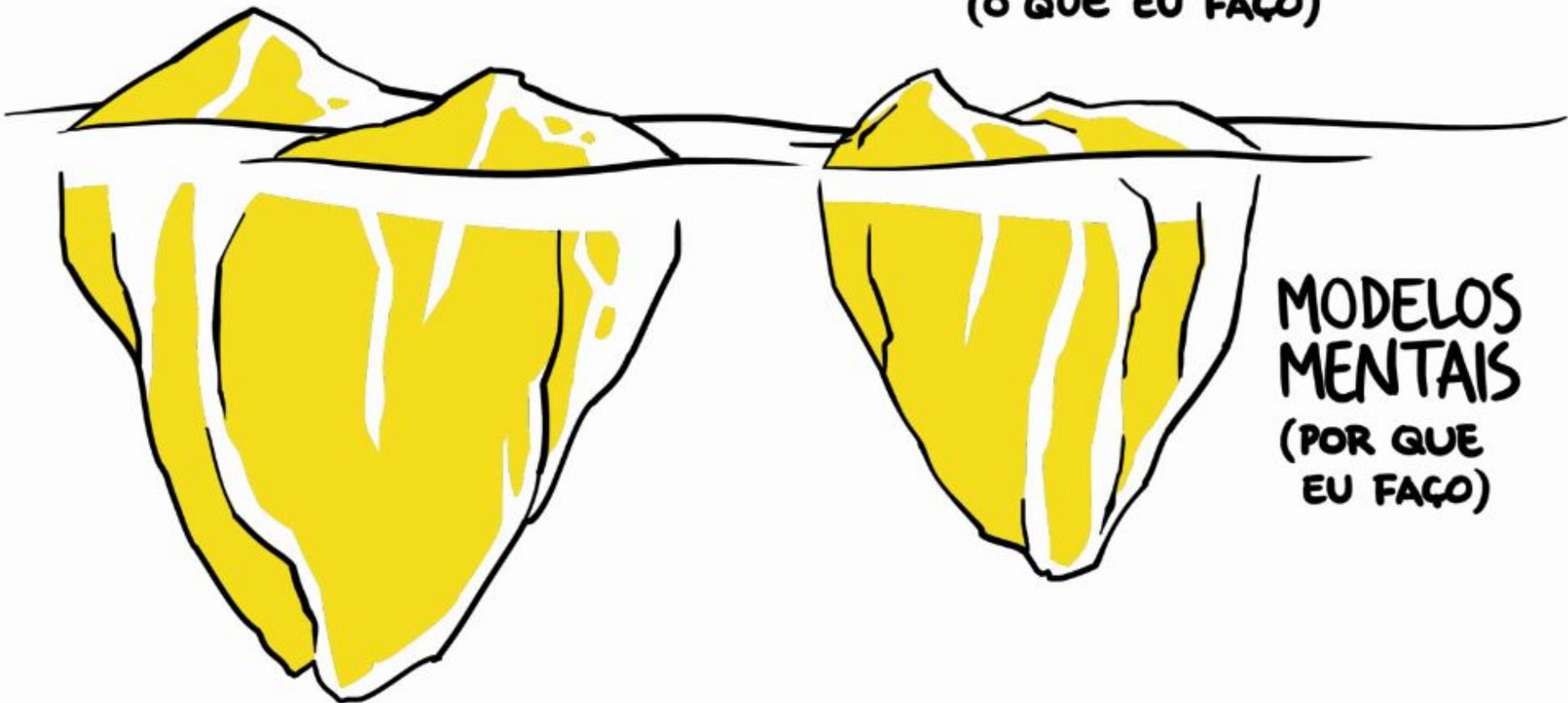
vergonhas

(pre-)conceitos...

= auto-sabotagem



COMPORTAMENTOS
(O QUE EU FAÇO)



MODELOS
MENTAIS
(POR QUE
EU FAÇO)

SEM MUDANÇA DE
MENTALIDADE
NÃO HÁ TRANSFORMAÇÃO

2. Mudar o foco da
ação coletiva, da reação
para a co-criação
(vontade aberta)



Construir e compartilhar
uma *visão de futuro* melhor
do que o que existe
atualmente



“Uma habilidade humana central para alguém se tornar um líder efetivo é ser um bom contador de estórias!”

Fernando Flores

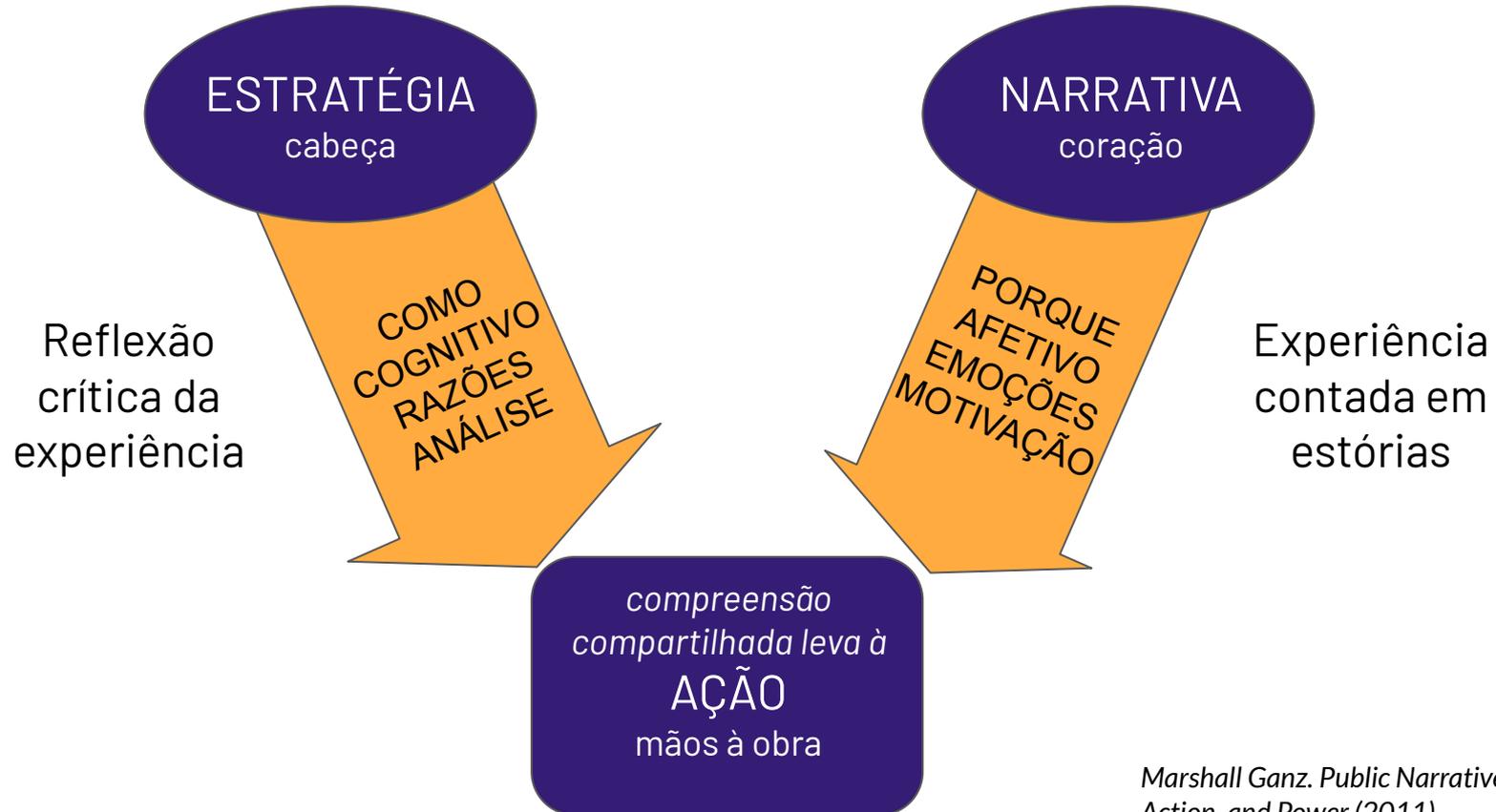
The Impact of Information Technology on Business, 1997.

Estórias comunicam valores,
emoções, morais.

Narrativas falam ao coração.



estratégia e narrativa para engajar pessoas



Inibidores da Ação

INÉRCIA

APATIA

MEDO

ISOLAMENTO

INSEGURANÇA

SUPERAR

Motivadores da Ação

URGÊNCIA

INDIGNAÇÃO

ESPERANÇA

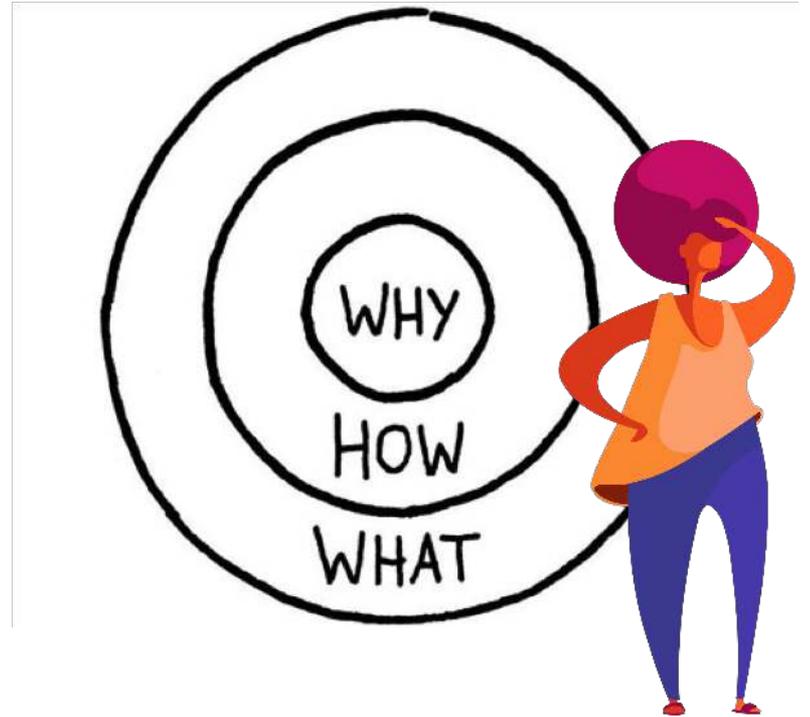
SOLIDARIEDADE

V. P. F. A. D. *

** Você Pode Fazer A Diferença*

Incerteza + Imperativo à ação: Narrativa

“Quando consideramos a ação em face da incerteza, temos que nos fazer três perguntas: **por que** devemos agir, **como** podemos agir, e **o que** precisamos aprender a fazer.”

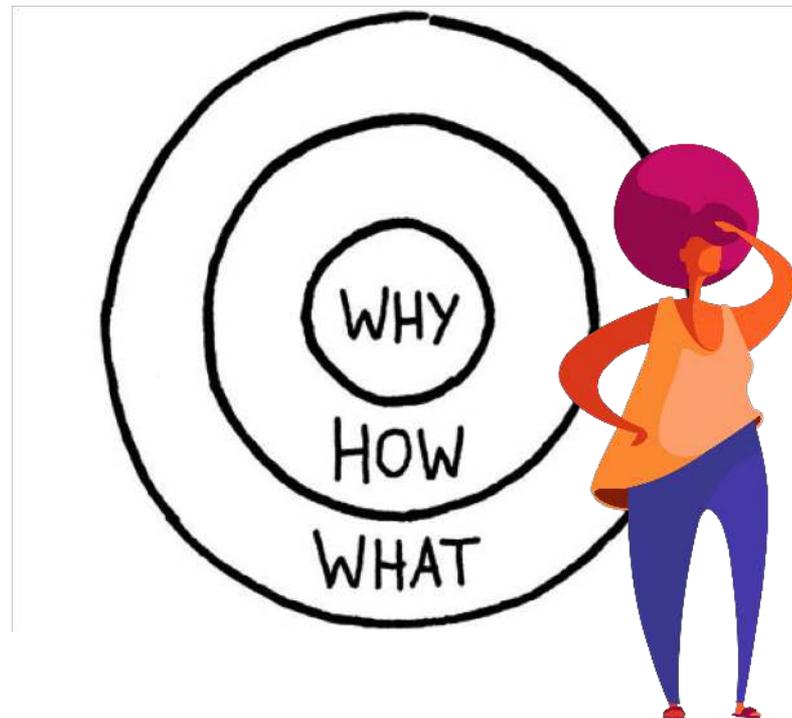


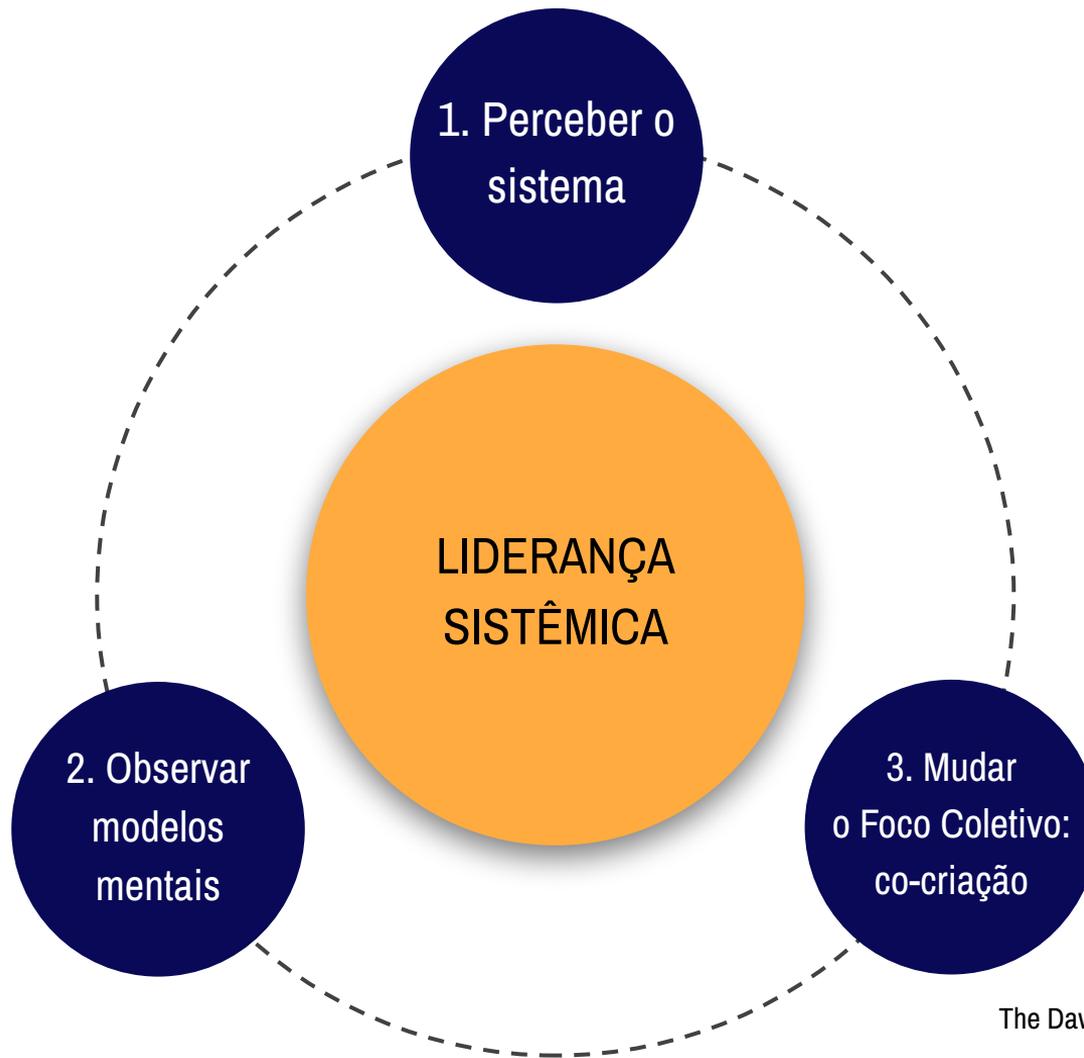
Incerteza + Imperativo à ação: Narrativa

O pensamento analítico criativo nos ajuda a responder à pergunta do **'como'** - como usar recursos de forma mais eficiente, como detectar oportunidades, etc. Para responder à questão do **'o quê'**, talvez precisemos aprender novas habilidades.

Mas para responder à questão do **'por quê'** - por que isso é relevante, por que devemos nos importar, por que devemos nos arriscar - **entra a narrativa**.

A pergunta 'por quê' não é simplesmente 'por que **achamos** que temos que agir', mas 'por que **precisamos** agir agora', o que nos move, o que nos motiva, quais são nossos valores.”





EMANOEL QUERETTE, D.Sc.

emanoel@querette.com

linkedin.com/in/emanoelquerette

www.cesar.school



C.E.S.A.R
school

