

Profissão Gestores de Recursos Humanos

» O desafio do líder-gestor

|| **CRÍTICA** Linda Bower aponta a falta de disciplina dos gestores portugueses

Um rasgo de brilho é um 'flop' potencial

“Os gestores portugueses tendem a ter boas ideias, mas têm falta de pessoas que os ajudem a implementá-las ao nível dos processos”, diz a especialista da Wilson Learning.

ELISABETE DE SÁ
esa@mediain.pt

ORGANIZAÇÕES competitivas requerem executivos que possuam competências de gestão e de liderança. Líderes visionários, que consigam gerir e executar mudanças, que desenvolvam uma visão com a qual as pessoas se possam comprometer, que proporcionem uma estrutura de trabalho com vista ao crescimento e que criem um ambiente solidário.

Este contexto requer um “balanço habilidoso entre o ser líder – que é mais estratégico, que inspira e transmite energia à organização – e gestor – que é mais tático, que clarifica a missão e os objetivos e os implementa”, um equilíbrio entre as duas funções assumido por um só protagonista. “É através desta fórmula que se constrói um líder efectivo, pois não se consegue ‘performance’ sem compromisso e vice-versa”, defende Linda Bower, especialista em Melhoria da Performance Humana da consultora Wilson Learning.

Assim, acrescenta a espe-



Linda Bower esteve em Portugal para orientar um “workshop” sobre estilos inovadores.

cialista, o grande desafio da gestão moderna é, através de uma abordagem holística, “criar competências de liderança nos gestores tradicionais”. Ou seja, dar corpo a uma nova figura organizacional, cada vez mais necessária: o líder-gestor que tem capacidade para definir objetivos e sabe transmiti-los de forma energética e envolvente, removendo as barreiras que travem a sua implementação.

“Em tudo o que é desenvolvido numa organização, a figura do líder e do gestor tem que estar presente. Em processos de inovação organizacional, por exemplo, o líder é quem incentiva as pessoas a

comprometerem-se com a implementação. “Só com o balanço entre as duas funções se cria um ambiente de trabalho que encoraja a responsabilidade partilhada e a atribuição de prémios, e onde as pessoas trabalham em conjunto para alcançar o seu potencial máximo”, afirma Linda Bower.

Fraquezas nacionais. É na falta de visão holística que, segundo Linda Bower, residem as grandes fraquezas de culturas empresariais fortes como a norte-americana e a japonesa. No primeiro caso, valorizam-se em excesso as grandes ideias, correndo-se mesmo o

risco de que acabem por não ser postas em práticas, no Japão valoriza-se quase exclusivamente a implementação.

A consultora, que esteve recentemente em Portugal para orientar um workshop sob o tema “Estilos Inovadores”, organizado pela Wilson Learning, acredita que, à semelhança dos EUA, a falta de implementação é um dos grandes problemas da gestão nacional. “Achei que os gestores portugueses tendem a ter boas ideias, mas têm falta de pessoas que os ajudem a implementá-las e a melhorá-las sistematicamente ao nível dos processos. E assim, qualquer rasgo de brilhantismo é um

‘flop’ em potencial”.

Quanto às causas, afirma, das duas uma: “ou as pessoas não sabem o que fazer – um problema de gestão – ou não estão comprometidas – uma falha de liderança.”

Numa abordagem, em que ambos os aspectos estão interligados, Linda Bower acredita que “os gestores portugueses ainda não perceberam o quanto importante são para obterem o empenho dos colaboradores”. Ou seja, não pensam em si enquanto líderes organizacionais, o que requer uma mudança comportamental. “Ser líder é saber ouvir as pessoas o que pressupõe uma mudança de atitude no gestor

“

Os gestores portugueses ainda não perceberam o quanto importantes são para obterem o empenho dos colaboradores.

Em Portugal, ignora-se quanto custa a falta de disciplina, que se traduz em graves problemas de agenda que comprometem a implementação, que geram ineficácia.

tradicional. Ao educar o gestor ajudamo-lo a perceber a importância da mudança”, diz.

Sem resistir à tentação, a consultora afirma que, para que Portugal adopte uma visão mais pragmática ao nível da implementação, terá que resolver primeiro um problema endémico: a falta de pontualidade, de disciplina. “Uma questão financeira grave para as organizações, mas à qual ninguém parece ligar. Em Portugal, ignora-se quanto custa a falta de disciplina, a qual se traduz em graves problemas de agenda que comprometem a implementação, que geram ineficácia”.

Fora do Quadrado



JORGE LOPES
Director RH
DHL Portugal

Jorge Lopes elege como o momento mais relevante da sua carreira a atribuição à DHL Portugal do EQA PrizeWinner 2001, tornando-a única na extensa rede da DHL internacional.

Tento imaginar o ser vivo perfeito

■ **Qual a melhor forma de cativar colaboradores?**

Na DHL Portugal não temos colaboradores – temos membros da empresa, que é um conceito que reforça o elo entre o indivíduo e a organização. Para melhor cativar os nossos membros, procuramos cultivar um clima de total transparência, abertura e confiança na gestão. Criamos desafios ambiciosos para

toda a organização, estimulamos a criatividade e envolvimento dos membros na definição e alcance dos objetivos, e não nos esquecemos de celebrar efusivamente e reconhecer os sucessos conseguidos.

■ **Qual o seu maior desafio profissional até hoje?**

O mais relevante foi, em 2001, a liderança da candidatura da empresa

ao Prémio de Excelência Europeu, promovido pela European Foundation for Quality Management. Obtivemos logo à primeira tentativa o EQA PrizeWinner 2001, na categoria de grandes empresas e somos a única entidade em Portugal e também a única nos mais de 200 países da rede Mundial da DHL, a ser reconhecida como empresa de Excelência.

■ **Relaciona a sua profissão com as características de algum animal?**
Todos os seres vivos possuem

características natas de sobrevivência mas também têm fragilidades. Por vezes, tento imaginar um ser vivo que, manipulado geneticamente, pudesse combinar as maiores fortalezas de cada animal ou vegetal – o “ser vivo perfeito”. Ainda bem que não existe, pois provavelmente seria um predador sem rival, aniquilando a beleza da diversidade natural. Também na nossa profissão temos de saber conviver com momentos de glória e situações de adversidade – e ainda bem, se não, porque seríamos precisos?