

Guia prático de **LIDERANÇA** **ÁGIL**

UNIDADE 1

Educação para o Desenvolvimento na Administração Pública:

Participação, Inovação e Capacitação

Título

Guia prático de Liderança Ágil: Unidade 1

Autor

Instituto Nacional de Administração, I. P.

Coleção

Guia AP 3

Editor

INA Editora · Rua da Alfândega, 5 | 1100-016 Lisboa

Tel.: (+351) 218 846 669 | E-mail: editora@ina.pt

Instituto Nacional de Administração, I. P.

Alameda Hermano Patrone, Ed. Catavento | 1495-064, Algés

Tel.: (+351) 214 465 300 E-mail: ina@ina.pt | URL: www.ina.pt

ISBN

978-989-8096-96-8 (PDF)

Data de edição

junho de 2026

As designações empregues e a apresentação do material desta publicação não implicam a expressão de qualquer opinião por parte da UNESCO sobre o estatuto jurídico de qualquer país, território, cidade, área ou de suas autoridades, nem sobre a delimitação de suas fronteiras ou limites.

As ideias e opiniões expressas nesta publicação são as dos autores; não são necessariamente as da UNESCO e não comprometem a Organização.

Nota Introdutória

Potencializando Líderes ágeis

A realidade complexa do contexto VUCA (Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo) e do paradigma BANI (Frágil, Anárquico, não Linear e Incompreensível) que a Administração Pública e entidades do setor privado enfrentam, coloca inúmeros desafios, do mesmo modo que suscita novas oportunidades para a conceção de soluções inovadoras, capazes de corresponder às necessidades do presente e antecipar as do futuro.

Atuar nesta realidade volátil, exige cada vez mais uma dinâmica de processos capazes de produzir respostas céleres, eficazes e com impacto positivo na sociedade.

Certamente que está a considerar o que acabou de ler e a pensar “...*disponibilizar soluções rápidas e eficazes é uma necessidade quase que imperiosa, mas todos os dias a realidade se altera e proliferam os desafios cada vez mais complexos, e nem sempre se conseguem produzir respostas tão céleres quanto possível com os recursos disponíveis*”.

É com o propósito de o ajudar nestas questões que desenvolvemos o *Guia prático de Liderança Ágil*. Este guia contempla um conjunto de ferramentas organizado para contribuir para o desenvolvimento do percurso de Líderes, de Equipas e de Organizações, e para uma maior flexibilidade, inovação e modernização nas práticas de gestão e no serviço público.

Neste momento acreditamos que esteja a ponderar sobre como poderá aplicar este guia no seu contexto profissional e o valor que ele lhe poderá acrescentar. Para tal, são apresentadas algumas questões para um autodiagnóstico inicial:

Enquanto líder, consegue sair do seu contexto, e encontrar espaço para refletir sobre o seu propósito e práticas de liderança? Costuma ter tempo para refletir sobre o seu posicionamento atual e o que deseja para o futuro? Sente-se confortável com as suas emoções e ações? Recorda-se da última vez que saiu da sua zona de conforto? E a equipa com que trabalha, conhece bem os seus elementos?

E enquanto colega, conhece bem os outros elementos da organização? Costuma refletir sobre os processos que utiliza e de como podem ser agilizados? Ou simplesmente, liga o piloto automático? Tem o hábito de partilhar conhecimentos e boas práticas?

O que lhe propomos é que faça uma pausa para refletir. Ao longo deste guia, não se apresentam indicações prescritivas, vamos apenas desafiá-lo para o autoconhecimento e a reflexão sobre as suas capacidades, e a desenvolver um conhecimento mais aprofundado sobre os elementos da sua equipa, quer enquanto líder, quer enquanto colega, quer como “colaborador e parte incluída” de uma organização.

Com esta abordagem, esperamos poder ajudá-lo a reforçar as suas competências e a potenciar o seu *mindset* de líder e trabalhador ágil.

Índice

NOTA INTRODUTÓRIA	3
1. O GUIA	6
1.1 - O que é o Guia?	7
1.2 - A quem se destina o Guia	8
1.3 - Qual o valor acrescentado do Guia para si?	9
1.4 - Como facilitar a sua capacitação?	10
2. UNIDADES TEMÁTICAS	11
2.1 - Modelo de Organização do Guia	12
2.2 - Unidades Temáticas	13
2.3 - O que contem o Guia?	15
3. UNIDADE 1 - CENÁRIO EXTERNO, QUE DESAFIOS?	16
3.1 - Introdução	17
3.2 - Objetivos da Unidade	18
3.3 - Ferramentas da Unidade	19
3.3.1 - Ferramenta 1 - Análise prospetiva - <i>Scanning</i> de Tendências e Elementos de Mudança	20
3.3.2 - Ferramenta 2 - Plano de Intervenção – Ações a Preconizar	20
3.3.3 - Ferramenta 3 – Desafios – Ações a Preconizar	21
3.3.4 - Ferramenta 4 – Síntese	22
3.4 - Para Aprofundar os Temas da Unidade	24
4. BLOCO DE NOTAS	26
5. REFERÊNCIAS	27
ANEXOS	28
Anexo 1 - Indicações para Preencher o <i>Template</i> 1.1	29
Anexo 2 - Indicações para preencher o <i>Template</i> 2.1	32
Anexo 3 - Indicações para Preencher o <i>Template</i> 3.1	41
Anexo 4 - <i>Template</i> 4.1	45

1. O GUIA

1.1 - O que é o Guia?

Orientado para o ajudar no desafio da Liderança Ágil, este guia pretende ser prático, *user friendly* e de navegação intuitiva, em que o **seu verdadeiro valor provém da aplicação ativa dos recursos ao seu contexto real, aferindo a viabilidade dos seus resultados.**

Neste espaço vai encontrar uma série de ferramentas que lhe podem ser úteis para aplicação diária, que visam estimular, atualizar e reforçar as suas competências, desenvolvendo a capacidade de olhar para além do imediato e perspetivar o futuro, trabalhar desafios, (re)construir o seu *mindset* de liderança e alavancar o potencial da sua equipa.

Especialmente concebido para funcionar como um suporte acionável que o ajude a refletir sobre as mudanças que podem impactar na organização, e levá-lo a antecipar soluções ágeis, este guia pode ter uma amplitude mais alargada, podendo ser utilizado por toda a organização, ou uma utilização mais restrita, incidindo em específico na(s) equipa(s) que integra, promovendo uma discussão sobre o futuro, mas agindo proativamente sobre o presente.

Para o orientar neste desafio, o presente guia foi desenhado numa metodologia de “**Percurso**”, que contempla **6 unidades temáticas**, que asseguram uma sequência contínua e progressiva nos conteúdos. Embora se recomende um percurso sequencial, em formato de roteiro, o guia é versátil e flexível, podendo ser iniciado pela unidade que melhor se adapte às suas necessidades.

As unidades estão construídas de um modo autónomo, cuja compilação perfaz um todo integrado, dando origem ao “Percurso”. **Do seu trabalho em cada unidade, vai resultar um produto (um *output*), que vai convergir diretamente na Unidade 6 e contribuir para que nessa última unidade possa preparar e operacionalizar o seu “Plano de desenvolvimento para uma Liderança Ágil”.**

O objetivo é conectar as ferramentas às suas atividades diárias, de modo que estas possam melhorar o seu desempenho e servir de complemento aos instrumentos de gestão que já estão implementados na sua organização.

É importante lembrar que estes instrumentos são apenas exemplificativos e que podem ser facilmente adaptados ao seu contexto. Não há uma forma única e correta de os utilizar, nem tão pouco soluções ideais. Apenas se sugere que sejam aplicados no modo que lhe for mais útil para melhor servir o seu propósito. A nossa intenção é desafiá-lo para um momento de introspeção-ação, indicando-lhe pontos de partida que o orientem para a construção de opções de atuação.

Por fim, não deixe de consultar as sugestões que lhe apresentamos sobre como pode facilitar a sua capacitação. Estas podem ser úteis para iniciar o seu trabalho ou quando tiver de fazer uma pausa.

1.2 - A quem se destina o Guia

Este guia pode ser utilizado por Dirigentes e Trabalhadores da Administração Pública, e por profissionais de outros setores que procurem:

- Potenciar competências de liderança e impulsionar processos de mudança com recurso a metodologias ágeis;
- Alavancar as competências, a autonomia e a eficácia de resposta das equipas, contribuindo para a criação de valor e melhoria do serviço público;
- Contribuir para uma organização mais dinâmica, capaz de se adaptar a ambientes voláteis e produzir respostas céleres e alinhadas com as necessidades dos cidadãos;
- Simplificar processos de trabalho adotando metodologias ágeis e inovadoras, com vista a aumentar a produtividade.

1.3 - Qual o valor acrescentado do Guia para si?

Antes de iniciar, destacam-se alguns dos benefícios que o guia lhe pode oferecer, quer a nível profissional, quer pessoal. Assim:



1.4 - Como facilitar a sua capacitação?

Este guia contém uma diversidade de recursos que pode utilizar em diferentes momentos, como quando realizar as atividades propostas, ou consultá-los numa outra oportunidade para uma melhor exploração.

Ponha agora os pés ao caminho. “O caminho faz-se caminhando!”

Algumas sugestões que podem ser úteis para iniciar o seu trabalho:

Encontre um espaço tranquilo onde se possa concentrar sem interrupções. Se ajudar, coloque música ambiente.

Selecione as atividades que considera serem adequadas às suas necessidades. Não sinta que tem de as completar a todas para acrescer valor.

Faça uma primeira leitura para se familiarizar com os conteúdos e com a abordagem metodológica proposta.

Alguns dos desafios podem ser realizados em simultâneo com a equipa, envolvendo-os na sua resolução. Certamente que obterá excelentes contributos.

Trabalhe com as ferramentas ao seu ritmo. Lembre-se que é um guia para aplicar ao seu ritmo e que *“não anda ninguém a correr atrás de si”*.

Mantenha o foco. Se entretanto ficar enredado na realização de alguma ferramenta, é preferível retomá-la mais tarde.

Tenha à mão os recursos que necessita para iniciar a leitura e responder aos desafios propostos.

Após a realização de cada desafio, faça uma pausa e reflita sobre as suas conclusões.

2. UNIDADES TEMÁTICAS


QUAL É O MEU
PERCURSO?

2.1 - Modelo de Organização do Guia

Considerando que a Liderança é um dos maiores impulsionadores do desempenho organizacional, o guia foi desenhado para o ajudar a refletir sobre **as possíveis atuações da Liderança, de forma a poder assegurar uma abordagem mais ágil e capaz de dar resposta aos desafios do presente e antecipar os do futuro.**

Para o orientar neste desafio, convidamo-lo a percorrer um **“Percurso para a Liderança Ágil”**, cuja arquitetura assenta numa abordagem ao real composta por cinco momentos.

Modelo de organização do Guia

				
Diagnosticar (Necessidades dos possíveis interessados e definir as competências e resultados a alcançar.)	Pesquisar (Recolha da informação já disponível, análise e seleção de dados.)	Cocriar (<i>Design Thinking</i> , produzir ideias com os vários agentes envolvidos, de forma a dar resposta às necessidades visadas.)	Conceber (Produção de conhecimento, em unidades temáticas e respetivas ferramentas.)	Disseminar o conhecimento (Concluídas as fases anteriores, disponibilização faseada das unidades.)

A partir dos *insights* obtidos pelo modelo adotado, projetou-se o presente guia, que obedece a uma estratégia de percurso de capacitação, organizada em seis unidades temáticas.

O percurso delineado na metodologia de roteiro assegura uma sequência contínua e progressiva entre as unidades, permitindo obter uma visão do conjunto das dimensões de conhecimento necessárias para o exercício de uma Liderança Ágil.

Apesar da sequência proposta, o guia assume uma natureza flexível, podendo seguir as unidades pela ordem que melhor se adapte às suas necessidades, assumindo assim o controlo do seu percurso.

Em cada unidade encontra um conjunto de ferramentas cujo objetivo é serem integradas nas suas atividades diárias, de modo a melhorem o seu desempenho. Na essência, as ferramentas e atividades propostas permitem trabalhar e atuar em três níveis:

- Pessoal (Autoconhecimento);
- Pessoas e Equipas;
- Organizacional.

Assente numa filosofia de **Aprendizagem por Projeto**, em cada unidade é desafiado a construir um *roadmap* de atuação dentro da temática abordada, cuja junção das partes, contribuirá para a produção do seu objetivo final que será a elaboração do seu “Roteiro para uma Liderança Ágil” (Unidade 6).

2.2 - Unidades Temáticas

O Percurso...

O Percurso propõe que comece por uma análise macro da envolvente do organismo/entidade no qual se insere, através de um exercício de prospetiva estratégica. A partir dessa visão macro, é proposto que vá estreitando essa análise até uma esfera micro, em particular à unidade que integra, onde será desafiado para um autodiagnóstico e a desenvolver um *mindset* de líder ágil, bem como, a potenciar o desempenho da sua equipa.

Relembramos que:

O individual de cada Unidade vai contribuir para um todo integrado, ou seja, do seu trabalho em cada unidade, vai resultar um *output*, que vai contribuir diretamente para a Unidade 6, onde poderá desenvolver o seu “Plano de desenvolvimento de uma Liderança Ágil”.

O que esperar de cada Unidade Temática...

- **Unidade 1 – Cenário Externo, que desafios?**

Nesta unidade é convidado a mapear as principais tendências, incertezas e problemas que impactam na entidade, obtendo uma visão macro da organização e das suas envolventes externas e internas. Permite-lhe explorar problemas complexos e encontrar oportunidades num contexto cheio de incertezas, testar hipóteses por meio de ações, observar e realizar ajustes.

- **Unidade 2 – *Mindset* de um Líder Ágil**

Para impulsionar o processo transformador é essencial a adoção de novas formas de pensar - novos *mindsets*. É necessário trabalhar o *mindset* do crescimento focado em competências, aprendizagem e adaptação.

Assim, esta unidade está associada ao autoconhecimento, onde se pretende proporcionar-lhe um conhecimento mais aprofundado sobre si, tendo em vista o mapeamento das áreas fortes e das áreas necessárias ao desenvolvimento.

Partindo do diagnóstico anterior das tendências/incertezas que impactam na organização, será desafiado a realizar um diagnóstico do seu perfil e das suas competências de líder.

- **Unidade 3 – Desenvolvimento de Equipas de Alto Rendimento**

Uma realidade em constante transformação requer respostas inovadoras e eficazes, o que implica equipas autónomas e ágeis para criar soluções de forma rápida. Para tal, os dirigentes têm de conhecer as suas equipas e repensar a forma como as gerem e lideram.

Esta unidade vai proporcionar-lhe ferramentas para que possa colocar o seu foco no conhecimento da sua equipa (perfis individuais e diagnóstico de maturidade), bem como, implementar estratégias para liderar a diversidade e criar ambientes favoráveis à inclusão, motivação, cooperação e *empowerment* da equipa.

- **Unidade 4 – Ferramentas para uma Liderança Ágil**

Para fazer face aos desafios e acompanhar a velocidade a que se processam todas as mudanças, são necessários líderes dinâmicos e conhecedores das tecnologias e das ferramentas emergentes, uma vez que, a própria liderança e inovação são indissociáveis do processo da transição digital. Esta unidade dá-lhe uma visão das ferramentas que pode utilizar para tornar a sua gestão mais ágil: planear e gerir projetos; simplificar processos; gerir tarefas, tempos e recursos; e facilitar canais de comunicação.

- **Unidade 5 – Liderança Ágil de Redes Colaborativas**

Esta unidade está direcionada para a Liderança em contexto de trabalho colaborativo e em rede, em ecossistemas articulados: público, privado e social. Proporciona-lhe o conhecimento de como pode promover e manter redes de parcerias colaborativas, que permitem capitalizar sinergias para a produção de novas soluções e/ou melhoria dos serviços.

- **Unidade 6 – Roteiro para o Desenvolvimento de uma Liderança Ágil**

Tendo percorrido todo o percurso, é chegada a hora de colocar em prática todos os conhecimentos adquiridos até então, e fazer o compêndio de todas as atividades desenvolvidas para conceber o “**Plano de desenvolvimento para a sua Liderança**”, não esquecendo de definir indicadores para acompanhar e monitorizar a sua evolução.



Figura 1 – Percurso para uma Liderança Ágil.

2.3 - O que contem o Guia?

O Guia está dividido em unidades e dentro de cada uma encontra:

- Os **Objetivos da Unidade**, acompanhados de um quadro, onde é descrito a **Finalidade**, o **Resultado esperado** e **Âmbito de aplicação** e;
- As **Ferramentas** associadas a cada tema e com as seguintes informações:
 - **Objetivo da ferramenta**;
 - **Sugestões de aplicação da ferramenta**;
 - **Templates** das ferramentas;
 - **Para aprofundar o tema**.

No final de cada unidade, tem ainda disponível:

- **Bloco de Notas** e;
- **Referências**.

3. UNIDADE 1
CENÁRIO EXTERNO,
QUE DESAFIOS?

ANÁLISE FORESIGHT

3.1 - Introdução

Agora que já está familiarizado com o guia e com o “**Percurso**” que lhe propomos percorrer, está na hora de iniciar o seu Roteiro.

Contudo, sugerimos que não coloque de lado a “Nota Introdutória”. Sempre que sentir que não está a conseguir alcançar o propósito que deseja, faça uma pausa para um café e revise esse documento, nomeadamente a parte em que relembramos o valor acrescentado que este guia lhe pode trazer e as dicas que deixámos para facilitar a sua capacitação.



Depois deste breve apontamento, vamos caminhar até à Unidade 1.

Aqui irá analisar a envolvente da organização e identificar elementos de mudança que possam impactar na mesma. O objetivo consiste em elaborar um plano de intervenção, identificando os elementos estratégicos com maiores implicações. Pretende-se que seja definida uma visão clara do destino da organização/unidade orgânica/equipa e que os seus elementos sejam posicionados estrategicamente para alcançar o estado desejado.

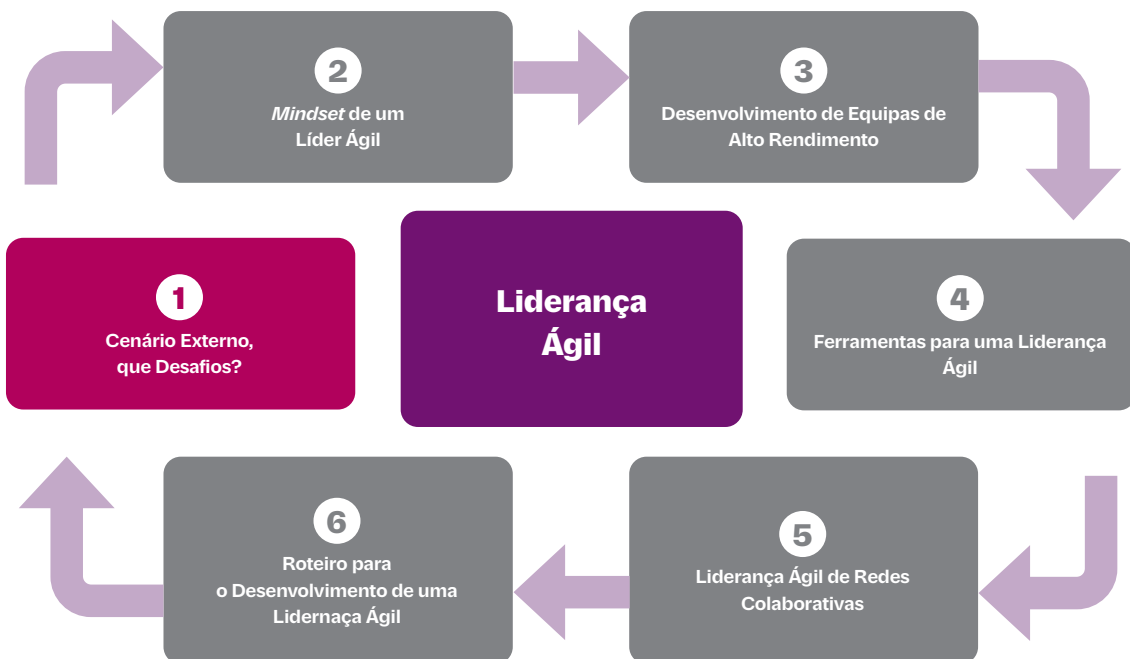


Figura 2 – Navegador do Percurso para uma Liderança Ágil (Unidade 1)

3.2 - Objetivos da Unidade

Organizacional

1

Cenário Externo,
que Desafios?

Análise *Foresight*

Nesta unidade é desafiado a olhar para além do imediato e a realizar uma análise das envolventes da organização e dos principais elementos de mudança suscetíveis de causar impacto na organização.

Esta avaliação ajudará a identificar os elementos que poderão ter maiores implicações e a elaborar o seu plano de intervenção.

Tem o objetivo de ampliar a perspetiva da organização/unidade orgânica sobre as possibilidades que o futuro reserva e traçar um roteiro para o alcançar.

O propósito desta unidade é criar uma imagem partilhada sobre onde a organização/unidade orgânica deseja chegar, e de como organizar os recursos de forma sustentável para atingir o estado desejado.

Finalidade

Obter uma visão geral do contexto externo da organização e da dinâmica do ambiente em que essa atua, através da identificação das forças de mudança suscetíveis de impactarem negativa ou positivamente na organização, por forma a antecipar o seu impacto e a alinhar estratégias de atuação.

Resultado Esperado

Preparar um documento que possa ser utilizado a nível estratégico, que integre:

- Identificação das principais forças de mudança suscetíveis de criar maior impacto na organização;
- Diferenciação do tipo impacto e os que representam: oportunidades e/ ou desafios;
- Identificação de áreas de intervenção específicas, potencialmente impactadas pelas forças de mudança, para alavancar (oportunidade) e/ou prevenir (ameaça);
- Previsão do período temporal em que essas mudanças possam impactar a organização e priorizar o tipo de resposta a implicar;
- Construção de *roadmap* de ações a preconizar para solucionar os problemas e desafios detetados.

Âmbito de Aplicação

As ferramentas propostas podem ser aplicadas a toda a organização ou em específico à(s) sua(s) equipa(s).

3.3 - Ferramentas da Unidade

1**Ferramenta 1**Análise Prospetiva – *Scanning* de Tendências e Elementos de Mudança**2****Ferramenta 2**

Plano de Intervenção – Ações a Preconizar

3**Ferramenta 3**

Identificação de Desafios e Plano de Ação

4**Ferramenta 4**

Síntese

Para realizar uma análise inicial dos desafios/problemas mais abrangentes à organização, sugerimos as Ferramentas 1 e 2. Caso já tenha presente os desafios/problemas que pretende analisar e resolver, pode avançar diretamente para a Ferramenta 3.

3.3.1 - Ferramenta 1 - Análise Prospetiva - *Scanning* de Tendências e Elementos de Mudança

*Que forças de mudança o presente e futuro reservam às organizações?
É necessário antecipar ventos de mudança para preparar soluções.*

Objetivo:

Compilar de forma simples as forças de mudança suscetíveis de causar impacto na organização/unidade orgânica/serviço ou produto, analisando o tipo de impacto, as áreas de intervenção, o horizonte temporal e a prioridade de resposta para a ação.

Sugestão de Aplicação da Ferramenta:

Passo 1

A primeira etapa consiste em definir a finalidade da aplicação da ferramenta, ou seja, definir o seu foco de utilização: a) ter uma visão do contexto externo da organização para conhecer a dinâmica/ambiente onde atua; b) detectar necessidade de serviços/produtos; c) seriar problemas no âmbito da organização ou em alguma das suas unidades, entre outras. Todas estas intenções podem constituir o seu foco ou incidir apenas numa dessas.

Passo 2

Para sustentar a sua base de trabalho sugere-se a consulta de fontes fidedignas e atualizadas de informação. Pode recorrer à informação que disponibilizamos, realizar a sua própria pesquisa independente ou utilizar os instrumentos de gestão da sua organização.

Com base nessa informação, elabore uma lista com as principais forças de mudança que possam causar impacto na organização. Sugere-se a utilização ou adaptação do **Template 1.1**, assim como a leitura das instruções de preenchimento, que se encontram no [Anexo 1](#).

Para aprofundar o tema pode consultar os recursos de apoio [aqui](#).

3.3.2 - Ferramenta 2 - Plano de Intervenção – Ações a Preconizar

*Que ações ou iniciativas se podem mobilizar para responder a essas alterações?
É necessário agir para responder ao presente e preparar o futuro.*

Objetivo:

Elaborar um plano de atuação, com a identificação das possíveis ações a adotar para fazer face a essas tendências, criar produtos ou solucionar problemas. Para isso,

convidamo-lo a fazer o seu plano de ação, que servirá de guia para as ações a implementar para cada desafio.

Sugestão de Aplicação da Ferramenta:

Passo 1

Esta ferramenta pode ser utilizada para dar continuidade ao diagnóstico realizado anteriormente (Ferramenta 1) ou de forma independente, simplificando o processo, caso já tenha identificado, de forma objetiva, as tendências ou elementos de mudança que impactam a sua organização. Pode ainda ser aplicada a toda a organização, ou segmentada, direcionando o seu foco para alguma unidade em específico, desafio ou serviço/produto.

Nesta fase, propõe-se afunilar a análise. Assim, a ferramenta está dividida em dois momentos:

1. Num primeiro momento pode segmentar e hierarquizar os elementos com maior prioridade para a ação, dando-lhes algum detalhe.
2. No momento seguinte, pode projetar-se o cenário futuro, definindo para cada elemento, o objetivo estratégico a atingir, bem como, as ações a preconizar para o seu cumprimento.

Passo 2

Para sustentar a sua base de trabalho sugere-se a consulta de fontes fidedignas e atualizadas de informação. Pode recorrer à informação que disponibilizamos, realizar a sua própria pesquisa independente ou utilizar os instrumentos de gestão da sua organização.

Para dar resposta aos elementos de mudança, elabore um *roadmap* de atuação, com as ações a implementar. Sugere-se a utilização ou adaptação do **Template 2.1**, assim como a leitura das instruções de preenchimento, que se encontram no [Anexo 2](#).

Para aprofundar o tema pode consultar os recursos de apoio [aqui](#).

3.3.3 - Ferramenta 3 – Desafios – Ações a Preconizar

*Que desafios necessito de resolver? Que ações ou iniciativas se podem mobilizar para responder a essas alterações?
É necessário agir para responder ao presente e preparar o futuro.*

Objetivo:

Mapear os desafios/problemas com que a organização se depara no momento atual e elaborar um plano de intervenção de resposta, identificando as ações a implementar,

os agentes de atuação, *timing* de execução e recursos necessários. Este mapeamento pode ser feito para toda a organização ou apenas para uma unidade orgânica específica, serviço ou produto.

Sugestão de Aplicação da Ferramenta:

Passo 1

Esta ferramenta pode ser utilizada em alternativa às Ferramentas 1 e 2.

Caso o seu propósito seja apenas manter o foco no presente e já tenha realizado o seu diagnóstico, dispondo de informação sobre os desafios que exigem ação imediata, sugere-se o recurso ao **Template 3.1**, que poderá adaptar em função dos seus interesses prementes. Mais uma vez se reforça que esses desafios podem ser direcionados a toda a organização, ou segmentados, a alguma unidade orgânica em específico e/ou serviço/produto. Esta ferramenta permite-lhe ter uma análise do presente (*AS IS*) e acelerar resposta ao cenário futuro (*TO BE*).

OU

Caso disponha de informação prévia sobre os desafios, mas sabe que poderão existir outros adicionais e, como forma de o ajudar, disponibilizamos-lhe uma “**Lista de Desafios**”, a partir dos quais, poderá selecionar os que considera que se enquadram no seu contexto de análise. Disponibilizamos ainda “**Áreas Organizacionais**” às quais poderá agregar esses desafios.

Passo 2

Para sustentar a sua base de trabalho sugere-se a consulta de fontes fidedignas e atualizadas de informação. Pode recorrer à informação que disponibilizamos, realizar a sua própria pesquisa independente ou utilizar os instrumentos de gestão da sua organização.

Para dar resposta aos elementos de mudança, elabore um *roadmap* de atuação, com as ações a implementar. Sugere-se a utilização ou adaptação do **Template 3.1**, assim como a leitura das instruções de preenchimento e a consulta das listas das Áreas Organizacionais e de Desafios mencionadas, que se encontram no [Anexo 3](#).

Para aprofundar o tema pode consultar os recursos de apoio [aqui](#).

3.3.4 - Ferramenta 4 – Síntese

Objetivo:

Elaborar um documento de apoio à tomada de decisão onde esteja vertida uma síntese dos desafios que impactam a entidade, bem como das ações a preconizar no futuro, com vista ao cumprimento dos objetivos estratégicos definidos.

Sugestão de Aplicação da Ferramenta:

Passo 1

A utilização da ferramenta é opcional. Esta pode ser-lhe igualmente útil para quando estiver a operacionalizar o seu Plano de Desenvolvimento na Unidade 6.

Sugere-se que analise os instrumentos preenchidos anteriormente no âmbito desta unidade e sintetize, num único documento, os desafios identificados que exigem resposta ou antecipação, os objetivos estratégicos que pretende atingir e as ações a preconizar para o cumprimento dos mesmos.

O propósito deste instrumento é dar-lhe uma imagem simplificada do seu foco de atuação. Para elaborar o *roadmap* de atuação, poderá utilizar ou adaptar o **Template 4.1** que se encontra no [Anexo 4](#).

3.4 - Para Aprofundar os Temas da Unidade

Documentos

Fundação Calouste Gulbenkian. Fórum Futuro:

- [Foresight Portugal 2030 – Fundação Calouste Gulbenkian](#)

OCDE:

- [Global Scenarios 2035 | OECD](#)
- [OECD-GFC-Annual-Meeting-2021-Summary.pdf](#)

União Europeia – 2020 Strategic Foresight Report:

- [2020 Strategic Foresight Report - European Commission](#)
- [2021 Strategic Foresight Report - European Commission](#)
- [2022 Strategic Foresight Report - European Commission](#)

Sites e Blogues:

Comissão Europeia:

- [Comissão Europeia, sitio Web oficial \(europa.eu\)](#)

Emerald Insight:

- [Evolution of framework foresight | Foresight | Emerald Publishing](#)

Future Screening:

- [Welcome - Future Screening – Strategic Corporate Foresight](#)

OCDE:

- [The Organisation for Economic Co-operation and Development | OECD](#)
- [OECD Working Papers on Public Governance | OECD](#)

WFSF - World Futures Studies Federation:

- [Website](#)

TrendWatching:

- [Website](#)

Institute for the Future (IFTF):

- [Website](#)
- [IFTF \(Enterprise Reimagined: Insights from Equitable Enterprise Leaders\)](#)

ScienceDirect:

- [Creating value through foresight: First mover advantages and strategic agility - ScienceDirect](#)

Podcasts:

INACast:

- [INACast | Podcast on Spotify](#)

Deloitte Insights:

- [Podcasts da Sala de Imprensa | Deloitte Insights](#)

Future Tense:

- [Website](#)

Apple Podcasts:

- [Foresight: The CPA Podcast em Apple Podcasts](#)

Vídeos

- [“Futures & Foresight Science” Editor Interview with George Wright](#)

Livros:

- Cunha, P. M., Rego, A. (2020). *Liderar no Novo Normal*. Edições Sílado.
- Loveridge, D., (2008). *Foresight: The Art and Science of Anticipating the Future*. Routledge.
- Taleb, N. N. (2007) *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. Random House.
- Rezende, A. (2023). *Liderança 4.1 - Como se tornar o protagonista do futuro e o líder de que o mundo precisa*. Editora Labrador.
- Rodrigues, V. (2018). *Líder Ágil, Liderança VUCA: Como liderar e ter sucesso em um mundo de alta volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade*. Casa do Escritor.
- Webb, A., (2016). *The Signals Are Talking: Why Today's Fringe Is Tomorrow's Mainstream*. PublicAffairs.
- Schwartz, P. (2012). *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*. Crown.
- Wade, W. (2012). *Scenario Planning: A Field Guide to the Future*. Wiley.

Comunidades e Redes Profissionais:

Association of Professional Futurists (APF):

- [Website](#)

Futures Space:

- [Espaço Futuros \(futures-space.com\)](#)

Futures Platform Community

- [Futures Platform | All-in-one solution for strategic foresight](#)

Webinars

INA. I.P. - Instituto Nacional de Administração – webinars.

[INA - Instituto Nacional de Administração I.P. – YouTube](#)

Programas de formação

INA. I.P. - Instituto Nacional de Administração:

[Liderança - INA, I.P.](#)

5. REFERÊNCIAS

- Cunha, P. M. & Rego, A. (2020). *Liderar no Novo Normal*. Edições Sílado.
- Gowing, N. & Langdon, C. (2018). *Thinking the Unthinkable: A New Imperative for Leadership in a Disruptive Age*. John catt educational ltd.
- Loveridge, D. (2008). *Foresight: The Art and Science of Anticipating the Future*. Routledge.
- Rodrigues, V. (2018). *Líder Ágil, Liderança VUCA: Como liderar e ter sucesso em um mundo de alta volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade*. Casa do Escritor.
- Schwartz, P. (2012). *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*. Crown.
- Wade, W. (2012). *Scenario Planning: A Field Guide to the Future*. Wiley.
- Webb, A., (2016). *The Signals Are Talking: Why Today's Fringe Is Tomorrow's Mainstream*. PublicAffairs.

ANEXOS

Anexo 1 - Indicações para Preencher o *Template 1.1*

- **Elementos de Mudança**

Elabore o mapeamento das forças de mudança que possam causar impacto e a representar transformações na organização, podendo obter assim uma perspectiva do que o futuro reserva para a organização.

Este mapeamento pode ser efetuado para o global da organização, ou apenas para uma unidade em específico, serviço ou produto.

- **Classificação dos elementos de mudança e descrição sucinta**

Nesses elementos de mudança, poderá identificar **Tendências** futuras (T), **Incertezas (I)** ou mesmo **Desafios (D)**.

Ao mencionar cada elemento de mudança, é importante fazer um breve sumário sobre o mesmo, com o intuito de fornecer um rápido entendimento sobre do que se trata.

- **Impacto e qual o tipo de impacto**

Para os elementos de mudança identificados, é necessário avaliar o grau de implicações que podem trazer para a organização, indicando se o seu contributo pode ser positivo (+) ou negativo (-), e se o mesmo constitui uma “Oportunidade” ou uma “Ameaça”.

- **Áreas/Unidades impactadas**

Depois de ter aferido o grau de impacto de cada elemento de mudança, e o que cada um deles representa para a organização (desafio ou janela de oportunidade), segue-se a identificação das áreas/unidades que vão ser mais afetadas e impactadas por essas mudanças.

- **Horizonte temporal e resposta para a ação**

Ao mesmo tempo que se identificam os elementos de mudança e os seus potenciais impactos, é ainda fundamental ter uma previsão do período temporal em que essas transformações podem ocorrer: “**curto prazo**”, “**médio prazo**” e “**longo prazo**”, de forma a elencar o tipo de resposta que é necessária aplicar.

Tendo uma previsão do período temporal em que esses elementos de mudança possam ocorrer, é importante priorizar o tipo de resposta que a organização deve dar. Para o efeito, sugerimos-lhe a seguinte escala: “**imediate**”, “**a médio prazo**” e “**a longo prazo**”. Assim, para um elemento identificado como podendo ocorrer a “curto prazo”, é importante que a organização atue de forma “imediate”, mapeando as ações a implementar.

- **Acompanhamento – Indicadores de monitorização**

É ainda importante usar indicadores relevantes para monitorar essas tendências. A seleção de indicadores dependerá do contexto específico da organização e das tendências que são mais relevantes. É importante analisar regularmente esses indicadores para ajudar a organização a adaptar-se e a responder de maneira eficaz às mudanças do ambiente externo.

Anexo 2 - Indicações para preencher o *Template 2.1*

- **Elementos de mudança e priorização do foco**

Com base no resultado do diagnóstico realizado anteriormente (Ferramenta 1) ou caso disponha de informação prévia sobre os elementos de mudança que poderão agir ou que já estão a operar transformações na sua organização, **pode selecionar a partir desses, os que considera que vão incidir diretamente sobre a(s) sua(s) unidade(s) em específico, hierarquizando-os de seguida por ordem de prioridade para a ação.** Poderá relacionar essa priorização com os elementos que assinalou de horizonte temporal de curto prazo e de resposta imediata (Ferramenta 1).

- **Descrição detalhada**

Para melhor entendimento, será importante reforçar o documento com uma descrição mais robusta de cada elemento de mudança.

- **Impacto “Oportunidade/Ameaça”**

É ainda essencial avaliar cada um dos elementos quanto ao grau de implicação, e ter um esclarecimento de como pode afetar o foco, ou seja, de que forma pode constituir uma “oportunidade” ou uma “ameaça”. Estas variáveis são essenciais para que se possa distinguir aquelas que são as mais estratégicas e que se devem monitorizar.

- **Objetivo estratégico/impacto**

Depois de aferir o impacto de cada elemento, é importante posicionar-se já numa perspetiva de futuro e perspetivar o objetivo estratégico a atingir, ou seja, qual o resultado final que se pretende alcançar.

- **Definição de resultados/Condições existentes e necessárias**

Definido o objetivo de impacto que se pretende atingir, é importante definir os resultados que se devem ir alcançando para atingir esse objetivo. Se o objetivo for complexo, pode identificar-se diferentes níveis de resultados, que devem estar elencados por ordem sequencial.

Deve igualmente existir uma reflexão sobre os fatores críticos de sucesso, ou seja, que condições e recursos devem estar assegurados para se alcançarem os resultados e objetivo estratégico. Para garantir maior sustentabilidade, deve aferir os recursos que a organização já detém (existentes) e os que necessita de adquirir/desenvolver.

- **Ações a preconizar e Quadrantes de priorização para a ação**

A fase seguinte será a que compreende o mapeamento das ações a implementar para conseguir alcançar o resultado desejado. A coluna “Quadrantes de priorização para a ação” é de preenchimento opcional, sendo que, após o

mapeamento das ações, poderá optar por priorizá-las com base nos quadrantes “Facilidade de execução” e “Inovação”. Para esse efeito, poderá recorrer ao **Template 2.2 - Quadrantes de priorização para a ação**.

Para definir o alinhamento e a sequência das ações e atividades a executar, pode recorrer aos **Templates 2.3 - Plano de Ação: Resultados vs. Responsabilidades** e/ou **2.4 - Fluxograma de ações**.

Para acompanhar a prossecução das ações e respetivas atividades, sugere-se o **Template 2.5 - Fluxograma de acompanhamento e monitorização de ações**.

Poderá ainda utilizar o **Template 2.7 - Cenário de idealização de ações**, caso pretenda, para cada ação, projetar ideias e recursos de que poderá dispor para operacionalizar as ações.

- **Responsável pela ação**

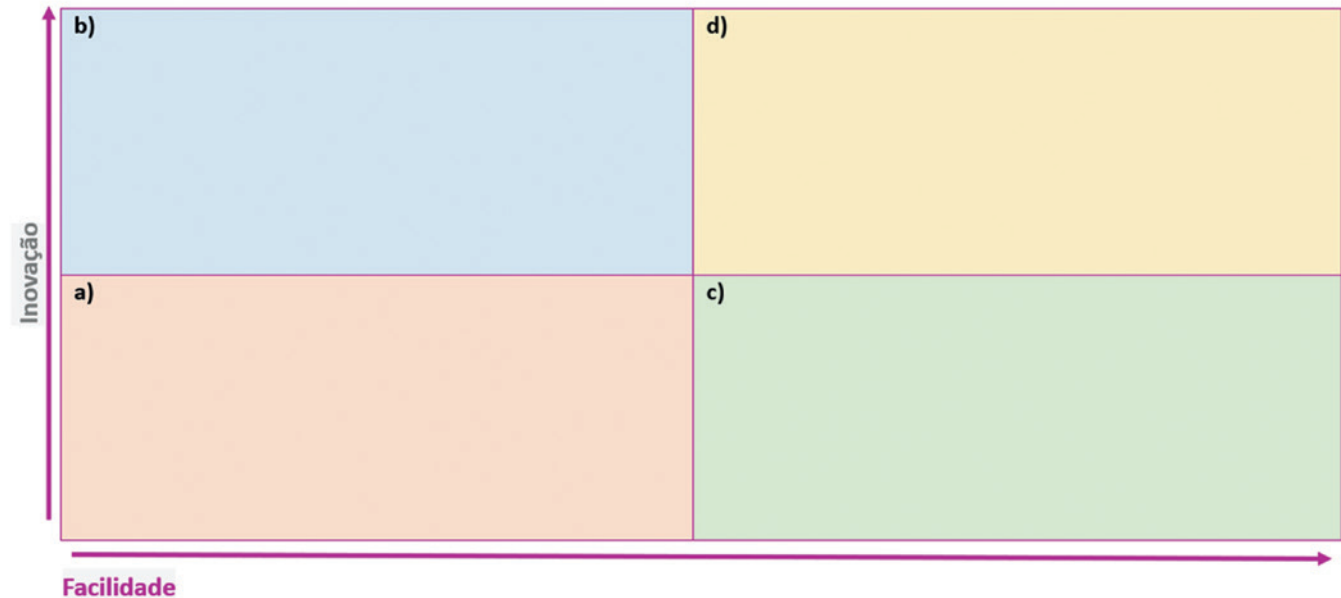
A cada ação pode ainda associar o responsável pelo seu acompanhamento e execução. Pode ainda recorrer à ferramenta complementar, **Template 2.6 - Matriz e Responsabilidades**, para uma definição mais detalhada dos agentes que integram cada ação.

- **Indicadores**

Devem ser definidos indicadores, que possibilitem aferir se as ações estão a conduzir aos resultados pretendidos. A definição de indicadores vai permitir monitorizar e avaliar se os mecanismos definidos são válidos, e se as atividades e resultados estão a ser cumpridos e a conduzir ao objetivo estratégico/impacto desejado.

Template 2.2 – Quadrantes de priorização para a ação

Este *template* pode ser útil para ajudar a priorizar as ações a realizar, tendo por base dois quadrantes: “Facilidade de aplicação” e “Inovação”. A partir deste preenchimento torna-se possível perceber se a ação pode ser aplicada de imediato ou se ainda vai requerer algum tempo de idealização e execução; e se é uma ideia que acresce algum valor, inovação e transformação organizacional.



Quadrantes:

- a) Ações de fácil execução, mas não acrescentam inovação;
- b) Ações de fácil execução e inovadoras;
- c) Ações de elevada dificuldade de execução, mas não acrescentam inovação;
- d) Ações de elevada dificuldade de execução, mas acrescentam elevado grau de inovação.


Template 2.3 – Plano de ação: resultado vs. grau de responsabilidade

Área organizacional 	Desafios/ elemento de mudança	Resultado desejado (Cenário a atingir)	Data de conclusão do resultado	Pessoa que lidera o resultado	Ações a preconizar (para atingir o resultado desejado)	Atividades (atividades subjacentes a cada ação)	Data de <i>terminus</i> da atividade	Pessoa responsável por liderar a ação/atividade
Pessoas								

O potencial deste *template* é a possibilidade de ter uma perspetiva geral de quando será possível obter os resultados desejados, uma vez que especifica um *timing*/datas da sua conclusão. Para cada resultado, apresenta as ações e respetivas atividades a realizar, as datas previstas para a sua conclusão e os agentes responsáveis por esses processos.

Template 2.4 – Fluxograma de ações over time

Presente → Futuro

Área organizacional 	Desafios/elementos de mudança	Resultado a atingir (Cenário Desejado)	Ações a preconizar (To Be)						Agente/ unidade responsável pela Ação
			Jan	Fev	Mar				
Pessoas			• • •	• •	• •				

+ Prioridade → - Prioridade


Este *template* permite-lhe fazer um planeamento mais detalhado das ações a preconizar, bem como a projetar a sua concretização para o período estimado para a conclusão do objetivo e alcance do resultado desejado. Permite-lhe uma visão mais pormenorizada das ações ao longo do tempo.

Template 2.5 – Fluxograma de acompanhamento e monitorização de ações

Área organizacional 	Desafios	Ações	Atividade a realizar	Acompanhamento do estado de execução			Destinatário/ Executor da atividade
				A fazer	Em progresso	Concluído	
Pessoas			•	• Xxxxxx 	•	•	X 
			•	• xxxxxxxx 	• xxxxxx  	•	Y 
			•	•			Z 
			•	•			Prioridade Elevada 
			•	•			
			•	•	•	•	
			•	•			

Template que pode ser útil quando se pretende obter uma visão do “estado da arte”. Permite acompanhar o progresso de execução das ações e respetivas atividades, monitorizando o que é necessário fazer, o que ainda está em execução/progresso e o que já está concluído. Poderá assinalar se as atividades são de prioridade elevada e os colaboradores a quem estão adstritas as atividades.

Template 2.6 – Matriz de Responsabilidades

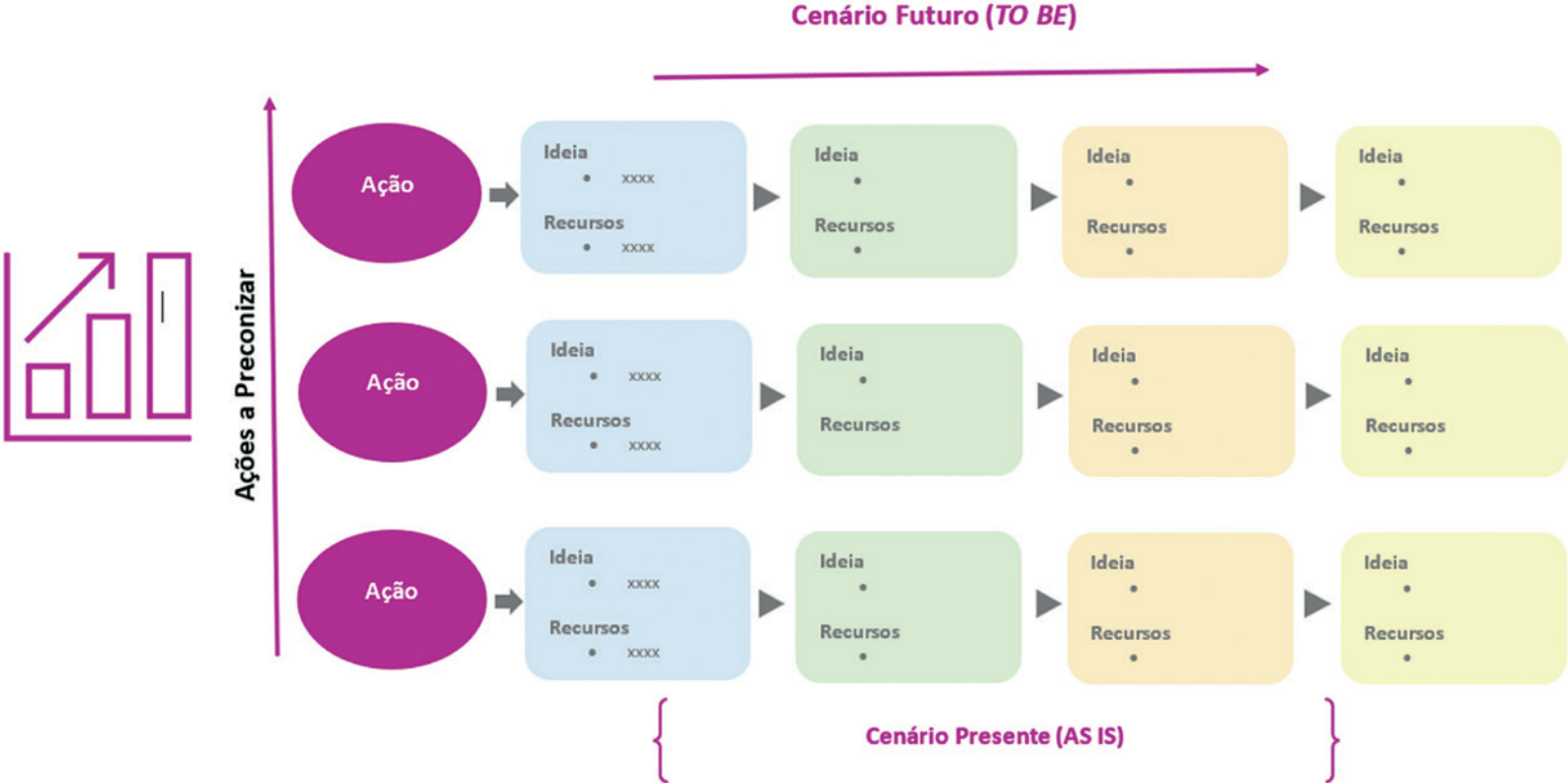
+  - importante

Priorização									
Ações									
Atividades									
Responsáveis									

Com este *template* poderá definir de uma forma mais detalhada os agentes que integram cada ação e atividade, e atribuir graus de responsabilidade.

Template 2.7 – Cenário de idealização de ações

Poderá ainda elevar o patamar, recorrendo a este *template* para projetar, para cada ação, ideias e recursos que poderá utilizar para operacionalizar as ações.



Anexo 3 - Indicações para Preencher o *Template 3.1*

- **Área Organizacional**

Esta coluna poderá ser de preenchimento opcional e pode ser utilizada para indicar a “Área da Organização” a que corresponde cada objetivo. Poderá partir da sua base de trabalho ou recorrer da lista de “**Áreas Organizacionais**” que lhe disponibilizamos em seguida.

- **Desafios**

Nesta coluna deve colocar os desafios identificados previamente e sobre os quais pretende agir no imediato. Poderá partir da sua base de trabalho ou recorrer da “**Lista de Desafios**” que, de seguida, lhe disponibilizamos.

- **Priorização do foco de atuação**

Pretende-se que sequencie os desafios, atribuindo-lhes uma hierarquia com base na sua prioridade para a ação.

- **“Oportunidade/Ameaça”**

É ainda essencial avaliar cada um dos desafios quanto ao grau de implicação e ter um esclarecimento de como pode afetar o foco, ou seja, de que forma pode constituir uma “oportunidade” ou uma “ameaça”. Estas variáveis são essenciais para que se possa distinguir aquelas que são as mais estratégicas e que se devem monitorizar.

- **Objetivo estratégico/impacto**

Depois de aferir o impacto de cada elemento, é importante posicionar-se já numa perspetiva de futuro e perspetivar o objetivo estratégico a atingir, ou seja, qual o resultado final que se pretende alcançar.

- **Definição de resultados/Condições existentes e necessárias**

Definido o objetivo de impacto que se pretende atingir, é importante definir os resultados que se devem ir alcançando para atingir esse objetivo. Se o objetivo for complexo, pode identificar-se diferentes níveis de resultados, que devem estar elencados por ordem sequencial.

Deve igualmente existir uma reflexão sobre os fatores críticos de sucesso, ou seja, que condições e recursos devem estar assegurados para se alcançarem os resultados e objetivo estratégico. Para garantir maior sustentabilidade, deve aferir os recursos que a organização já detém (existentes) e os que necessita de adquirir/desenvolver.

- **Ações a preconizar e Quadrantes de priorização para a ação**

A fase seguinte será a que compreende o mapeamento das ações a implementar para conseguir alcançar o resultado desejado. A coluna “Quadrantes

de priorização para a ação” é de preenchimento opcional, sendo que, após o mapeamento das ações, poderá optar por priorizá-las com base nos quadrantes “Facilidade de execução” e “Inovação”. Para esse efeito, poderá recorrer ao **Template 2.2 - Quadrantes de priorização para a ação**.

Por fim, há que mapear as ações a implementar para conseguir tornar o desafio em sucesso. Para definir o alinhamento e a sequência das ações a executar, pode recorrer aos **Templates 2.3 - Plano de Ação: Resultados vs. Responsabilidades** e/ou **2.4 - Fluxograma de ações**.

Para acompanhar a prossecução das ações e respetivas atividades, sugere-se o **Template 2.5 - Fluxograma de acompanhamento e monitorização de ações**.

- **Responsável pela ação**

A cada ação pode ainda associar o responsável pelo seu acompanhamento e execução. Também pode recorrer à ferramenta complementar, **Template 2.6 - Matriz e Responsabilidades**, para uma definição mais detalhada dos agentes que integram cada ação.

- **Indicadores**

Devem ser definidos indicadores, que possibilitem aferir se as ações estão a conduzir aos resultados pretendidos. A definição de indicadores vai permitir monitorizar e avaliar se os mecanismos definidos são válidos, e se as atividades e resultados estão a ser cumpridos e a conduzir ao objetivo estratégico/impacto desejado.

Áreas organizacionais

- Estratégia;
- Liderança;
- Pessoas;
- Estrutura;
- Incentivos;
- Ferramentas;
- Gestão do risco;
- Redes de conhecimento;
- Compras públicas;
- Orçamento.

Lista de desafios

- Dificuldade em responder de forma ágil a ambientes cada vez mais complexos, em constante mudança e incerteza;
- Dificuldade em definir a estratégia organizacional e plano de ação;
- Foco no imediato e no curto prazo (atividades e problemas diários);
- Dificuldade em perspetivar oportunidades de crescimento para a organização;
- Dificuldade em compreender tendências e incertezas futuras;

- Fraca receptividade a novas abordagens;
- Falta de alinhamento e de cooperação entre as diferentes unidades orgânicas;
- Dificuldade em alterar processos;
- Fraca cultura de inovação;
- Dificuldade em antecipar problemas futuros;
- Resistência em estabelecer parcerias e trabalho em rede com outras unidades/organismos;
- Cultura de tomada de decisão centralizada;
- Raros mecanismos de incentivo à participação e de reconhecimento dos trabalhadores;
- Fraca adesão à utilização de ferramentas de inovação já existentes;
- Dificuldade em gerir problemas e em mitigar riscos;
- Fatores críticos na liderança (competências, cultura, comunicação, processos, responsabilidades, execução);
- Reduzidas oportunidades de crescimento e ascensão profissional;
- Dificuldade em favorecer condições que promovam a inovação;
- Equipa pouco motivada e com baixa produtividade;
- Dificuldade em criar espaço de aprendizagem e em disseminar o conhecimento;
- Fraca compreensão do propósito e missão da unidade orgânica e da equipa;
- *Gap* nas competências organizacionais;
- Dificuldade em operacionalizar planos de desenvolvimento pessoal;
- Equipas com fraca autonomia;
- Pouca capacidade para promover a participação das equipas.

