

D&F DIRIGIR FORMAR

gestores e formadores

11

abril a junho 2015



LIDERANÇA
E MOTIVAÇÃO
DE EQUIPAS

SEPARATA
Acha que sabe delegar?

ISSN 2182-7532 • 3€



GOVERNO DE
PORTUGAL

MINISTÉRIO DA SOLIDARIEDADE,
EMPREGO E SEGURANÇA SOCIAL



INSTITUTO DO EMPREGO
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL, I.P.

LIDERAR PARA OPORTUNIDADES EMPREENDEDORAS

Por: Ruben Eiras, especialista em segurança energética e recursos estratégicos; reiras@gmail.com e Vanda Vieira (vanda.vig@gmail.com)

Fotografias: cedidas pelos entrevistados

A capacidade de liderança é passível de ser desenvolvida. Investir nas pessoas é reconhecer os seus conhecimentos, aptidões e competências; as preferências, hábitos e motivações. É analisar o potencial das pessoas e orientá-las para o bem-estar pessoal e profissional através do autoconhecimento e motivação, ensinar a desenvolver uma boa comunicação interpessoal, a promover um bom marketing pessoal, a aumentar as capacidades empreendedoras e a liderar o seu próprio percurso profissional, criando novas oportunidades de carreira.

Investir nas pessoas é igualmente benéfico para as organizações. São as pessoas, competentes, motivadas e orientadas para dar o seu melhor, que contribuem para a excelência e diferenciação das organizações. Para que tal aconteça há que valorizar e reconhecer o seu potencial. Um bom líder é aquele que consegue que cada um contribua com o seu melhor para a organização.

Um bom líder deve deter competências técnicas, sociais, capacidade de antecipação e de estratégia no negócio e liderança pessoal; saber criar e reconhecer a cultura da sua própria organização e desenvolver um clima de confiança e de justiça; ser capaz de implementar procedimentos transparentes e justos, nos quais as pessoas confiem.

O *coach* é aquele profissional cujo trabalho visa contribuir para que as pessoas ganhem consciência de que há sempre uma solução para os seus desafios. E ganhando novas perspetivas, a solução surge naturalmente.



Por isso, o líder deve desenvolver capacidades de *coach*, no sentido de promover equipas coesas e motivadas: valorizar a colaboração e o espírito de equipa, encorajando a partilha de ideias, de conhecimento e de boas práticas. O líder deve ser capaz de criar condições para a aprendizagem ao longo da vida, por forma a promover oportunidades para que os trabalhadores aprendam e desenvolvam o seu potencial.

Para ilustrar alguns dos aspetos referidos e que consideramos essenciais ao nível da liderança e da motivação de equipas, a *D&F* entrevistou um gestor de Recursos Humanos de uma grande empresa, uma profissional da área de gestão e consultoria e, por último, um jovem que, face às dificuldades de entrada no mercado de trabalho, optou por realizar formação numa área profissional diferente, reconvertendo as suas competências profissionais.

CARLOS RODRIGUES

SAMSUNG PORTUGAL

- Desde janeiro de 2013 – Head of HR and Legal na Samsung Electrónica Portuguesa, S.A. em Oeiras, multinacional do setor do Electrónica de Consumo.
- Responsável pela equipa de Recursos Humanos e pela coordenação da equipa legal e *compliance*.
- Desde junho de 2010, HR Manager na Samsung Electrónica Portuguesa, S.A.

Dirigir&Formar: É difícil liderar e motivar equipas?

Carlos Rodrigues: É, sobretudo, um desafio aliciente, que nos obriga a um aperfeiçoamento permanente da nossa capacidade de conhecer as pessoas, identificar o talento e potenciar as capacidades de cada um em favor da organização. E isso, para mim, é um privilégio.

D&F: Da sua experiência enquanto responsável pela área de Recursos Humanos de uma grande empresa, quais as competências que considera mais importantes ao nível da gestão diária de pessoas?

C. R.: Numa empresa com as características da Samsung, onde a ambição é a pedra-de-toque, a prioridade do líder passa por entender, e saber transmitir à equipa, os objetivos de negócio. Por isso, é decisivo conhecer bem os fatores críticos de sucesso e trabalhá-los, de modo a enquadrar, em cada momento, cada indivíduo e cada talento com esses objetivos.

D&F: De que forma o líder pode e deve promover a cultura organizacional? Pode dar exemplos concretos?

C. R.: A liderança deve lançar novos desafios e metas mais ambiciosas e promover um enquadramento que encoraje os elementos das equipas a estarem sempre prontos a questionar o *status quo*. Neste capítulo, é importante conseguir transmitir às equipas e indivíduos uma cultura que combina a inovação contínua com o crescimento. Se, para fora, a cultura é o que distingue uma empresa de outras, para dentro é o que une e é comum a todos os seus elementos. Por isso, todos os dias trabalhamos para a fortalecer.

D&F: Promover equipas coesas e motivadas com sentido de pertença, isto é, como é hábito referir, «que vestam a camisola», é considerado um fator-chave para o desenvolvimento de um negócio. Concorda com esta afirmação? Como motiva a sua equipa? A formação e a aprendizagem contínuas são práticas valorizadas na Samsung?

C. R.: O processo passa por saber partilhar os sucessos com a equipa e a comunidade – promovendo a «coprosperidade», que é um dos nossos valores mais perenes, num processo em que é importante saber identificar e potenciar o talento e privilegiar a ética e a transparência. A formação contínua é algo que faz parte do código genético da Samsung e sempre foi encarada como um dos pilares essenciais para que a marca tenha chegado onde chegou, sendo hoje considerada a 7.^a Mais Valiosa do Mundo no *ranking Interbrand*. As empresas são pessoas. E é graças a elas que a nossa atingiu o nível de excelência que lhe é reconhecido à escala global. Naturalmente, só uma força de colaboradores perfeitamente identificada com os objetivos da Samsung podia ter levado a conseguir este nível de desempenho, não só em Portugal mas, também, no mundo.

D&F: Ouvimos muito falar da importância para uma empresa/organização da retenção de talentos. Quais as práticas que são desenvolvidas na Samsung nesse sentido?

C. R.: A melhor estratégia de retenção de talento é a que está adequada aos objetivos do negócio, que são crescer e inovar. Ou seja, conseguir que as pessoas estejam disponíveis para responder e melhorar continuamente a resposta às exigências dos clientes. Paralelamente, são decisivas as políticas de compensação assentes em objetivos da organização, da equipa e individuais. Como somos todos diferentes, é importante reconhecer o

desempenho de acordo com o nível de desenvolvimento de cada membro da equipa. No caso da Samsung Electrónica Portuguesa temos um programa de talentos assente em planos de desenvolvimento de acordo com o perfil e estágio de liderança de cada pessoa.

D&F: E para a redução da taxa de absentismo e diminuição da rotatividade?

C. R.: Para diminuir o absentismo e motivar as pessoas é decisivo ter em prática políticas de recursos humanos que privilegiam a autonomia, a flexibilidade, o desenvolvimento profissional e o bem-estar. E ter disponíveis ferramentas que permitam monitorizar em contínuo os efeitos reais dessa política, corrigindo e inovando permanentemente.

D&F: Recentemente a Samsung estabeleceu um protocolo com o CINEL com o objetivo de dotar os jovens com algumas das competências técnicas em áreas tecnológicas avançadas mais requeridas pelo mercado de trabalho atual. Quais as mais-valias que considera que este investimento pode trazer ao nível do desenvolvimento de competências para formar novos líderes, aumentar a motivação e estimular a criatividade e inovação?

C. R.: O Tech Institute, instalado no CINEL e agora também nos centros do IEPF do Porto e de Aveiro, é uma iniciativa inédita em Portugal que assegura o acesso dos formandos a equipamentos, materiais e manuais técnicos em áreas tecnológicas avançadas, como as *Smart TV* ou os *Smartphones*, contribuindo a Samsung também com a formação dos formadores dos Tech Institute nestas áreas.

A primeira razão de ser do Tech Institute é formar jovens qualificados para o país, preenchendo uma lacuna sentida no ensino e no mercado de trabalho. Queremos contribuir para que os formandos sejam profissionais ainda melhor qualificados, com o objetivo de ir ao encontro das exigências das empresas. Nesse sentido, o objetivo é facilitar o acesso ao mercado de trabalho de mais e melhores profissionais, que as empresas poderão recrutar em função das suas necessidades. Sabemos que o CINEL inclui o Tech Institute não só no âmbito da formação inicial mas também na reconversão profissional.

Com esta iniciativa estamos a contribuir para a empregabilidade dos jovens e, ao mesmo tempo, a reforçar a relação entre as empresas e a área da educação e formação, com benefícios mútuos para a qualidade do ensino e da aprendizagem.

Dirigir&Formar: Considera gratificante a sua experiência profissional como consultora? Porquê?

Ana Sousa: Sem dúvida que sim. Responder aos desafios que os clientes nos colocam e ver acontecer mudanças muito positivas e geradoras de resultados efetivos e significativos, é mesmo muito gratificante. Acredito nas pessoas, no seu potencial e que, quando há compromisso, «o céu é o limite». O meu trabalho tem contribuído para que as pessoas ganhem consciência de que há sempre uma solução para os seus desafios. E ganhando novas perspetivas, a solução surge naturalmente.



É muito gratificante para um consultor sentir que após uns meses da sua intervenção lhe dizem ter havido mudanças no agir das pessoas, chegando a haver novas oportunidades de desenvolvimento de carreira, assim como muito maior e genuína comunicação entre as pessoas.

D&F: Quais as expectativas dos clientes quando a contactam? O que pretendem concretamente?

A. S.: Os clientes procuram soluções inovadoras para os seus desafios. Procuram preço justo, veracidade e qualidade na entrega do que contratam. Procuram programas que gerem mudança positiva e sustentada. Os resultados não podem surgir só como fruto de entusiasmos temporários. Os clientes procuram resultados que perdurem no tempo e isso obtém-se quando as pessoas ganham novos horizontes. Quando as pessoas acreditam que são capazes e assumem querer ser e fazer melhor.

Tenho desenvolvido formação em áreas como Comunicação, Gestão de Conflito, Liderança, Desenvolver equipas SMART (SuperaM, Ágeis e que trabalham para Resultados), Atitude Participativa, Negociação, Planeamento e Gestão Comercial, Desenvolvimento Estratégico para Pequenas e Médias Empresas, atividades de *team bonding*, ou para programas de desenvolvimento pessoal como o «Seja o CEO de Si Próprio» ou «*BRAIN POWER*», que desenvolvemos em resposta a desafios comuns a diversas empresas.

D&F: De que forma considera que podem desenvolver-se competências de liderança e gestão de equipas? E a capacidade de influência? Como fixar objetivos, animar e motivar, delegar?

A. S.: Acredito que as capacidades de liderança são passíveis de serem desenvolvidas em todas as pessoas. Esta liderança acontece tanto a nível individual como nas organizações.

ANA SOUSA, DA WIFPARTNERS

- Licenciou-se em Gestão e Administração de Empresas na Universidade Católica Portuguesa.
- Especializou-se em Marketing e Vendas (contando com mais de 20 anos de experiência em Grande Consumo e Telecomunicações), onde aprofundou a Gestão de Marcas, Produtos e Serviços, a Gestão Estratégica, a Liderança, a Gestão por Objetivos de Pessoas e de Equipas.
- Assertividade, fazer acontecer, gestão de equipas complexas e resolução de conflitos, entre outras, são *skills* adquiridas nas várias funções desempenhadas de Marketing Manager, Direção de Negócio e Direção Comercial.
- Mais recentemente é *coach* (com formação reconhecida pela ICF – International *Coach* Federation). Desenvolve a sua atividade como *executive coach*, orientando-se pelas linhas do *Coaching* Ontológico, procurando maximizar o melhor de cada Ser como um todo.
- É especialista em *Total Quality Leadership*, é formadora de Gestão de Crises, Marketing e Vendas. Exerce consultoria de Processos, Marketing e Vendas.

D&F: Como trabalha o desenvolvimento das competências pessoais e profissionais?

A. S.: Primeiro há que diagnosticar a realidade envolvente ao desafio e conceber experiências poderosas que permitam obter novas perspetivas. Frequentemente recorro às artes para desenvolver as capacidades criativas das pessoas e ajudar a que se conheçam melhor a si próprias, aos outros e às relações que estabelecem. Facilitando a implementação imediata das aprendizagens disponibilizam-se ferramentas úteis no dia-a-dia que sustentam a mudança.

As competências que refere são algumas das muitas que um bom líder manifesta. Desenvolver a capacidade de liderança é ganhar autoridade, é influenciar tendo em vista o bem comum, a aquisição de competências de liderança pode fazer-se através de abordagens específicas, como o *coaching* individual ou de equipas, como também através de programas mistos que incluem formação e *coaching* e que recorrem a metodologias que facilitam o desenvolvimento das competências que um líder precisa de ter. Deepak Chopra tem a seguinte frase: «Um líder precisa de uma visão suficientemente clara para que possa guiar e inspirar a sua equipa. Depois

de articular essa visão, um líder tem de ser capaz de a manifestar.» Esta sua manifestação, sendo verdadeira, cativa e anima. Os objetivos surgem naturalmente da visão que tem e quer executar. A delegação surge do desenvolvimento da própria equipa e confiança que a relação que se estabelece gera. Delegamos quando confiamos. E confiamos em quem é competente, credível e sincero (no sentido de autêntico ou verdadeiro).

D&F: Quais as condições que considera facilitadoras da comunicação de pessoas e equipas?

A. S.: Respeitarmo-nos como seres igualmente dignos. Nesta base, conseguirmos compreender que a nossa perceção da realidade não é a mesma que a perceção da realidade do outro. Ainda ao conseguirmos não estar cheios de nós mesmos, das nossas crenças, preocupações e sentimentos e escutarmos o outro com todos os nossos sentidos focados nele, na mensagem verbal e não verbal que nos transmite, vamos conseguir entender e interpretar melhor a mensagem que o outro nos envia.

A linguagem utilizada é outro fator crucial a ter em consideração. Ao escolhermos desenvolver uma comunicação não violenta estamos a evitar ativar as barreiras à conexão, ganhando capacidade para gerar encontro entre as pessoas enquanto indivíduos ou participantes de uma equipa. Ou seja, se não impusermos pela linguagem os nossos julgamentos ao outro, provavelmente este não sentirá necessidade de se defender, justificar ou contra-atacar. Assim será mais fácil a comunicação fluir e gerar bons resultados.

D&F: O *coaching* é atualmente uma ferramenta de gestão de RH muito utilizada. Qual a sua opinião sobre a sua mais-valia?

A. S.: Considero que a mais-valia do *coaching* é obter novos resultados que provêm da abertura a novas perspetivas e possibilidades e da transformação real dos comportamentos das pessoas. Através do *coaching* ganhamos a capacidade de romper com crenças, medos e juízos, substituindo-os por outros comportamentos que nos sejam mais úteis. Tendo por base a visão do futuro que se quer alcançar, recorrendo ao *coaching* ganhamos a capacidade de nos energizarmos, desencadeando ações geradoras de resultados acima do exetável. No entanto, e de acordo com os valores e princípios da ICF, que defendo, o *coaching* deve ser utilizado para promover o bem-estar e desenvolvimento do indivíduo ou da equipa enquanto pessoa digna.



D&F: Promover a criatividade e inovação é, nos tempos que correm, essencial para o sucesso pessoal e empresarial. Existem técnicas de facilitação da criatividade para incentivar a equipa para a inovação? Como se desenvolve esse processo?

A. S.: Diria que o ambiente em que vivemos e desenvolvemos a nossa atividade é um fator crucial no desenvolvimento da criatividade. A pessoa sentir-se livre de participar, de contribuir, de dar, é um forte estímulo à obtenção de soluções criativas e inovadoras. Identificar e analisar com clareza uma oportunidade é uma boa base geradora de inovação.

Aprender com os erros torna-nos muito mais criativos e eficazes. Um processo que não penaliza o erro, mas que aprende com o erro e pede opiniões, sugestões, propostas, é gerador de criatividade e de inovação.

Utilizando uma metodologia inovadora que integra as artes e o processo criativo com aplicabilidade na busca da inovação aplicada às organizações, acredito que podemos obter bons resultados. Acredito que se permitirmos que as pessoas desenvolvam cada vez mais tarefas criativas que tragam valor acrescentado às empresas e organizações em substituição das tarefas repetitivas, passíveis de serem executadas por máquinas,



VALTER LAÇO

Reconversão profissional

- Técnico de cadastro, servidões, topógrafo e desenhador *AutoCad*.
- Certificado em Ciências da Construção pelo Cork Institute of Technology – Irlanda.
- Frequenta o curso de Automação, Robótica e Controlo Industrial, de Nível 5 no CINEL – Centro de Formação Profissional da Indústria Eletrónica, Energia, Telecomunicações e Tecnologias da Informação.

encontraremos níveis de empenho, motivação e criatividade inigualáveis por desenvolver e melhor utilizar o valor que cada colaborador tem para dar à sua organização. Acredito que a imaginação e criatividade humanas não têm limite!

Se ter capacidade e deter competências para liderar e motivar os nossos colaboradores é essencial numa boa gestão de RH e fundamental para a prosperidade de um negócio, não menos importante, senão essencial, é que cada um de nós tenha a capacidade de se automotivar e liderar o seu próprio percurso profissional. Este é o caso do Valter Laço, o nosso próximo entrevistado.

Dirigir&Formar: Qual o motivo que esteve na base da sua reconversão profissional?

Valter Laço: Considero que a automotivação é crucial para dar início a um processo de reconversão profissional. No meu caso o principal motivo que me levou a considerar a optar por essa solução foi a falta de oportunidades no mercado de trabalho e a necessidade de melhorar as minhas competências. Também sabemos que o emprego garantido, seguro e para toda a vida já não existe. Por isso, temos que nos manter na linha da frente e criar os nossos novos desafios, o empreendedorismo, e a criação de um novo futuro está um passo à nossa frente e temos que o agarrar. Perante tudo isto, adquirir novos conhecimentos, em novas áreas de negócio,

novas tecnologias, é urgente, pois o mercado de trabalho assim o exige.

D&F: Optou por um curso de Automação Robótica e Controlo Industrial bem diferente da sua formação inicial. O que o levou a tomar essa opção?

V. L.: As novas tecnologias estão aí, temos que «apanhar o comboio», o mundo está em grande mudança a nível tecnológico. Este curso CET em Automação Robótica e Controlo Industrial vai de encontro ao que o mercado de trabalho exige. Não optei por uma licenciatura pois achei que seria demasiado teórico e com pouca ligação ao mundo de trabalho real. A falta de técnicos especializados em algumas áreas é notória. O CINEL, onde me encontro a realizar a minha especialização, pareceu-me a melhor escolha, estou consciente e preparado para cumprir todos os requisitos que o curso exige, temos bons formadores e salas de formação especialmente equipadas para a vertente de formação tecnológica/especialização.

D&F: Quais as suas expetativas de empregabilidade?

V. L.: Estaria a mentir se não dissesse que as expetativas são elevadas. Trabalho todos os dias para alcançar os objetivos a que me propus. Sei que não vai ser fácil, o acesso ao mercado de trabalho é difícil, mas somos nós, os jovens de hoje, que temos que dar a volta por cima, adquirir novos conhecimentos e criar as nossas próprias oportunidades e, sobretudo, acreditar em nós mesmos.