



ASSOCIAÇÃO APOIO À
EXCELÊNCIA NO 3º SETOR



Secção do puzzle: **Pessoas**

Peça: **RH – Liderança em RH**

junho 2020

Outras peças relacionadas com este tema:

- RH – Gestão da mudança
- RH – Indicadores de Recursos Humanos



RH - Liderança

Quando terminar a leitura desta Peça de Gestão deverá saber:

Identificar os comportamentos que distinguem um bom líder

As características positivas da liderança feminina

Quais as premissas para criar uma rede de competências coletivas

Índice

1. Liderança	2
2. Que significa liderar	3
3. Princípios da liderança	3
4. Liderança no feminino	4
5. Condições para uma liderança eficaz	5
6. Competências coletivas.....	6

1. Liderança

A liderança é uma poderosa combinação de estratégia e caráter. Mas se tiver de passar sem um, que seja a estratégia.

Norman Schwarzkopf (General dos EUA)

Maestros não sabem como o oboé faz o seu trabalho, mas sabem com o que o oboé deve contribuir.

Peter Drucker

O formador sublinhava a importância de a equipa reunir regularmente; um dos formandos explicou a impossibilidade de reunir, durante as horas de serviço, mas também não se podiam pagar horas extra. Aí atalhou outro formando: "se não consegues reunir com a equipa, é porque não tens equipa!".

Peter Drucker, considerado o pai da gestão, disse: "O protótipo da organização moderna é a orquestra sinfónica. Cada um de seus 200 músicos é um especialista de alto nível. Contudo, sozinha, a tuba não toca toda a música; só a orquestra pode fazê-lo. E isso só ocorre porque todos têm a mesma partitura. E todos tocam uma peça musical de cada vez".

Numa orquestra, sob o comando de um regente, os processos foram projetados e testados por especialistas, com objetivos definidos para cada posto de trabalho, em que todos sabem a sua missão, todos têm os instrumentos de trabalho adequados e a formação e treino adequados. Pode-se medir a sua eficácia e há feedback imediato no desempenho e recompensas.

O papel do maestro é coordenar todas estas vertentes: não precisa de saber tocar violino ou o corne inglês, mas sabe exatamente qual o desempenho que espera de cada músico e a sua importância, inserida num conjunto harmonioso de trabalho de equipa! Só os mais atentos se apercebem que cada apresentação é precedida de muitos ensaios, até tudo



ser tocado na perfeição! Só as expressões visuais e gestuais do Maestro, enquanto a obra é tocada, denunciam esse trabalho de bastidores! Todos os músicos veem o Maestro e ele vê cada um, durante a interpretação! Com a mão direita marca o ritmo e sublinha a técnica, com a esquerda dá ênfase à emoção que é preciso imprimir! E no final, sabe enfatizar o elogio do todo e de cada interpretação, pessoal ou do naipe da orquestra em que se insere, para premiar a entrega e estimular a emulação! O resultado que está à vista parece simples, mas tem, por detrás, muito esforço, muitas horas de constante aperfeiçoamento, no mais pequeno detalhe!

É fácil distinguir a qualidade da mesma peça musical, interpretada pela banda da nossa aldeia ou pela Filarmónica de Berlim ou de San Petersburgo.... É o longo e estimulante caminho da melhoria contínua! A alegoria de Drucker é feliz para explicar o segredo de uma organização eficiente.

2. Que significa liderar

Liderança é muito mais do que acertar nas grandes decisões e dar ordens. A liderança é a “marca de água”, ou “pedra de toque”, a genuinidade de uma organização: a qualidade da liderança é a qualidade da Organização! «Os chefes são líderes mais pelo exemplo do que pelo poder.» dizia Tácito; **liderar é agir e atingir resultados**, através de outras pessoas, o que implica ter em conta:

Responder às necessidades dos clientes externos e internos - ao seu chefe direto, colaboradores e outros departamentos de que é fornecedor ou cliente;

- **Ponderar os aspetos económicos e financeiros** - conhecer a vertente económica e financeira da área (estrutura e evolução temporal dos custos, participação na elaboração/discussão e controlo do orçamento, indicadores de desempenho...), sob pena de ser subalterno de alguém!
- **Melhorar a qualidade** - a sobrevivência da organização passa pela qualidade do serviço e do envolvimento dos colaboradores;
- **Aumentar a produtividade e competitividade** - da organização pela qual é responsável, ou seja, “como fazer mais e melhor com menos recursos”;
- **Investir em formação** - com os exemplos que dá, cultura que difunde, sanções positivas ou negativas que transmite;
- **Melhorar continuamente o clima organizacional** – o líder deve observar e agir continuamente no sentido psicológico da equipa para a manter motivada
- **Inovar continuamente**. Pôr a equipa a pensar, no sentido de melhorar a oferta e preencher necessidades não expressas dos seus clientes e demais partes interessadas. Este assunto é desenvolvido no guia prático 5.2 - Gestão da Mudança.¹

3. Princípios da liderança

São 4 as acções que um gestor deve ter em mente para melhorar a eficiência da organização:

¹ www.e3s.pt



Planear, definindo objetivos a partir da missão/visão, valores e políticas da organização;

«se quiser cortar uma árvore em metade do tempo, passe o dobro do tempo afiando o machado»;

Organizar, atribuindo funções e responsabilidades, criando processos e assegurando fluxos de informação. Um consultor dizia que no percurso que fazia entre a portaria e o gabinete do Presidente percebia o estágio da organização pela arrumação (o que está em cima das mesas, nas paredes, a postura das pessoas, etc)

Dirigir, assegurando o desempenho das pessoas: recrutar, comunicar, envolver/motivar, disciplinar, responsabilizar, energizar, delegar, formar;

Controlar, medindo resultados e comparando-os com as previsões e avaliando processos, áreas e pessoas.

4. Liderança no feminino

A Mulher terá um estilo de liderança diferente? Em estudos, nomeadamente da Universidade de Tilburg (Holanda)², verificaram-se pequenas diferenças, mas significativas e consistentes. Porque no Terceiro Sector é frequente a liderança no feminino, registam-se essas características, para se usarem “lentes de reflexão” que poderão servir para induzir uma atitude autoavaliativa e potenciar a melhoria contínua:

Comunicação: atitudes positivas, toque pessoal, generosidade, consistência, flexibilidade/adaptabilidade, mente aberta, firmeza/assertividade, sentido de humor, força/confiança, visibilidade/acessibilidade e motivação, como meios para facilitar a comunicação e criar ambientes orientados por objetivos. Ao ter de se desdobrar em várias frentes (esposa, filhos, profissão), tem pouco tempo e funciona por objetivos, com naturalidade. É muito mais escrutinada que o homem, na sua eficiência profissional.

Trabalho em equipa: as gestoras bem-sucedidas conseguem instigar auto-motivação, dando aos colaboradores o que mais precisam e desejam: promovendo a participação e o reconhecimento por uma tarefa bem feita, atribuindo tarefas interessantes e estimulantes. Compreendem ainda que, a motivação começa pela construção de relacionamentos positivos através de aspetos como o saber o nome dos empregados, mostrando-lhes que são importantes, passando mais tempo com eles, evitando conflitos, clarificando visões, removendo obstáculos e fornecendo um *feedback* constante.

Informalidade no local de trabalho: divertimento pode gerar criatividade, facilita a resolução de problemas, reduz o stress, alivia a monotonia e aproxima gestoras dos subordinados.

² . M. Latu, M. Schmid Mast, J. Lammers, D. Bombari, *Successful female leaders empower women's behavior in leadership tasks*, Journal of Experimental Social Psychology 49(3), 2013



«Quando vejo alguém insatisfeito, chamo-o para uma conversa e ofereço chocolates. Equipa feliz e unida resolve melhor problemas dos clientes».

- **Abordagem:** têm abordagens de negociação diferentes da do homem e que conferem vantagens; preferem o compromisso e consenso à argumentação e exigência. Não são radicais, mas criativas e flexíveis.

- **Resiliência:** manter o equilíbrio emocional face às adversidades fortalece e melhora a imagem, fornece oportunidades de aprendizagem. As mulheres são mais resistentes física e psicologicamente e capazes de suportar a pressão. Quando os homens falham, geralmente atribuem a responsabilidade a fatores externos. As mulheres tendem a assumir a culpa e a analisar as razões do insucesso.

5. Condições para uma liderança eficaz

**«O mundo dos homens é infinitamente menos ordenado que o da matéria»
(Raúl Diniz, AESE).**

Para uma liderança eficaz, é decisivo enfatizar duas condições prévias, a aperfeiçoar permanentemente:

- **Estar bem consigo próprio** - Gostar de si, estar bem com a vida, num autodiagnóstico permanente de atuação, sabendo distanciar-se de si e dos problemas, relativizando pensamentos negativos e guiando-se por atitudes proactivas

«o meu relacionamento com os outros depende amplamente do que sinto por mim»
«acreditar é contagiante».

- **Sorrir! Sorrir muito! Sorrir Sempre!** - Mesmo sem motivo! É contagioso! Custa pouco, mas vale muito!

«Quem não sabe sorrir, não deve abrir uma loja», provérbio chinês

«eu posso ensinar qualquer coisa, a qualquer um...menos sorrir». Walt Disney

- **Responsabilizar-se** - Assumir erros e enfrentar consequências.

O Administrador de um Gabinete de Projectos, para um projectista: «olhe que os números da sua proposta não estavam correctos». Resposta: «eu sei que o Sr. faz esse meu trabalho, conferindo-o sempre e assim poupei o meu tempo!».

- **Autoanálise** – saber identificar os “pontos cegos”³ ou seja a tendência para negação das próprias fraquezas tais como ambição cega, objetivos irrealistas, pressão sobre os outros, sede de poder, preocupação com aparências, necessidade de reconhecimento.

- **Investir no seu desenvolvimento**, com mentalidade de superação, saindo da sua zona de conforto e sabendo que corre riscos:

«tudo o que abana o nosso mundo serve para nos ensinar qualquer coisa».

³ Daniel Goleman



- **Melhorar continuamente a credibilidade/autenticidade**, há uma espécie de aura em torno das pessoas altamente conscienciosas, que as fazem parecer ainda melhores do que realmente são.
- **Saber trabalhar as suas inseguranças**, tomando consciência delas, aceitando-as e superando-as. O líder inseguro não acredita em si, nem nos outros e pensa que está sempre a ser criticado e julgado. Muitas das dificuldades sentidas no relacionamento com os colaboradores, podem resultar da insegurança.

Um bom truque para se trabalhar a melhoria contínua é acompanhar o diálogo interior ou, melhor ainda, escrever um diário.

Escrever os pensamentos, pode levar a autoconhecimento mais elevado e encontrar caminhos de melhoria do seu autoconceito.

6. Competências coletivas

Gostar de pessoas, criar redes de relacionamento baseadas na confiança, cooperação e inovação significa aumentar o “capital social” e tem como base as seguintes premissas:

- **Ter genuíno respeito pelo outro**, aceitando-o como Ele é, percebendo que outra forma de pensar e agir alarga a competência e enriquece o grupo. Quando esta atitude é genuína, é percebida pelo outro.
- **Tentar colocar-se no lugar dele**, sabendo ouvir (não ter a voz mais forte, mas o ouvido mais atento, que até ouve o que não se disse...).
- **Ajudar o outro a crescer**, como pessoa e como profissional.
- **Criar ambiente livre e divertido**, onde os colaboradores se sintam bem. Os colaboradores têm mais energia e motivação e sentem-se mais confortáveis.
- **Influenciador**: procurar ou ser procurado é indicador da capacidade de influenciar e ser influenciado: mais criativos e poderosos, porque informados.
- **Intermediador**: a capacidade de ajudar a ligar os outros entre si, determina oportunidades de trabalho, contactos e resolução de problemas, porque gera sentimento de “dívida” social, que é depois retribuído.
- **Despertar Confiança**: Estudos regularmente actualizados pela European Social Survey e Worlds Values Survey sobre o nível de confiança que temos nos outros, demonstram que Portugal estava em último lugar na Europa dos 27 e em 26º lugar em 29 países do mundo! Nas sociedades com baixo nível de confiança, a cultura condiciona o comportamento humano, mesmo o comportamento económico: a confiança tem dificuldade em ultrapassar as fronteiras da família; os gestores contêm e isolam os trabalhadores com normas burocráticas, muitas vezes não escritas; resistem à inovação e a novas soluções organizacionais; “encostam-se” ao Estado, como garantia de confiabilidade; não sabem (não querem?) desenvolver relações de cooperação - o concorrente é competidor e não parceiro: em vez do ganhar-ganhar, enveredam pelo perder-perder (Manipulação ou Rendição).

Só uma liderança confiável, atenta a esta nossa característica cultural, pode conseguir alteração gradual de mentalidades, nomeadamente com muita comunicação, formação e interiorização. O incentivo ao trabalho voluntário nas comunidades locais,



pode ser uma solução: o voluntariado faz-nos distrair da própria existência; passamos a ser importantes para outros.

«O meu chefe acha que tenho mais capacidade do que realmente tenho; por isso, faço sempre melhor do que julgava ser capaz» ...

Seguidamente apresentam-se alguns exemplos de comportamentos a seguir e a evitar por um bom líder.

	Boas Práticas	Más Práticas
Comunicação	Ver o fundo do olho dos colaboradores, As pessoas não são iguais: cada um tem o seu tempo, o seu entendimento, Ouvir, demonstrando que se está MESMO a ouvir. Perguntar, perguntar, reformular. Criar ambiente alegre e descontraído.	Ameaçar, Gritar, Berrar, Inspecções de surpresa, para "apanhar malandros", Ser reconhecido como imprevisível, Inspecções de surpresa, para "apanhar malandros", «Aqui quem manda sou eu», Gestão por instruções, Não olhar "olhos nos olhos", Abrir os olhos em sinal de reprovação. Não sair do gabinete, Encher o saco" e explodir de uma vez.
Motivação	"Especializar-se" a surpreender os colaboradores fazendo coisas bem feitas, Ser orgulhoso dos chefes que forma, Elogiar de modo genuíno e em público.	«Gosto de ver pessoas espalharem-se», Usar "palavras-socos", que fazem doer. Não formar os colaboradores, Não reconhecer/elogiar bom trabalho, Não saber conhecer os problemas pessoais de cada colaborador, Encontrar "bodes espiatórios", Criar ambiente para a bajulação; não reconhecer quando se está a ser adulado.
Delegação de responsabilidades	Rodar funções entre os colaboradores, Saber dizer "não", mas respeitando, Ajudar a crescer os colaboradores, mesmo em áreas extra-profissionais, Praticar delegação, fazendo "crescer" os colaboradores, Não ignorar trabalho deficiente.	Desvalorizar/reprimir sugestões, Mau desempenho não corrigido ou até recompensado, Usar os colaboradores como "mãos", Preferência por tarefas técnicas em detrimento da função de liderança.