LEADING PEOPLE

DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS
CULTURA E PROPÓSITO – PILARES DO TALENTO
CUIDAR – RESTAURAR A FELICIDADE NO TRABALHO

SPONSORED BY

ABP corporate coaching · BRIGHT CONCEPT partner of DOOR INTERNATIONAL · Partners In Leadership® Culture. Accountability. Results. · DAVE MORGAN health & management consultants · GALILEU · HOLMES PLACE

I HAVE THE POWER® · RECORDATI · multipessoal · OUTPERFORM Coaching and Corporate Consulting

NÚMEROS

48% DAS PESSOAS
procuram um líder com capacidade de ajudar a atingir o seu potencial.

Fonte: Michael Page, *"Insights sobre Sustentabilidade"*, 2022

Promover uma cultura de tolerância ao erro é uma prioridade para
31% DAS LIDERANÇAS.

Fonte: Boyden, "*Leadership Trends 2022*"

Mais de metade das pessoas demora, em média, até
15 MINUTOS no trajeto para o trabalho.

Fonte: INE, "*Censos de 2021*"

91% DOS INQUIRIDOS CONCORDAM
com a prestação de auxílio humanitário e 88% são a favor do acolhimento na UE de refugiados da guerra.

Fonte: Eurobarómetro Standard, 2023

LETRAS

O que observo é que os líderes que tomamos como referência em 2023, são pessoas que assumem a **SUA VULNERABILIDADE** de forma humilde.

Milton de Sousa, Professor Associado na Nova SBE e autor de *The Meaningful Leader*

NESTA NOVA ERA o ego tem vindo a perder palco e ser vulnerável permite-nos assumir os períodos de exaustão emocional e física.

Filipa Costa, Principal na Korn Ferry

Se os últimos anos foram uma prova de fogo, os próximos serão ainda mais. Ter o líder certo, no sítio certo e no momento certo fará, por isso, cada vez mais **A DIFERENÇA.**

Luís Sítima, Managing Partner da Odgers Berndtson Portugal

A ascensão de **LIDERANÇA** não é mais parecida com uma escadaria com degraus mais ou menos assimétricos. É muito mais sinuosa e irregular.

Maria da Glória Ribeiro, Managing Partner da Amrop

MEANINGFUL LEADERSHIP

Liderança com sentido e consentida

Rita Rugeroni Saldanha

As competências emocionais dos líderes estão em evidência e são cada vez mais relevantes num mundo em que o trabalho e as empresas acordam para um novo mundo do imprevisível e do, quase, intangível. Procura-se um líder que cultive o sentido de pertença, que traga sentido para o trabalho e que cause impacto nos outros.
Milton de Sousa é Professor Associado na Nova SBE e autor do livro *The Meaningful Leader* (O Líder com Sentido). Na antevisão da publicação em junho, a *Líder* falou com o autor sobre a liderança com sentido, que se assume como uma liderança servidora onde a vulnerabilidade tem lugar.

Quando aborda o conceito de meaningful leadership, começa por enquadrá-lo no fenómeno da Great Resignation, em 5 Rs: reforma, relocação (viver em outros locais), remodelação (mudar de emprego dentro do setor), relutância (voltar ao escritório) e reconsiderar (pensar: "a vida é frágil e curta"). Qual é, afinal, o papel do trabalho?
O trabalho tem e terá sempre um papel fundamental. Num estudo recente da Pew Research sobre o que dá sentido à nossa vida, o trabalho aparece em segundo lugar, logo a seguir à família. O que esse estudo também aponta, é que as pessoas valorizam cada vez mais um equilíbrio saudável entre quatro aspetos. A seguir à família e trabalho, surgem os amigos e os hobbies. Isto é particularmente evidente nos mais jovens, mas não só. Há pouco tempo, num programa que fizemos para uma cadeia de supermercados, os gestores disseram que era cada vez mais difícil ter pessoas disponíveis para trabalhar umas horas extra no fim de semana na loja. Mesmo ganhando mais e tendo em conta o aumento do custo de vida. As pessoas estão mais conscientes do equilíbrio que necessitam para dar sentido à sua vida. A tecnologia e a desmistificação de algumas barreiras mentais ao trabalho remoto trazem também novas formas para encontrar este equilíbrio. Parece assim que, pelo menos em alguns aspetos, há uma pequena revolta contra a vitória do *Homo Laborans* sugerido por Hannah Arendt.

Em causa está o sentido do trabalho e o que fazemos, mas também a reflexão sobre quem somos ou queremos vir a ser. Como compreender a ligação entre o lado profissional e pessoal? É possível uma convivência entre os dois?
Um amigo meu, muito próximo, e CEO de uma empresa tecnológica de média dimensão, tem uma técnica de recrutamento interessante. Nas entrevistas de emprego ele começa por fazer a seguinte questão aos candidatos: "Quem és tu?". Quando as pessoas começam a explicar ele interrompe e diz. "Agora sem fazer referência à tua formação, trabalho e dados demográficos. Quem és tu?" O que ele quer é convidar as pessoas a refletirem e irem à sua essência, mas quase sempre mostram uma enorme dificuldade em se definirem sem fazer recurso ao que fizeram ou fazem. Sugiro aos leitores que tentem também. Difícil, certo? Mas a importância de perceber quem somos para além do trabalho, não implica que este deixe de ter um papel fundamental no sentido que damos à nossa vida. Pelo contrário. Há quatro caminhos pelos quais o trabalho traz sentido à nossa vida. O mais comum na sociedade em que vivemos é, talvez, o da carreira e conquistas pessoais. A progressão, os prémios, os reconhecimentos públicos. Também pode ser pela possibilidade de contribuirmos para algo maior e que nos transcende. Servir os outros, como vemos, por exemplo, com empreendedores sociais, pode ser uma forma de transcendência espiritual que nos dá sentido. Há ainda o caminho da comunhão com nós próprios por fazermos um trabalho que permite a expressão pessoal. Um artista poderá valorizar este caminho em particular. Finalmente, o trabalho pode ser um veículo para criar uma

ligação intensa e empática com os outros, satisfazendo uma necessidade de pertença que nos dá sentido.
Duas investigadoras da Universidade de Canterbury, Marjolein Lips-Wiersma e Sarah Wright, descobriram algo muito interessante. Quando perdemos o equilíbrio entre estes quatro caminhos, do sucesso pessoal, contributo para os outros, autoexpressão e ligação empática, o nosso bem-estar e sentido da vida reduzem significativamente. Isto é, quando ficamos obcecados com um só caminho, ficamos a perder.

Falemos dos líderes como guias de uma jornada laboral com sentido e impulsionadores de engagement. Num mundo focado em resultados e crescimento, que comportamentos são esperados?
No livro que estou agora a acabar sobre o líder com sentido, falo de quatro dimensões essenciais. Primeiro é importante desenvolver um mindset focado no sentido do trabalho. Isto requer que o líder tenha uma perceção alargada de quem é, para além da sua realidade imediata, uma motivação para servir os outros, e um compromisso em transformar a organização. Um líder com sentido assume ainda três funções essenciais. Como contador de histórias que dão sentido à organização e à sua missão (transmite uma narrativa de propósito e impacto). Como facilitador da ação para que os colaboradores possam agir da forma mais autónoma possível no contexto dessa narrativa. Finalmente, como mentor para ajudar os seus colaboradores a encontrarem forma de darem sentido ao seu trabalho específico.
Teria muito a dizer sobre cada um destes aspetos, mas deixe-me focar num tema em particular. Quando falo da facilitação da ação, refiro-me por um lado ao empoderamento dos colaboradores para poderem agir, mas também a uma gestão cuidada dos resultados. Isto implica focar não só na produção (outputs) como no impacto que estamos a ter para quem destinamos o nosso trabalho (outcomes). Por exemplo, na Universidade, o meu trabalho deverá ser medido não só pela capacidade de dar aulas interessantes e produzir artigos (produção), mas também pela diferença (impacto) que isso faz para os alunos (crescimento, realização pessoal, empregabilidade), para a comunidade científica (avanço no conhecimento) e para as organizações (talento mais preparado, práticas mais eficazes de liderança). Esta ligação entre o que cada um faz e o seu impacto é fundamental para dar sentido ao trabalho. Infelizmente, muitos líderes com quem me cruzo focam excessivamente nos outputs (crescimento, rentabilidade, rankings), não dando o devido enfoque aos outcomes do nosso trabalho (impacto).

O líder reforça o sentido da ação para as pessoas e, consequentemente, onde vai ele buscar o sentido para si?
Esta é uma excelente questão. A gestão, tal como outras

“Não é fácil ser gestor nos dias de hoje. Mas a Ciência também aqui nos ajuda. Uma das áreas em que trabalho (e que inspira o meu modelo de líder com sentido) é a liderança servidora.

profissões de intenso serviço aos outros como enfermeiros, médicos e professores, estão muito sujeitos a um desgaste permanente. Não é fácil ser gestor nos dias de hoje. Mas a ciência também aqui nos ajuda. Uma das áreas em que trabalho (e que inspira o meu modelo de líder com sentido) é a liderança servidora. Num estudo recente, foi possível constatar que quando os líderes despendiam muito do seu tempo a servir os seus colaboradores num dia, a sua motivação e vontade em liderar no dia seguinte diminuía significativamente. Intrigados por este fenómeno, os investigadores tentaram perceber se havia formas de evitar esse desgaste motivacional. De facto, quando os líderes faziam um esforço para se consciencializarem do impacto que tinham nos outros, e quando havia uma cultura de gratidão na organização, este desgaste deixava de existir. Na verdade, até se sentiam mais entusiasmados com o seu papel enquanto líderes, no dia seguinte, quando tinham servido de forma intensa no dia anterior.

Os bons líderes serão os que tornam o trabalho positivo e com sentido para as pessoas. Como se abordam os problemas e as coisas menos boas?

Há uma certa confusão, por vezes, na imagem do líder positivo. A positividade não é a ausência de negatividade. Uma das pessoas que entrevistei para o meu livro foi o Ricardo Kandelman, membro da comissão executiva de uma grande empresa familiar holandesa chamada SHV.

Ele abordou este tema especificamente. Ao longo da sua carreira passou por muitos momentos difíceis, com reestruturações, conflitos, e falhanços vários. Mas como ele disse, um líder pode ser honesto sobre feedback mais crítico ou ter até de demitir alguém (algo negativo) e simultaneamente ser respeitoso e realmente preocupado com o seu crescimento, dando oportunidades para que se possa desenvolver (algo positivo). A Jacinda Ardern, que recentemente renunciou ao seu cargo de primeira-ministra na Nova Zelândia, por já não se sentir capaz de o fazer, disse que esperava ter demonstrado que um líder consegue ser decisivo e empático, forte e gentil, otimista e focado. É esta dualidade paradoxal que faz um líder.

Já agora, quando o trabalho tem sentido é porque fazemos algo que valorizamos e isso implica ter de enfrentar problemas. Isto distingue o sentido da felicidade, que é mais centrada no presente e na ausência (mesmo que momentânea) de preocupações. Por isso é que a procura da felicidade permanente é impossível. O objetivo não deve ser ter uma vida sem problemas, mas antes escolher o tipo de problemas que achamos relevantes enfrentar para que a vida e o trabalho tenham sentido.

Fala-se de negócios com propósito, profissões e organizações onde as pessoas sintam um propósito. Em que medida se distingue do "sentido"?

O propósito é uma das três expressões do sentido que damos ao trabalho ou à nossa vida. Essencialmente passa por termos objetivos para o futuro que valorizamos e nos motivam. Esta orientação para o futuro pode passar pelo sucesso pessoal ou pelo contributo que damos aos outros (impacto). Quando as empresas falam de propósito, geralmente referem-se a este segundo tipo. Ao impacto que querem ter na sociedade pelo seu trabalho.

As outras duas expressões do sentido incluem a coerência e a significância. A significância é talvez uma forma mais espiritual do sentido. Sentimos que há um valor implícito à vida (ou ao trabalho) que vale a pena por si. Acordamos de manhã e dizemos "A vida é boa". Quanto à coerência, sabemos que o nosso cérebro detesta dissonância cognitiva e está sempre à procura de formas de a garantir. Por isso é que muitas pessoas acreditam em teorias de conspiração. Muitos fenómenos populistas até assentam neste fator. As pessoas votam naqueles que lhes prometem voltar ao tempo em que as coisas faziam sentido (em que havia coerência). Quando o trabalho ou a vida têm sentido, nós sentimos que há coerência entre o que fazemos e quem achamos que somos. Estas três expressões de significância, propósito e coerência podem e devem coexistir para que o trabalho e a nossa vida tenham sentido.

Esta frase é do Peter Drucker (1909- 2005) "*The leader of the past was a person who knew how to tell. The leader of the future will be a person who knows how to ask*". E hoje, em 2023, que pessoa é um líder?

Essa frase do Peter Drucker é muito certa. No meu livro falo muito disto, sobretudo no capítulo sobre storytelling. Desde logo, uma história que dá sentido à organização deve ser pensada não para ser lida, mas para ser recontada. Isto é, deve ter em conta a realidade de quem a ouve para que a possa tornar sua, no seu contexto. Isto implica uma grande capacidade de saber questionar e ouvir a organização, para que as histórias façam sentido a todos os níveis.

O que observo é que os líderes que tomamos como referência em 2023, ou pelo menos os que vejo como referência, são pessoas que assumem a sua vulnerabilidade de forma humilde. Veja-se os casos de João Vieira de Almeida, em Portugal, ou de Satya Nadella na Microsoft. Esta vulnerabilidade humaniza o líder e, paradoxalmente, amplifica a sua capacidade de inspirar os outros. Com isso criam condições para que cada um se expresse de forma mais autêntica no trabalho, o que contribui para o sentido. Obviamente, isto só funciona quando as pessoas reconhecem competência no líder. A vulnerabilidade e a humildade não implicam a ausência de assertividade, determinação e coragem.

PODE UM LÍDER SER VULNERÁVEL E SENSÍVEL?

As competências emocionais dos líderes passam a ser mais relevantes no atual cenário. Caminhar e afinar os sentidos, errar e voltar a acertar o passo, sem nunca perder o rumo. O trabalho de um líder é de constante aperfeiçoamento. Ainda para mais, numa época com uma guerra em aberto, um Planeta em apuros e em ressaca de uma pandemia com a inflação a disparar. A mentalidade de um líder deve ser mais plural e próxima, e os locais de trabalho mais híbridos, flexíveis, diversos e inclusivos. É urgente explorar áreas de conhecimento novas e multidisciplinares, numa relação aberta com os colaboradores, onde se conjugam vontades. Um líder é mais do que um energizador, é um criador do sentido de pertença, um (re)conector da cultura e um guia, agora também emocional e, quem sabe, espiritual?

Filipa Costa

PRINCIPAL NA KORN FERRY

Perante olhares atentos e plateias silenciosas, passou a escutar-se de viva-voz a forma como os líderes se sentem, partilhando as suas emoções, demonstrando a sua vulnerabilidade. Ficaram para segundo plano os debates de outrora sobre práticas de gestão estruturadas e planos estratégicos de sucesso. Passou a valorizar-se a liderança genuína e empática, uma liderança mais humanizada e por consequência mais real. A abordagem Enterprise Leadership lançada pela Korn Ferry, apresenta um mind-set orientado ao propósito, coragem, autoconsciência, inclusão e pensamento integrativo. São líderes radicalmente humanos, com mais empatia e compaixão. Representam globalmente menos de 14% dos Executivos. Nesta nova, era o ego tem vindo a perder palco e ser vulnerável permite-nos assumir os períodos de exaustão emocional e física. São estas as histórias que passaram a ser partilhas inspiradoras. Estar no topo era sinónimo de poucos erros, onde as fraquezas não deviam ser partilhadas, sob pena de não estarmos à altura do desafio. Acredito que a liderança verdadeira e inspiradora tem um propósito: aproxima-nos aos outros. Junta-se à liderança a capacidade de ser Pessoa, que permite um verdadeiro regresso a nós. Que tenhamos assim a coragem de abrir espaço para o novo, um novo que sempre nos pertenceu e do qual nos afastamos: nós mesmos. Fica o convite para se abrir caminho para uma nova era mais real e em que a capa de liderança brilha mais no escuro! Pois é no escuro que todos somos vulneráveis. Esta é a nova liderança ou esta é a liderança que foi esquecida e tem de ser relembrada: liderança radicalmente humana!

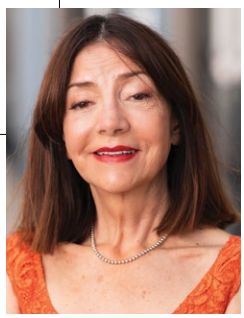
Luís Sítima

MANAGING PARTNER DA ODGERS BERNDTSON PORTUGAL

Os últimos anos têm sido uma prova de fogo para as organizações e para os seus líderes.
Por definição, o líder é aquele que antecipa, inspira e entrega. Se não antecipar, será um seguidor. Se não inspirar, não terá seguidores. Se não entregar, rapidamente perderá a credibilidade. Em contextos crescentemente mais incertos e ambíguos, novas tendências emergem no exercício deste role. Aqui destaco três:
Do líder "Super-herói" ao Sensitive Leader. Para antecipar é necessário ter humildade para reconhecer que não temos todas as respostas, assim como ter vontade de aprender continuamente com os outros.
Do líder individual para a liderança em equipa. Para inspirar, é preciso aceitar e valorizar a diversidade e a complementaridade de perfis. O centro deixa, por isso, de ser o indivíduo, para se focar na equipa e na forma como em conjunto criam um propósito comum, desenvolvem o seu governance e complementam os seus perfis.
Do líder no topo para uma liderança widespread. Para entregar, é preciso delegar e confiar nas pessoas. A necessidade de rapidez e agilidade na tomada de decisões requerem empowerment, isto é, que cada um assuma o role de líder aos diferentes níveis da estrutura.
Se os últimos anos foram uma prova de fogo, os próximos serão ainda mais. Ter o líder certo, no sítio certo e no momento certo fará, por isso, cada vez mais a diferença. Mas terá de ser um líder que antecipa com humildade, que inspira em equipa e que entrega através de outros líderes.

Maria da Glória Ribeiro

MANAGING PARTNER DA AMROP



A nossa disciplina da consultoria exige ter sempre um pensamento novo, atento aos sinais exteriores e por conseguinte informado e disruptivo.
Ainda se estanhava nestas bandas do sul da europa a questão de discriminação etária e já nós tínhamos apagado qualquer referência à data de nascimento, por exemplo.
É isso que nos move. Podermos apoiar as empresas com as melhores soluções, libertas de preconceitos e determinações pré-definidas e muitas vezes absurdas.
Hoje a circunstância quotidiana é ambígua. Nada se pode prever a longo prazo. Qualquer líder tem de saber gerir individualmente cada pessoa que lhe reporte, ajudando-o a estar realizado na sua missão e inspirando-o com o seu conhecimento e exemplo. Mas a ascensão de liderança não é mais parecida com uma escadaria com degraus mais ou menos assimétricos. É muito mais sinuosa e irregular. Qualquer líder poderá ser avaliado de forma muito positiva numa circunstância e, por decisão própria ou por ocorrências casuísticas, fragilizar, entretanto. Ou até nem isso, e limitar-se, com maior ou menor autoconhecimento, a querer viver outra fase da vida. Poderá até deixar de ter motivação de estar ao comando e ir aprender algo de novo, desta vez comandado por terceiros.
Tudo tem de ser possível para a nossa vida.
Todos nós, com maior ou menor intensidade, despertamos para a necessidade de nos realizarmos. Tudo com a convicção de que o que tem maior valor é a vida. Vida essa que não tem de ser um caminho mais ou menos estreito e predefinido. Todos, incluindo os líderes.

José Bancaleiro

PARTNER DA STANTON CHASE PORTUGAL

Vivemos tempos crescentemente exigentes para os quais o ser humano não está totalmente preparado, especialmente aqueles que passam por períodos de forte e prolongada tensão. É em tempos como este que, a resiliência ganha uma importância determinante, uma vez que traduz a capacidade de cada um superar e aproveitar as adversidades, tragédias, ameaças que a todos acontecem.
A resiliência é, em termos sintéticos, a força interior que têm aquelas pessoas que caem e se voltam a levantar, quantas vezes isso acontecer. Contudo, convém não confundir este conceito com invulnerabilidade. A pessoa resiliente sofre e vai-se abaixo, como qualquer ser humano. Tem é a capacidade de aprender a lidar com a adversidade, adaptando-se, reerguendo-se cheia de energia e utilizando essa experiência a seu favor. É resultado de várias outras competências individuais, que podem ser agrupadas nos conceitos de solidez e de flexibilidade. A solidez traduz a força interior (os anglo-saxónicos usam o termo forcefull) e integra a autoconfiança, a coerência, o sentido de propósito e a determinação, entre outras. A flexibilidade representa a capacidade de ajustamento e inclui, essencialmente, a abertura de espírito, o respeito pela diferença, a cooperação com a mudança e a criatividade.
Realçamos dois aspetos. (I) A resiliência é contingente, i.e., depende quer da pessoa, quer do tipo de problema. A morte de um filho exige muito mais que a mudança dum Conselho de Administração. (II) Ela existe, mesmo em quantidades diferentes, em todos os seres humanos e não apenas em alguns iluminados. Como qualquer competência, tem uma base inata e uma parte que se pode desenvolver. Invista na sua resiliência. Mais tarde ou mais cedo, vai necessitar dela".

ISQe
ENGAGING PEOPLE

FORME OS SEUS COLABORADORES EM

RGPD

Regulamento Geral de **Proteção de Dados**

Consolide os temas essenciais do **RGPD** com este **Jeopardy game**, de forma divertida e eficaz:

- **Perguntas e respostas**
- **3 Níveis de mestria**
- **Acesso às ideias essenciais**

Descubra esta e muitas outras experiências de aprendizagem digitais* desenhadas à medida das necessidades da sua organização!

*VR/AR, gamification, vídeos e infografias interativas, microlearning, entre outras abordagens inovadoras.

+351 302 099 800 | info@isqe.com | www.isqe.com

FALE CONNOSCO

@ISQe |

Alexandra Barosa-Pereira

Managing Partner da ABP Corporate Coaching

LÍDER DE SUSTENTABILIDADE

O AGENTE NA CRIAÇÃO DE SENTIDO

A Liderança atual trabalha a complexidade. Pretende-se uma Liderança mais multicultural e apoiando a diversidade, mais virtual e flexível, e acima de tudo, embaixadora de Sustentabilidade. Ao Líder caberá a árdua tarefa de ser agente de mudança de representações mentais de modelos de trabalho, e de vida no geral, começando por si.

Na ambição de atingirem as metas de governança ambiental, social e corporativa (ESG), as organizações, ou seja, as suas Lideranças, devem procurar sair de modelos de trabalho conservadores, e com as suas pessoas, desenvolverem novas representações mentais com vista a comportamentos que promovam o verdadeiro equilíbrio no ecossistema desejado.

Esta Liderança de promoção da Sustentabilidade exige características especificas ao Líder, tais como:

- Autoconsciência do seu papel e dos seus comportamentos perante o ecossistema, sendo necessária autenticidade e integridade, uma mente aberta e curiosa, e uma presença livre de enviesamentos alicerçada na humildade, na empatia e reconhecimento do diferente;
- Conhecimento das condições de criação de Sustentabilidade, em que a capacidade de análise crítica, a visão e o conhecimento de sistemas, são essenciais;
- Comportamentos proativos, como sejam: o suporte na resiliência, a capacidade de gerir a complexidade, na sua função de agente de mudança e de situações incertas; a colaboração e cocriação na improvisação e no alinhamento de propósitos e de contextos no seu papel de dinamizador da eficácia de equipas; a capacidade de influência para uma mudança positiva no seu papel de gestor do sistema e de networker.

> «Ao Líder caberá a árdua tarefa de ser agente de mudança de representações mentais de modelos de trabalho, e de vida no geral, começando por si.»

Estas são as características de uma Liderança que consegue responder às exigências do Planeta e das suas pessoas, exigências essas refletidas hoje sobretudo pelos colaboradores mais jovens, que as empresas pretendem reter. Uma Liderança mais centrada no sistema que inspirará as suas pessoas através de sistemas de representação (que procuram dar sentido a situações para se agir em conformidade) renovados.

Na ABP Corporate Coaching estamos com as organizações, com as suas pessoas e as suas equipas, neste lugar de renovação, promovendo, através de abordagens de Coaching, alinhamento dentro do sistema, onde todos os membros, incentivados pela Liderança, serão parceiros nesta criação de sentido. Desafiando o sistema a construir a sua própria narrativa, dando sentido às diferentes dimensões que necessitam de alinhamento para uma maior eficácia e para o desenvolvimento da sua história coletiva. E convidamos à Sustentabilidade, dando visibilidade às interdependências, procurando proativamente espaços de comunicação inclusivos, assumindo responsabilidades conjuntas, e, sobretudo, oferecendo realização e reconhecimento na pertença a esse coletivo.

COACHING PARA A SUSTENTABILIDADE

Prepare a liderança da sua organização para contextos dinâmicos.

O conhecimento sustentável e a prática ponderada, enquanto medimos o impacto e os resultados, são a nossa maneira de ser e de fazer acontecer!

ABP corporate coaching

ABP Corporate Coaching

www.abpcoaching.com

(+351) 21 330 37 82 • Av. da República, n.º 6 – 1.º Esq. 1050-191 Lisboa

Isabel Freire de Andrade
Diretora Geral da Bright Concept

DOMINAR O JOGO MENTAL DA LIDERANÇA

Sente-se tentado a fugir àquela tarefa que tem de fazer e é extremamente aborrecida? Provavelmente está a ser atacado pelo seu "Sabotador Esquivo". E prefere falar de dados aos seus colaboradores em vez de os inspirar? Talvez esteja dominado pelo "Sabotador Hiper-Racional". Cada vez que atinge algo novo tem todas as pessoas à sua volta a dizer "uau" e para si parece-lhe que não é suficiente? Talvez o "Sabotador Hiper-Realizador" esteja aí. Sente que o trabalho que faz nunca é perfeito e isto custa-lhe horas de sono para fazer aqueles detalhes finais? Talvez o "Sabotador Perfecionista" esteja a atuar.

Existem 10 "sabotadores" responsáveis por baixar o nosso desempenho. Os sabotadores são vozes internas que nos contam algumas mentiras, fingindo ter boas intenções. A investigação de Shirzad Chamine, criador da Inteligência Positiva e Professor em Standford há 14 anos, mostra que apenas 20% das pessoas alcançam algo próximo do seu verdadeiro potencial, devido ao poder destrutivo dos seus sabotadores.

Quantas vezes se lembra que é um ser humano imperfeito e falível e que todo o erro ou falha podem ser transformados numa grande aprendizagem? Este é o pensamento "Sábio da Compaixão por Si Próprio". Costuma sentir-se feliz quando os outros têm sucesso? Se sim, é porque tem o pensamento "Sábio da Empatia" bem desenvolvido. E sabe bem o que é importante para si? Então é porque tem o "Sábio que o ajuda a Navegar".

Há cinco pensamentos sábios que nos ajudam a conseguir alcançar o nosso potencial. É desenvolvendo a voz do "Sábio" que conseguimos o que queremos e somos felizes.

> «Existem 10 'sabotadores' responsáveis por baixar o nosso desempenho. Os sabotadores são vozes internas que nos contam algumas mentiras, fingindo ter boas intenções.»

A ideia é concentrar-se na guerra furiosa que tem dentro da sua mente, entre as vozes dos "Sabotadores" que o destroem e dos "Sábios" que o fazem crescer. O seu trabalho é treinar o controle dos pensamentos Sabotadores e reprogramar a sua mente para se focar nos pensamentos Sábios.

Com este trabalho, desenvolve significativamente a sua inteligência emocional e consegue cumprir muito melhor as suas funções enquanto Líder. Com efeito, passa a partilhar o propósito de uma forma mais inspiradora, consegue conquistar a confiança dos outros, gere os conflitos de forma mais saudável e consegue aumentar a autonomia e accountability da sua equipa.

Para desenvolver estas competências emocionais é preciso treinar todos os dias, até se tornar um hábito. Por isso, usamos a plataforma de Inteligência Positiva® de Shirzard Chamine, para fazer mental fitness. Com este treino, nove em cada 10 pessoas passam a usar a sua energia emocional com mais eficiência, melhorando o trabalho de equipa, a empatia e as outras competências da inteligência emocional.

É preciso um pouco de prática, mas desafiar os seus pensamentos sabotadores e trazer à tona as melhores qualidades do seu sábio, pode transformá-lo no líder que sempre quis ser.

SAPO

SAPOJORNAIS

NUM SÓ LUGAR, TODAS AS CAPAS
PARA FICAR A PAR DE TUDO.

Faça o download na App Store ou Google Play

Disponível na App Store

Disponível na Google play

SAPO
DÁ-TE MUNDO

Vanessa Cruz

Head of Learning and Development | Soft Skills da Galileu

HUMAN CENTERED LEADERSHIP E *FREEDOM CENTRIC CULTURE*

Nos últimos anos, o papel do líder tem vindo a mudar significativamente. A crescente digitalização e a globalização dos negócios vieram trazer novos desafios que requerem novas habilidades e competências. Também os novos modelos de trabalho, como o trabalho remoto ou híbrido, requerem uma maior flexibilidade e também impactaram o papel do líder. Os líderes precisam cada vez mais de ser ágeis, inovadores e capazes de lidar com mudanças rápidas e imprevisíveis para fazer face a contextos adversos, ao mesmo tempo que mantêm ou aumentam a produtividade das suas equipas e potenciam um ambiente de constante evolução.

Tudo isto veio desenvolver a Liderança como área de trabalho, o papel do líder e o modo como as suas equipas são influenciadas e respondem perante as suas decisões. O comportamento das equipas é influenciado por uma série de fatores, como a cultura organizacional, a personalidade individual de cada colaborador, o seu nível de motivação e os seus valores pessoais. Assim, a eficácia da liderança está diretamente ligada à capacidade do líder em compreender e adaptar-se a esses fatores. À medida que a liderança se torna cada vez mais importante no ambiente empresarial, novas tendências emergem para acompanhar as mudanças na sociedade e nas organizações.

Human Centered Leadership é a principal tendência apontada pelos líderes para 2023, implica a concentração de esforços nas necessidades e bem-estar dos indivíduos e das equipas, ao invés de apenas nos resultados.

Enfatiza a empatia, a autenticidade e a colaboração, e procura criar um ambiente de trabalho onde as pessoas se sentem valorizadas, ouvidas e apoiadas. Este tipo de liderança é sensível às emoções, perspetivas e necessidades dos colaboradores, e trabalha para criar um clima de confiança. Partindo desta perspetiva, o sucesso da organização depende do bem-estar e da satisfação dos indivíduos que a compõem, e o foco está no desenvolvimento de políticas e práticas que promovam a flexibilidade e o crescimento pessoal.

Outra tendência é o *Freedom Centric Culture*, um tipo de liderança que estimula e incentiva a adoção de práticas de trabalho personalizadas que se adaptem às necessidades e expectativas individuais de cada colaborador, algo que vai contribuir para o sucesso e bem-estar dos mesmos.

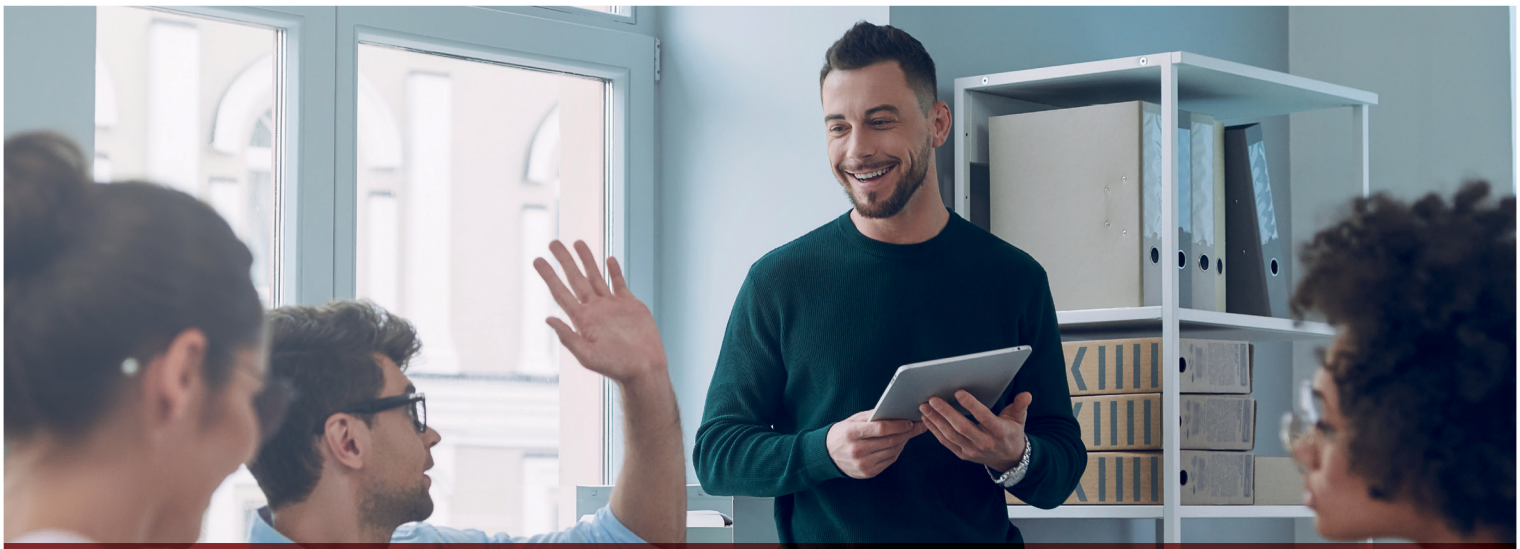
Como referido anteriormente, os líderes necessitam de ser cada vez mais ágeis e terem uma elevada capacidade de adaptação. Estes aspetos marcam claramente outra tendência a nível de liderança, isto é, colocar em prática estes requisitos para aproveitar e enfrentar desafios que permitam destacar-se perante a concorrência.

O foco contínuo na aprendizagem e desenvolvimento de competências, continua em relevo na agenda dos líderes em 2023. Proporcionar o desenvolvimento dos colaboradores, potenciar e/ou acumular novas capacidades, é algo fundamental para manter colaboradores e equipas motivadas e preparadas para enfrentar os desafios de um mercado em constante evolução.

Esta é uma temática muito vasta e estas são algumas das principais tendências, contudo é necessário ter em conta que a liderança atual é distinta daquela praticada há uns anos. Deve ser mais consciente, aberta, flexível, inclusiva e centrada nos colaboradores para promover um ambiente de trabalho positivo e produtivo. Estas mudanças na liderança são impulsionadas pelas necessidades dos colaboradores e pelas tendências do mercado de trabalho, que exigem uma abordagem mais humana e adaptável.

GALILEU

Focus on Success



Áreas de Formação

Contamos, na GALILEU, com um vasto portefólio de cursos, disponibilizando soluções integradas em todas as áreas formativas essenciais ao sucesso das empresas e dos profissionais.

COMPETÊNCIAS EMPRESARIAIS

COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

COMPETÊNCIAS TECNOLÓGICAS

Soluções de Formação

Contamos com uma **grande variedade de soluções**, distinguindo-nos das outras entidades formativas pela nossa **complementaridade de serviços e produtos**, que primam pela qualidade e flexibilidade, adaptando-nos às necessidades dos clientes.

- Formação Presencial
- Live Training
- e-Learning
- Blended Learning
- Mentoring
- Coaching
- Formação One-to-One
- Formação à medida

www.galileu.pt | info@galileu.pt

GALILEU Aveiro
Rua António Gomes Rocha Madail, 45A
3800-509 Aveiro
Tel: 234 371 011

GALILEU Lisboa
Rua Dr. Eduardo Neves, 3
1050-077 Lisboa
Tel: 21 361 22 00

GALILEU Porto
Rua Oliveira Monteiro, 168
4050-438 Porto
Tel: 22 607 30 90

uma marca Rumos training | Knowledge sharing

A GALILEU é reconhecida pela DGERT

Adelino Cunha

CEO da Solfut,
I HAVE THE POWER

NOVOS LÍDERES

Há uns anos decidi escrever um livro que apontasse caminhos para a liderança e que materializei no título *Novos Líderes para um Novo Mundo*.

Ainda não estávamos na pandemia, ainda não tínhamos guerra na Ucrânia, a inflação não era a mesma e as taxas de juro não eram tão baixas como vieram a ser, e não estávamos na situação atual, mas facilmente se percebeu que uma das grandes razões de sermos um país quase sempre à beira do abismo tinha origem na deficiente qualidade da liderança que tínhamos, e continuamos a ter, a vários níveis.

Uma vez perguntaram-me num jornal, no tempo de uma das crises anteriores, por onde é que eu achava que deveríamos começar para se mudar Portugal. A minha resposta foi na altura, e continua a ser ainda hoje a mesma: por cima.

Gostava de deixar aqui algumas ideias que podem ajudar a implementar um modelo de nova liderança e que vai funcionar.

Porque sei que funciona? Porque o tenho aplicado em várias áreas e os nossos clientes que o aplicam também e com resultados muito bons.

Passou a prova do tempo, logo pode ser aplicado e constantemente melhorado.

Seis recomendações:

1 - Se não estás para te incomodar, esquece o que escrevo a seguir e apresenta a tua carta de demissão rapidamente, pois não serves para um cargo de liderança. Se não o fizeres serás demitido um dia destes, é apenas uma questão de tempo;

2 - Mudar mentalidades demora tempo pelo que deves ter paciência, contigo e com os outros, mas sem vacilar no caminho, e garantindo um fator preponderante: tu serás sempre o último a desistir. Vais ter em alguns momentos vontade de atirar a toalha ao chão, mas persiste até ao fim. Muito do insucesso advém do facto de muitos líderes já arrancarem derrotados e aguentarem pouco a pressão;

3 - A mudança deve começar pelo topo, de modo a que se instale, desde o primeiro dia, a liderança baseada no exemplo. Se não tiveres o poder contigo, vai ser difícil mudar. Terás de determinar se há abertura para a mudança na tua hierarquia, caso contrário terás uma vida com pressão 360º e a tua hierarquia irá perder uma pessoa como tu que quer mudar as coisas e não a deixam. Se tiveres essa abertura, vai diretamente ao topo e começa por aí;

4 - A evolução deve estar ligada ao mérito pelo que os departamentos de Gestão de RH, ou de Pessoas ou de Talento, como queiram chamar, devem estar envolvidos desde a primeira hora, nomeadamente na construção dos sistemas de avaliação de desempenho;

5 - Deve ser feito um estudo detalhado do ponto de situação da perceção que a equipa tem sobre a liderança, sem tabus e sem medo da avaliação. Na minha opinião, a liderança tem também de ser avaliada e isso é bom para se poder evoluir e melhorar. Dessa forma poderemos saber muito do que se tem de alterar para aumentar o alinhamento das pessoas com a liderança;

6 - Contrata quem te possa ajudar com Executive Coaching de qualidade pois vais precisar de ajuda externa.

Há muito a fazer mas, apesar das dificuldades que vais encontrar, posso afirmar, sem qualquer hesitação, que vai valer a pena.

I HAVE THE POWER®

SUCESSO AO ALCANCE DE TODOS

Palestras Motivacionais

Treino de Líderes e Equipas para o Alto Desempenho

Programas de Certificação em Coaching, PNL e CPS

Sistemas Integrados de Motivação e Reconhecimento

Serviços de Life Coaching, Team Coaching e Executive Coaching

www.ihavethepower.net

T: (+351) 224 053 270 | ihavethepower@solfut.com

Fátima Ribeiro
Managing Partner da Outperform

Susana Azevedo
Associated Partner da Outperform

UM CASO DE NEGÓCIOS

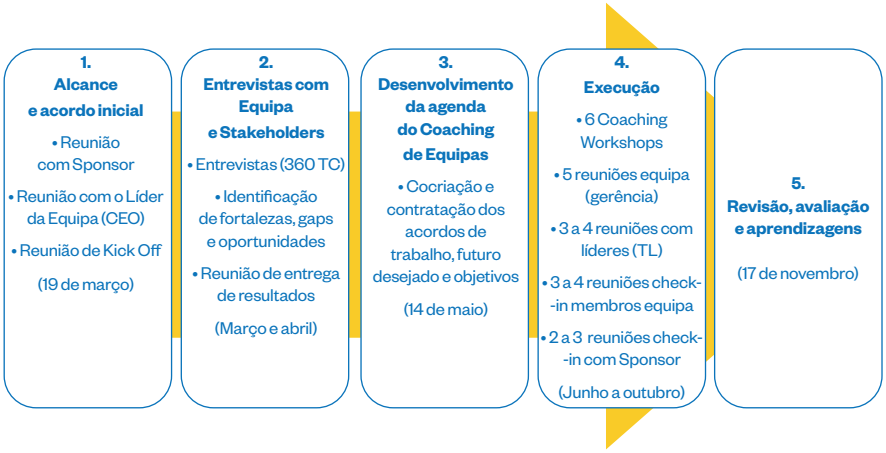
Existe, atualmente, a nível das organizações a perceção de que é necessário desenvolver uma liderança partilhada e mais humanizada, que simultaneamente reforce a confiança, o trabalho colaborativo e a responsabilidade mútua pela performance, pelo bem-estar e pela aprendizagem. O Coaching de Equipas tem surgido como uma das melhores formas de provocar esta transformação. Mas como isso acontece?

Como exemplo do que pode ser o valor criado pelo Coaching de Equipas, no contexto das novas tendências de liderança, partilhamos um projeto desenvolvido com uma Equipa de Gestão.

A Equipa de Liderança constituída pelo CEO e cinco Gerentes tinha desafios de base:

- Do contexto mais amplo, como a desaceleração económica, e as mudanças nos modelos de negócio e trabalho, associadas à pandemia e crise mundial.
- Da equipa e da dinâmica organizacional, pois três dos seis membros da equipa eram novos (menos de um ano) na equipa e na organização, inclusive o próprio CEO.

Durante o processo, a equipa enfrentou outros desafios, como a saída do CEO, mudanças nas equipas internas e desafios de reestruturação de processos, para responder às alterações internas e do ambiente de negócios.



O trabalho de desenvolvimento com a Equipa de Liderança foi realizado virtualmente entre março e novembro de 2021, em cinco fases principais (ver gráfico).

A Equipa superou os objetivos de desempenho do ano, mesmo enfrentando os desafios de mudança na equipa, na organização e no contexto.

Na transferência do processo de coaching para a Equipa alguns dos principais resultados identificados foram:

- A melhoria do desempenho da equipa;
- O aumento do autoconhecimento individual e coletivo;
- O aumento da consciência do impacto das suas ações e comportamentos nos restantes stakeholders (internos e externos); e
- Um maior alinhamento da equipa.

Oportunidades para a continuidade do desenvolvimento da equipa foram também identificadas pela Equipa como forma de manter a corresponsabilização e alinhamento, e estar mais sintonizada com a criação de valor com e para os demais stakeholders. Em abril de 2022, quase seis meses depois de terminar o processo de Coaching Sistémico da Equipa, foi solicitado ao Sponsor e aos membros da equipa que enviassem um testemunho. Os testemunhos recolhidos mantiveram-se coerentes com os principais resultados identificados na transferência do processo de Coaching para a Equipa, demonstrando a sustentabilidade dos benefícios do processo desenvolvido.

Convidamos-vos a explorar esta metodologia nas vossas organizações.

Você conhece os benefícios do Coaching Sistémico de Equipas?

- Dar clareza de propósito às equipas.
- Aumentar o compromisso das equipas com os diferentes stakeholders, construindo colaborações de valor acrescentado.
- Incrementar a performance, o bem-estar e a aprendizagem das equipas.
- Desenvolver melhores processos de tomada de decisão, de comunicação e de organização do trabalho das equipas.
- Evoluir para uma liderança partilhada, com responsabilidade mútua.
- Preparar as equipas para responder a situações complexas e de mudança.
- Transformar a cultura da organização e o ecossistema através das equipas

OUTPERFORM

Coaching and Corporate Consulting

Fátima Ribeiro
Managing Partner
+(351) 964000267

Susana Azevedo
Associated Partner
+(55) 11966426367

Rute Belo

National Senior Manager de Recrutamento e Seleção Especializado na Multipessoal

DAR UM PASSO ATRÁS, PARA DAR DOIS EM FRENTE?

Nos últimos anos, assistimos ao surgimento de um novo perfil de profissionais e candidatos, cujas expectativas e prioridades já não incidem apenas na remuneração, e colocam um novo foco no fit com a empresa, ou seja, na identificação com os seus valores, propósito e cultura. Numa Era de grande competitividade no mercado de trabalho, em que um dos maiores desafios das organizações é a atração e a retenção de talento, as organizações veem-se, assim, forçadas a dar um passo atrás e a repensar a forma como se posicionam e – igualmente importante – como se apresentam.

Muitas empresas já começaram a dar resposta a esta tendência, procurando oferecer benefícios mais personalizados e individualizados e proporcionar oportunidades mais alinhadas com as prioridades dos colaboradores. No entanto, no contacto diário que temos com candidatos, percebemos que a dimensão cultural das organizações ocupa, cada vez mais, um lugar cimeiro nos processos de decisão dos profissionais.

Uma cultura forte e positiva permite que os colaboradores se sintam envolvidos e motivados num ambiente de trabalho onde são valorizados, respeitados e reconhecidos. Paralelamente, uma empresa que tenha um propósito claro e significativo pode atrair talentos que partilhem dessa visão e que desejem trabalhar numa organização que faça a diferença na sociedade. Quando os colaboradores encontram o sentido de propósito no seu trabalho são mais comprometidos e mais produtivos.

«Muitas empresas já começaram a dar resposta a esta tendência, procurando oferecer benefícios mais personalizados e individualizados e proporcionar oportunidades mais alinhadas com as prioridades dos colaboradores.»

O número de candidatos que procuram empresas que tenham uma missão clara e alinhada com os seus próprios valores pessoais tem vindo a aumentar. Valorizam organizações que tenham um impacto positivo na sociedade e no meio ambiente, e dão primazia a ambientes de trabalho que promovam inequivocamente a inclusão, a diversidade e a igualdade de oportunidades. Também a componente de inovação e a oportunidade de contribuir ativamente para o desenvolvimento do negócio são elementos cada vez mais atrativos.

Perante este cenário, cabe às empresas interpretarem estas tendências e serem ágeis a dar-lhes resposta. É necessário olhar para dentro, numa espécie de processo de introspeção organizacional, e trabalhar para que a cultura e o propósito sejam não só claros e transparentes, mas também evidentes para todos. Estes são os pilares do talento e o talento é o pilar das empresas. A consciencialização quanto a este facto será, cada vez mais, a chave para a atratividade e competitividade no mercado de emprego atual.

multipessoal

Mais do que parecer, é preciso ser... E nós somos!

PRÉMIO CINCO ESTRELAS 2023
2º ANO CONSECUTIVO

MELHORES RH 2023 FORNECEDORES

www.multipessoal.pt

Jaime Ferreira da Silva
Managing Partner da Dave Morgan

CUIDAR DE UM JARDIM SECULAR FRONDOSO E BELO

A felicidade é um constructo complexo com diferentes interpretações. Aprecio a funcionalidade proposta pelo economista comportamental Paul Dolan que a define como "*o conjunto de experiências de prazer e propósito ao longo do tempo*".

Ainda segundo este autor, poderá haver diferenças entre *felicidade sentida* (no dia-a-dia), e *felicidade avaliada* (p.e. num inquérito/entrevista). A *felicidade sentida* deverá ser privilegiada porque é nesse flow do quotidiano que prazer e propósito se exprimem (e se equilibram).

Jeremy Bentham, um filósofo radical do séc. XVIII postulava que o prazer é para nós, a única coisa boa e a dor a única coisa má, em linha mais tarde, com o pensamento de Sigmund Freud sobre o princípio do prazer que emparelhou com o princípio da realidade (1911), como "regentes" do funcionamento psíquico. Poderemos definir felicidade no trabalho como uma coconstrução partilhada entre líderes, equipas e indivíduos, assente na consecução de um propósito (por que razão existimos como organização? Para que serve o meu/nosso trabalho?) e na geração de prazer (o que me/nos faz sentir bem aqui?) que poderemos "traduzir" por saúde e bem-estar.

De acordo com a Ordem dos Psicólogos Portugueses, e em linha com as orientações da OMS (Organização Mundial da Saúde), os Locais de Trabalho Saudáveis asseguram um conjunto de condições sustentáveis para o efeito, a saber:

Autoeficácia – comportamentos de trabalho competentes e eficazes geram bem-estar.

Inclusão e apoio coletivo – não há "patinhos feios" nem "quintas nem quintais" que não se transformem em "embarcações". O sucesso é uma construção coletiva!

Gestão do stress – o stress nocivo é, por norma, evitado ou rapidamente corrigido.

Reconhecimento e recompensa – as políticas de remuneração, de formação/desenvolvimento profissional, de promoção da saúde e bem-estar conjugam adequadamente, realismo e equidade.

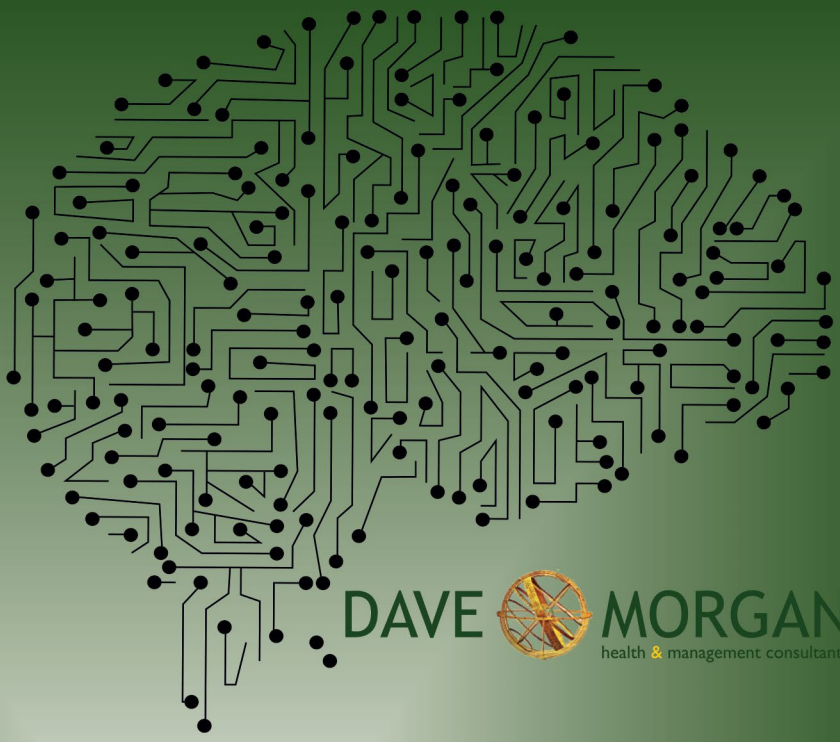
Conciliação entre vida pessoal e vida profissional – sem tempo para a vida pessoal e o lazer não haverá equilíbrio laboral sustentável. O direito a desligar do trabalho está consignado e é respeitado.

Controlo e significado – o trabalho tem significado e propósito em todos os níveis hierárquicos e de responsabilidade.

Gestão e liderança – o bem-estar geral é um pilar essencial no exercício do poder. Os líderes deverão dar o exemplo, ser coerentes e consistentes nas palavras e na ação.

Em Portugal, os problemas de saúde psicológica mais comuns (stress, depressão e ansiedade) afetaram quase dois em cada cinco pessoas (33%), uma prevalência acima da média na União Europeia (27%) (Eurobarómetro, 2022).

Não há, como sabemos, "balas mágicas" que resolvam as necessidades identificadas quanto à geração de felicidade no trabalho! Os diagnósticos estão feitos pelo que é tempo de soltar a criatividade e coconstruir propósito e prazer nos locais de trabalho. Estar globalmente bem (e feliz) é como manter um jardim secular frondoso e belo: uma tarefa diária e perpétua!



DAVE MORGAN
health & management consultants

- Coaching de líderes e executivos.
- Programas de neurofeedback para optimização de performance.
- Programas de avaliação de potencial e de competências.
- **Avaliação de riscos psicossociais.**
- Programas de health coaching e de promoção de locais de trabalho saudáveis.
- Programas de gestão de mudança organizacional.
- Workshops de liderança.

DAVE MORGAN
health & management consultants

Rua Castilho 235 – 4º piso 1070-051 Lisboa
Tel.: +351 21 301 41 25 www.davemorgansearch.com

Hélder Lopes
Head of Recruitment
Holmes Place Portugal

UMA QUESTÃO DE EXTREMA IMPORTÂNCIA NA GESTÃO

Nos últimos anos, a felicidade no trabalho tem-se tornado uma questão de extrema importância na gestão das empresas. Temos assistido a uma revolução no mercado de trabalho, onde a evolução tecnológica e a era digital têm sido fatores de grande importância, a preocupação com a saúde e o bem-estar dos trabalhadores, questão que anteriormente era desvalorizada, começou a ganhar maior relevância.

Devido à pandemia, a maioria das empresas foram obrigadas a suspender as suas atividades, o que conduziu a novas formas de entendimento sobre o trabalho por parte dos gestores, nas prioridades inerentes e exigências na relação com o trabalho. Por sua vez, os trabalhadores confinados tiveram a oportunidade de experienciar uma realidade que até à data era desconhecida e passaram a valorizar diferentes aspetos que no passado eram desconhecidos ou não havia consciência dos mesmos. Exemplo disso, são os requisitos das novas contratações que estão mais ligadas aos valores e a visão e não somente a salários e benefícios.

Nos dias de hoje, a visão geral é consistente: as organizações são construídas por pessoas. As mesmas que, independentemente do seu status, vidas, prioridades e exigências distintas que em comum têm a necessidade de trabalhar. Nesse sentido, é importante encontrar formas de criar condições que passem pelo bom ambiente, promovendo a felicidade no trabalho, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal – fator mais valorizado atualmente –, harmonia do espaço, acesso a acompanhamento psicológico e o reconhecimento. Este sistema tornou-se imprescindível para as empresas que pretendam obter resultados positivos, colaboradores felizes traduzem-se em produtividade e, por fim, na capacidade de atrair e reter talento, principalmente num momento de crise económica, ambiental, social e de polarização.

O burnout ganhou destaque pela Organização Mundial de Saúde ao ser incluído na sua classificação internacional de doenças, em 2019, o que alertou as organizações para as situações relativas ao stress profissional extremo e as suas consequências. Com a pandemia, o risco de burnout aumentou a um nível geral, e em 2021, Portugal ocupava o primeiro lugar no pódio na lista dos países da União Europeia com maior risco de burnout.

No que respeita diretamente à temática laboral, é clara a relação entre o fenómeno do burnout com salários baixos e cargas horárias mais pesadas. Concluindo que se traduz numa satisfação com a vida e realização profissional muito baixa. Partindo desta base, considero que é prioritário estabelecer ambientes e condições de trabalho que promovam o bem-estar do indivíduo e da organização, tanto a nível mental como físico, permitindo maximizar a sua capacidade ou produtividade, ao mesmo tempo, assegurando a sua saúde mental.

Sabendo que o stress crónico é uma das possíveis consequências que põe em risco a saúde mental dos trabalhadores proponho às organizações, além de tudo mencionado anteriormente, a cuidarem dos seus colaboradores através da atividade física. Está mais que comprovado que o exercício físico tem demonstrado ser um excelente coadjuvante na minimização dos sintomas da doença, porque diminui a ansiedade, a depressão e melhora a autoestima. A saúde mental só tem a ganhar quando se associa a atividade física a outros desafios cognitivos.

Resumindo, pode-se prevenir o burnout. Uma boa cultura organizacional é um dos pontos de partida, que já se começa a verificar nas empresas, e uma boa liderança. A boa comunicação entre pares, uma clara definição das funções de trabalho, uma gestão de tempo e carga de trabalho racionais e ponderadas, e um sentido de justiça no local de trabalho são ferramentas que depois de assumidas se traduzem em maior produtividade e desempenho para as organizações. O foco deve ser nas emoções positivas e em maximizá-las!

MARCA Nº1 ESCOLHA CONSUMIDOR '23
HEALTH CLUB

um estilo de vida

HOLMES PLACE

Ana Teresa Porfírio

Diretora de Recursos Humanos da Jaba Recordati

A FELICIDADE NO TRABALHO

É UMA RESPONSABILIDADE DE TODOS E DE CADA UM

Se considerarmos que, em média, uma pessoa passa 90 mil horas no trabalho ao longo da vida, diria que é importante descobrir a forma de nos sentirmos bem, felizes e realizados com este tempo que é gasto a "ganhar a vida".

O desafio da felicidade no trabalho é que esta emoção, como todas, é um estado passageiro, não permanente. Temos tendência para valorizar que um ou dois grandes eventos terão um efeito profundo e duradouro em matéria de felicidade. No entanto, está demonstrado que a felicidade é a soma de um conjunto de pequenos eventos. Podemos assim inferir que a frequência das experiências positivas é mais importante do que a intensidade dessas mesmas experiências na predição da felicidade.

Trabalhar numa organização com uma cultura de experiências positivas exige uma estratégia holística, com várias camadas, responsabilidades partilhadas e onde todos têm um papel a desempenhar.

Começando pelo macro, a organização deve ter uma forte cultura assente num propósito claro e objetivo que favoreça a identificação do significado do trabalho das suas pessoas. As pessoas que se concentram no significado na sua vida profissional são mais predispostas a reconhecer o bem-estar. O trabalho com significado impacta os níveis de produtividade que tendem a aumentar, assim como o comprometimento e o desempenho.

As lideranças terão de fazer o walk the talk, migrando de um posicionamento de comando e controlo para uma liderança baseada na confiança, autonomia, flexibilização e responsabilização das suas equipas com espaço para a aprendizagem através do erro. Têm um papel absolutamente crítico e impactante na felicidade e bem-estar das suas pessoas, uma vez que grande parte dos pequenos eventos acima mencionados emanam desta relação chefia-colaborador.

Numa outra camada temos os pares que devem também ser desafiados a ter um papel ativo na construção deste ambiente positivo através da criação de mecanismos informais de apoio e ajuda ao outro, reforçando o sentido de pertença mútuo e favorecendo as relações sociais e de bem-estar.

Por fim, e a um nível individual, cada um deve ser capacitado para construir a sua jornada com significado na organização, procurando o autoconhecimento e subsequente desenvolvimento individual.

O bem-estar não pode ser entendido como "self-care" onde a organização apenas coloca à disposição das suas pessoas um conjunto ferramentas para auto-uso. Não chega, porque o sentido pleno do bem-estar está alicerçado na ligação e na aceitação por parte de outros, sejam chefias, pares ou subordinados, impondo um sentido de comunidade, de tribo, onde todos contribuem e são, ao mesmo tempo, corresponsáveis pelo suporte, apoio e reconhecimento mútuos que contribuirão para a criação de mais pequenos eventos que reforçarão a continuidade da felicidade nas organizações.

«Cada um deve ser capacitado para construir a sua jornada com significado na organização, procurando o autoconhecimento e subsequente desenvolvimento individual.»

Anúncio

LIBERTATe

ALÍVIO RÁPIDO E EFICAZ*

TransAct® LAT

LIBERTA-TE DAS DORES MUSCULARES E ARTICULARES

TransAct ® LAT (Flurbiprofeno). Medicamento não sujeito a receita médica, indicado no tratamento sintomático das situações de inflamação músculoesquelética localizada. Deve ser interrompido aos primeiros sinais de rash, lesões mucosas ou outras manifestações de hipersensibilidade. Ler cuidadosamente as informações constantes do acondicionamento secundário e do folheto informativo, e em caso de dúvida ou persistência dos sintomas, consultar o seu médico ou farmacêutico. TransAct ® LAT – Resumo das Características do Medicamento.

* Memeo A et al. Drug Invest. 1992, 4 (5): 441-449.

RECORDATI

Jaba Recordati S.A., Av. Jacques Delors, Ed. Inovação 1.2, Piso 0 - Taguspark, 2740-122, Porto Salvo – Portugal, NIF 500492867 MP: 02-2022 Refª.: 040-2022 **www.jaba-recordati.pt**