

CAPITAL HUMANO

O que é invisível determina o que é visível nos resultados

A cultura organizacional não se define apenas por organogramas ou manuais de procedimentos, mas sobretudo pelas práticas informais, códigos implícitos e regras não escritas que orientam o comportamento diário. Quando uma organização ignora as suas dinâmicas internas profundas, o sistema encontra formas de se expressar.

ARIANA ORTET VIGELANDZOOM



Escritora, Coach, Terapeuta Holística e Assessora Organizacional

O início de um novo ano é, tradicionalmente, um momento de planeamento estratégico. As empresas definem objectivos, ajustam orçamentos, revêm estruturas e lançam novas metas de desempenho. No entanto, apesar de toda esta racionalidade aparente, muitas organizações continuam a repetir os mesmos problemas: conflitos internos recorrentes, resistência à mudança, baixa motivação das equipas e resultados aquém do esperado. A pergunta impõe-se: porque falham tantas estratégias bem desenhadas?

Uma das respostas encontradas na literatura de gestão é que os relatórios de gestão: as dinâmicas invisíveis que operam dentro das organizações.

Durante o meu percurso académico na área da Administração Pública e Ciências das Organizações, tornou-se claro que uma empresa não é apenas um conjunto de processos, funções e indicadores. Autores como Gastelaars demonstram que a cultura organizacional não se define apenas por organogramas ou manuais de procedimentos, mas sobretudo pelas práticas informais, pelos códigos implícitos e pelas regras não escritas que orientam o comportamento diário das pessoas.

Em termos simples: aquilo que realmente move uma organização raramente está totalmente visível.

Cultura organizacional: o que se vê e o que se sente

Edgar Schein descreve a cultura organizacional como um sistema composto por três níveis: os artefactos visíveis, os valores declarados e os pressupostos básicos inconscientes. É neste último nível que residem crenças, lealdades,

medos e padrões herdados que influenciam decisões e relações, muitas vezes sem que os próprios líderes se apercebam.

Em Angola e noutros contextos africanos, esta realidade é particularmente evidente. As empresas operam em ambientes marcados por histórias colectivas complexas, relações de poder sensíveis, diversidade cultural intensa e experiências passadas de instabilidade. Ignorar este contexto invisível é comprometer qualquer tentativa de mudança sustentável.

Não é raro encontrar organizações que investem em formação, tecnologia e consultoria estratégica, mas continuam bloqueadas internamente. A razão é simples: o sistema reage para preservar equilíbrios antigos, mesmo quando estes já não servem o presente.

O invisível manifesta-se em sintomas

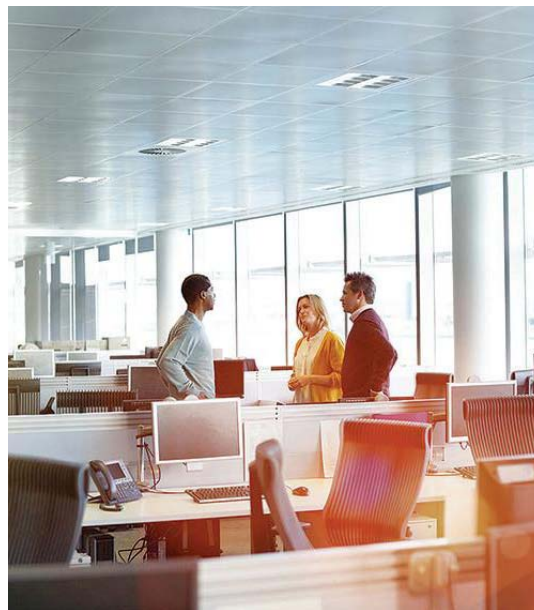
Quando uma organização ignora as suas dinâmicas internas profundas, o sistema encontra formas de se expressar. Esses sinais surgem sob a forma de elevada rotatividade de pessoal, absentismo, conflitos entre departamentos, dificuldades na integração de novas lideranças ou sucessões mal resolvidas. Do ponto de vista sistémico, estes sintomas não são falhas individuais, mas mensagens do próprio sistema organizacional.

A gestão tradicional tende a responder a estes fenómenos com mais controlo, mais regras ou maior pressão por resultados. Contudo, estas respostas raramente resolvem o problema de fundo. Pelo contrário, podem intensificar a resistência e aumentar o desgaste emocional das equipas.

Liderar é saber ler o sistema

O verdadeiro desafio da liderança contemporânea não está apenas em tomar boas decisões, mas em saber ler o que está a acontecer para além do que é dito. Um líder eficaz é aquele que compreende a organização como um sistema vivo, onde cada decisão

As organizações que terão sucesso em 2026 não serão apenas as mais eficientes, mas as mais conscientes



Aquelas que compreenderem que o invisível é um obstáculo à gestão, mas a sua base mais profunda

ga o “trabalho invisível” e quem fica com o reconhecimento.

O terceiro movimento é instituir práticas de liderança que sustentem pertença e clareza. Parece básico, mas é aqui que muitas estratégias falham: o sistema muda quando o quotidiano muda. Três rituais simples podem ter impacto imediato. (1) Reuniões curtas de alinhamento: 15 minutos semanais por equipa para clarificar prioridades, dependências e riscos, sem culpas. (2) Acordos de comunicação: definir como se discorda, como se decide e como se dá feedback, para reduzir rumores e “conversas de corredor”. (3) Onboarding cultural: integrar novos colaboradores não só na função, mas na realidade do sistema, explicando o que é formal e o que é informal, e criando um mentor interno.

Esta visão é particularmente relevante em Angola, onde muitas empresas crescem depressa, contratam em ciclos intensos e enfrentam mudanças constantes. Quando o ritmo acelera, o invisível torna-se ainda mais determinante: lealdades antigas, medos de perda de lugar, rivalidades entre áreas, diferenças geracionais ou regionais e a tensão entre “o que sempre foi assim” e “o que precisa mudar”. A boa notícia é que estes padrões não são sentenças; são informação. Quando um líder aprende a lê-los, ganha margem de manobra para agir com inteligência.

Em termos estratégicos, isto significa que o planeamento de 2026 não deve ser apenas um documento. Deve incluir uma agenda de cultura: que comportamentos queremos ver mais? O que precisamos parar de tolerar? Que conversas difíceis foram adiadas? Que sucessões e mudanças de lugar precisam de ser clarificadas para evitar sabotagem silenciosa? Uma empresa pode ter a melhor estratégia do mercado e, ainda assim, ser travada por dentro; isso começa ao dar nome ao que se repete, com coragem e clareza, e método.

afecta relações, equilíbrios e sentidos de pertença.

Isto exige uma mudança de paradigma: sair de uma lógica puramente linear e adoptar uma visão sistémica. Significa reconhecer que resultados financeiros, clima organizacional e desempenho humano estão profundamente interligados.

Ao longo dos últimos anos, acompanhando empresas e organizações, tenho observado que quando os líderes se dispõem a olhar para estas dimensões invisíveis com humildade e coragem, surgem mudanças reais. Conflitos perdem força, equipas reencontram alinhamento e decisões tornam-se mais claras.

O ano começa no invisível

Janeiro é, simbolicamente, um mês de novos começos. Talvez seja também o momento ideal para as empresas colocarem perguntas diferentes:

- O que está a ser repetido na nossa organização?
- Que histórias ainda não foram reconhecidas?
- Que dinâmicas silenciosas estão a influenciar os nossos resultados?

As organizações que terão sucesso em 2026 não serão apenas as mais eficientes, mas as mais conscientes. Aquelas que compreenderem que o invisível não é um obstáculo à gestão, mas a

su base mais profunda. Porque, no fim, aquilo que não é visto continua a agir. E nas organizações, como na vida, só quando o invisível é reconhecido é que o visível pode, finalmente, transformar-se.

Se 2026 é o ano de novos planos, então vale a pena começar por três movimentos práticos que ajudam a tornar o invisível observável — sem misticismo e sem complicar a gestão. O primeiro é criar um diagnóstico simples de cultura real. Em vez de perguntar apenas “quais são os nossos valores?”, pergunte: “que comportamentos são recompensados aqui?”, “o que é que se evita dizer nas reuniões?”, “quem pode discordar e continuar a pertencer?”, “quem fica de fora quando as decisões são tomadas?”. Quando estas respostas aparecem, a organização começa a ver o seu próprio reflexo.

O segundo movimento é olhar para a estrutura como um espelho do sistema. Em muitas empresas, o organograma diz uma coisa e o poder real diz outra: há chefias formais sem autoridade, influenciadores informais sem responsabilidade, e equipas que vivem em competição silenciosa. Gastelaars lembra-nos que as organizações são feitas de interacções, não apenas de caixas no papel. Por isso, antes de redesenhar departamentos, vale a pena mapear fluxos reais: quem decide, quem bloqueia, quem acelera, quem carre-