

PLANO
de
90 DIAS

Para atingir os
seus objetivos

Paulo de Vilhena
Mariana Arga e Lima

COACHES DE EXECUTIVOS

EXECUTIVE COACHING

Evite os hábitos que estão
a impedi-lo de ir mais longe

INFLUÊNCIA

*Para a minha família:
o Tiago, o Ricardo e o Rodrigo. Vocês são a luz da minha vida.
Para os meus pais e irmão, por me terem permitido crescer
num ambiente de amor e sempre me terem encorajado
a aprender e a colocar o melhor de mim em tudo o que faço.*

MARIANA ARGA E LIMA

*A todas as pessoas que tive o privilégio de liderar ao longo
de 25 anos de carreira e que tanto me ensinaram. A todas elas,
que me fizeram crescer como líder, um enorme obrigado.*

PAULO DE VILHENA

Introdução	6
1. Não ser autêntico, vestir uma capa	14
2. Não comunicar de forma clara	32
3. Não ser exigente com a equipa, não definir objetivos claros e ambiciosos	42
4. Não dar ouvidos aos outros	58
5. Não delegar de forma correta	70
6. Não se focar no mais importante	84
7. Não assumir a responsabilidade integral	98
8. Não planejar com rigor	118
9. Não fazer da reflexão uma disciplina	134
10. Não olhar para fora de si	152
11. Não tirar o máximo proveito da sua equipa	170
12. Não definir (nem preservar) uma cultura de alto desempenho	190
Conclusão	214
Agradecimentos	218

Atualmente, fala-se muito sobre liderança, mas o que significa realmente liderar uma equipa ou uma empresa?

Ao procurar na literatura existente sobre o tema, as definições que encontramos para «liderar» são inúmeras e variadas, por isso arriscamos a nossa própria definição deste verbo que nos inspira. De acordo com a nossa experiência, podemos dizer que liderar é, acima de tudo, ser capaz de executar de forma eficiente através dos outros, conseguindo assim alavancar o negócio. É conseguir que, em equipa, seja produzido o melhor resultado possível, com grande qualidade e reduzindo o esforço e desperdício de tempo e dinheiro.

Quando trabalhamos sozinhos, podemos ficar limitados naquilo que conseguimos realizar e, com o tempo, essas limitações acabam por condicionar a nossa capacidade de fazer crescer uma empresa. Em seguida, elencamos algumas dessas limitações.

CONHECIMENTO E CAPACIDADE FÍSICA. Só temos duas mãos para trabalhar e não somos especialistas — muitas vezes, nem perto disso — em todas as áreas necessárias para o desenvolvimento do nosso projeto empresarial.

Podemos ser muito bons numa ou noutra área do negócio, e até adquirir alguns conhecimentos em áreas nas quais nos sentimos menos à vontade, mas o resultado nunca será igual ao mesmo que obteremos se nos fizermos valer de pessoas especializadas em cada uma dessas áreas.

Ter especialistas nas áreas mais críticas para a empresa, nas áreas-chave que realmente contribuem para os resultados, traz indiscutivelmente um conhecimento adicional que enriquece o negócio e o torna mais rentável num curto espaço de tempo.

TEMPO. Esta é provavelmente a limitação mais difícil de ultrapassar. Fazemos o que fizermos, cada dia só tem 24 horas.

Se trabalharmos sozinhos, acabamos por limitar o crescimento do negócio pelo nosso tempo, ou falta dele. Sabemos que há tarefas que, embora tragam menos resultados, têm de ser feitas à mesma. E não havendo mais ninguém na equipa, teremos de ser nós a assegurá-las sempre.

ESCASSEZ DE PONTOS DE VISTA. No mundo dos negócios, a diversidade é sempre uma mais-valia.

Garantir várias visões, experiências e perspetivas diferentes na mesma equipa é muito útil e enriquecedor para o projeto. Isto porque nós só vemos aquilo que conhecemos, só pensamos naquilo que à partida nos faz sentido.

Trazer outras pessoas para a equipa e dar-lhes verdadeiramente ouvidos ajuda-nos a alargar a nossa visão sobre o mercado e o mundo; faz-nos pensar de um modo diferente do usual e dá-nos a possibilidade de ver aquilo que podemos nunca ter visto. A multiplicidade de visões e de opiniões amplia o nosso conhecimento,

alarga as nossas possibilidades e aumenta as nossas alternativas para escolha.

Ora, quando pensamos em gerir uma equipa, temos mais facilidade em ultrapassar estas limitações com cada pessoa que incluímos no projeto. No entanto, para que o grupo realmente funcione e para que consigamos tirar os máximos resultados dessa situação, temos de conseguir conduzir os colaboradores no caminho do sucesso. Saber tirar o máximo valor de cada um, manter todos os colaboradores alinhados com os objetivos comuns e envolvidos na prossecução daquilo que é a visão e missão da empresa.

Liderar é, no entanto, uma competência difícil de dominar. É provavelmente a habilidade mais complexa que um chefe de equipa deve garantir. Podemos mesmo afirmar que a perfeição não existe. Mas, ao contrário daquilo que muitos entendem, a liderança — como qualquer outra competência — pode ser aprendida, treinada e aperfeiçoada.

Liderar é um misto entre, por um lado, gerir os colaboradores com exigência para garantir que os resultados aparecem conforme planeado e, por outro, inspirar e envolver diariamente de forma a incentivar e dar aos colaboradores a liberdade para fazerem cada vez mais e melhor, para serem críticos relativamente aos processos internos, para se preocuparem em entregar os resultados esperados e não apenas em cumprir as suas tarefas.

É uma dicotomia difícil de manter. Na prática, é ser simultaneamente o polícia bom e o polícia mau. É ser capaz de apreciar as pessoas pelo que fazem bem, mas também de reprovar os seus comportamentos menos bons. É suprir todas as necessidades da equipa, mas não tolerar os seus caprichos.

Um dos princípios fundamentais para nos desenvolvermos no que toca à liderança implica procurarmos informação sobre outras formas de atuação diferentes da nossa; passa por estarmos disponíveis para testar alternativas, assumir que nem sempre temos a melhor resposta, que não somos donos da resposta certa. Só assim estaremos em condições de analisar, decidir e agir com o máximo de conhecimento possível.

Temos alguns líderes na História que, devido ao seu brilhantismo e carisma, se tornaram célebres. Todos conhecemos as suas narrativas e a sua forma de atuação.

No entanto, é mais comum que os verdadeiros líderes, aqueles que estimulam realmente o trabalho nas suas equipas e as fazem produzir com excelência, não deem muito nas vistas e, por isso, não sejam conhecidos. Um líder não tem de brilhar, mas tem de fazer a sua equipa brilhar.

Esses líderes vivem o seu dia a dia com as equipas, servem-nas verdadeiramente e não sentem a necessidade de se vangloriarem dos feitos da equipa e da sua importância neste sucesso. Eles incorporam totalmente o valor do Ser a Servir.

São pessoas que sabem controlar o seu ego e que não têm necessidade de colher os louros do seu trabalho individual. O que é importante para eles é que o trabalho produzido pela equipa conduza aos resultados ambicionados pela empresa. Têm os objetivos claramente traçados, desenvolvem um plano detalhado para lá chegar, acompanham de perto os seus colaboradores, suportam todas as suas necessidades ao mesmo tempo que atribuem a responsabilidade de serem autónomos, medem diariamente os resultados, dão feedback frequente e afinam a execução para garantir o cumprimento dos objetivos estabelecidos.

Dito assim até pode parecer fácil, porém, acima de tudo, quando estamos a falar de pessoas, isso obriga-nos a ter um grande poder de adaptação, a sermos capazes de perceber os outros e a personalizarmos o nosso acompanhamento de acordo com cada elemento do grupo, garantindo dessa forma que conseguimos retirar o melhor de cada um.

Apesar de todo o trabalho que realizamos com os outros, para desenvolvermos esta competência da gestão de equipas é fundamental trabalharmos, numa primeira fase, internamente. Percebermos o que somos e qual a nossa forma de atuação atual. Depois, com base no conhecimento que já temos sobre o assunto, estabelecemos o que gostaríamos de ser, como gostaríamos de nos comportar e o que estamos dispostos a alterar no nosso *modus operandi*.

A transformação tem de ser suave. Temos de analisar e decidir com clareza o que precisamos de começar a fazer e o que temos de deixar de fazer para nos desenvolvermos no sentido que pretendemos. Há que mudar um hábito de cada vez e, acima de tudo, mantermo-nos alerta para os nossos comportamentos diários: os comportamentos novos que estamos a incorporar e os velhos que queremos abandonar definitivamente. É fazer cada escolha de uma forma consciente e analisar cautelosamente o resultado destas escolhas. Ter esta consciência é meio caminho para conseguirmos ser melhores a cada dia.

Somos consultores empresariais e *coaches* de executivos há vários anos. Já acompanhámos várias centenas de empresários e diretores de grandes empresas de diferentes áreas e setores do mercado. Sabemos que liderar uma equipa é uma tarefa muito desafiante, e em todos os processos em que intervimos, em algum momento,

este é um dos desafios por que os nossos clientes acabam por passar. Todos os empresários e diretores com que trabalhamos sentem que gerir a equipa é um desafio para o qual têm alguma dificuldade em encontrar a solução sozinhos.

O trabalho que temos desenvolvido com os nossos clientes implica muito esforço de consciencialização, análise interna e externa, treino, observação e avaliação. Passa muitas vezes por dar ouvidos à equipa, fazer avaliações completas, perceber quais são as necessidades a que a equipa dá mais importância e aquelas que não estão a receber uma resposta adequada. O processo implica sempre algumas mudanças, mas estas só são possíveis, e só começam a trazer verdadeiramente resultados, quando o líder se mostra disponível para assumir que tem de mudar.

Ao longo deste livro, queremos partilhar convosco algumas das nossas experiências, mostrar-vos como temos ajudado alguns dos nossos clientes a evoluir, a sentirem-se melhor e a obterem melhores resultados para as suas empresas. O objetivo deste livro é ilustrar através de exemplos reais aqueles que são os principais obstáculos a uma liderança de sucesso. E, a partir da nossa experiência, ajudar-vos na aprendizagem de como podem contornar esses obstáculos, no caminho para uma melhor liderança e melhores resultados. Queremos inspirar-vos a serem melhores líderes.

Os casos que apresentamos são todos reais, e a grande maioria foi vivenciada com os nossos clientes de consultoria empresarial. No entanto, por uma questão de confidencialidade dos nossos processos, optámos por não revelar a verdadeira identidade nem dos envolvidos nem das empresas.

**NÃO SER AUTÊNTICO,
VESTIR UMA CAPA**



O mundo dos negócios é, ainda, um mundo cinzento e, muitas vezes, sisudo. Um mundo em que as pessoas para parecerem sérias, sentem que têm de interpretar um papel pouco genuíno, vestir uma capa de pouca intimidade e de pouca proximidade com os outros. Embora as posturas, comportamentos e relacionamentos se tenham vindo a alterar nas últimas décadas, persistem ainda muitos estereótipos. O ser-se ou querer parecer-se profissional é um deles. A ideia de que para se ser credível, principalmente na área dos negócios, é preciso manter um ar sério é ainda uma verdade inquestionável para grande parte dos profissionais. Um verdadeiro executivo ainda usa um fato cinzento com uma camisa branca e uma gravata. Não sorri demasiado, nem dá muita confiança. Sabe separar claramente a vida pessoal da profissional e, por isso, não procura amizades no trabalho, zelando sempre pelo respeito e mantendo uma postura inabalável. Esta é uma imagem com que muitos de nós ainda nos identificamos ou que reconhecemos nas pessoas à nossa volta. Mas será que tem mesmo de ser assim? Será que é só um estereótipo ou nem por isso? Afinal, qual é o perfil de imagem de um bom profissional?

1.º caso: MARIA, a líder implacável

Uma empresa multinacional de grande dimensão contactou-nos para ajudarmos a resolver alguns temas de liderança relacionados com uma das suas diretoras-executivas e também membro do conselho de administração: a Maria.

Numa primeira reunião com o diretor-geral e alguns colaboradores dos recursos humanos da empresa, tentámos perceber as suas preocupações. Nesse momento, a Maria foi-nos descrita como uma pessoa de difícil trato, fria com a equipa, demasiado exigente e sem qualquer tolerância ao erro. Consideravam-na mesmo excessiva no cumprimento dos horários de trabalho e na dedicação que exigia à sua equipa.

Apesar da dureza no relacionamento com os seus colaboradores, era uma pessoa que entregava excelentes resultados. O que fazia era bem feito. Tinha boas opiniões e boas ideias, no entanto não escutava a sua equipa e, para os seus colegas, era uma pessoa com quem era difícil trocar impressões. A Maria não parecia estar aberta a outras maneiras de pensar. Tinha dificuldade em ouvir e aceitar opiniões divergentes da sua e, quando a direção da empresa decidia de forma diferente, não aceitava a situação com ligeireza, adotando uma postura defensiva e escusando-se a participar.

A descrição da Maria correspondia a uma personalidade muito forte, de alguém com um comportamento até um pouco rude, sem tolerância para a diferença e para comportamentos fora dos seus padrões e com muito pouca abertura à mudança.

Estávamos perante um grande desafio. Porque ninguém consegue mudar alguém que não tenha essa vontade.

Em qualquer processo de consultoria empresarial ou de coaching para executivos, a primeira condição para que se atinjam resultados, sejam eles quais forem, é que a pessoa envolvida esteja disponível para a mudança e que encontre a sua razão, para também ela querer mudar as suas convicções e comportamentos.

Quando finalmente conhecemos a Maria, deparámo-nos com uma pessoa completamente diferente daquela que nos havia sido descrita. A Maria tinha 45 anos, era casada e tinha dois filhos. Para nossa surpresa, era uma pessoa extremamente bem-educada, afável, e parecia estar muito bem resolvida. Contou-nos facilmente a história da sua vida e com franqueza partilhou todo o seu percurso até ali. Ao contrário do que nos tinha sido dito, a Maria não só parecia ser muito simpática como nos parecia também bastante aberta a novos pontos de vista.

A Maria não entendia muito bem por que razão havia sido escolhida para aquele processo de coaching, pois os seus resultados na empresa eram sempre excelentes, mas estava genuinamente interessada em ouvir o que tínhamos para lhe dizer. Não era óbvio para ela que precisasse de ajuda, ou que tivesse de mudar algum aspeto no seu comportamento ou na maneira como lidava com a sua equipa, mas aceitou com tranquilidade que os recursos humanos a tivessem proposto para aquele programa. Ela queria ouvir as nossas opiniões e estava disponível para pensar em tudo o que lhe disséssemos. Mostrou-se sinceramente curiosa sobre o desfecho do nosso processo e, em todas as sessões, ouvia-nos com muita atenção. Ora, o perfil que nos tinha sido traçado da Maria em pouco se

assemelhava com o que nos deparámos na primeira sessão que tivemos com ela.

Nas sessões seguintes, procurámos fazer uma análise da realidade. Fizemos testes de comportamento, entrevistámos alguns elementos da equipa e observámos o comportamento da Maria em ambiente pessoal e profissional.

Ao longo do tempo, ela mostrava-se cada vez mais interessada no que tínhamos para lhe dizer. No início de cada sessão, relatava o que tinha levado do nosso último encontro, os temas sobre os quais tinha refletido e quais as suas conclusões. Foi sempre muito dedicada, muito disponível para se autoavaliar. Os trabalhos de casa eram feitos com grande empenho, e quando lhe pedíamos para reparar em alguns aspetos específicos do seu comportamento, ela fazia-o com muito cuidado e até sentido crítico.

Das entrevistas que fizemos à sua equipa, conseguimos confirmar que a Maria era vista como uma pessoa muito competente, com muitos conhecimentos técnicos, mas que exigia demasiado à equipa, que não estava aberta a outros pontos de vista e que não confiava na equipa para entregar o trabalho. Tudo o que a equipa produzia era analisado ao pormenor pela Maria antes de avançar.

Aos poucos, foi ficando claro para nós qual era o seu desafio. Fora do ambiente profissional, a Maria era uma pessoa muito sociável e divertida. Uma mãe exemplar, exigente, mas tolerante. Disse várias vezes que tentava orientar os filhos pelos seus princípios, mas as escolhas seriam sempre deles. E que, independentemente das suas escolhas, estaria sempre lá para os apoiar.

No entanto, em contexto laboral sentia que tinha de conter todos esses sentimentos, tinha de ser séria, não estava disponível para deixar ninguém passar a barreira da esfera profissional. Verbalizava muitas vezes que no trabalho não existe margem para erro e, por isso, é necessário garantir que o trabalho é rigorosamente verificado, nada pode falhar. Profissionalmente, não estava disponível para arriscar, para se deixar influenciar pelas decisões dos outros, correr o risco de alguém da sua equipa fazer uma escolha menos boa e o resultado ficar em causa.

E havia um motivo para tal comportamento. No passado, tinha sofrido uma grande desilusão com uma colega de trabalho que considerava sua amiga e que, para subir na carreira, tinha posto em causa o seu profissionalismo e competência — algo que ela prezava escrupulosamente.

Essa situação levava a que a Maria decidisse que dali em diante, no trabalho, não procuraria fomentar mais amizades; decidira que o trabalho não iria ser o lugar para fazer amigos. Deixaria todos os sentimentos à porta do escritório. Teria apenas colegas e focar-se-ia pura e simplesmente no desempenho das suas funções da melhor forma que lhe fosse possível. Procuraria entregar um trabalho excelente, como até ali fizera, cumprindo regras e prazos, mas sem sorrisos e intimidades. Utilizaria a sua equipa para ajudar no trabalho, mas sendo a sua reputação que estava em causa, teria de rever ao pormenor todos os trabalhos, não podendo correr o risco de cometer algum erro.

Como profissional, a Maria era uma pessoa ambiciosa, que tinha lutado por cada degrau na carreira, sempre com o trabalho árduo, o rigor e o cuidado absoluto no resultado entregue como armas. No seu percurso profissional, tudo havia sido conseguido

com muito esforço e, por isso, acreditava que, para se fazer um bom trabalho, era fundamental trabalhar muitas horas, passar por momentos difíceis, garantir o máximo rigor em todos os pormenores e controlar tudo o que era entregue antes de sair das suas mãos. O seu grau de exigência era tal que, de acordo com as suas expectativas, era praticamente impossível alguém ser capaz de entregar um trabalho que não necessitasse de correções ou que não pudesse ser melhorado. Mesmo perante uma tarefa delegada, certificava-se de que tudo estava impecável antes de o entregar. Qualquer trabalho da sua equipa era verificado até ao mais ínfimo pormenor.

Começámos então a perceber o que motivava a conduta da Maria em ambiente profissional, conduta essa que era tão dissonante daquela que a observávamos ter noutros contextos da sua vida.

A Maria era uma pessoa encantadora, mas no trabalho assumia uma capa, adotando um comportamento que não era coerente com a sua personalidade.

No trabalho, não abria sorrisos, e aquilo que, para ela, era um tratamento cordial e sem qualquer intimidade, para os outros era interpretado como ostentação de poder, soberanceria, frieza e até falta de humanidade.

Além disso, pedia aos outros o mesmo grau de exigência que impunha a si própria. Era incapaz de tolerar pessoas que não cumprissem horários, que não entregassem o trabalho a horas, que não cumprissem prazos e que não o apresentassem na perfeição. Qualquer uma destas situações era inaceitável para ela, e não conseguia aceitar essa diferença de comportamento por parte dos restantes elementos da sua equipa.

Na sua cabeça, a única forma de fazer um bom trabalho era com muito esforço e dedicação e, por isso, exigia-o a todas as pessoas com quem trabalhava. Um altíssimo rigor fazia parte da sua escola profissional e, por isso, era totalmente intransigente ao erro.

Ao longo do processo de consultoria empresarial, fomos falando sobre a diferença de comportamentos que pautavam a postura da Maria dentro e fora do trabalho, sobre a forma como vestia um disfarce que não lhe pertencia na sua vida profissional. E a verdade é que a própria Maria não se sentia bem com essa dupla personalidade. Era claro também para ela que quando ia trabalhar assumia uma persona completamente diferente daquela que realmente era. Sentia mesmo que aquele não era o seu modo de atuação natural, mas receava confiar e desiludir-se novamente, por isso sentia também que não tinha alternativa.

Falámos várias vezes da mochila pesada, cheia de pedras, que a Maria carregava às costas: as crenças que trazia do passado e que a obrigavam a condicionar os seus comportamentos no presente.

O seu nível de exigência demasiado elevado criava uma pressão nela e na equipa que acabava por originar um enorme desgaste emocional nela e na relação com a equipa.

A Maria, em ambiente profissional, não se sentia genuína. Estava em esforço constante, e isso condicionava totalmente a felicidade que ela tirava do seu dia a dia.

A consciencialização desta situação foi um processo longo, e a solução foi aparecendo devagar, mas sempre muito apreciada e valorizada pela Maria.

Por exemplo, começou a levar comida para o trabalho e a almoçar junto dos elementos da sua equipa. Nesses momentos, começou a partilhar pequenos pormenores da sua vida privada. Aos poucos, as pessoas foram começando a aperceber-se de algumas alterações de comportamento, passaram a ir mais vezes ao seu gabinete e a conversar mais vezes com ela. Algumas das colaboradoras da sua equipa até começaram a recorrer pontualmente a Maria como confidente, como suporte para algumas questões profissionais e até pessoais.

A cada dia que passava, a Maria sentia-se melhor, os sorrisos começavam a ser mais frequentes nas nossas sessões. Sentia que, podendo ser mais ela, tudo era mais fácil e mais leve. A própria constatou que, a partir de certa altura, as pessoas começaram a segui-la mais, sem ter de o impor coercivamente. Começaram a chegar mais cedo e a cumprir os horários. Aos poucos, foi delegando nas pessoas mais seniores da equipa determinadas tarefas, começando por processos mais simples e construindo metodologias internas de monitorização para garantir que os resultados apareciam.

O rigor do trabalho entregue pelos colaboradores foi aumentando e progressivamente também a confiança que a Maria tinha nas pessoas e o espírito de equipa entre todos. A tolerância para outros pontos de vista também permitiu que a Maria percebesse que havia outras formas de entregar o trabalho bem feito, não só o caminho por si escolhido tinha de ser o correto. Entendeu que na vida profissional não há certos e errados, não há pretos e brancos. Sentiu que tinha de se adaptar aos outros e que, dessa forma, eles também se adaptariam melhor a si.

A Maria foi largando a mochila pesada que trazia nas costas, foi-se tornando mais verdadeira e mais íntegra naquilo que vivia profissional e pessoalmente. E isso deixou-a muito leve, sorridente. Mas nunca pondo em causa a sua competência.

A história da Maria pode parecer um caso isolado, mas, infelizmente, retrata uma crença que muitos empresários e diretores-executivos das empresas ainda possuem. O receio de exposição no meio profissional está ainda muito presente no nosso tecido empresarial, e a verdade é que limita a aproximação às equipas, o envolvimento das mesmas e, conseqüentemente, um melhor desempenho de muitas organizações.

Fruto daquilo que aconteceu no passado ou mesmo de experiências que ouviram de outras pessoas, muitos líderes carregam um fardo pesado que os faz acreditar que não podem ser genuínos, mostrar quem são ou ser transparentes sobre o negócio, sob o risco de, ao exporem as suas fragilidades, alguém as utilizar contra eles.

Alguns líderes ainda acreditam que mostrando as suas características mais humanas, as suas dúvidas, os seus medos, vão perder o respeito e a credibilidade na empresa. Todavia, isso claramente não é verdade.

Muitos de nós ouvimos esta história desde sempre: que não estamos no trabalho para ter amigos, que não podemos confiar em ninguém, que estão todos a representar um papel, que as relações laborais não são relações verdadeiras e que, por isso, não nos podemos expor demasiado. Nós compreendemos e até acreditamos neste ponto de vista, mas não é isto a definição de viver?

Todos nós representamos não um, mas vários papéis diariamente: em casa com a nossa família, no trabalho, entre amigos,

com desconhecidos. Nós somos aquilo que queremos ser em cada momento. Mas se não vivermos a vida com o coração e com verdade, nada disto faz sentido, seja no trabalho ou fora dele.

Pode até parecer uma utopia, mas, de acordo com a nossa experiência e o que temos experienciado com os nossos clientes, ser verdadeiro, conseguir pôr o coração naquilo que fazemos diariamente, é a forma de viver que melhor nos preenche e que garante que conseguimos tirar o melhor das nossas equipas e, em consequência, trazer melhores resultados para as empresas. Afinal, a maioria dos trabalhadores, independentemente do setor de atividade em que atuam, passam mais de metade das horas que estão acordados no local de trabalho, rodeados pelos seus colegas. Será possível ser-se feliz a assumir uma *persona* durante todo esse tempo?

E coloquemo-nos do lado dos trabalhadores — será que, se sentirmos que o ambiente à nossa volta é hostil, que as chefias não são verdadeiras e que a empresa não é honesta connosco, estaremos disponíveis para entregar a mesma dedicação e profissionalismo? Nós acreditamos que não.

Quando não agimos de forma genuína, mais do que lesar a nossa relação com os outros, prejudicamo-nos a nós mesmos. Tudo nos parece um esforço. Nada sai naturalmente e tudo se revela difícil de conquistar. Mais do que empenhados em fazer o nosso trabalho da melhor forma possível, estamos verdadeiramente empenhados em interpretar a nossa *persona*. Desviamo-nos claramente do nosso foco, direcionamos parte da nossa energia para a preocupação em manter essa representação que, na realidade, está a prejudicar o nosso desempenho enquanto líderes.

Quando, enquanto líderes, acreditamos que todos estão com uma agenda oculta e que não podemos ser genuínos, despendemos

grande parte do nosso tempo e da nossa energia a proteger-nos de eventuais perigos, que não existem. Tudo à nossa volta nos parece falso e por isso desconfiamos de tudo quando, no fundo, somos nós próprios que estamos a criar internamente esses medos e ameaças.

Neste cenário, acordar para ir trabalhar acaba por se tornar um fardo difícil de carregar. Escolhemos levar uma mochila cheia de pedras connosco, algo que não nos pertence, que tem um grande peso e que nos limita muito os nossos movimentos.

Se o líder tiver esta atitude, rapidamente a transmite à sua equipa. Se o discurso é de dor, sofrimento, desconfiança e receio, o contágio é geral. Se a equipa sente que tem de fazer por obrigação, então vai agir de forma penosa e entregar apenas o mínimo indispensável para não pôr em causa o resultado.

NÃO SABER COMO SE RELACIONAR

Hoje, mesmo no seio das empresas, começa a falar-se muito de desenvolvimento pessoal. Este é um mundo com muitas disciplinas diferentes, mas que parte sempre do autoconhecimento, da análise interna do que somos e do que queremos ser, com o objetivo de conseguirmos relacionar-nos com nós próprios e com os outros da melhor maneira — conseguir dar o melhor de mim, para me permitir também tirar o melhor dos outros.

Uma das grandes qualidades que um líder deve ter é conseguir estabelecer relações próximas com os outros, ser alguém em quem os outros confiam e acreditam. Uma das técnicas mais simples e mais eficazes é ser um bom contador de histórias. Saber partilhar um pouco da sua vida e das suas experiências enriquece

as relações humanas, além de dar credibilidade ao próprio líder. Mesmo para aqueles que são mais reservados e não se sentem à vontade para partilhar situações mais íntimas, é importante terem esta disponibilidade para se abrirem um pouco com a sua equipa, podendo inclusive contar episódios mais genéricos da sua vida.

Todos nós temos uma curiosidade natural de querer saber mais sobre a vida das pessoas com quem nos relacionamos diariamente, mesmo que mantenhamos com elas apenas uma relação laboral. Não se trata de bisbilhotice, mas uma característica humana: para que sintamos que podemos confiar e contar com essas pessoas, é importante sentirmos que conhecemos o seu verdadeiro eu.

Escondermo-nos atrás de uma máscara aumenta a desconfiança e o desconforto dos outros. E aumenta o nosso próprio desconforto por não podermos partilhar aquilo que estamos a pensar e a sentir.

Contar as nossas histórias, as boas e até as menos boas, mas essencialmente partilhar algo real que se passou connosco, traz grandes vantagens ao nosso relacionamento com os outros.

Isto acontece porque contar as nossas histórias:

- **Confere-nos humanidade.** Sendo uma história real revela um pouco de nós e, por isso, faz com que as pessoas à nossa volta tendam a sentir-se mais conhecedoras da nossa intimidade e percebam que somos seres humanos como elas. Todos temos aventuras, momentos bons e outros menos bons, e acima de tudo temos sentimentos.
- **Aumenta a nossa credibilidade.** É muito importante que a história seja real, para garantir que contamos a mesma história, várias vezes, com os mesmos factos. Isso permite-nos aumentar a nossa credibilidade, fazer com que os outros

cada vez mais acreditem no que dizemos. Isto só é possível se a história for verdadeira, claro, porque dificilmente conseguiremos inventar uma história e contá-la sempre da mesma maneira. Além de que, se usarmos a mesma forma com factos diferentes, conseguiremos o efeito exatamente oposto. Rapidamente começam a desconfiar do que dizemos.

→ **Fomenta a conexão entre nós e os outros.** Termos momentos mais relaxados com a nossa equipa é extremamente importante. Não estamos com isto a dizer que devemos perder horas de trabalho a contar tudo da nossa vida, até porque há sempre aspetos que não nos sentimos tão confortáveis a partilhar, mas devemos fazê-lo pontualmente quando sentirmos que tem enquadramento. Mas ao contarmos, ocasionalmente, as nossas histórias aos outros, criamos, pelo menos durante esses momentos, uma relação de proximidade, um interesse genuíno do outro no que nós somos e no que temos para dizer. No fundo, fortalecemos a nossa intimidade e relação pessoal e, conseqüentemente, também a nossa relação laboral. Quando partilham algo connosco, temos a tendência natural de querer retribuir, contando algo que se passou connosco. Provavelmente, nos momentos seguintes surgirão histórias parecidas ou outras histórias e, ao final de alguns minutos, saberemos todos um pouco mais uns sobre os outros. Isto traz muita força e união para uma equipa.

Podem transmitir grandes lições de uma forma subtil. Pode, obviamente, ser apenas um desabafo sobre algo que se passou há pouco tempo e que nos está a incomodar, mas a história certa no momento certo pode passar

uma mensagem forte aos outros. Há mensagens que são difíceis de transmitir de forma direta e que, na maior parte das vezes, se as tentarmos comunicar recorrendo a uma mera explicação, ninguém prestará a devida atenção. Se as passarmos através de uma história verdadeira que realmente experienciamos, pode ter um impacto muito mais forte, pelo menos em algumas pessoas e em algumas ocasiões. Não será apenas encarada como uma lição, mas principalmente como uma experiência, ficando gravada de uma forma muito mais profunda e duradoura.

É claro que não somos todos iguais, mas o líder deve ter capacidade de adaptação. Pode até existir alguém na hierarquia que desempenhe de forma exemplar esse papel de envolver os colaboradores, como um diretor de recursos humanos ou semelhante, e que diminua a frequência com que o líder deve falar de assuntos pessoais com a sua equipa, como forma de envolvimento.

Porém, mesmo assim, é fundamental que o líder ocasionalmente faça parte dessas conversas, que quebre e principalmente não fomente essas barreiras entre ele próprio e os seus colaboradores. Só dessa forma conseguimos manter as pessoas alinhadas com os nossos princípios e com as nossas ideias para o desenvolvimento da empresa.

Para pôr as equipas a funcionar, é crucial sermos mais do que bons profissionais, é também decisivo que procuremos ser o melhor que conseguirmos enquanto seres humanos.

É importante levarmos para o trabalho o coração, tudo o que somos e tudo o que sentimos; sermos genuínos e realmente preocupados com todos os outros que estão à nossa volta.

Isto não significa que os líderes se tenham de preocupar em ser populares ou em tornar-se os melhores amigos dos seus colaboradores. Um líder deve demonstrar uma verdadeira preocupação com os outros, mas não deve invadir a sua privacidade, se os colaboradores também não estiverem preparados para isso. É preciso saber ler os limites de todos os colaboradores e trabalhar com eles da forma mais respeitosa possível, percebendo até onde podemos ir com cada indivíduo, mas mostrando sempre o quanto nos preocupamos com eles.

É muito importante que todos estes comportamentos sejam o mais naturais possível e, se numa primeira fase, podem ser um pouco forçados, devemos, enquanto bons líderes, incorporá-los cada vez mais nos nossos comportamentos naturais. Não podemos fingir ser uma coisa que não somos e esperar que nos saia com naturalidade. Todavia, é importante procurarmos os comportamentos mais adequados para conduzir a nossa equipa nos melhores resultados de longo prazo.

É fundamental, enquanto líderes, sermos humanos, cultivarmos relações interpessoais dentro das equipas e com os nossos colegas, preocuparmo-nos genuinamente com as pessoas que estão ao nosso lado e partilharmos histórias e momentos.

O ser humano, no geral, precisa de atenção e, às vezes, nas empresas, perdemos esta atenção pelos nossos colaboradores. Com o crescimento das empresas e o crescimento das equipas, acabamos por não ter tempo para olhar para as pessoas individualmente e acabamos a tratá-las como robots, como máquinas de produção.

Num mundo cada vez mais competitivo, em que o tempo é o bem mais escasso que possuímos, investir tempo em dar atenção aos nossos colaboradores pode parecer um capricho. No entanto,

não é. Pelo contrário, é um investimento que deve ser feito. É uma tarefa que, se for efetuada de forma cuidadosa, poderá trazer um grande retorno e rentabilidade para a empresa. Mesmo quando os assuntos não são profissionais, deve haver abertura para que estes sejam tratados pontualmente. As pessoas não são máquinas sem família, sem sentimentos e, por isso, para que a produtividade seja a melhor, é fundamental que tudo esteja tranquilo com elas a todos os níveis. É fundamental que a empresa entenda que para a produtividade ser maior, o equilíbrio entre a vida profissional, pessoal, saúde, etc., é vital. É importante que este equilíbrio individual seja entendido e fomentado na prática.

Obviamente, não o devemos fazer horas a fio todos os dias. Mas é crítico garantir o tempo necessário em momentos importantes. Dizer as palavras certas nas alturas certas e estar disponível quando as pessoas precisam de falar cria relações profundas e duradouras que garantem um trabalho muito mais envolvido.

É indispensável que um líder se preocupe genuinamente com os seus colaboradores — não só com o trabalho que produzem, mas também com eles enquanto pessoas.

SAIBA QUAIS OS COMPORTAMENTOS QUE ESTÃO A ATRASAR O SEU SUCESSO


A mestria de saber fazer bem passa também por saber o que não fazer. De ter noção de quais os vícios, hábitos, comportamentos ou traços de personalidade que podem estar a impedi-lo de ser um executivo melhor, um líder melhor, um colega melhor, uma pessoa melhor.

A experiência acumulada de **mais de 15 anos de acompanhamento de empresários e executivos** deu aos autores a visão clara das características comuns aos profissionais deste país. As boas e as menos boas. Mas, mais do que encontrarem fórmulas de sucesso, eles perceberam que eram determinados erros, ou visões menos abrangentes, o que realmente condicionava a capacidade de saber gerir e desenvolver equipas. E, conseqüentemente, os objetivos.

Este livro é o resultado dessa visão: partindo de exemplos e situações reais que acompanharam nos seus percursos profissionais, os autores reúnem os principais comportamentos que minam o crescimento de uma empresa e mostram, de modo simples e claro, como evitá-los.

OS HÁBITOS A EVITAR:

**Não ser autêntico • Não ser claro • Não ser exigente
Não ouvir os outros • Não delegar • Não se focar
Não assumir a responsabilidade • Não planejar bem • Não refletir
Não saber observar-se • Não aproveitar a equipa • Não definir uma cultura**

 <p>INFLUÊNCIA um outro olhar</p> <p>20 20 editora</p>	<p>ISBN 978-989-564-617-3</p>  <p>9 789895 646173</p> <p>Economia e gestão</p>
--	---