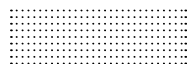


O QUE UNE EXECUTIVOS E IMPROVISADORES

E SE A IMPROVISACÃO TIVER MUITO A ENSINAR AOS GESTORES E PRESIDENTES DE EMPRESAS? SERÁ QUE ESTES TÊM MAIS CARACTERÍSTICAS EM COMUM COM OS ACTORES DO QUE PODERIAM JULGAR, À PARTIDA?

Por Filipa Moreno



Aquela que é considerada a arte do inesperado e a ciência do desconhecido entrou no mundo dos negócios pela mão de Daena Giardella, professora do MIT, consultora de liderança, actriz e encenadora. Viu a necessidade de ensinar aos gestores como podem construir relações fortes com os outros e ter respostas rápidas para acontecimentos imprevistos.

Em Portugal para ensinar aos alunos do The Lisbon MBA as bases da improvisação, Daena Giardella explicou como é importante controlar o «crítico interior» nas negociações, tanto em palco como na vida empresarial.

De que forma as técnicas de improvisação podem ser úteis para todos os profissionais, independentemente das suas funções ou cargos?

A ascensão da incerteza na economia global a um ritmo rápido, com riscos elevados, muitas vezes num ambiente conturbado, significa que existe uma maior necessidade hoje da base de competências para a improvisação para lidar estrategicamente com desenvolvimentos inesperados com sucesso. A revolução digital e a sua explosão no imediatismo da comunicação gerou duas questões. A primeira é que as nossas conversas de negócios acontecem agora à velocidade



da Internet. A nossa capacidade para estarmos ligados exige os mesmos instintos que a improvisação ensina: adaptabilidade, acuidade, inteligência emocional, espontaneidade, flexibilidade e uma capacidade muito desenvolvida de estar presente no momento, com uma aptidão para ouvir os outros.

Em segundo lugar, isto intensificou-se e a conversa digital penetrante criou um problema que a formação para a improvisação aborda directamente: muitas pessoas estão pouco habituadas (e, assim, mais desconfortáveis) a conversas reais e a interações cara-a-cara, em ambientes formais e informais. A formação para

a improvisação dá as competências básicas para se comunicar eficazmente, ouvir com empatia, construir relações fortes e tornar-se mais confortável na sua própria pele enquanto se pensa e fala no momento.

Por fim, o mundo dos negócios actual percebe que o culto da criatividade é imperativo para as empresas que querem ser líderes inovadoras nos nossos mercados altamente competitivos. A improvisação oferece uma base de competências máxima para desenvolver a imaginação, a criatividade e a liberdade para correr riscos e expressar novas ideias.

É muito útil porque as técnicas que os

improvisadores aprendem para fazerem apresentações dinâmicas com sucesso são as mesmas de que os executivos, os gestores e os presidentes executivos precisam para criarem interações muito vibrantes e dinâmicas com as pessoas.

Existe algo a que chamo mentalidade dos improvisadores, que desenvolve diversas características. Por exemplo, ser-se aberto e curioso, o que é essencial porque se os líderes não têm uma postura de abertura e curiosidade em relação aos seus colaboradores e ao mercado, ficam presos a métodos antigos e não evoluem com o tempo.

A improvisação é a arte do inesperado e a ciência do desconhecido. Pensamos que estamos sentados a ter uma reunião, com uma agenda definida, sabemos o que vamos dizer... Mas, de repente, alguém abre a porta e é outra reunião que vai acontecer; ou o director diz que não quer falar daquele assunto; ou um prazo foi alterado... A base do improviso ensina as pessoas a serem flexíveis, a estarem focadas no momento e a lidar com o que surgir, internamente, com todo o stress que a rodeia – é uma forma de canalizar esse stress.

Os líderes de hoje precisam de aprender a não ficarem presos a pensamentos inquietantes, que criam medos, preocupações e frustração. Os improvisadores sabem que não se pode fazer isso, é preciso permitir deixar isso de lado. E é isso que os líderes devem fazer, precisam de ter uma forma de lidar com as pessoas e negociar.

Recentemente, o [antigo] ministro das Finanças, Vítor Gaspar, esteve presente na apresentação de um livro [“Esta vez é diferente. Oito séculos de loucura financeira”] e foi interrompido por gargalhadas da audiência, como forma de protesto, quando se preparava para falar. O ministro ficou parado, não teve reacção.

É fundamental ter agilidade para responder, no momento, ao que está a acontecer de facto na sala e não ao que pensamos que está a acontecer. Por vezes, existe

um reflexo muito humano que é evitar o desconforto e o inesperado fingindo que não está a acontecer e esperar que desapareça. Vemo-lo em várias situações, hoje em dia, nas nossas circunstâncias financeiras. A economia criou a necessidade de reduzir equipas em várias empresas, tornando-as mais produtivas com uma força de trabalho menor. Esta é uma oportunidade crucial para os CEO destas organizações demonstrarem que compreendem o impacto de tais acontecimentos nos restantes colaboradores. É uma ocasião única para “team building”, para lidar com o que está realmente a acontecer nas vidas das empresas, tratando directamente os efeitos inevitáveis

que estas mudanças têm nos restantes colaboradores. É um momento para resolver e clarificar, mas também para a empatia. E é um momento que requer lideranças inspiradas em que os CEO e a administração comuniquem uma visão clara que acolha um propósito comum e motivação para seguir em frente. Os CEO que estão a comandar o barco com estas capacidades de improvisação na liderança são aqueles que têm sucesso, os que reconhecem que, apesar de existirem cortes nos postos de trabalho, vão continuar a apostar na formação das pessoas, a qual é mais necessária agora que nunca.

O princípio da improvisação é o

«Ser-se aberto e curioso, o que é essencial porque, se os líderes não têm uma postura de abertura e curiosidade em relação aos seus colaboradores e ao mercado, ficam presos a métodos antigos»



A improvisação oferece uma base de competências para desenvolver a imaginação, a criatividade e a liberdade para correr riscos e expressar novas ideias. É muito útil porque as técnicas que os improvisadores aprendem são as mesmas de que os executivos, os gestores e os presidentes executivos precisam para criar interações muito vibrantes e dinâmicas com as pessoas

conceito “sim e...”. É uma atitude, um estado mental, uma forma de pensar. É preciso ter uma atitude de dizer “sim” e “o que posso acrescentar a isso”. Nos negócios, este é um princípio muito útil porque, se pensarmos na maioria das nossas conversas, geralmente dizemos “sim, mas...”. “Falta informação neste relatório e preciso dos dados”, ao que a outra pessoa responde: “Sim, mas vou entregá-los amanhã”. O “mas” nega tudo o que foi dito antes e, basicamente, transmite à outra pessoa que aquilo que disse não é importante. Hoje, não temos tempo para ficarmos presos a uma má comunicação. A comunicação digital trabalha mais rápido do que, por vezes, a nossa capacidade de, como seres humanos, explicarmos aquilo que queremos dizer. Se me disserem “mas”, vou ficar um pouco ofendida e continuar a tentar fazer-me ouvir, o que não é a melhor base para uma relação forte.

O ministro não soube dizer “sim” e acrescentar algo. Podia ter feito uma piada. Podia ter dito “não sabia que o livro era tão engraçado, devíamos pensar em publicá-lo no New York Times” ou mesmo “vejo que encontraram os cartoons do livro, ainda bem que gostam deles”.

Estas questões têm muito que ver com criatividade e empreendedorismo, grandes tendências no mundo dos negócios. A improvisação pode tornar-se também uma tendência?

Sim, de facto vejo sempre as palavras “empreendedor” e “improvisação” quase como sinónimos. Ensinei em muitas escolas que se focavam no empreendedorismo e, obviamente, no MIT Sloan... O empreendedor tem de ser um improvisador porque está a começar sem nada – tal como um actor no palco. Não têm nada excepto a ideia, que precisam de tornar clara. Têm de explicá-la e encontrar uma forma de conseguir convencer o interlocutor a investir nela. É exactamente o que a improvisação ensina. É uma base de competências muito forte para o empreendedorismo e ensina a ser criativo, porque toda a arte do impro-



Os improvisadores têm de aprender algo que os executivos bem sucedidos também conhecem, que é saber como falhar. Ensina-mos tudo sobre o sucesso - vem escrito nos títulos e nos subtítulos dos livros

viso é imaginação. E cada momento da improvisação é inovação: algo que não existia antes e em que ninguém tinha pensado. A questão para muitos empreendedores é que têm muita técnica, são muito inteligentes, têm uma base de Engenharia, Finanças ou Gestão... Mas não dominam a parte de saber construir uma relação, de deixar um investidor à vontade. Tem tudo que ver com a relação e a consciência do quadro geral. Em palco, é preciso estar atento a tudo o que se passa à volta. No MIT, o centro de liderança descreve esta estratégia como a criação de sentido, onde é preciso perceber o que está a acontecer na empresa, no grande mercado e noutras organizações do mundo.

Os gestores com mais experiência mostram ter estas competências

de improvisação?

Cada geração tem os seus desafios e forças com estas competências. Há várias décadas que estas competências são consideradas “soft skills”. Por vezes, os líderes mais experientes vieram de modelos de organizações mais hierárquicos onde a flexibilidade, a transparência e a capacidade de dar resposta não eram parte da cultura. Denotei uma clara tendência, nos últimos anos, para a percepção de que a liderança pela improvisação é uma competência essencial e central. Desde 2001 que existe uma viragem concreta na nossa atenção à necessidade de destreza quando se lida de forma pró-activa com estas situações. Nos EUA, pouco depois do 11 de Setembro, o NY Times publicou a manchete “Cidadãos de Nova Iorque aprendem a improvisar”. Quando os mercados caíram em 2007/2008, as

peças nos EUA e no estrangeiro, na área dos negócios, foram atingidas por uma série de acontecimentos que evidenciaram a urgência de competências de liderança pró-activas, enquanto as pessoas se debatiam com a necessidade de reagir no momento. O mesmo aconteceu nos últimos anos na Europa. Estas competências já não são “soft skills” opcionais, mas um conjunto de “hard skills” vitais para o sucesso nesta montanha-russa. Recebo chamadas de organizações que me dizem que todas as pessoas, na casa dos 20 anos ou dos 30, não estão confortáveis com conversas cara-a-cara porque estão tão habituadas a trocar mensagens, às redes sociais, à comunicação digital e aos emails que, quando têm conversas de networking ou reuniões presenciais, ficam desconfortáveis. Estas competências são importantes para cultivar a influência, a comunicação e a inteligência emocional.

Os improvisadores têm de aprender algo que os executivos bem sucedidos também conhecem, que é saber como falhar. Ensinamos tudo sobre o sucesso – vem escrito nos títulos e nos subtítulos dos livros. Mas aquilo que precisamos de aprender é como falhar e depois recuperar. Temos de aprender que o erro faz parte do processo criativo. Não é o erro que importa, mas o quão rapidamente se consegue reagir a ele, reorganizar e recuperar.

Mas os gestores aceitam facilmente esse processo?

Muitas vezes os gestores têm aversão ao risco porque têm medo, o que também tem que ver com o contexto cultural. Contudo, no mercado actual já estamos em risco, não podemos evitá-lo, então precisamos de pessoas que arrisquem. E a improvisação ensina isso. Temos algo a que chamei “o crítico interior”. Todos o temos e é aquela parte de nós que pensa que não somos suficientemente bons. É a voz antes, durante e depois de uma apresentação; é aquela que revê tudo, é o pensamento negativo. A primeira coisa que o improvisador aprende é a controlar o crítico interior porque, se

está em palco e a única coisa que ouve é essa voz, não consegue actuar, não consegue inovar, não consegue criar. Digo sempre aos gestores que têm mais um colaborador do que pensam, que é o seu crítico interior. É preciso controlá-lo e encontrar uma forma de usar o poder que ele tem, até porque é uma parte muito criativa de nós mesmos. O crítico interior encontra sempre uma forma de chegar a nós e de nos fazer sentir mal porque é muito criativo. É aquela parte em nós para onde corremos para ter quase um rendez-vous secreto porque é confortável. É preciso gerir o crítico interior para que não assuma o controlo.

Que outras qualidades são necessárias ao executivo?

O CEO tem de ser, ao mesmo tempo, aquele que detém a visão da empresa, aquele que vê o quadro geral, que merece o respeito das pessoas por causa dessa visão e por sentirem que ele reconhece o seu valor e se preocupa com elas. Também precisa de ter algo de autêntico quando comunica com as pessoas nas linhas mais baixas da hierarquia e lhes diz que a visão também é sobre elas. Todos sabem que o CEO tem de ser inteligente para chegar a esse nível. Contudo, empatia, inteligência emocional e presença são qualidades essenciais para fazer a diferença entre um bom e um ótimo CEO. E elas importam porque sem que tomem conta das coisas mais pequenas, todos os que estão acima delas não podem fazer os seus trabalhos. “Vocês importam.” É a autenticidade e um certo espírito de generosidade, que está no coração da improvisação. O CEO tem de estar acima dos outros, com a visão, mas também dentro da equipa e com os pés na terra. É o paradoxo: tem de ser respeitado e ganhar o respeito mas, em simultâneo, não pode ser temido.

O CEO tem de ser inteligente, estar atento ao que se passa no mercado e às inovações tecnológicas que lideram a indústria, mesmo não pertencendo ao sector tecnológico. Hoje, tudo está online, pelo que o CEO tem de ser conhecedor ou, se não tiver essa base,



DAENA GIARDELLA

Consultora em liderança, coach e professora no MIT, bem como actriz e encenadora. É pioneira num método de ensinar improvisação para gestores e outros profissionais e são várias as empresas e organizações que têm procurado os seus programas de formação em liderança centrada na improvisação; empreendedorismo; team building; desenvolvimento criativo e excelência na apresentação. No MIT Sloan School of Management dá aulas de Liderança através de Improvisação e Influência. Também dirigiu uma formação avançada para a Comissão Europeia em colaboração com a Universidade de Harvard sobre Improvisação na Negociação.

tem de saber delegar.

Outra qualidade é um sentido de prazer. Existe uma certa magia para o CEO bem sucedido. Ele quer inventar e fazer o negócio, mas não apenas porque quer ganhar mais dinheiro. Não se trata só do dinheiro pelo dinheiro. Ele tem de ser ambicioso, mas também saber aproveitar a viagem e mostrar às pessoas que estão a embarcar numa aventura.

Não se trata apenas de ter uma ideia, mas também um sentido operacional forte. Os improvisadores sabem que é preciso existir uma boa implementação. Não é possível haver só a ideia. Um CEO forte tem de ser muito bom nos aspectos da operacionalização e implementação, e ambicioso para concretizar. Depois disso há espaço para aproveitar a viagem, para viver no momento.

A Comissão Europeia também viu o potencial da formação nesta área e convidou-a para o dar um programa avançado sobre improvisação na negociação. Como correu?

Foi uma experiência muito interessante porque percebi que, sendo estudantes de gestão ou pessoas de áreas como o retalho, o comércio e a política, todos precisam de aprender a viver no momento. Estavam muito abertas e interessadas em aprender os conceitos. Os negociadores sabem que o coração da negociação é a improvisação. Não se pode saber o que a outra parte vai dizer, apenas se pode estar preparado. Foquei-me em explicar que a improvisação não é dizer tudo o que vem à cabeça, existe uma estrutura e um conjunto de regras de que a maioria das pessoas não tem conhecimento. É como o jazz. Não se trata de deitar fora o plano, mas usá-lo para criar uma base para que, quando algo acontece, se possa fugir ao guião e lidar com o momento.

O plano mais incrível, os tópicos de discussão (que os políticos usam), a estrutura mais perfeita que têm em mente, tudo isso se perde. É desperdiçado, basicamente, se não for acompanhado de uma hábil consciência de estar no momento e de improvisar. Posso ser brilhante, mas se

não consigo conectar-me ao outro e entender o seu subtexto e as suas reais preocupações na negociação, então a formação não serve de nada.

Em negociações comerciais, não se trata de números e dados. Claro que precisamos deles, mas aquilo que as pessoas retêm é o que sentem em relação aos números e dados. Se eu gostar de si e confiar em si e me mostrar um bom “bottom line”, vou sentir-me confortável com a negociação. Mas se não gostar de si e me mostrar os mesmos números, vou-me embora sem ter certezas. Os improvisadores sabem isso e conseguem sentir o ânimo no olhar e na linguagem corporal. Somos ensinados a ouvir não apenas as palavras, mas a ler o subtexto.

Olhando para a lista de organizações com quem colaborou (como Hewlett Packard, Citibank e Berkeley College of Music), vemos que muitos estão a identificar a importância da formação para a improvisação, que o The Lisbon MBA já oferece aos estudantes.

O programa que Belén de Vicente pensou com Catherine da Silveira e David Patient é inovador e criativo porque dá aos formandos o desenvolvimento do lado esquerdo do cérebro que não dão as Finanças, a Economia, os “bottom lines”, a Macroeconomia, o Marketing – todas são áreas importantes para se estar nos negócios. O programa dá aos formandos, todas as semanas, um espaço onde podem abrir as suas mentes e humanidade ao que acontece no mundo real. Estão expostos a algo que tem muito que ver com a criatividade e vão lembrar-se que, no fundo, se trata de relacionamentos e de dar à outra pessoa algo de que precisa. É por isso que a forma como o programa está estruturado o torna tão único. No caso da minha formação, os alunos podem tirar um dia inteiro para este laboratório. Posso ensiná-los de uma maneira que não é possível em muitos outros sítios porque nas faculdades, geralmente,



a formação é de quatro horas, um intervalo, mais quatro horas...

Quando estão em palco, os actores desempenham um papel, não estão a ser eles próprios. Já o presidente executivo tem de ser autêntico quando se dirige aos colaboradores. Como pode um executivo dominar esta arte da improvisação e parecer genuíno?

Os actores estão a interpretar alguém que não são; sim, é uma personagem. Obviamente, o líder é ele próprio na empresa. Em ambos os casos, o que é credível e o que terá impacto na audiência é a autenticidade. O actor tem de ser verdadeiramente aquela personagem ainda que ela seja muito diferente de si. Tem de encontrar a alma humana da personagem e fazer com que a audiência acredite que ele se sente dentro dela. Apesar de estar a ser ele próprio, o CEO também está a desempenhar um papel porque está a ser diferente daquilo que é com a sua filha, com a sua mãe de 70 anos, no supermercado... Todos desempenhamos papéis diferentes, de acordo com o sítio onde estamos.

O CEO tem de ser um o líder motivador, alguém com visão. O que é semelhante (entre actores e executivos) é que encontram em si a qualidade da autenticidade que projectam nas outras pessoas. E aí, em ambos os casos, existe uma for-

mação muito parecida para encontrar a forma de se ligar ao outro.


Um CEO tem de ser eloquente e conseguir cativar a sua audiência. São qualidades que podem aprender com os actores?

Quando está a discursar, o CEO tem de ser articulado. Tem de compreender a projecção da voz, o magnetismo, a capacidade de se ligar às pessoas; tem de saber fazer aquilo a que chamamos a leitura da sala. Tem de projectar energia, ânimo, talvez até algum humor, como o actor faz para envolver o público.

Tem também de ter uma noção de conforto no seu próprio corpo, como o improvisador aprende a estar confortável na sua própria pele. No fundo, o CEO está em palco. O público está a olhar para aquela pessoa, aquela personagem. Porque, no fundo, ele está a encarnar uma personagem.

Que executivos de topo dominam a arte da improvisação?

Sheryl Sandberg tem uma presença em palco fantástica, é muito genuína, verdadeira e autêntica. Sabe-se que ela está a falar do que conhece, do que viveu. É um exemplo muito forte. Um dos mestres nisto era Bill Clinton que, ainda hoje quando viaja por todo o mundo, consegue lidar com qualquer coisa que aconteça e fazer com que as pessoas se sintam ligadas. É uma capacidade. Algumas pessoas não a têm e precisam de a desenvolver, mas a boa notícia é que podem desenvolvê-la. Não é algo com que se nasça.

Zeinal Bava, o [antigo] presidente executivo da PT, é um bom exemplo. Tem visão, especialmente nestes tempos difíceis e viu, há alguns anos, a necessidade deste tipo de formações de que os gestores precisariam para liderar as empresas na próxima fase do que está para vir no mundo. E hoje estamos aqui. Vejo-o como uma pessoa muito avançada. Tem ambição e estabelece uma ligação [com os colaboradores]. Ao mesmo tempo, está a levar a empresa para os grandes mercados e ela não pára de crescer. 

Daena Giardella dirigiu uma formação avançada para a Comissão Europeia em colaboração com a Universidade de Harvard sobre Improvisação na Negociação