

03

REVISTA TRIMESTRAL | NÚMERO TRÊS | JULHO 2009



*Hip*  
magazine

Highly  
Important  
Pharmaceutical news

# Liderança

Ao observarmos o estilo de liderança, estamos sistematicamente a aprender e a perceber que não existe um estilo prático predefinido. Cada vez mais os líderes adaptam o seu estilo de liderança às características intrínsecas das suas equipas e à variação permanente dos factores extrínsecos e ambientais.

Cada líder é ímpar, com as suas convicções próprias e com a sua forma de dirigir, orientar e servir a sua equipa. A liderança solitária, na minha perspectiva, está condenada ao fracasso, o líder deve ser um permanente gestor de oportunidades e expectativas, sendo capaz de escolher os momentos certos para desafiar as pessoas que consigo trabalham. A importância que atribuo aos “líderes invisíveis” decorre do facto de não acreditar em chefes solitários. Aqueles que pensam que conseguem liderar uma equipa sozinhos, que a sua autoridade significa tudo, poderão estar a fugir às reais necessidades da equipa, das pessoas e dos objectivos.

No desporto, tal como nas empresas, os líderes efectivos precisam de pessoas com pouca visibilidade externa, mas que internamente são uns verdadeiros “mouros de trabalho”. Pessoas com grande espírito altruísta que aceitam ser o “braço-direito”, valorizando sempre a enorme amizade, respeito, confiança e confidencialidade que os une.

Dentro das equipas existem forças positivas de liderança que exercem influência a diferentes níveis sobre os outros elementos. Quem conduz equipas deve fazer aparecer o seu “braço-direito”, porque é saudável que os colaboradores vejam outras caras associadas à liderança, ouçam novas vozes de comando e percebam que naquela estrutura existe uma lógica de delegação de competências. Muitas vezes há informação e transmissão de competências que, quando são feitas directa e sistematicamente pelo líder, causam inibição e não permitem que se consiga atingir os objecti-

vos propostos. Só é possível tirar o máximo partido de um “líder invisível” se ajudarmos à sua construção, sem medos nem receios de perder a condução da equipa ou a importância junto da mesma. É necessário dar autonomia e fazer um esforço para envolvê-lo nas tomadas de decisão, e exigir-lhe responsabilidades. Se pedimos às pessoas que sejam capazes de trabalhar em equipa, temos que lhes mostrar que também nós estamos dispostos a delegar competências e a descentralizar decisões. Delego para comprometer os colaboradores com um projecto que se quer comum, reforçando os laços entre o indivíduo e o grupo, no entanto, tenho consciência que delegar em quem não está preparado, ou não tem determinadas características pessoais, pode degenerar em sentimentos de “impotência” e consequente “frustração”.

PROFESSOR TOMAZ MORAIS  
SELECCIONADOR NACIONAL DE RUGBY  
É ORADOR DA GURU'S AGENCY,  
MARCA DA HIGH PLAY CONSULTORES.

**GURU**  
PEOPLE INFLUENCE PEOPLE

www.gurusagency.com  
info@gurusagency.com



Dentro da própria equipa de liderança, ao darmos oportunidade a diversos especialistas, promovemos, potenciamos e optimizamos um verdadeiro trabalho em equipa, criamos uma enorme coesão dentro do grupo de trabalho e retiramos o maior rendimento e compromisso de todos os elementos. A sensibilidade para saber ouvir torna os líderes invisíveis uns dos principais motivadores, consultores e conselheiros internos não só do líder mas acima de tudo, de todos os elementos da estrutura. Uma equipa não deve nem consegue viver sem eles! A credibilidade, segurança e respeito gerados pelo líder são alguns factores importantes na determinação do grau de satisfação de quem consigo trabalha. O líder acredita e faz acreditar. O “chefe” que se põe em bicos de pés projecta uma enorme sombra sobre o grupo, facilmente cria uma distância que afectará todas as relações interpessoais da equipa. Deve manter-se longe das opiniões e influências externas, mas perto dos seus colaboradores e das decisões importantes que envolvem o grupo. O líder deve sentir que a sua principal função é servir o grupo, conduzindo-o para o destino pretendido, jamais poderá deixar de ser uma pessoa simples porque a sua função é extremamente complexa.

Acima de tudo o líder deve ser visto como um gestor de conhecimentos, tem que se preocupar em primeiro lugar com as pessoas, deve evidenciar todo o seu espírito de missão, criando carisma dentro da equipa e naqueles que estão à sua volta.

Revelando comportamentos próprios de quem está permanentemente disposto a surpreender e a criar curiosidade naqueles que lidera. No seu perfil, o exemplo prático aparece de uma forma natural, pedir e exigir sacrifícios é inerente à sua posição de liderança. Muitas vezes esquecemo-nos que os sacrifícios começam no nosso exemplo prático. Mais do que um bom comunicador, ouvinte ou motivador o líder é aquele que nunca deixa de ser um modelo que transmite valores e princípios que devem ser espelhados no seu comportamento. Defendo que um líder necessita de estar sempre a pensar na sua equipa, é uma função que ocupa 24 horas do dia. Mesmo mantendo a sua naturalidade, tem que ter a consciência que está a ser observado e a observar permanentemente.

Um dos mais pertinentes temas de gestão e eficaz funcionamento das equipas é a comunicação interna, pois evidencia um dos principais problemas de qualquer liderança: como comunicar de forma eficaz para um grupo que tem objectivos de excelência, em que todos dominam a sua função específica, revelam um talento fora do normal e naturalmente é composto por pessoas diferentes, com motivações distintas e necessidades díspares.

É, na realidade, possível comunicar de forma homogénea para um grupo, utilizando as características base do discurso motivacional: convicto, emotivo, assertivo, frontal e criativo – o chamado “discurso olhos-nos-olhos”. Sempre que comunico com os meus jogadores e outros elementos da estrutura revelo-lhes o que estou a sentir verdadeiramente, faço-o de forma simples e apaixonada.

É ilusório pensar-se que esta “fórmula” responderá com a mesma eficácia às necessidades de todos os membros da equipa. A base do sistema de comunicação que defendo passa por uma óptima sistematização da mensagem, sustentada por 3 pilares: a transmissão da mensagem, a forma como operacionalizamos as nossas ideias e princípios e a estratégia a utilizar. Aqui existem 3 aspectos, inter-relacionados entre si, essenciais para que possamos garantir que a transmissão da mensagem se torna realmente eficaz.



O verdadeiro líder aceita e percebe que na equipa as pessoas são todas diferentes, por isso, utiliza estilos diferentes (directivo, orientação e delegação). Utilizo um comportamento directivo, claramente de cima para baixo e deixando claro a hierarquia existente quando há pessoas que precisam que comunique dessa forma: por terem necessidade de sentir que o que digo é uma ordem ou uma necessidade, pois desta forma sentem-se inspirados, orientados e motivados para as suas acções. Acredito e defendo, por natureza, um discurso e um relacionamento orientador. As conversas com as pessoas têm como principal objectivo lembrar-lhes as linhas de acção, encorajando-as. A delegação surge como sinónimo de envolvimento, partilha e responsabilização, as pessoas devem tentar descobrir as coisas por si.

O segundo aspecto que nunca se deve descurar é a pré-disposição mental para mantermos uma “escuta activa”, todos gostam e precisam de se fazer ouvir nas equipas... Será que sou um bom ouvinte? Será que gosto de ouvir os outros? Será que tenho capacidade para escutá-los? Será que me preocupo realmente com aquilo que me dizem? Será que sou capaz de me mostrar interessado no que me estão a dizer? Este tipo de interrogações deviam nortear a acção de todos aqueles que gerem equipas diariamente.

Faço questão de dar especial ênfase a este factor porque saber ouvir continua a ser uma das mais difíceis técnicas de comunicação na liderança. O tempo que destinamos para ouvir os outros é claramente inferior àquele que utilizamos para fazer valer as nossas ideias e impor os nossos pontos de vista. Tento estar atento aos problemas concretos daqueles com quem trabalho, e isso, só é possível se estiver disponível para ouvir aqueles que me rodeiam.

Por último, a correcção, uma possível e não desejada repreensão, tal como o elogio, não podem ser vistos como um fim. É óbvio que são abordagens de natureza diferente mas devem ser encaradas pelo líder como instrumentos essenciais da gestão dos seus colaboradores. Ninguém pode ter medo de utilizar o elogio como uma ferramenta motivacional, mas é preciso ter muito cuidado sobre os moldes em que se faz uma repreensão. Ambos devem estar sujeitos a regras claras: feitos no momento oportuno, de forma breve, específica e adequada ao estado emocional de cada um. Nesta linha, é fundamental que, quer o elogio quer a repreensão, sejam o produto de uma relação franca em que quem comanda tem um objectivo central: estimular o indivíduo. Não tenho dúvida que

para conseguir liderar, primeiro tenho que conseguir realmente comunicar!

*Liderar mais do que uma função, posição ou processo é uma acção dinâmica, que se pretende de uma forma combinada e orientada para as pessoas. Lideramos, só porque há alguém que precisa de nós. O líder é e será sempre um elemento da equipa, jamais pode sentir que as funções que desempenha estão acima da mesma.*

Ser líder é, simplesmente, ser capaz de viver os valores do grupo, encarnar a sua missão, construir um verdadeiro espírito de equipa e despertar curiosidade naqueles que orienta e conduz. Dentro das suas responsabilidades julgo necessário transparecer 5 áreas, que jamais poderão ser separadas e que bem implementadas poderão ser ferramentas eficazes da sua competência: visão e agilidade estratégica; construção, motivação e inspiração de equipas; tomada de decisão corajosa; resolução e mediação de problemas e conflitos; planeamento e organização. Liderar é um desafio e uma oportunidade constante para quem conduz equipas, nunca podemos afirmar: “sou um bom líder!”. Temos que ter a sensibilidade para avaliar e equacionar a nossa acção de liderança em todos os momentos. Por vezes sentimos que fomos líderes efectivos no passado e ganhámos a nossa equipa... mas isso não é o mais importante. Acima de tudo a nossa preocupação deve centrar-se na acção diária, de forma a termos sempre connosco as pessoas e a equipa.

*Cada vez que olho para o nosso país e analiso tudo o que consegui até hoje, pela sua história e contra tantas adversidades, reforço as minhas certezas: Portugal pode continuar a vencer, basta quereremos... todos! 🌟*