



ASSOCIAÇÃO APOIO À
EXCELENCIA NO 3º SETOR



Secção do puzzle: **Liderança**
Peça: **Liderança Organizacional**

junho 2020



Liderança Organizacional

Quando terminar a leitura desta Peça de Gestão deverá saber como definir

A Missão – Como fazemos

A Visão – Onde queremos chegar

O Propósito – Porque existimos

Os Valores – O que nos une e nos identifica

Quais as principais políticas existentes nas organizações

- *A Política da Qualidade - Como nos apresentamos*
- *A Política de Confidencialidade -- Como protegemos a informação*

Índice

1. Liderança.....	2
2. Missão, Visão, Propósito e Valores.....	3
3. Política da Qualidade.....	5
4. Política de Confidencialidade.....	6
5. Princípios de boa governança.....	7

1. Liderança

Liderança é a arte de gerir recursos humanos com o objectivo de influenciar positivamente mentalidades e comportamentos, criando equipas coesas e motivadas que alcancem os objectivos organizacionais definidos.

Um líder tem de possuir um conjunto de características pessoais que permitam aos colaboradores directos sentirem-se ligados à organização e serem produtivos. Uma boa liderança tem impacto não só na sua equipa de forma directa, mas nos resultados da organização. Deve ter um sentido natural de autoridade e sentir-se confortável neste cargo, pois só assim os seus colaboradores irão confiar e permitir-lhe liderar.

- **Comunicação** – Um líder quando gere uma equipa deverá ter um comportamento ético e honesto para com todos os colaboradores, servindo como o exemplo a seguir, e que deverá ser exigido a todos. É, condição necessária, existir um canal de comunicação aberto com todos os elementos da equipa, pois os colaboradores apenas podem trabalhar de forma orientada para os objectivos quando lhes é explicado, claramente, o que se espera deles. As comunicações com os colaboradores devem ser adaptadas ao feitio de cada um. Enquanto que, para uns, um mail é suficiente, para outros poderá ser mais indicado uma conversa cara a cara,
- **Encorajamento da autoaprendizagem**- A aplicação de novos conhecimentos no local de trabalho gera inovação e abre novas perspectivas. Por isso,





novas formas de aprendizagem deverão ser encorajadas para além das já definidas no plano de formação,

- **Foco nas soluções e não nos problemas** – Todos os problemas têm aspectos positivos. Se forem abordados por essa vertente a motivação da equipa melhora, assim como o ambiente de trabalho,
- **Definição de objectivos claros para os colaboradores**– Na definição dos objectivos deverá ser promovida a participação dos colaboradores, para que estes os possam acompanhar, sendo que, a revisão destes objectivos deve ser feita periodicamente, anual no mínimo. Todos os colaboradores devem ter conhecimento da importância do seu trabalho na organização através do trio Missão-Visão-Valores, (desenvolvidos a seguir) e de que modo os objectivos definidos têm impacto positivo nos resultados da Organização,
- **Avaliação da sua liderança** – Existem à partida alguns líderes naturais, mas a maioria pode e deve aprender a melhorar com o tempo. Se a comunicação com a sua equipa for franca e aberta, será mais fácil pedir aos seus colaboradores que analisem a sua eficácia. Para saber mais pode utilizar um questionário de autoavaliação da Leading With Courage Academy ¹.

2. Missão, Visão, Propósito e Valores

A liderança baseia-se num conjunto de ideias orientadoras para a definição da estratégia da organização, que são:

Missão, Visão, Propósito e Valores são as diretrizes fundamentais que regem uma organização. Têm extrema importância para orientar o planeamento estratégico e construir a identidade organizacional, assim como para guiar o comportamento e estabelecer uma unidade entre os colaboradores da empresa, definindo o objetivo e qual o resultado que daí decorre. A definição destes conceitos é realizada desde o nascimento da organização, devendo ser revista e validada durante toda sua existência.

Cada um destes conceitos responde a uma pergunta sobre a organização.

Começemos pela Visão. Indica a forma **como ambicionamos o futuro**.

Para se obter uma resposta global a esta questão deverão ser encontradas as respostas para as seguintes perguntas:

- O que pretendemos atingir?
- Aonde pretendemos chegar?

A resposta às perguntas acima mencionadas poderiam ser por exemplo, "Eliminar a fome" ou "Chegar a Paris". Em outras palavras, a resposta, ou a **Visão**, descreve as aspirações para o futuro, sem especificar como alcançá-las seja no curto ou longo prazo.

¹ <https://lwca116.typeform.com/to/Oj2zpq>, consultado em março 2020



A declaração da **Visão** deve ser inspiradora, criando um espírito de grupo entre os que se identificam com esses objectivos e revelar um forte desejo de melhoria.

“Leadership is the capacity to translate vision into reality.”
Warren G. Bennis

Identificada a Visão, procura-se qual a melhor forma para a alcançar, definindo assim a **Missão**. Para se obter uma resposta a esta questão deverão ser encontradas as respostas para as seguintes perguntas:

- De que modo é que pretendemos realizar as nossas actividades?
- Como nos diferenciamos dos semelhantes?
- Como pretendemos chegar ao nosso destino?

Retomando os exemplos de cima, para se atingir a Visão de “Eliminar a Fome”, podemos definir como Missão “Pretendemos Lutar contra o desperdício, recuperando excedentes alimentares, para os levar a quem tem carências alimentares, mobilizando pessoas e empresas.”

Quanto à viagem a Paris, podemos dizer que a Missão será “Levar de avião todos os carenciados que não tiveram a oportunidade de sair desta fronteira.” Notem que também seria possível definir a Missão com “Viajar em autocarro juntamente com amigos e familiares.” Em outras palavras, apesar de haver uma Visão, há muitas diferentes formas de se atingir/ alcançar este objetivo.

Your mission should fit on a t-shirt.
Peter Drucker

O **Propósito** indica a **razão da existência** da Organização e a forma como **desejamos participar na construção do futuro**. Nas organizações do 3º Setor, o Propósito coincide com a Visão.

O último conceito resulta da identificação dos principais **Valores** partilhados pelas diferentes culturas dos colaboradores e através dos quais se constroem as relações de trabalho dentro da Organização. Os valores organizacionais devem ser definidos como os princípios que guiam a vida da organização, tendo um duplo papel, o de atender aos seus objectivos e às necessidades de todos aqueles que a rodeiam. Pense que os valores de uma organização causam uma impressão muito forte, que fica no público-alvo e daí a importância de se deixar bem claro quais os valores pelos quais a organização se rege.

“I had chosen to use my work as a reflection of my values.”
Sidney Poitier

A lista de valores, crenças ou princípios partilhados pelos membros da organização e postos em prática no trabalho de cada um, define o comportamento ético da Organização e dos seus colaboradores e une-os em redor do mesmo objectivo.



Por isso, esses valores devem ser definidos pelos colaboradores com base nas respostas para as seguintes questões:

- O que nos une como organização?
- Que imagem queremos passar da nossa Organização?
- Quais são as nossas actividades? Quais os padrões de qualidade que exigimos?

De forma resumida, temos:

	Descrição	Exemplos	
		Fintech de impacto social	E3S
Missão	Como fazemos?	Oferecer crédito sem burocracia	Mobilizar a sociedade civil para uma participação activa na melhoria da gestão das organizações do 3º sector de forma a alcançarem a excelência
Visão	O que pretendemos atingir? Onde queremos chegar?	Serviços de crédito justos para os clientes	3º sector mais eficiente, que consiga apoiar quem necessita de forma sustentada
Propósito	Por que existimos? Por que fazemos? (No 3º sector a visão confunde-se com o propósito)	Buscamos transformar a experiência das pessoas em serviços financeiros	Melhorar o 3º sector para que consiga apoiar quem necessita
Valores	Valores culturais comuns dentro da organização	Inovação, criatividade, partilha, profissionalismo e ética	Paixão, inovação, solidariedade, compromisso e atitude

Para além dos conceitos de Liderança acima indicados, os gestores de topo das organizações devem definir as principais políticas que norteiam as suas organizações.

Atualmente duas das principais políticas são:

- Política da Qualidade
- Política de Confidencialidade

3. Política da Qualidade

Política da Qualidade é um sistema de princípios definidos para orientar decisões e intenções, expressas formalmente pela Direção, que levarão a alcançar resultados mensuráveis, ou seja, é uma declaração formal do que é a





qualidade para a organização. O que significa QUALIDADE para a sua organização? É a isto que a política deve responder.

Imagine que a Política da Qualidade de uma pizzaria é:

“Fazer entregas rápidas, que satisfaçam os clientes e contribuam para a sustentabilidade da organização no longo prazo.”

Sempre que exista uma melhoria no processo para ajudar a fazer uma entrega mais rápida, isso implica que a organização tenha mais qualidade, mas é claro que um critério não pode ferir outro, ou seja, não adianta fazer uma entrega mais rápida e não satisfazer o cliente.

**“Qualidade significa fazer certo quando ninguém está olhando”,
Henry Ford**

A Direcção da Organização deve assegurar que a **Política da Qualidade**:

- É coerente com a Missão, Visão e Valores da Organização;
- Fornece linhas orientadoras para apoiar o planeamento estratégico e operacional;
- Inclui um compromisso da organização para com o cumprimento dos requisitos do Cliente e para com a melhoria contínua.
- Respeita os requisitos regulamentares aplicados à actividade.

Na declaração da **Política de Qualidade** a Direcção da Organização deve transmitir:

- O **foco** para o qual a Organização está orientada,
- As suas principais **actividades**,
- O **compromisso** num processo de melhoria,
- Os **instrumentos** utilizados para garantir a realização das actividades (recursos, processos e métodos).

4. Política de Confidencialidade

Demonstrando cumprir um princípio ético de grande relevância, a Organização deve definir e publicitar a sua **Política de Confidencialidade**.

Neste documento devem estar descritas as práticas adotadas pela Organização sobre dados pessoais, discriminando-os, descrevendo a forma como são recolhidos, com que fim podem ser utilizados e a que pessoas ou entidades se destinam.

Deve indicar a forma como se obtém a autorização para a sua recolha e de que forma o interessado pode solicitar o acesso aos seus dados pessoais, exercer os seus direitos de rectificação, cancelamento ou oposição, assim como o direito de proibir a Organização a recolhê-los ou revelá-los.

Deve ainda explicitar a via a utilizar pelo interessado para exercer os seus direitos, e opcionalmente quem é o seu interlocutor dentro da Organização.



Por fim, uma boa e eficiente liderança deve-se basear nos seguintes princípios:

5. Princípios de boa governança

Aos órgãos diretivos, para além do dever de garantir a concretização da missão e da sustentabilidade da organização, compete assegurar a conquista da confiança e do respeito da comunidade na qual a organização está inserida e em particular daqueles a quem ela serve.

Para alcançar este objetivo devem professar, adotar e fazer cumprir um conjunto de princípios que garantam uma gestão justa, transparente e íntegra e em simultâneo assegurar o cumprimento de toda a legislação aplicável.

São eles, os princípios

- da Transparência
- da Equidade
- da Prestação de contas
- da Responsabilidade Corporativa

Princípio da Transparência - toda informação relevante, que possa influenciar decisões estratégicas deve ser divulgada de imediato a todas as partes interessadas.

Princípio da Equidade - todas as partes interessadas da mesma categoria devem ser tratadas da mesma forma constante, justa e imparcial.

Princípio da Prestação de Contas - os órgãos diretivos devem prestar contas das suas decisões de forma periódica e atempada, assumindo totalmente as consequências dos seus atos.

Princípio da Responsabilidade Corporativa - os órgãos diretivos devem zelar pela sustentabilidade da organização, garantindo assim a sua longevidade, respeitando e cumprindo as boas práticas de carácter social e ambiental na concretização das atividades. Aos órgãos diretivos compete estritamente o cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis.

