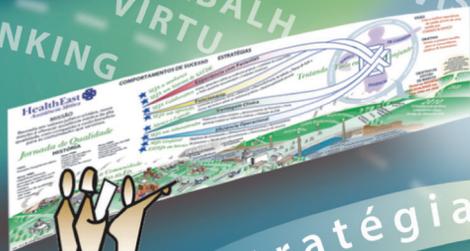


# LÍDERES VISUAIS

NOVAS FERRAMENTAS  
PARA VISUALIZAR E GERIR  
MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

DESIGN THINKING  
TRABALHOS VIRTUAIS  
REUNIÕES VISUAIS  
COLABORAÇÃO  
MODELOS DE INFOGRÁFICOS  
estratégia  
implementação  
ORGANIZAÇÕES PROMISSAS  
INSTITUIÇÕES  
GUAGEM VISUAL  
ARTUPS



*Este livro é dedicado a todos os jovens líderes que estão encarando os desafios deste século em suas muitas organizações, e para a minha equipe de liderança no The Grove, que levará este trabalho adiante.*



# Sumário

## Introdução

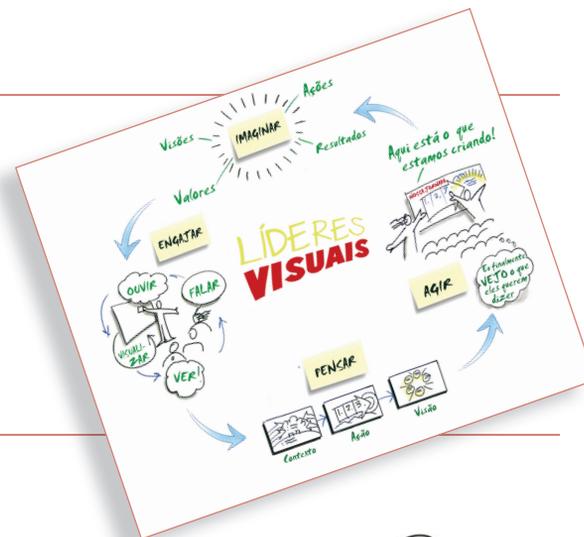
*Acompanhando uma Revolução Visual*

xiii

## Parte Um:

### **A Vantagem da Liderança Visual**

1. **Sete Ferramentas Essenciais** / Metáforas & Modelos, Reuniões Visuais, Modelos Gráficos, Salas de Decisão, Roteiros, Infográficos & Vídeo 3
2. **Vendo os Resultados em Ação** / Por que Líderes se Tornam Visuais 11
3. **Como Conduzir Reuniões Visuais** / O que Todo Gerente Deve Saber 33



## Parte Dois:

### **Examinando Sua Própria Liderança**

4. **Qual É Seu “Sistema Operacional”?** / O Poder (e o Risco) dos Modelos Mentais 51
5. **Que Tipo de Organização Você Lidera?** / Ferramentas de Ligação para os Estágios de Desenvolvimento 61
6. **Desenvolvendo Seu QI Visual** / Como Visualizar Torna Você Mais Esperto 73

POSSO VER O QUE EU QUERO DIZER!



## Parte Três:

### Ferramentas Poderosas para Líderes Visuais

- 7. **Metáforas & Modelos** / Ajudando as Pessoas a Entenderem o que Você Quer Dizer 91
- 8. **Reuniões Visuais** / Estimulando o Empenho & a Contribuição Criativa 107
- 9. **Modelos Gráficos** / Visuais para Qualquer Tipo de Planejamento 115
- 10. **Salas de Decisão** / Tomando Decisões em um Contexto Geral 129
- 11. **Roteiros & Planos Visuais** / Gestão de Marcos & Diagramas "Swim Lane" 139
- 12. **Infográficos** / Conectando Planos com Cultura 147
- 13. **Vídeo & Visuais Virtuais** / Vídeo em Telefones Celulares, Tablets, Animação & Exibição Panorâmica 157



## Parte Quatro:

### Administrando as Novas Mídias

- 14. **Tecnologia & Visualização** / Habilitando as Ferramentas Certas 171
- 15. **Liderança Virtual** / Comunicando com Intenção & Impacto 181



---

## Parte Cinco:

### Liderando a Mudança na Organização

16. Antecipando a Necessidade de Mudar / Colocando as Ferramentas Visuais para Trabalhar 193
17. O Efeito Crisálida (Casulo) / Criando as Condições para a Transformação 205



---

## Parte Seis:

### Links, Livros & Outros Recursos

18. Sites & Bibliografia 215
- Apêndice / Arthur M. Young e a Teoria do Processo 223
- Índice 224

## SEÇÃO DE TÓPICOS

O QUE HÁ NESTE LIVRO PARA MIM?



### I. A Vantagem da Liderança Visual

- Inspire com recursos visuais
- Fixe visualmente a sua identidade
- Conheça maneiras convincentes e consistentes de conseguir aliados
- Aprenda a usar ferramentas para traduzir seu pensamento para os outros
- Apoie a implementação
- Diagnostique estilos de pensar

### II. Analisando Sua Própria Liderança

- Aprenda maneiras visuais de pensar sobre sua organização como um sistema inteiro

- Ajude seu pessoal a aprender de maneiras diferentes:
  - Visual
  - Verbal
  - Prática

- Reconheça claramente contribuições e realizações

### **III. Ferramentas Poderosas para Líderes Visuais**

- Colabore visualmente em decisões-chave

- Crie uma responsabilidade forte por meio de planos de cocriação

- Nutra transparência e confiança

### **IV. Administrando as Novas Mídias**

- Engaje trabalhadores virtuais

- Crie fortes memórias de grupo

- Antecipe os padrões de mudança previsíveis

### **V. Liderando a Mudança na Organização**

- Mantenha o pessoal orientado e confiante durante o caos

- Encontre o melhor pensamento sobre a visualização organizacional

### **VI. Links, Livros & Outros Recursos**

- Encontre links para praticantes visuais experientes



# Introdução

## Acompanhando uma Revolução Visual

Se você pegou este livro, provavelmente está interessado em visualização e liderança. Talvez você tenha vivência em reuniões visuais nas quais um facilitador usou grandes telas gráficas para registrar conversas. Pode ser que tenha sido solicitado a elaborar um novo plano de negócios ou convencer um sócio a se afiliar à organização, e suspeita que o aspecto visual pode ajudar. Ou, quem sabe, você tenha acabado de ser promovido para uma posição de gerência e precisa alinhar seu pessoal para que vocês possam cumprir seus objetivos. Ou, ainda, você pode adorar usar notas autoadesivas para organizar seus pensamentos.

Você deve ter notado que a geração mais jovem é descaradamente visual. Vídeos, fotos digitais, gráficos, mapas interativos, jogos, filmes e sites já são uma parte integrante da vida no dia a dia. Tudo isso está embutido no contexto de uma revolução maior que está acontecendo na visualização de informações, design gráfico e facilitação visual. Então, vamos presumir que você entende a parte visual.

### ***Você Precisa Desenhar?***

Se você está pensando “Eu não consigo desenhar. Não consigo usar essas ferramentas. Este livro é para facilitadores”, bem, este livro é direcionado exatamente para você. Líderes, mais do que nunca, precisam saber como usar ferramentas visuais, lidar com praticantes visuais e seus trabalhos, e entender como ajudar sua organização inteira a ser alfabetizada visualmente — principalmente se você não se considera visualmente habilidoso.

Mas nós vamos procurar por algumas evidências para mostrar que você já é uma pessoa altamente visual, mesmo que essa não seja sua maneira preferida de pensar conscientemente. Vamos explorar como você pode tirar vantagem da revolução visual de todas as formas criativas sem ser a pessoa que faz os desenhos e signs. Vamos ver como você pode trabalhar com praticantes visuais para focar o apoio deles para conseguir os melhores resultados. E você aprenderá a aprimorar seu próprio pensamento sobre como metáforas e modelos mentais funcionam para filtrar e focar as comunicações. A visualização é uma parte crítica da excelência em liderança em nosso tempo. O propósito deste livro é fornecer a você o entendimento e a prática que lhe garantem a possibilidade de tirar toda a vantagem dessa revolução.

EU NÃO SEI DESENHAR,  
ENTÃO, POR QUE EU  
DEVERIA LER ESTE LIVRO?

1. PARA CONSEGUIR ALIADOS E DOMÍNIO
2. PARA PENSAR NO TODO
3. PARA LEMBRAR-SE DE NOSSOS PLANOS
4. E PARA MOSTRAR ÀS PESSOAS COMO ELAS PODEM NOS AJUDAR A CONSEGUIR RESULTADOS



## PARA QUEM É ESTE LIVRO?

Novos Gerentes  
Líderes de Equipes  
Chefes de Departamentos  
Líderes de Unidades  
Supervisores  
Diretores  
Líderes de Grupos  
Executivos  
Líderes Comunitários  
Diretores de Entidades  
Sem Fins Lucrativos  
Empresários  
Treinadores Executivos  
(Coaching)  
Presidentes de Conselhos  
Assistentes Executivos  
Equipe de RH Executivo  
Consultores de Gestão  
&  
Praticantes Visuais  
que trabalham com líderes

### ***Este Livro É para Líderes e Gerentes***

Você também pode estar se perguntando se é um líder e se este livro lida com seus tipos de desafios. Meus mentores insistem que liderança e gerência caminham juntas, no sentido de que a maioria dos líderes precisa gerir a execução, além de ajudar a moldar a direção e os objetivos. Considerando isso, este livro compartilhará ferramentas para a visão e estratégia — afazeres-chave para líderes designados — mas também inclui ferramentas que são formidáveis para a implementação. Este, no entanto, não é um livro sobre liderança em geral — existem muitos outros bons já publicados (encontrados na última seção, sobre links e recursos). Mas existem poucos livros, se é que existe algum, que foque diretamente a liderança visual.

### ***Você Conhecerá Heróis Sem Nome***

Líderes visuais são colaboradores que frequentemente são heróis não-aclamados. Você conhecerá Betsy Stites e Pam Hull, do Sistema de Saúde da Health East em St. Paul, Minnesota; Evert Lindquist, professor de administração pública na Universidade de Victoria; David Warren, consultor de TEDx em Santa Cruz; Luke Hohmann, da Innovation Games Company; Don Neubacher, superintendente do Parque Nacional de Yosemite; e John Schiavo, antigo diretor-chefe executivo da Otis Spunkmeyer. Nenhum deles usa muitos marcadores. No entanto, eles “compreendem” a importância de suas organizações utilizarem elementos visuais para conseguir resultados e possibilitar que as pessoas que trabalham com eles adquiram as comunicações visuais de uma maneira contínua e produtiva. Todas elas são pessoas que estão tirando vantagem da facilitação visual — uma categoria mais ampla da visualização visando as comunicações de grupos de apoio, tomada de decisões e desenvolvimento organizacional.

### ***Você É um Pensador Visual?***

Dan Roam escreveu o popular (e recomendado) livro *Back of Napkin: Solving Problems and Selling Ideas with Pictures*. Ele gosta de conduzir votações informais em seus workshops, perguntando “Quem são pessoas caneta preta, quem são pessoas caneta amarela, e quem são pessoas caneta vermelha?”. Bem, você não pode responder a isso sem saber o que significa. Pessoas caneta preta são aque-

las que não conseguem resistir a usar um quadro branco ou cavalete, se houver um disponível, para expressar suas ideias. Dan diz que cerca de 25% das pessoas estão nessa categoria. As pessoas caneta amarela são aquelas que não conseguem resistir a destacar e parafrasear diagramas e desenhos que outros fizeram. Dan declara que cerca de 50% se encaixam nessa categoria. Muitos líderes se encaixam aqui e dependem de facilitadores habilidosos e equipes de canetas pretas. Pessoas caneta vermelha são aquelas que acham que os gráficos simplificam demais as coisas. Geralmente são especialistas que resistem a trabalhar de maneira colaborativa. Alguns se irritam bastante com visualizações. Dan diz que uns bons 20 a 25% estão nessa categoria. Qual delas é você?

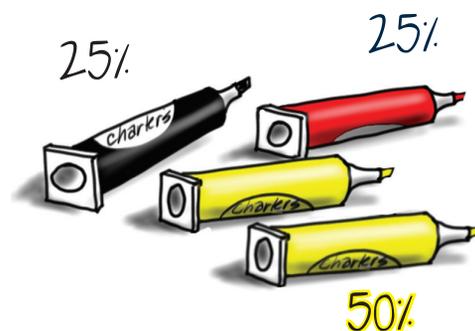
Este livro é escrito tanto para as pessoas caneta preta quanto para as caneta amarela. No entanto, mesmo que você seja uma pessoa caneta vermelha, pode apreciar o valor da visualização quando terminarmos. Pense sobre ter consciência de seus próprios filtros mentais e lentes como um desafio de visualização. Considere que a atividade de desenhar é, na verdade, tanto um processo de pensar quanto de produzir algo concreto a partir desse processo. Há uma extraordinária sutileza no desafio de visualizar algo — principalmente coisas sistêmicas como processos de ponta a ponta, cenários e infraestruturas. Não importa qual tipo de líder você seja, a visualização é um desenvolvimento que você gostaria pelo menos de conhecer.

### **Quadro Geral da Visualização**

Perceba, à medida que for lendo este livro, que ele lida com a vanguarda de um fenômeno muito amplo. Para alguns, a palavra visualização apenas sugere análise de computador de um grande fluxo de dados. Para outros, significa visualização científica ou compartilhar imagens em smartphones. Para muitos, significa usar visuais para facilitar reuniões. Como, em qualquer campo que você tente entender, é útil ter um mapa, então nós começamos com um. Evert Lindquist, diretor da Escola de Administração Pública na University of Victoria, na Colúmbia Britânica, criou um deles como uma maneira de ajudar analistas que estavam auxiliando políticos a compreenderem como eles podiam usar elementos visuais para fazer um trabalho melhor. Sua pesquisa de campo o levou a identificar três domínios. Eles são mapeados nesta página.

## VOCÊ É DO TIPO CANETA PRETA, AMARELA OU VERMELHA?

- PRETA:** Não resiste a desenhar e esboçar quando cavaletes e quadros brancos estão disponíveis.
- AMARELA:** Não resiste a destacar e comentar os desenhos de outros.
- VERMELHA:** Irrita-se com desenhos simples de assuntos complexos.



# LINDQUIST/SIBBET MAPA PARA O MUNDO DA VISUALIZAÇÃO



Elaborei este diagrama em colaboração com Evert Lindquist, diretor e professor da Escola de Administração Pública, University of Victoria, Canadá. Mantenha em mente que termos e limites são fluidos e estão em evolução e debate contínuos.

1. **Visualização de Dados:** Este domínio inclui a visualização científica de todos os tipos, análises financeiras e de dados, modelagem, mapeamento de geodados e todos os outros tipos de visualização que dependem de poderosos softwares de visualização. Este livro não é sobre esse assunto, embora o problema de comunicar resultados analíticos com tomadores de decisão o seja.
2. **Design Gráfico:** Tudo o que é feito, no mundo físico e no das mídias, é projetado por alguém. Arquitetos, engenheiros, projetistas de software, web designers, designers gráficos e muitos outros profissionais usam a visualização como uma habilidade central no trabalho que realizam, e seus produtos são visuais. Isso foi verdade por muito tempo, mas, até recentemente, a maior parte do conhecimento sobre os métodos e técnicas desses profissionais era confinada às escolas profissionais. No entanto, desde a década de 1970, essas maneiras de trabalhar têm se espalhado além dos limites do design, dando origem ao “design thinking” como uma habilidade aceitável para líderes.
3. **Facilitação Visual:** Este é um termo para a crescente prática de facilitação visual do planejamento estratégico, implementação estratégica, formação de equipe, solução de problemas grupais e os muitos tipos de trabalho em equipe. O Fórum Internacional de Praticantes Visuais, uma associação de facilitadores e gráficos profissionais em período integral, está em seu décimo sétimo ano, com milhares de praticantes independentes. Quase todas as grandes e pequenas firmas de consultoria agora usam a visualização ativamente para o auxílio de decisões estratégicas, inovação, desenvolvimento de estratégia e planejamento de todos os tipos. A maioria das grandes empresas têm centros de

inovação e pesquisa que operam com esse tipo de ferramentas. É primordialmente sobre esse campo que este livro trata, porque suas ferramentas são algumas das mais poderosas para os líderes visuais entenderem.

Quando Evert dividiu seu diagrama comigo inicialmente, eu reconheci um arquétipo profundamente embutido no trabalho, com um elemento faltante. (Um arquétipo é um padrão muito difundido e comumente compreendido.) O que faltava era a outra extremidade do continuum da visualização de dados, aquilo que existe entre as orelhas, na imaginação das pessoas que usam essas ferramentas. Nela está incluída a questão de como a visualização funciona nos nossos processos cognitivos, com o aspecto mais estruturado sendo o mundo de modelos mentais e metáforas. Esse aspecto é incluído aqui como um quarto domínio, uma ramificação da ciência cognitiva, e rotulado como visualização cognitiva. O que pertence a esse domínio?

4. **Visualização Cognitiva:** Inclui visões pessoais, metáforas, modelos mentais e outras estruturas de referência que guiam e moldam o nosso comportamento. É a conexão desses elementos com suas manifestações externas em quadros e mídias que tornam os materiais visuais significativos. É um domínio essencial a se incluir! Peter Senge, em seu popular livro *A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende* (Best Seller, 2009), identifica visão, modelos mentais e sistemas de pensar como três das cinco disciplinas (ao lado de trabalho em equipe e responsabilidade pessoal). Essas são todas visualmente baseadas e se referem às maneiras estruturadas pelas quais nós filtramos e interpretamos as informações. Com visão, nós imaginamos oportunidades e bens futuros. Nós elevamos metáforas à qualidade de modelos mentais que filtram nossas informações. Entendemos nossos sistemas de organização e a maneira como eles funcionam através dessas lentes internas.

Como você pode ver, este é um universo enorme a se considerar. Este livro foca nos dois domínios mais relevantes para a liderança ativa — os domínios de visualização cognitiva e de facilitação visual — e sete ferramentas essenciais que, em 40 anos de experiência de visualização, têm surgido como as ferramentas básicas que um líder deve conhecer. Dentro dessa estrutura, examinaremos insights, práticas e ferramentas que qualquer líder pode usar.

## A VISUALIZAÇÃO PODE AJUDAR NA COMPLEXIDADE?

Evert Lindquist, professor de administração pública na University of Victoria, que ajudou a fazer o Mapa para o Mundo da Visualização, na última página, representa um número crescente de pessoas tentando tirar sentido da revolução da visualização. Ele escreveu um trabalho sobre o assunto:

*“No século XXI tem havido um amplo reconhecimento de que a complexidade é um desafio inerente ao desenvolvimento da política pública [...]. Uma maneira de abordar a complexidade é com tecnologias de visualização, variando da projeção de achados de grandes conjuntos de dados, a encontrar formas criativas de exibir informações e engajar equipes e comunidades no reconhecimento da complexidade e identificar as direções estratégicas.”*

Ele buscou ajudar os assessores políticos a fazer recomendações melhores. Mas ele poderia ter sido um tecnólogo no Google esperando para tirar sentido de fluxos de dados, ou um biólogo molecular sondando o funcionamento interno de células cancerígenas com simulações visuais, ou ainda um membro do America Speaks conduzindo fóruns comunitários para milhares de pessoas de uma vez e visualizando temas de entradas de rede. A complexidade é um desafio inerente em todos os níveis da vida organizacional, e uma maneira de lidar com ela é utilizar técnicas de visualização.

Este livro vai ajudá-lo a entender dois dos domínios e estimular compreensões que devem ser relevantes para os outros.

*(Quadros vermelhos serão usados neste livro para histórias que você pode usar ao explicar a visualização de ideias para os seus colegas.)*

*Este livro foca nos dois domínios mais relevantes para a liderança ativa — os domínios de visualização cognitiva e de facilitação visual — e sete ferramentas essenciais que, em 40 anos de experiência de visualização, têm surgido como as ferramentas básicas que um líder deve conhecer.*

### ***Você Poderá Usar Este Livro de Três Maneiras***

1. **Aprimorando sua perspectiva pessoal e seus pensamentos:** Começar consigo mesmo é sempre uma boa prática de liderança. A visualização é uma porta de entrada para compreender suas próprias visões, estratégias e planos de implementação. É um caminho para apreciar a interconexão e totalidade das coisas. Este livro deve ajudá-lo a entender que tipo de organização você está liderando e quais tipos de consciência e estruturas mentais são úteis. Várias molduras explanatórias bastante poderosas são visualizadas neste livro, com convites a usá-las para explorar suas próprias percepções sobre a organização que você lidera — seja uma equipe, uma unidade dentro de uma organização maior ou a organização inteira.
2. **Comunicando direções e planos:** A visualização se torna uma ferramenta poderosa quando se trata de se comunicar com outros sobre o que eles devem fazer, como todos os pedaços e partes da sua organização funcionam juntos, e como os eventos fluem com o passar do tempo para conseguir resultados. Você terá um monte de ideias que pode usar pessoalmente para implementar planos e sustentar mudanças sem precisar ser um especialista em desenho ou na criação de elementos visuais. Os conceitos se aplicam tanto para as comunicações presenciais como virtuais. Você também será capaz de pensar sobre as várias ferramentas e plataformas que estão disponíveis para a facilitação visual.
3. **Capacitando o aprendizado organizacional e a criatividade:** O encorajamento de reuniões visuais e de métodos visuais da equipe em toda a organização se dirige diretamente à necessidade de aumentar a excelência criativa, inovadora e operacional. As pessoas aprendem e mudam melhor quando engajadas em processos que são interativos, orientados pela descoberta e adaptáveis. Você aprenderá como conseguir que seus subordinados diretos e outros líderes-chave adotem a linguagem visual e experienciem a aceleração no entendimento e colaboração.

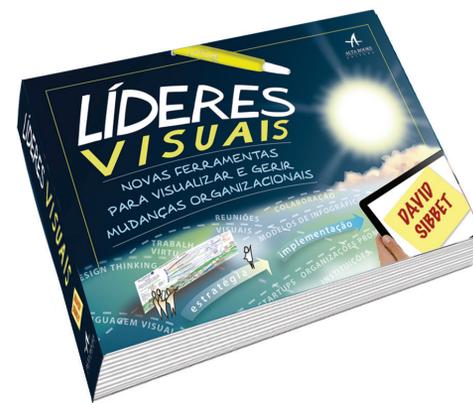
## Organização de Líderes Visuais

*Parte Um: A Vantagem da Liderança Visual* irá orientá-lo sobre por que é uma vantagem tão grande usar a visualização, e discorrerá sobre as sete ferramentas que são essenciais para a liderança visual eficaz. Essa parte também lidará com o que todo gerente deve saber sobre conduzir reuniões visuais caso queira trabalhar com registros visuais, facilitadores e consultores visuais.

*Parte Dois: Examinando Sua Própria Liderança* convidará você a começar com seu próprio desenvolvimento — não importa se você está abrindo sua própria empresa, supervisionando um departamento ou divisão em uma que já está organizada, ou se mantendo nas mais altas posições do mercado, governo e organizações sem fins lucrativos. Um líder que é inconsciente de seu próprio “sistema operacional” para fazer sentido de organização terá muito menos sucesso do que um que é consciente. Esta parte define algumas das ideias-chave, distinguindo metáforas, modelos e sistemas operacionais. Ela introduz o Modelo de Organizações Sustentáveis como uma forma de determinar qual tipo de organização você dirige e como os elementos visuais podem ajudar. Esta parte termina com sete exercícios práticos que você pode fazer pessoalmente para impulsionar o seu QI visual.

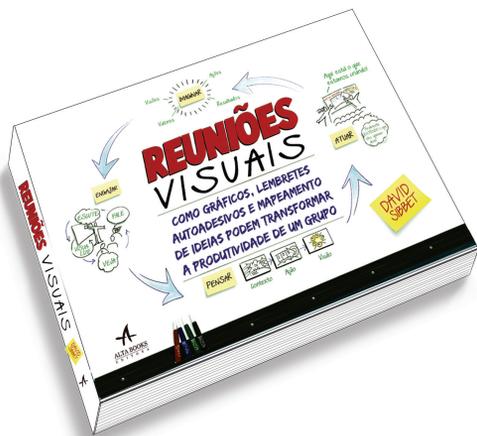
O coração deste livro é a *Parte Três: Ferramentas Poderosas para Líderes Visuais*. Um capítulo para cada ferramenta revê exemplos de casos, ferramentas, exercícios e adaptações visuais. Essas ferramentas são sobre escolha e implementação de uma estratégia. Esta parte foi escrita na suposição de que você pode se familiarizar o suficiente para guiar sua equipe e outros líderes utilizando essas ferramentas — não necessariamente usando-as todas diretamente.

*Parte Quatro: Administrando as Novas Mídias* aborda diretamente o papel do líder no que se refere à nova tecnologia. Não mais é aconselhável que os líderes fiquem à margem e deixem que os especialistas em tecnologia ditem os meios pelos quais uma organização se comunica. A mídia molda a percepção de todos. Ela fornece vantagens para certas formas de pensar e operar, e evita outras. Vamos examinar como você pode ser uma boia e um farol nesse novo mundo ao usar sua presença online como um “indicador de organização” para focar atenção e também ajudar a determinar as plataformas que outros usarão.



## LÍDERES VISUAIS AJUDARÁ VOCÊ E SUA ORGANIZAÇÃO A OBTER VANTAGEM DA REVOLUÇÃO DA VISUALIZAÇÃO

A visualização está transformando o mundo do trabalho e o papel dos líderes em uma era de comunicações globais e de crescente complexidade. Este livro é um guia para aumentar sua própria alfabetização visual e sua habilidade de ajudar os outros com a deles. Oferece ferramentas comprovadas que alcançam resultados.



## REUNIÕES VISUAIS AUXILIA O CICLO DE APRENDIZADO DE UM GRUPO

*Reuniões Visuais* explica como você pode usar registros gráficos, lembretes e mapeamento de ideias ao imaginar, engajar, pensar ou agir em reuniões. É repleto de descrições muito práticas e detalhadas sobre como conduzir diferentes atividades de visualização. Também revê o Teclado Gráfico de Grupo e as sete escolhas de arquétipos para a organização de painéis.

*Parte Cinco: Liderando a Mudança na Organização* ilustra como todas as ferramentas consideradas nos capítulos anteriores entram em ação quando você está guiando sua organização em uma mudança. Um mapa prático, bem desenvolvido, dos estágios e ferramentas para mudança está incluso neste capítulo. Um capítulo final considera como você pode usar estruturas e planos visuais para fornecer ambientes seguros para a mudança, como um casulo para uma borboleta durante a transformação.

Como *Reuniões Visuais* e *Equipes Visuais*, *Líderes Visuais* inclui uma parte final, a *Parte Seis: Links, Livros e Outros Recursos*, que compartilha a bibliografia sobre liderança e visualização que inspirou este livro.

### **Para Mais Conhecimento sobre Ferramentas Visuais**

Embora este livro seja uma extensão direta de *Reuniões Visuais* e *Equipes Visuais*, foi escrito para ser lido independentemente. Se, no entanto, você estiver interessado em mais detalhes sobre os tipos de reuniões visuais e ferramentas, técnicas e métodos de equipes visuais que você pode querer apresentar na sua organização, estes livros anteriores adicionarão uma camada inestimável de riqueza ao seu entendimento.

*Reuniões Visuais: Como Gráficos, Lembretes Autoadesivos & Mapeamento de Ideias Podem Transformar a Produtividade de um Grupo* analisa como as pessoas podem usar a visualização para auxiliar um ciclo de aprendizado e implementação em reuniões. É organizado em torno de um ciclo de aprendizado simples que começa com a imaginação, muda para o comprometimento, depois pensamento, e depois ação. Foi escrito para qualquer um que conduza reuniões, não apenas facilitadores gráficos profissionais, e se concentra em técnicas que qualquer um pode usar para ser visual, até pessoas que não têm habilidades de desenho. Ele descreve o Teclado Gráfico de Grupo, uma articulação dos sete arquétipos básicos para a exibição de informação em um quadro ou tela.

*Equipes Visuais: Ferramentas Gráficas para Comprometimento, Inovação & Alta Performance* explora como uma equipe pode usar métodos de reuniões visuais através de todo o arco de seu trabalho, não apenas em reuniões mas também entre elas. Ele se aprofunda nas novas mídias, no trabalho virtual e no desafio da mobilidade e sugere que muito pode ser ganho ao aprender a trabalhar como designers

— usando protótipos, interação e visualização do começo ao fim. Também usa a linguagem visual para descrever o Modelo Drexler/Sibbet de Performance de Equipe (MPE). O MPE é uma ferramenta amplamente aceita que fornece uma interface de usuário gráfica para pensar sobre os desafios previsíveis tanto da criação como da sustentação da performance da equipe. *Equipes Visuais* é uma cartilha altamente visual para conseguir resultados em todos os tipos de equipe. Ele também inclui capítulos sobre a subjacente Teoria dos Processos que permeia todos estes três livros.

*Líderes Visuais* complementa os dois primeiros livros da série ao se dirigir diretamente àqueles de vocês que são responsáveis pelos resultados de suas organizações no geral, não apenas pela performance da equipe e eficácia das reuniões. Se você, ao final, ler todos os três livros, verá que o tipo de pensamento visual sugerido aqui fornece uma maneira integrada de pensar sobre dinâmicas organizacionais de uma perspectiva não somente micro, mas também macro. Encontrar e ajudar a integrar a miríade de modelos mentais e ferramentas que pululam no espaço do desenvolvimento da liderança tem sido uma das minhas paixões, e do The Grove, no passar dos anos. A visualização tem sido uma parte essencial dessa pesquisa.

### ***Minha Base para Escrever sobre Liderança Visual***

Este livro é o resultado de 40 anos de experiência de campo direta, minha e de uma ampla rede de colegas ao redor do mundo. Não é o produto de pesquisa acadêmica. Os exemplos são desenhados de uma base excepcionalmente ampla de experiência direta com organizações, tanto nas Américas quanto no exterior. Eu tive a boa sorte de estudar tanto liderança quanto visualização em conjunto, construindo oito anos de desenvolvimento de liderança baseada em experiência com o Centro Coro de Liderança Cívica no litoral de São Francisco. Elementos-chave foram os estágios intersetoriais em organizações governamentais, políticas, de negócios, de trabalho, mídias e comunitárias. Líderes nesses setores foram nossos campos de estudo, em todas as esferas da vida pública. A orientação intersetorial do Coro continuou no meu grupo, The Grove Consultants International, que começou em 1977.

Nós trabalhamos em todos os tipos de negócios em todos os níveis, tanto sem fins lucrativos, quanto em agências governamentais e grupos comunitários na América do Norte e Sul, Europa, África e Ásia.



## **EQUIPES VISUAIS EXPLICA COMO CRIAR E SUSTENTAR A PERFORMANCE DA EQUIPE COM ELEMENTOS VISUAIS**

*Equipes Visuais* se baseia em *Reuniões Visuais* e mostra como usar esses métodos através de todo o arco do processo de equipe, incluindo as partes entre as reuniões. Também fornece uma interface de usuário gráfica para pensar sobre a dinâmica de equipe com o Modelo Drexler/Sibbet de Performance de Equipe. Os sete desafios de equipes de alta performance são explicados em detalhes e relacionados a ferramentas que ajudam a encontrá-los. Os capítulos incluem histórias detalhadas sobre diferentes tipos de equipes visuais de alta performance.

## TODO APRIMORAMENTO É FEITO NA ÁREA PROIBIDA...

Ao longo dos anos, Buckminster Fuller, um dos pensadores mais gerais e inventivos dos nossos tempos, tem sido uma grande inspiração. Tenho uma citação dele em meu estúdio desde que comecei a trabalhar como empresário e consultor organizacional. Eu perdi a referência, mas aqui está a citação:

*“Todo aprimoramento é feito na área proibida. Você não pode reformar o homem, e não pode aprimorar sua situação onde ele está... mas quando você tiver feito coisas tão boas aí fora na área proibida que não possam deixar de ser reconhecidas, então gradualmente elas serão buscadas e assimiladas.”*

Isso está finalmente acontecendo no que diz respeito à visualização em reuniões e equipes. A nova área proibida é para os líderes serem visuais e visíveis. Então, se você é um jovem líder ou um novo antigo líder, ou um antigo líder que está pronto para uma mudança, venha.

Aqueles de nós envolvidos na facilitação visual têm a experiência única de ter nosso entendimento e aprendizado escrutinados publicamente em cada passo do caminho. Como facilitadores gráficos, levamos equipes de gerência a entender visualmente suas visões, estratégias e planos, assim como hipóteses sobre o ambiente, concorrentes e forças de trabalho. Essa escuta está registrada. O feedback é imediato. Pensamento descuidado e entendimento superficial não duram muito. Como líder e inovador no campo de desenvolvimento organizacional, eu me importo profundamente em dividir meu aprendizado com a próxima geração. Contar histórias reais protege contra a armadilha em que muitos livros de negócios acabam caindo, que é projetar um tipo de “verdade” e autoridade que acoberta o fato de que o mundo de organizações e liderança é inerentemente ambíguo e dependente do contexto. É importante dividir o conhecimento adquirido dos insights intuitivos e da experiência real por parte daqueles de nós que “estiveram lá e fizeram isso” no que tange a estratégia e mudança organizacional.

Um outro viés guia este livro. É a suposição de que o conhecimento é criado por cada um de nós por meio de nossas experiências diretas e não apenas pelo aprendizado e repetição de conceitos. A ideia original de *conhecimento* é que ele é o “know-how”. É o entendimento de como colocar ideias em ação. Essa orientação segue querendo ser o mais acessível possível com sugestões práticas sobre coisas que você mesmo pode fazer. Até que você brinque pessoalmente com essas ideias e as coloque em prática por si mesmo, você não vai realmente “conhecê-las”.

A tecnologia está renovando a visualização como uma verdadeira fronteira. Você não precisa mudar sua organização para começar. Você apenas precisa começar consigo mesmo e encorajar alguns outros. Se um número suficiente de nós começar a se inclinar para esse caminho, então talvez nossos netos experienciarão um mundo no qual as organizações são lideradas por pessoas que conseguem manter uma noção do todo enquanto trabalham em partes — importando-se com suas interconexões assim como com sua vantagem competitiva.

# Parte Um: A Vantagem da Liderança Visual



## *Parte Um:*

### *A Vantagem da Liderança Visual*

**1: Sete Ferramentas Essenciais** Este livro começa revisando as ferramentas mais essenciais para a visualização que um líder deve ter em seu kit. A Parte Três dedica-se a elaborar essa questão. Esta visão global abrange o uso de metáforas e modelos, facilitação gráfica, modelos gráficos, cenários de decisão, roteiros, infográficos, vídeo e o que você pode fazer com visualização virtual.

**2: Vendo os Resultados em Ação** Este capítulo conta a história de líderes visuais em uma empresa de assistência médica que aprenderam a usar muitas das ferramentas essenciais aqui citadas. Eles não tinham habilidades em desenho ou experiência em visualização, mas conseguiram resultados incríveis e se movimentaram para tornar a visualização uma maneira padrão de trabalhar em sua organização. O caso é intercalado com práticas que você pode usar imediatamente.

**3: Como Conduzir Reuniões Visuais** Este capítulo cobre o que todo gerente deve saber sobre como trabalhar com reuniões visuais e praticantes visuais. Líderes definem as normas de como todos se relacionam em reuniões. Há espaço criativo para moldar expectativas e oportunidades se você possui uma ideia clara de quais resultados gostaria de alcançar.

# 1. Sete Ferramentas Essenciais

## Metáforas & Modelos, Reuniões Visuais, Modelos Gráficos, Salas de Decisão, Roteiros, Infográficos & Vídeo

Você alguma vez já se dispôs, em sendo adulto, a aprender algo novo, como praticar um esporte ou tocar um instrumento musical? Você provavelmente já sabe algo sobre seja lá o que pretende aprender, ou não estaria atraído, mas as chances são de que você não aprendeu a disciplina subjacente ou praticou o suficiente para dominar o assunto. Se tiver sorte, encontrará um professor que tenha experiência e saiba como reunir os elementos de base certos sobre os quais você pode adquirir mais proficiência. É um processo de um passo de cada vez.

Se você é um jovem já imerso em mídias visuais, se beneficiará de ver o que uma pessoa experiente como eu descobriu que funciona através de uma ampla gama de líderes de organizações. Você pode checar para certificar-se de que suas habilidades estão bem fundamentadas.

Se for mais experiente, talvez já tendo aprendido a ler sua própria forma de “partitura” para liderança, pode se aprofundar para ampliar seu repertório ao aprender um pouco da teoria e prática subjacentes, as quais lhe permitirão improvisar em diferentes situações e diferentes organizações.

### **Começando com o que Está Comprovado**

Na música, começar com simplicidade, passo a passo, com os elementos básicos que todo músico sabe, faz a diferença. O objetivo, se você está estudando jazz, é ter liberdade de improvisação. Curiosamente, porém, um bom professor fará o aluno começar o aprendizado constrangendo-o a executar melodias básicas, tons e acordes, em vez de partituras com todas as notas. Partituras não ensinam de verdade o que a música é, nem encorajam uma ampla gama de variações possíveis. Se você coloca o básico primeiro, em pouco tempo sua capacidade de tocar pulará para um outro nível. Ferramentas de visualização funcionam exatamente como os componentes básicos da música. Assim como nesta, você aprenderá melodias específicas (estratégias e práticas) que soam bem, mesmo em seus estágios mais básicos. Essa abordagem levará em consideração a liderança visual. Por todo o caminho adiante estão histórias que explicam a “música” e exercícios que ensinarão o básico a você. Praticando-os



## PENSAMENTO EM QUATRO FLUXOS

A estrutura dos Quatro Fluxos é uma ferramenta-chave para facilitadores, mas também se relaciona à liderança. Você deve ter notado a faixa de quatro tons de azul que cruza as páginas de abertura das Partes destes livros e dos anteriores. É uma maneira gráfica de indicar as quatro maneiras como os humanos tiram sentido das coisas. Em termos comuns nós falamos sobre espírito, alma, mente e corpo. Carl Jung as identificou como intuição, sensação, pensamento e percepção do saber. Aqui nós as chamamos de atenção, energia, informação e operações. Todas as ferramentas em liderança e gerência visam lidar com elas separadamente ou em conjunto.



Cartunistas usam gráficos adimensionais, dimensionais, bidimensionais e tridimensionais para mostrar a mesma ideia.

como sugerido neste livro, você irá literalmente ver os resultados. Em razão deste livro ser escrito por líderes e gerentes, incluí o básico sobre aprimorar seu QI visual, bem como treinar e guiar suas equipes para trabalhar visualmente de maneira que elas não dependam necessariamente de você para fazer tudo. Este capítulo é para orientação, e então cada ferramenta terá o seu próprio capítulo na Parte Três. À medida que você começar a entender as ideias básicas, nós as ampliaremos para mais além, e espera-se que você venha a ter uma noção maior do mundo da visualização que o aguarda. É, em cada aspecto, tão vasto quanto a música!

### *O que é uma Ferramenta Visual?*

“Ferramenta” é obviamente uma metáfora. É usada para indicar coisas tangíveis que você pode fazer para conseguir os resultados desejados. Toda ferramenta é um produto de alguma intenção de fazer algo. Com o uso repetido, uma ferramenta evoluirá e se tornará refinada. Uma boa ferramenta tem um uso central, mas também é utilizável para outras coisas além das indicadas. Por exemplo, um bom martelo pode ser usado para abrir uma porta. Neste livro, a metáfora *ferramenta* indica qualquer processo, ou prática, distinto e passível de aprendizado que pode ser descrito e repetido para conseguir um efeito, tal como a estrutura Quatro Fluxos nesta página.

Pensar sobre todas as ferramentas que um líder visual pode usar ajuda a entender os desafios repetitivos que um líder precisa conhecer, em qualquer situação, nos níveis mais gerais. Do ponto de vista mais amplo possível, seu desafio é focar a consciência organizacional, apoiar o empenho do seu pessoal, esclarecer insights para as coisas certas a serem feitas e estabelecer iniciativas e projetos próprios. Um modelo simples de Objetivos de Liderança é ilustrado na próxima página (uma improvisação dos Quatro Fluxos). As sete ferramentas essenciais são aquelas que você pode usar para alcançar esses objetivos.

Perceba que qualquer generalização como essa objetiva revelar os elementos de fundação, não todas as variações, assim como na música. Ao ler este capítulo, deixe sua experiência pessoal ressoar com os exemplos e trabalhe sua própria adaptação a essa estrutura.

## Objetivos de Liderança

Ed Friedrichs, ex-CEO da Gensler, uma firma de arquitetura grande e muito bem-sucedida, diz: “Líderes focam em fazer as coisas certas e gerentes focam em fazer certo as coisas. Você precisa de ambos em uma organização, mesmo que muitas vezes as pessoas tenham inclinações para um jeito ou outro”. Este livro é escrito para ambos, então, mantenha-os em mente ao examinar os cinco objetivos ilustrados nesta página. No nível mais geral, líderes e gerentes focam no que precisa ser feito, com quem, em quais momentos e com que qualidade.

**ATENÇÃO AO FOCO**

**APOIO AO EMPENHO**

**ESCLARECENDO INSIGHTS**

**OPERANDO CONHECIMENTO**

Tudo se resume a nutrir o máximo de entendimento de todas as coisas certas a se fazer distribuídas o mais amplamente possível através de sua organização. Em sistemas vivos, as instruções de DNA estão em todas as células!



TUDO SE RESUME  
À CRIAÇÃO  
DE UM  
ENTENDIMENTO  
DAS  
COISAS CERTAS  
A SEREM FEITAS

**ENTENDIMENTO**

## UM APARTE SOBRE MNEMÔNICOS

Especialistas em memória sabem há tempos que a visualização é a chave para o tipo de memória que os mágicos e ilusionistas que se apresentam ao vivo demonstram. Um antigo chefe de equipe da Casa Branca imaginava, de manhã, o seu dia e todos os assuntos e eventos como pratos em cima de um fogão em uma cozinha. Ele imaginava quais estavam nos queimadores da frente, quais estavam nos de trás e quais estavam ao lado sendo preparados, configurando o dia inteiro desse jeito. A imagem o ajudava a lembrar de tudo. Modelos visuais como esse abaixo, com acrônimos memoráveis, são maneiras de lembrar informações importantes sem ter que tomar notas. Não os confunda com o próprio mundo real. Use-os como lentes, olhando através delas para ver tanto o que se encaixa quanto o que não se encaixa na sua situação atual.

## FERRAMENTAS ESSENCIAIS QUE AJUDAM A MANEJAR OS FLUXOS

As sete ferramentas essenciais são organizadas na ordem na qual você iria provavelmente aprender a implantá-las. Elas se aninham umas nas outras como acordes na música. Aqui elas estão colocadas visualmente nos seus centros de foco, mas, como acordes musicais, elas podem ser tocadas de muitas maneiras diferentes.

Cada ferramenta é na verdade um conjunto de ferramentas. A Parte Três fornece exemplos específicos que você pode colocar em uso de imediato, em paralelo com as histórias de líderes que usaram tais ferramentas com sucesso. Isso lhe dará uma noção de aonde as ferramentas podem levá-lo se você aprender a usá-las regularmente. Como a intenção deste livro é dar a você o suficiente, como líder, para orientar sua equipe e consultores em como ajudá-lo, esses últimos capítulos não se estendem em detalhes técnicos, mas sim, focam no propósito e resultados esperados dos quais geralmente essas abordagens tratam.

### O que Significa “Entender”?

Você pode reconhecer na analogia do DNA na página anterior um viés em direção a pensar nas organizações como sistemas vivos (diferentes de sistemas mecânicos). Em sistemas vivos o DNA contém a história de como diferentes partes do organismo devem crescer e se comportar. Se uma célula em uma planta se encontra subterrânea, ela sabe ser uma raiz. Se ela se encontra no final de um galho, se transforma em uma folha. Não há “comando central” em uma planta.

A lição dessa analogia é que quando as pessoas realmente sabem como os seus trabalhos se relacionam com objetivos maiores e têm um entendimento completamente desenvolvido da maneira como devem fazer seus trabalhos, a organização funciona mais eficazmente. Desenvolver esse entendimento geral sobre as coisas certas a se fazer é o trabalho básico da liderança e um poder-chave da liderança visual.

As ferramentas compartilhadas neste livro são algumas das maneiras mais eficazes de criar o entendimento real dos seus subordinados diretos e outras pessoas acerca da maneira como a organização precisa funcionar. Algumas dessas ferramentas também são sobre auxiliar a fazer as coisas da maneira certa — o trabalho do gerente.

Você verá que as escolhas nas quais as ferramentas visuais são essenciais focam-se naquelas que convidam a *mais* em vez de menos compromisso e que capacitam a *mais* em vez de menos entendimento. As pessoas precisam responder a novas ideias e jogar com elas para criar conhecimento real. Assistir a uma apresentação de slides não sustenta esse tipo de aprendizado. Trabalhar interativamente com visualização faz — presumindo que você queira nutrir consciência, empenho, insight e propriedade — um nível de entendimento traduzir-se em resultados reais.

