

INFLUÊNCIA

O QUE MAIS MOTIVA AS PESSOAS?

OU INSPIRAÇÃO



SUMÁRIO

73

Notícias



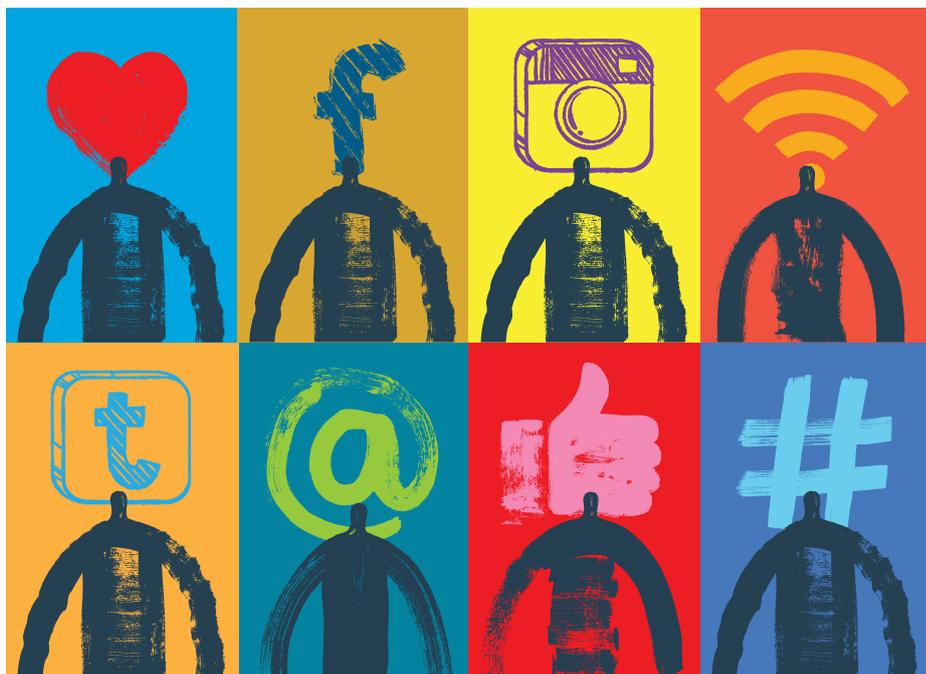
79

Livros



74

O que mais motiva as pessoas: influência ou inspiração? – A perspectiva da Gestão de Pessoas



80

Eventos



46% das empresas prevêem aumentar o número de colaboradores em 2020

De acordo com o estudo *Total Compensation Portugal 2019* realizado pela Mercer, que analisou este ano 111 692 postos de trabalho em 430 empresas no mercado português, o número de empresas que prevê contratar novos colaboradores sofreu uma ligeira quebra em comparação com o ano anterior. A tendência dos últimos três anos, no que se refere à intenção das empresas recrutarem mais colaboradores, sofre agora um pequeno revés. A percentagem caiu de 53% em 2018, para 44% em 2019. A previsão para 2020 aponta para um ligeiro acréscimo, com 46% de empresas a demonstrarem intenção de recrutar mais pessoas. Apesar destas ligeiras variações anuais na intenção de recrutar, a tendência de recrutamento mantém-se elevada. Por outro lado, 46% das organizações afirmam que irão manter o número de colaboradores no próximo ano e 8% prevê a redução do seu número.



“Diversidade e Inclusão nas Empresas” em debate na Michael Page

A Michael Page promoveu o debate sobre “Diversidade e Inclusão nas Empresas”, para o qual reuniu responsáveis de empresas, organizações e associações, com o objetivo de analisar o contexto de inclusão social e diversidade no mercado de trabalho. A inclusão laboral, a responsabilidade social e a promoção da diversidade com valor económico, foram alguns dos tópicos em análise neste debate, organizado pela equipa da Michael Page dedicada ao recrutamento de pessoas com deficiência, com o objetivo de aumentar a sua inclusão laboral. No atual contexto da legislação e criação de quotas obrigatórias para as empresas, aproximar os recrutadores destes perfis, dar-lhes maior visibilidade e integrar estes potenciais colaboradores, vai facilitar a crescente inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho português.

Profissionais preferem receber elogios a benefícios

Será que os profissionais preferem que a sua chefia direta elogie os seus sucessos ou lhes ofereça benefícios pouco pretendidos? De acordo com os especialistas em recrutamento da Hays, a maioria dos colaboradores prefere o primeiro, razão pela qual as organizações poderiam renunciar a certas regalias em favor de um simples “obrigado”, ou seja, um reconhecimento por um trabalho bem feito. Nos últimos anos, os benefícios e os prémios não comuns têm sido cada vez mais utilizados como diferenciadores para muitas organizações. Desde levar 6400 colaboradores de férias, como a empresa chinesa Tiens Group fez em 2015, ou a oferta de congelamento de óvulos para colaboradores do sexo feminino como a Apple e o Facebook têm feito, as empresas têm procurado novas maneiras de atrair e reter talentos. Mas de acordo com a Hays, a resposta é muito mais simples. O estudo *Global State of Employee Engagement* de 2017 da Officevibe, que inquiriu mil empresas em 157 países, constatou que 63% dos colaboradores sentem que não recebem elogios suficientes, sendo que 8% admitem que nunca recebem.





O QUE MAIS MOTIVA AS PESSOAS: INFLUÊNCIA OU INSPIRAÇÃO?

A PERSPETIVA DA GESTÃO DE PESSOAS





MANUEL SOUSA ANTUNES

DOCENTE DO ISCSP (UNIVERSIDADE DE LISBOA)



CATARINA CONCEIÇÃO SILVA

HR DIRECTOR DA CAPGEMINI PORTUGAL

A gestão de pessoas reflete a importância atribuída pela organização ao conceito social nos seus diferentes níveis, os valores humanos existentes e explicitados nos comportamentos do dia-a-dia, os princípios, políticas e práticas desenvolvidas.

É precisamente neste "caldo" que se inserem atitudes consubstanciadas, entre outras, em agradecimento, *feedback* honesto e construtivo, coerência, consistência, reconhecimento, recompensa, frontalidade, transparência, esforço, cooperação, espírito de equipa e resiliência propiciadoras de motivação, envolvimento e *performances* potencialmente superiores. Em simultâneo, estes "saber estar" e "saber ser" inspiram-nas (às pessoas), quer

AFIGURA-SE DECISIVO O PAPEL DO LÍDER ENQUANTO "COACH DE SIGNIFICADO E PROPÓSITO"

a seguir exemplos, replicados nas respetivas ações globais e tarefas específicas, quer do ponto de vista da criatividade e melhoria contínua.

Neste contexto, afigura-se decisivo o papel do líder enquanto "coach de significado e propósito", coprodutor dos objetivos e estratégias organizacionais, arquiteto da cultura, construtor do compromisso, promotor de justiça, diversidade e igualdade, estimulador da aprendizagem, apoiante da mudança e inovação, e indutor da compatibilização entre as vidas profissional e pessoal/familiar.

Influência ou inspiração? Ambas! A jusante, legado! ●

O poder de influência sempre foi e será um dos indicadores mais importantes de qualquer líder que se orgulhe de o ser. Desde que influencie com impacto, na vida dos outros e na perceção que cria. Influenciar implica ouvir, estar atento às necessidades dos outros e saber agir de forma oportuna e certa a cada argumento que nos pareça desviar do caminho que queremos traçar. Aparentemente parece simples mas, se a esta equação juntarmos o tão surpreendente "iceberg" freudiano, e o seu efeito nas diversas perceções que se criam sobre outros e a realidade, a liderança tem um grande desafio.

SE A UM LÍDER COUBER A INFLUÊNCIA COMO ÁREA A DESENVOLVER, RESTA-LHE A HUMILDADE DE SE RODEAR DE QUEM O SABE FAZER

E é por isto que a influência tem de andar a par da inspiração. Independentemente de todas as motivações inconscientes que nos movem, há sempre alguém cuja varinha mágica tem mais poder do que qualquer outra na arte de levar o outro a confiar.

E se a um líder couber a influência como área a desenvolver, resta-lhe a humildade de se rodear de quem o sabe fazer. Seremos todos mais "Presidente Marcelo", a propósito do seu convite a cerca de 30 *influencers* para o Palácio de Belém. É caso para dizer que, para além de liderar, há mestria em exponenciar na arte de influenciar e fazer confiar. ●

**MÁRIO CEITIL**PRESIDENTE DA ASSOCIAÇÃO
PORTUGUESA DE GESTÃO DAS PESSOAS**PEDRO RAMOS**DIRETOR DE RH DO GRUPO TAP AIR
PORTUGAL

A inspiração é uma força muito mais poderosa, consistente e perene do que a influência, entendida como um processo em que um agente externo procura condicionar pensamentos, comportamentos e atitudes de terceiros. Como funciona muitas vezes num registo "outsider in", o processo de influência está sustentado na figura do influenciador, sendo o influenciado muitas vezes desprovido da sua capacidade de auto-direcionamento e decisão autónoma.

A INSPIRAÇÃO É UMA FORÇA MUITO MAIS PODEROSA, CONSISTENTE E PERENE DO QUE A INFLUÊNCIA

Por essa razão, o impacto do processo de influência no condicionamento de comportamento pode ser forte, embora superficial porque não passa pela mediação dos valores e da decisão autónoma do influenciado. Mas é também por isso que a influência gerada pelos processos digitais pode ser extremamente perigosa, se for utilizada por pessoas incompetentes ou por entidades sem escrúpulos.

Ao contrário, a inspiração acontece num registo "inside out", em que o inspirado se assume claramente como proprietário dos valores, crenças e atitudes, em consonância com as "figuras de transição", cujo exemplo serviu como mediador do processo.

Neste sentido, o impacto da inspiração na motivação intrínseca será tendencialmente muito mais sólido e consistente do que a mera influência. ●

Líderes influenciadores ou influenciados? Inspiradores ou inspirados? Uma espécie de um champô e amaciador "2 em 1" é a solução! Um líder que "lava" a alma dos seus liderados mantendo a higiene mental da sua equipa, longe dos múltiplos microrganismos que desafiam no sentido oposto da razão e da energização positivas e que tentam influenciar negativamente. Mas que, também, "amacia", no sentido de suavizar e descomplicar os processos de interação e promove uma verdadeira cultura inspiracional e multidirecional entre as suas equipas.

CADA VEZ MAIS, OS LÍDERES SÃO MAIS INFLUENCIADOS DO QUE INFLUENCIADORES E MAIS INSPIRADOS DO QUE INSPIRADORES

Tenho para mim que os líderes influenciadores são, sobretudo, influenciados pelas suas pessoas que todos os dias se superam e fazem as coisas acontecer das formas mais incrivelmente surpreendentes. Como também, cada vez mais, tenho a certeza que os líderes mais inspiradores são, sobretudo, inspirados pelas suas pessoas que acreditam e fazem acreditar, que confiam e demonstram confiança que é possível atingir resultados nunca antes alcançados.

Mais do que um jogo de palavras, acredito mesmo que todos estes processos funcionam sempre nos dois sentidos, sendo que, cada vez mais, os líderes são mais influenciados do que influenciadores e mais inspirados do que inspiradores. Diria o povo na sua sabedoria que "um dia é da caça e outro do caçador". Eu prefiro pensar [sem patrocínios!] que tem dias... às vezes mais champô e outras mais amaciador... Mas de ser "uma coisa 2 em 1" os líderes não se livram mesmo! ●

*Career
Challengers*

egor

Shaping the Future
since 1986

Recrutamento & Seleção
Consultoria & Coaching
Formação

GRUPO EGOR
www.egor.pt

PORTAL DE EMPREGO
emprego.egor.pt

**HÉLDER FIGUEIREDO**

GROUP HR DIRECTOR DA TRIVALOR

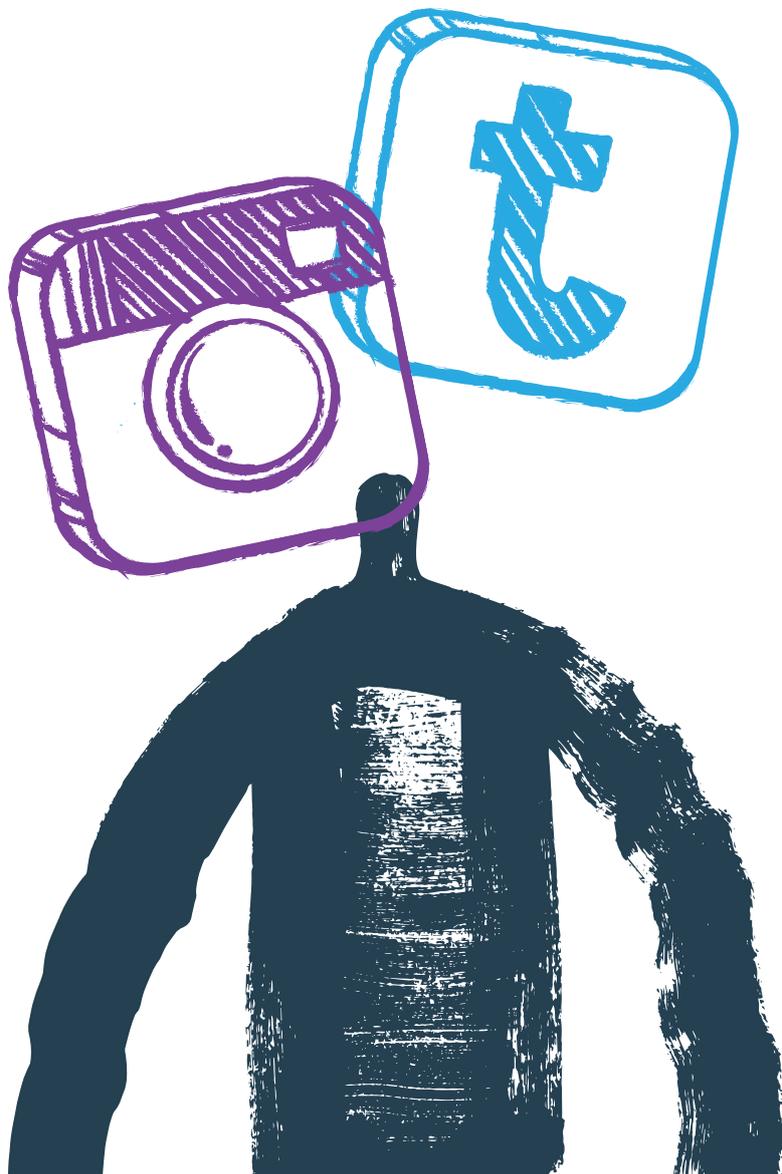
O Gestor de Pessoas deve ser um *influencer*, saber utilizar as ferramentas e técnicas disponíveis para passar as mensagens certas, no momento certo, e às audiências certas.

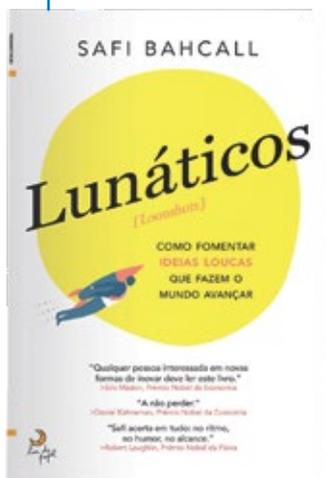
Numa época em que é cada vez mais importante a experiência dos colaboradores ao longo do seu ciclo de vida nas organizações, cabe também ao Gestor de Pessoas fazer com que essa experiência, ou a perceção da mesma, sejam o melhor possível.

O GESTOR DE PESSOAS DEVE SER UM INFLUENCER, SABER UTILIZAR AS FERRAMENTAS E TÉCNICAS DISPONÍVEIS PARA PASSAR AS MENSAGENS CERTAS, NO MOMENTO CERTO, E ÀS AUDIÊNCIAS CERTAS

Ajustar a mensagem e a comunicação aos diferentes meios/ audiências pode ser um desafio, mas pode também ser uma jornada interessante.

Acredito que, assim como os *influencers*, cabe a cada um de nós criar uma *persona* que de forma sustentada e coerente faça passar uma mensagem que nos ajude a mobilizar e influenciar os outros de uma forma geral, e se calhar os nossos próprios colaboradores de uma forma particular. Plataformas como LinkedIn, Instagram e Twitter podem funcionar como rampas de lançamento ou espaços de discussão de temas que de outra forma iriam cair na formalidade das reuniões/comunicações internas, a que as pessoas não dão a mesma atenção. Não podemos fugir a este desafio, mas sim abraçá-lo de forma apaixonada. ●





Lunáticos [Loonshots] **Safi Bahcall**

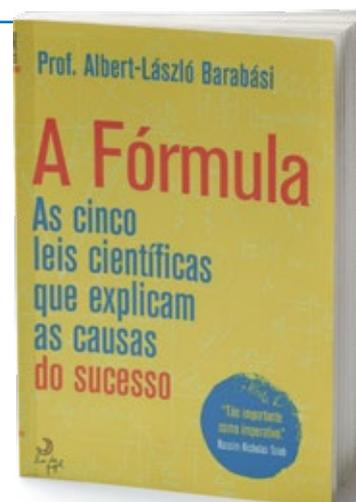
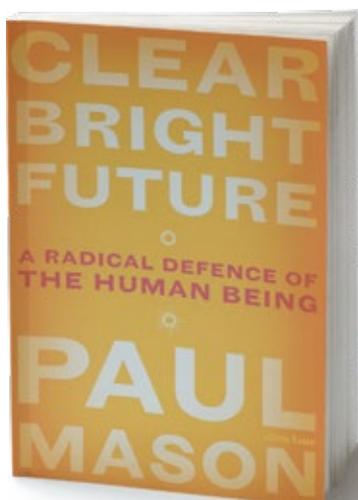
Entre as ideias de Bahcall encontra-se a defesa de que as boas organizações implicam a capacidade de equilibrar a ação de soldados e artistas. Os soldados são aqueles que fazem as coisas acontecer, que executam. Se se quiser, são as formigas organizacionais que trabalham arduamente e mantêm os pés bem fincados na terra. Por sua vez, os artistas são mais sonhadores. Preocupam-se com o que pode ser e não necessariamente com o que já é. São mais inventivos e não se contentam com o que existe. Têm ideias distintas, por vezes tão distintas que são alvo do ridículo dos outros. Se não fossem eles o mundo progrediria menos. O que fazem os melhores líderes? Equilibram. Por um lado, protegem os artistas, dando-lhes espaço para as suas explorações. Por outro, reconhecem a importância dos soldados. Uma organização de artistas sem soldados pode ser divertida, mas, pragmaticamente, condena-se a si própria. Uma organização de soldados sem artistas condena-se a obedecer a regras imutáveis.

Editora: Lua de Papel

Um Futuro Livre e Radioso **Paul Mason**

Em *Um Futuro Livre e Radioso*, Paul Mason faz aquilo a que chama uma defesa apaixonada da realidade. O autor discute a necessidade de preservarmos o lado humano dos humanos, crescentemente transformados em "recursos humanos" e consumidores. Pensador estimulante, Mason defende a necessidade de criar uma teoria dos humanos perante a ofensiva anti-humanista.

Editora: Objectiva



A Fórmula **Albert-László Barabási**

São inúmeros os livros de autoajuda que explicam o sucesso e esta obra de Albert-László Barabási pode parecer apenas mais um. Mas não nos deixemos desencorajar: a fórmula não é milagrosa e Barabási não é milagreiro. Investigador na área das redes, é elogiado por autores tão recomendáveis como Nassim Taleb e Alex Pentland. O livro está recheado de exemplos e ajuda a explicar o sucesso como resultado de trabalho persistente, mas também de uma dose de aleatoriedade. Em vez de se ancorar em experiências transcendentais, Barabási usa a ciência para explicar o sucesso. A fórmula pode não ser infalível mas esta leitura é.

Editora: Lua de Papel

EVENTOS

Women with Wings Leadership Seminar

Este seminário pretende acelerar a curva de aprendizagem das lideranças femininas, facilitando uma visão mais profunda e um maior conhecimento sobre as principais *skills* necessárias, enquanto explora novas abordagens e modalidades num ambiente de grupo altamente interativo e de apoio. O seminário tenciona aprofundar, também, a consciência de liderança e experiência das líderes, enquanto aumenta a experiência de liberdade pessoal, confiança e até coragem em liderar.



09 A 12 DE JANEIRO

Portland
Oregon, EUA

Inovação nos RH com LEGO SERIOUS PLAY

A Vantagem+ vai realizar um seminário dedicado à metodologia LEGO SERIOUS PLAY (LSP), um processo de facilitação que desperta a imaginação, utilizando desafios complexos e abstratos, e permitindo uma comunicação em três dimensões com o auxílio de blocos LEGO, para construir metáforas e desenvolver uma história (*storytelling*). Uma das grandes vantagens da utilização do LSP é a inclusão para que todos os participantes falem, oiçam e aprendam uns com os outros,

13 DE FEVEREIRO

Porto

19 DE FEVEREIRO

Lisboa



WFPMA World Congress 2020

O Chartered Institute of Personnel Management, em colaboração com a Federação Mundial de Associações de Gestão de Pessoas, vai apresentar o evento de gestão de pessoas mais importante do mundo, com o tema "*Exalting People Professionals: Explore, Expand and Excel*". Digitalização, disrupção, diversidade e diligência serão alguns dos temas abordados em relação às dimensões distintas da gestão de recursos humanos.

06 A 08 DE JULHO

Colombo,
Sri Lanka

independentemente da sua posição social e hierárquica. Permite também desenvolver as habilidades ao nível visual, auditivo e cinestésico, reforçando a aprendizagem e a memória.



E CASINO
ESTORIL

DESPERTA OS SENTIDOS



CONCERTOS • ESPECTÁCULOS • JOGO
EXPOSIÇÕES • RESTAURANTES

www.casino-estoril.pt |  CasinoEstoril

SUBSCREVA A LÍDER



SUBSCRIÇÃO EM PAPEL

(3 edições): €26

(6 edições): €42

ACESSO ILIMITADO A CONTEÚDOS ONLINE

(12 meses): €20

(24 meses): €35

SUBSCRIÇÃO EM PAPEL + CONTEÚDOS ILIMITADOS ONLINE

(1 ano): €42

(2 anos): €62

PREÇO DE CADA NÚMERO EM PAPEL

€9,50