

LEADING

PEOPLE

LEADING

PEOPLE

LEADING



LEADING PEOPLE

LEADING

PEOPLE

LEADING

SPONSORED BY



NÚMEROS

EM PORTUGAL, 22,9% DOS ADULTOS sofrem de algum tipo de doença mental, tornando-se no segundo país com mais elevada prevalência de doenças psiquiátricas da Europa.

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

95% DAS PESSOAS PENSAM que são autoconscientes, mas apenas 10-15% o são de facto.

Fonte: Harvard Business Review, 2018

As trabalhadoras mulheres dizem sentir-se até **7% MENOS RESILIENTES DO QUE** os seus colegas homens.

Fonte: The Wellbeing Project, 2023

92% DOS TRABALHADORES AFIRMAM que é importante trabalhar numa organização que valoriza o seu bem-estar emocional e psicológico.

Fonte: American Psychological Association, 2023

LETRAS

Por vezes, observamos as Lideranças a operar em silos,

COM UM FOCO NA SUA ÁREA

de atuação e, por conseguinte, de forma menos estratégica do que o desejado.

Alexandra Barosa Pereira, Managing Partner da ABP Corporate Coaching



Um plano estratégico é

UM DOCUMENTO VIVO,

sujeito a avaliação e revisão. É importante medir o progresso, avaliar a eficácia e fazer os ajustes necessários.

Diogo Travassos, Especialista em Gestão Financeira e Operacional e StratPro Expert da TAB Portugal

Se a empresa é uma

ORQUESTRA,

então o CEO

é o seu Maestro, e as equipas de liderança são

o “primeiro violino”

de cada naipe de

instrumentos, isto é,

de cada departamento empresarial.



Mariana Canto e Castro, Human Resources Director & Head of Legal da Randstad Portugal

A ADMIRÁVEL VULNERABILIDADE HUMANA

Rita Rugeroni Saldanha

A palavra “vulnerável” tem origem na palavra *vulnus*, que em latim significa “ferida”, e a expressão vulnerabilidade é encontrada pela primeira vez no final do século XVII. Ser vulnerável é hoje descrito como aquilo ou aquele «que, ou por onde, pode ser ferido», «que tem poucas defesas», «frágil».

Também no léxico tecnológico é usada a expressão vulnerabilidade para caracterizar um sistema, computador ou software, passível de falhas que o enfraquecem aos olhos de um esperado nível de segurança e robustez operativa. Por agora, o foco está na característica humana de ser vulnerável – aquela que por excelência nos distingue, por enquanto, das máquinas. É difícil não deixar de referir esse imaginário, muito rico na ficção, da capacidade de a máquina sentir e ser “atingida” pela fragilidade. Roy Batty, o malicioso *replicant* humanoide interpretado por Rutger Hauer, em *Blade Runner* (1982), protagoniza a mítica cena final do filme, onde também ele sente a “ferida” e tem as mesmas dúvidas existenciais dos Homens.

O poder da vulnerabilidade

Juntar à vulnerabilidade a ideia de coragem, e atribuir-lhe um significado de poder, ao invés de um sinal de fraqueza, foi um primeiro salto dado por Brené Brown. A investigadora da Universida-

de de Houston, e autora do livro *Daring Greatly: How the Courage to Be Vulnerable Transforms the Way We Live, Love, Parent, and Lead*, enfatiza que a vulnerabilidade não é uma fraqueza, mas sim «a nossa medida mais precisa de coragem». “Poder da Vulnerabilidade” é o nome da sua TED Talk, um vídeo que há 13 anos circula pelo Youtube, com milhões de visualizações, e onde a autora defende que no centro das nossas experiências humanas com maior significado está a vulnerabilidade.

Passou seis anos a estudar os relacionamentos e a tentar perceber o ingrediente que ao longo da sua investigação surgia como um fator crítico que desvenda e resolve a vergonha e o medo. O sentimento de «não sou suficientemente bom» ou «posso estar a ser posto em causa», é resolvido quando nos permitimos «ser vistos como somos» – expondo as nossas falhas. Aqui reside o poder da vulnerabilidade.

A esta capacidade da pessoa junta-se o conceito de autenticidade que é «a coragem de ser imperfeito, a compaixão consigo próprio, em primeiro lugar, e depois com os outros, ser-se quem é, em vez do que é esperado que se seja».

No topo ainda se coloca um outro traço dos vulneravelmente poderosos – é que estas pessoas «acreditam que o que as torna vulneráveis torna-as belas». Abraçam a vulnerabilidade, não a julgando confortável, ou dolorosa (como

«Os líderes que estão dispostos a admitir os seus erros têm mais probabilidades de contribuir para um ambiente onde os restantes membros da equipa se sintam confortáveis em partilhar as suas questões e aprender com as experiências uns dos outros.»

no caso da vergonha), mas como sendo necessária.

O que nos faz sentir vulneráveis?

Fazer algo sem ter garantia que vá dar certo, ser o primeiro a dizer “amo-te”, ser despedido ou ter de despedir pessoas, são parte das situações onde Brené Brown encontrou a vulnerabilidade poderosa.



Numa curta pesquisa, feita através das redes sociais, também perguntamos «Que situações o fazem sentir vulnerável?». Fazer um exame médico, uma cirurgia, a nudez, o escuro, a quebra de confiança, a incerteza sobre o desfecho de uma situação, a perda de foco, a falta de empatia, ser contrariado em momentos de tensão, a sensação de abandono, foram algumas respostas. Para além

disso, referiu-se que a situação de vulnerabilidade também serve de “alavanca para arregaçar as mangas”.

E é nesta inversão de força que está a potência da vulnerabilidade. Conforme conclui Brené Brown, «a vulnerabilidade é o centro da vergonha, do medo, e da luta pelo mérito, mas também é a fonte da alegria, da criatividade, da integração, e do amor».

Em junho de 2010, no momento em que gravou a Talk, a autora lançou um alerta, que parece ser ainda muito atual. Por natureza, o ser humano entorpece e insensibiliza (em inglês *numb*) a vulnerabilidade. Lutamos contra ela.

E ao insensibilizar a vulnerabilidade estamos também a dessensibilizar a alegria, a gratidão, a felicidade. Isso traz infelicidade, faz querer tornar tudo o que é incerto, certo. Procura-se uma vida perfeita, finge-se que o que se faz não afeta as pessoas, quer seja pessoal ou profissionalmente.

Líderes vulneráveis

Expor-se, ser “vulneravelmente exposto” é uma atitude de liderança. Liderar com vulnerabilidade requer uma disposição para abandonar a necessidade de controlo, ouvir e partilhar os próprios desafios e medos.

Simon Sinek, o aclamado autor de *Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't*, afirma que os líderes vulneráveis e dispostos a partilhar as suas fraquezas e desafios, criam nas suas equipas um sentimento de segurança e confiança, o que leva a uma maior colaboração, criatividade e sucesso.

Os líderes que estão dispostos a admitir os seus erros têm mais probabilidades de contribuir para um ambiente onde os restantes membros da equipa se sintam confortáveis em partilhar as suas questões e aprender com as experiências uns dos outros. Tal é enfatizado por Patrick Lencioni, no seu livro *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*, onde conclui que tal atitude leva as organizações a uma maior inovação, produtividade e sucesso.

Estar presente, ser honesto e transparente, capaz de criar um espaço seguro, onde se incentiva a escuta aberta e ativa, aceitar o fracasso e admitir o erro, ser autêntico. Que cada zona de fragilidade e de possível ferida seja uma oportunidade de crescimento e de aprendizagem, ou, no final, a simples confirmação de que estamos vivos e somos humanos. ●

BENEFÍCIOS SOCIAIS PARA O BEM-ESTAR



As profundas mudanças no mundo do trabalho e na sociedade vieram colocar o bem-estar dos colaboradores no centro das preocupações das organizações.

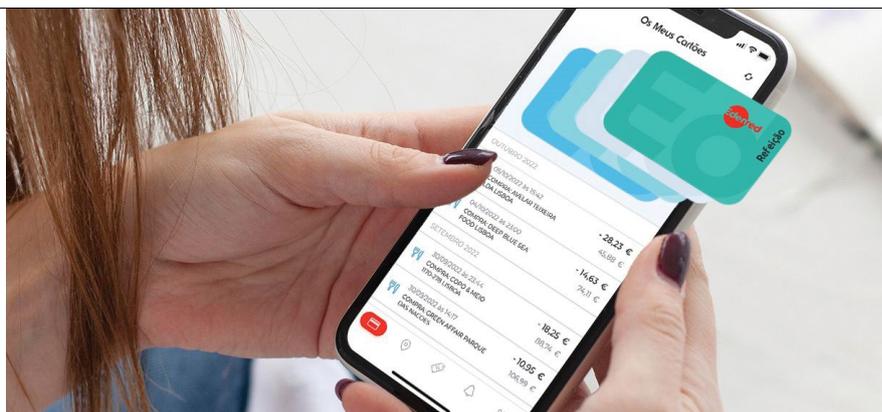
Se, por um lado, o mercado de trabalho está mais competitivo do que nunca, obrigando as empresas a encontrar soluções inovadoras que lhes permitam atrair e motivar o talento, por outro lado, os impactos da inflação pressionam as organizações a assumir um papel social, garantindo o bem-estar dos seus colaboradores em áreas críticas. E, com os preços da habitação em alta, naquela que é uma despesa difícil de cortar, muitas pessoas tentam compensar o orçamento sacrificando áreas essenciais, como a alimentação ou a saúde. A atestá-lo, o Banco Alimentar contra a Fome terminava o ano destacando o maior número de pedidos de ajuda por parte de pessoas empregadas.

Seja para atrair e motivar o talento ou para garantir liquidez em áreas críticas, os benefícios sociais são uma ferramenta cada vez mais pertinente. Estão associados a vantagens fiscais, permitindo aumentar o poder de compra do colaborador – em áreas que, tipicamente, representam uma grande fatia do seu orçamento – sem agravar a carga fiscal da empresa.

Que benefícios sociais deve uma empresa oferecer?

As pessoas não são todas iguais. Como tal, têm necessidades e valorizam coisas diferentes.

O pacote de benefícios deve contemplar



soluções flexíveis, com elasticidade para se ajustarem, e acompanharem, as diferentes fases e estilos de vida. Mas, para assegurar o bem-estar de todos os colaboradores, é importante as organizações garantirem que todos as pessoas têm:

1. Subsídio de alimentação pago em vale social (cartão de refeição), uma vez que permite maximizar em 60% a liquidez para despesas com alimentação (face ao pagamento em numerário). Recorde-se que, apesar de o montante do subsídio isento em cartão refeição ser de 9,60€/dia, de acordo com um estudo realizado pela Netsonda para a Edenred, os portugueses recebem em média 5,77€/dia. Já o Barómetro FOOD 2023 dá conta de que, se recebessem mais, as pessoas melhorariam a qualidade das suas refeições e poderiam aumentar a quantidade de comida ao almoço, algo que teria claros impactos ao nível da melhoria da sua saúde e da motivação.
2. Apoios à infância e educação dos filhos, contemplando benefícios como o Edenred Creche ou o Edenred Estudante, que, ao ajudarem a suportar despesas com creches, infantários,

escolas, entre outros, contribuem para o bem-estar financeiro, psíquico e emocional do colaborador.

3. Apoios à formação profissional, naquela que é uma das rúbricas mais valorizadas pelos colaboradores e que mais contribui de forma direta para o crescimento da empresa.

4. Benefícios que aumentem o rendimento disponível para despesas de saúde. Sendo importante garantir que as pessoas têm acesso a produtos e serviços a preços mais baixos, é ainda mais relevante assegurar que têm liquidez para adquiri-los, cuidando efetivamente do seu bem-estar físico e mental. E há benefícios sociais, com vantagens fiscais para empresas e colaboradores, que permitem fazê-lo.

Por fim, é importante recordar que as soluções devem adaptar-se às novas exigências dos colaboradores, garantindo elementos como a digitalização a nível da gestão dos benefícios, a abrangência e facilidade de utilização, a privacidade da informação e a sustentabilidade. Neste capítulo, a escolha do parceiro certo é crítica. ●



Junte mais educação, formação, saúde e apoio social num só cartão.

Com benefícios fiscais para empresas e colaboradores, o Edenred Flexível adapta-se às diferentes necessidades e fases de vida. Aumente o poder de compra e satisfação dos seus colaboradores com uma solução que lhes dá flexibilidade para suportarem despesas de Educação, Formação, Saúde e Apoio Social. Faça a gestão do benefício de forma simples no Portal Cliente, enquanto o seu colaborador acede à App MyEdenred. Descubra tudo o que a sua empresa e equipa têm a ganhar com o Edenred Flexível.

Edenred Flexível. Dá mais valor à vida.



Alexandra Barosa Pereira

Managing Partner da ABP Corporate
Coaching

O CÍRCULO DE ALINHAMENTO EFICAZ DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL



implementação eficaz da Estratégia, por parte de qualquer organização, depende do quão alinhadas estão as

suas Pessoas na concretização dos objetivos comuns. Esta responsabilidade de alinhamento recai sobre as Lideranças, tornando-se essencial que estas estejam alinhadas entre si e atuem como parceiras para responder de forma integrada a todos os *stakeholders*.

Por vezes, observamos as Lideranças a operar em silos, com um foco na sua área de atuação e, por conseguinte, de forma menos estratégica do que o desejado. As interdependências são negligenciadas, a força da soma das partes é desperdiçada, comprometendo-se a inovação. Em cenários onde as Lideranças estão alinhadas, as empresas podem contar com a Equipa das Equipas (*Team of Teams*) como apelidou o General Stanley McChrystal. Esta abordagem alinhada oferece uma referência adaptativa à Estratégia. Quando a Equipa de Lideranças opera em parceria, há consciência e compreensão partilhada, autonomia, decisão descentralizada, canais de comunicação transparentes, e a agilidade e adaptabilidade imperam.

Mas como alcançar o alinhamento quando as necessidades de cada Liderança são sentidas como antagónicas?

Nos processos de Team Coaching da ABP Corporate Coaching, convidamos as Equipas a explorar o Círculo de Ali-

«As interdependências são negligenciadas, a força da soma das partes é desperdiçada, comprometendo-se a inovação. Em cenários onde as Lideranças estão alinhadas, as empresas podem contar com a Equipa das Equipas (*Team of Teams*) como apelidou o General Stanley McChrystal.»

nhamento, promovendo Modelos Mentais partilhados, na criação de sentido e de uma narrativa conjunta, ou seja, impulsionando a motivação e empenho quer na realização das Tarefas, quer na vontade de participar e interagir como parte integrante da Equipa alargada de Liderança. Com os Modelos Mentais da Tarefa e da Equipa alinhados e partilhados por todos os membros, a Narrativa da Equipa passa a ser a mesma, aumentando a eficácia da operacionalização da Estratégia e também a capacidade de adaptação a qualquer imprevisto.

O Círculo de Alinhamento apoia na identificação do que alinhar e na cocriação da narrativa da Equipa em consonância com a Estratégia da empresa, observando quatro dimensões:

1) A Equipa entende e sente-se comprometida com o propósito (valor ins-

trumental e valor afetivo) da Estratégia.

2) A Equipa percebe o contexto organizacional e os recursos disponíveis como favoráveis na consecução da Estratégia.

3) A Equipa sente que cada um dos seus membros tem as competências necessárias e os comportamentos ajustados à implementação da Estratégia.

4) Cada elemento sente-se parte da Equipa, e tem espaço para partilhar as suas ideias e formas de trabalhar.

Para um exercício inicial de avaliação do nível de alinhamento da sua Equipa de Lideranças questione de que forma pode alavancar cada uma destas dimensões com vista a uma abordagem mais adaptativa e interligada; execute um plano de melhoria; e irá observar maior eficácia na implementação da Estratégia organizacional. ●

Team Coaching.

Para Equipes com Valor para as Organizações

Adaptação rápida a
situações imprevisíveis.

Qualidade da interação e
alinhamento da equipa.

Trabalho colaborativo e
interdependências
observadas.

Intenção e consciência na
interação com todo o
ecossistema.

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

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

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA EQUIPA DE LIDERANÇA

CASO DE CONSULTORIA A UM CEO

Ricardo é o CEO de uma empresa de Novas Tecnologias em Portugal e estava muito frustrado quando veio falar connosco. Sentia que a equipa não estava unida e não trabalhavam em prol do mesmo resultado. Havia muita tensão e os resultados estavam longe de serem atingidos. Conversámos sobre o que podia fazer para alinhar a equipa e fizemos um plano para mudar esta situação.

O primeiro passo consistiu numa reflexão sobre a visão que estava a ser partilhada sobre o futuro da empresa. Estava muito focada no lucro da empresa, o que não era muito estimulante para os colaboradores. Criou então uma visão focada no impacto que a sua empresa tinha nos seus clientes. Conversou com a equipa de liderança, integrou algumas ideias que deram mais substância à visão e juntos tornaram-na mais “nítida e com mais cor”. Notou logo que nessa reunião a equipa ficou mais entusiasmada.

Seguidamente, trabalhamos os objetivos para alcançar a visão. Conversámos sobre o que podiam fazer, chegando a três objetivos SMART. Para atingir estes objetivos passámos ao desenvolvimento da estratégia e dos objetivos operacionais, assim como à edificação de uma

«O alinhamento estratégico foi mesmo uma bússola que manteve a equipa de liderança na rota certa e com capacidade para resistir aos ventos da incerteza.»

cultura que tornasse possível essa estratégia ser implementada. Para isso Ricardo envolveu os principais *stakeholders* da empresa no processo para garantir a integração de diferentes perspetivas e o comprometimento geral. Trabalhámos ainda ao nível dos comportamentos da equipa de liderança de modo a garantir o seu alinhamento com a cultura desejada. Depois preparámos a partilha com os colaboradores. Combinaram que todos os colaboradores teriam de saber os três objetivos, os três aspetos da nova cultura e a estratégia geral para lá chegar. Ficou também acordado que mensalmente todos os colaboradores saberiam o progresso em relação aos três objetivos estratégicos.

Tudo parecia estar a correr muito bem quando surgiu uma mudança de contexto que abalou a estratégia. Perante isto Ricardo disse, surpreendido: em vez de sentir medo estou a sentir alguma excitação com esta situação. Era natural, pois já tínhamos falado que isso poderia aconte-

cer e o que teria de fazer para se adaptar. Finalmente, tratámos dos processos de gestão, pois estes tinham de ser alinhados com os novos objetivos, estratégia e cultura. Fizemos várias alterações na avaliação de desempenho, nas recompensas e na formação dos colaboradores. Assim garantimos que estávamos a incentivar o comportamento desejado e manter o foco na estratégia.

Ricardo estava surpreendido com a eficácia do processo. O esforço de mudança tinha valido a pena. A equipa de liderança estava muito mais unida e os departamentos já cooperavam entre si. Estava confiante que os resultados seriam atingidos, independentemente dos desafios que pudessem surgir do contexto, pois a equipa finalmente estava a “remar no mesmo sentido”. O alinhamento estratégico foi mesmo uma bússola que manteve a equipa de liderança na rota certa e com capacidade para resistir aos ventos da incerteza. ●

HUMANITY IS CALLING

BE SILENT, DECIDE WITH TRUTH



DACHER KELTNER

Psychology professor
of and founder of the
Greater Good Science Center
at Berkeley University



BRIAN KLAAS

Professor at University College of London,
Washington Post columnist and author of the
best seller *Corruptible. Who gets power
and how it change us.*



RUPERT READ

Environmental philosopher
and author



JIM GARRISON

Social and political activist,
founder of the Ubiquity University



RETURN
TO SENDER



Fátima Ribeiro

Managing Partner
da Outperform



Susana Azevedo

Associated Partner
da Outperform

EQUIPAS DE LIDERANÇA “FUTURE FIT”

De acordo com Michael Porter a estratégia é o que fará diferente uma organização, brindando uma vantagem competitiva, criando um valor distinto para o consumidor, e permitindo à empresa prosperar e atingir uma rentabilidade superior. No contexto atual a estratégia é cada vez mais um processo dinâmico, que envolve uma interação permanente com um contexto complexo e ambíguo, na avaliação de ameaças, tendências e prospecção de oportunidades. Para conduzir este processo, a organização necessita de equipas com competências de previsão do futuro e de liderança da mudança. A eficácia das equipas como um todo é, mais do que nunca, fundamental para o êxito e sustentabilidade das organizações. Estas não podem depender apenas do brilhantismo de um líder, que tem

todas as soluções e tudo controla para que outros executem o que é por ele definido. É necessário investir em equipas de liderança partilhada, pelo seu potencial de assegurar níveis de performance superiores, em comparação com equipas de liderança vertical. O desenvolvimento de equipas com habilidades de liderança coletiva é crítico nas organizações para alcançar de forma consistente e duradoura um alto nível de rendimento e inovação. Estas habilidades promovem que o todo crie maior valor que a soma das partes, que cada membro assuma a responsabilidade pela sua contribuição (liderança individual), assim como pelo funcionamento de toda a equipa (liderança coletiva). Uma equipa eficaz necessita de ter clareza e alinhamento sobre o seu propósito e sobre a sua visão de futuro. A partir desta clareza, a equipa trabalha

em conjunto para definir quais os eixos estratégicos que lhe vão permitir atingir os resultados, e reflete sobre a cultura, governação, processos e liderança necessários para dar suporte à execução da estratégia. A equipa revê quais as melhores formas de trabalho, competências técnicas e comportamentais, e dinâmicas internas necessárias para cumprir com o propósito.

O ambiente interno da equipa, incluiu: a) um propósito partilhado, b) apoio entre os membros e c) voz (segurança psicológica e disposição para falar), elementos que são antecedentes da liderança partilhada. A confiança é outro elemento vital, constrói-se a partir da integridade e da credibilidade, e desenvolve-se com a comunicação direta, clarificação de expectativas, prática do compromisso e um ambiente de aprendizagem contínua. O suporte de Coaching é especialmente importante quando o ambiente interno da equipa é menos favorável.

Trabalhamos em aliança com as equipas de liderança, num processo provocador de reflexão e criatividade, com uma perspetiva sistémica, que apoia a clarificar o propósito, a visão, a estratégia, e a liderar a mudança para uma transformação sustentável das organizações, criando valor para todos os stakeholders. ●

EQUIPAS DE LIDERANÇA “FUTURE FIT”





Você conhece os benefícios do Coaching Sistêmico 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



Mariana Canto e Castro

Human Resources Director & Head of
Legal da Randstad Portugal

UMA EMPRESA É UMA ORQUESTRA!

Esta deve ser das melhores metáforas alguma vez pensadas para o mundo corporativo. Uma orquestra onde cada parte faz a diferença e desempenha um papel específico. Onde cada um, por mais (aparentemente) simples que seja o seu contributo, representa um aspecto fulcral para que o resultado produzido seja uma melodia, sinfónica, articulada, afinada.

E entrando com maior profundidade noutra camada desta metáfora, se a empresa é uma orquestra, então o CEO é o seu Maestro, e as equipas de liderança são o “primeiro violino” de cada naipe de instrumentos, isto é, de cada departamento empresarial.

São, portanto, cruciais, pois deles dependem o sucesso ou insucesso de uma actividade empresarial. Mas se os diferentes instrumentos da orquestra tocam, cada um, com as suas características próprias (cada área de negócio tem as suas especificidades), também é verdade que devem seguir a mesma partitura, saberem em profundidade a melodia como um todo, e saberem qual o seu papel para que o resultado final seja um sucesso recebido em sala cheia com “standing ovation”. É que na verdade, as lideranças de uma empresa têm de conhecer a estratégia como um todo, saberem em profundidade a estratégia da sua área, terem muito presentes quais os seus objectivos de gestão, como é que os mesmos se

«Um fraco líder faz fraca a forte gente; lideramos pelo exemplo como todos sabemos, pelo que se o exemplo for fraco ou frágil é esse modelo de gestão que propagamos.»

enquadram nos da empresa, garantir alinhamento entre todos.

Conseguida essa “pequena” etapa inicial, as lideranças têm de “passar para o nível seguinte”: garantirem que a sua equipa está coesa e articulada, que se completa entre si, no conjunto dos seus elementos, que a visão do plano estratégico corresponde ao que foi centralmente definido e que ressoa de forma positiva naquilo que são as convicções da empresa, naquilo com que se identificam na estratégia corporativa central, naquilo de que se apropriam no conceito de propósito empresarial.

Na Randstad Portugal, o nosso propósito é sermos a empresa de talento mais especializada e equitativa. É este conceito, que junta a excelência da especialização ao equilíbrio (humano

e social) da equidade, que nos permite estabelecer uma base comum onde queremos que todos os que trabalham connosco se posicionem como mínimo a exigir.

As lideranças devem, podem, têm o dever de explicar isso de forma clara e transparente a todos os membros da sua equipa, passando uma mensagem sincera, baseada em factos e circunstâncias e sustentada em resultados.

Gestão não é mais do que um conjunto de regras descritas de forma objectiva mas que se limitam a registar os resultados da observação da realidade; da realidade pessoal, social, familiar, das interações entre pessoas, etc.

E o mais interessante quando se aprofundam estas temáticas é que tudo já aconteceu e existiu; apenas não foi ainda observado à luz certa, e encontra-se por vezes registado em locais, espaços ou momentos que não nos levam logo a identificá-los como fontes de ensinamento.

Um fraco líder faz fraca a forte gente; lideramos pelo exemplo como todos sabemos, pelo que se o exemplo for fraco ou frágil é esse modelo de gestão que propagamos.

Parece simples escrito assim, num parágrafo. Mas a sua operacionalização é complexa pois vive de equilíbrios e esses, sabemos nós, são difíceis de identificar, encontrar e manter. ◉

Nota: Texto escrito de acordo com a antiga ortografia



Diogo Travassos

Especialista em Gestão Financeira e Operacional e StratPro Expert da TAB Portugal

O IMPERATIVO DO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO NO ALINHAMENTO DE EQUIPAS

Um plano estratégico não pode ser apenas um conjunto de meras intenções, mas sim um guião a seguir pelos empresários e respetiva equipa. Deve ser delineado de forma a ultrapassar desafios e a identificar oportunidades, mas ser também um impulsionador interno. Tem de ser pormenorizado e robusto, mas flexível e adaptável, sendo capaz de responder à imprevisibilidade dos negócios. E, acima de tudo, que seja capaz de manter toda a equipa de trabalho genuinamente envolvida, alinhada e focada na ação. Para conseguir chegar a esse ponto ótimo, sejamos honestos, há uma série de desafios a enfrentar. Muitos empresários queixam-se de que fazem inúmeras reuniões de equipa, mas que estas, em várias situações, não têm resultados efetivos. Os planos até são feitos, mas não são executados. Em paralelo, reportam casos em que, se não estiverem envolvidos na operação, nada acontece. Como se chega, então, ao tão desejado alinhamento estratégico que seja capaz de ouvir as suas pessoas e fazê-las sentir capacidade de pertença e uma vontade verdadeira de o colocar em prática?

Sabemos bem das dores e das dificuldades que as PME, e os seus líderes, enfrentam no terreno. Acompanhamos mais de 25 mil empresários em cinco continentes. E a pensar nestas necessidades específicas, criámos na The Alternative Board (TAB) um programa de desenvolvimento estratégico especificamente para pequenas e médias empresas: o StratPro. Este permite que os empresários passem a ter um facilitador externo a mediar as reuniões de trabalho com as suas equipas e a implementar uma dinâmica de organização da comunicação e da informação das pessoas e da sua empresa.

O StratPro assenta numa ferramenta onde toda a equipa trabalha e desenvolve conteúdo de planificação estratégico para a empresa, servindo de repositório interno da informação.

Esta metodologia divide-se em seis macro etapas:

1. Alinhar a Equipa. Este alinhamento transforma um grupo de indivíduos numa força formidável, pronta a enfrentar desafios com um sentido de propósito partilhado.

2. Definição da Visão, Valores e Cultura. A alma do plano estratégico. A visão fala-nos sobre o destino. Os valo-

res são a bússola moral que orienta todas as decisões. A cultura é o ambiente que nutre e sustenta as ideias.

3. Diagnóstico empresarial. Antes de iniciar a viagem precisamos saber onde estamos, que recursos temos e com quem contamos. Este conhecimento vai permitir elaborar estratégias exequíveis.

4. Plano estratégico. Um processo meticuloso que envolve, entre outros, a definição de objetivos, atribuição de recursos, avaliação de riscos e definição de indicadores de desempenho.

5. Definição de prioridades. Garantimos que os esforços se concentram nas atividades com maior impacto, mas acima de tudo que o plano é executado com lógica e garantia de exequibilidade.

6. Avaliar e Rever. Um plano estratégico é um documento vivo, sujeito a avaliação e revisão. É importante medir o progresso, avaliar a eficácia e fazer os ajustes necessários.

Na TAB estamos empenhados em guiar as empresas através deste processo vital, oferecendo uma parceria sustentada e de longo prazo, em que a visão do empresário e a nossa experiência se combinam para criar resultados extraordinários. ●