

RECURSOS HUMANOS**Gestão eficaz depende de maior envolvimento dos funcionários**

■ De acordo com um estudo da Active Management Group as empresas nacionais apresentam ainda alguma dificuldade em implementar ideias. Embora a esmagadora maioria de reconheça ter uma visão e missão bem formalizadas (entre 89 e 91%), apenas 17% confirma que metade da sua equipa conhece a estratégia da organização.

EMPRESAS**Microsoft volta a ser a melhor empresa para trabalhar**

■ A Microsoft voltou a ser eleita a melhor empresa para trabalhar, em Portugal. Remax e Genzyme ocupam os outros lugares no podium do 'ranking' elaborado pela revista Exame e pela consultora Heidrick & Struggles. Destaque para a queda de empresas do sector bancário e para a subida das sociedades de advogados.



porque as mulheres não aguentam que eles estejam sempre a tentar resolver problemas que não existem.

A verdade é que nem sempre é evidente separar a vida pessoal da profissional. Aliás, quase nunca. Há inúmeros estudos que indicam que os resultados das empresas são condicionados pela vida familiar dos seus líderes. E, embora esta não seja determinante, tem com certeza muita influência.

Em entrevista a uma revista norte-americana,

Lidar com as inseguranças secretas de quem manda é apenas uma pequena parte do 'coaching'.

O objectivo é ajudar os clientes a traçar a sua carreira, identificar os requisitos necessários para atingir objectivos.

Em suma, "ajudar os CEO a ter uma vida mais fácil e confortável", diz Mayer.

Mayer contou que um dos seus clientes esteve quase a ceder a uma proposta, muito tentadora, para vender a empresa. Não o fez devido às pressões do conselho de administração e também porque essa não era, de facto, a sua vontade. "Depois de trabalhado o caso, ele chegou à conclusão que queria vender a empresa para poder ajudar o pai a resolver alguns problemas financeiros", contou a executiva.

Os conselhos de Mayer, ou de qualquer outro 'coacher', cuja função principal é ouvir os desabafos e orientar os executivos de topo, podem mesmo ser uma tábua de salvação para alguns líderes. É que também há quem não tenha nascido para o cargo e só se apercebe tarde demais.

"Os CEO não trabalham isolados, fazem-no sempre no contexto de uma empresa. Se o seu lugar não for mesmo no topo, é quase certo que esteja frustrado e descontente. Ajudo-os a perceber em que altura das suas carreiras foram mais felizes e se é possível encontrar um papel que mais se adequa a eles", explica Leslie Mayer.

Lidar com as inseguranças secretas de quem manda é apenas uma pequena parte do 'coaching'. O objectivo é ajudar os clientes a traçar a sua carreira, identificar os requisitos necessários para atingir objectivos. Em suma, "ajudar os CEO a ter uma vida mais fácil e confortável", diz Mayer. É uma função em que cada caso é mesmo um caso. Não dá para seguir regras rígidas.

Em Portugal, o 'coaching' ainda está numa fase embrionária, embora se tenha desenvolvido bastante nos últimos tempos. Já é possível encontrar empresas especializadas nesta área e até já existe uma escola para ensinar a arte de ouvir (ver caixa). É como dizia Goethe: "O melhor que cada um pode fazer pelos outros, não é ensinar-lhes as próprias riquezas, mas sim fazê-los ver a deles própria". ■

OS MAFIOSOS TAMBÉM ACABAM NO DIVÃ

Quando o problema são as inseguranças de quem manda, nem a máfia escapa ao divã do psiquiatra. É o caso no filme "Analyze That" (A Máfia Volta ao Divã, em português) onde Robert de Niro, ou o mafioso Paul Vitti, é viciado nos conselhos do psicoterapeuta Billy Cristal (Ben Sobel, no filme). A dependência entre os dois torna-se de tal maneira intensa que Vitti é incapaz de tomar decisões sem ligar primeiro para o médico a pedir conselhos. O mesmo acontece no mundo empresarial.

Escola Europeia de 'Coaching' em Portugal

■ A escola europeia de 'coaching' já está em Portugal. O objectivo é ajudar a desenvolver competências de liderança, formar equipas ganhadoras e formar futuros 'coachers' que com a frequência dos cursos ficam acreditados a ajudar os executivos de topo e não só. Os cursos estão feitos a pensar em pessoas que, independentemente da sua formação de base, queiram iniciar a sua formação em 'coaching', ou melhorar o seu rendimento, as relações inter-pessoais

com a equipa ou a desenvolver a capacidade de liderança. Ou seja, preparar pessoas para que sejam capazes de se focar num problema e indicar os caminhos a seguir. É a arte de fazer perguntas ou de soprar brasas. Uma espécie de fole cuja prioridade é ajudar o 'coachee' a reflectir sobre que decisões que vai tomar", explicou ao Diário Económico um dos responsáveis pela escola no dia da apresentação. Actualmente existem apenas 12 'coachers' acreditados no país.

Cadernos de Management

por Rita Saldanha da Gama

De volta ao trabalho!

Voltar ao trabalho ao fim de cinco ou seis meses de licença de parto pode não ser evidente. Há que voltar a entrar nos esquemas da empresa, retomar horários, contacto com os clientes e, sobretudo, apanhar o fio à meada. Tudo isto, com mais responsabilidades e muito menos horas de sono.

Alguns especialistas recomendam que se vá retomando contacto com o escritório e com os colegas algumas semanas antes do regresso definitivo. O ideal é que comece a trabalhar a meio da semana para se ir habituando aos cinco dias de trabalho e, mesmo assim, é quase certo que nos primeiros dias sinta uma mistura estranha de sentimentos. É natural que nos primeiros meses os seus colegas já não o possam ouvir a contar as novidades do seu bebé, mas a verdade é que falar com outras mães ajuda à reintegração. Há mesmo empresas que oferecem

uma espécie de sessão de terapia conjunta onde as novas mães partilham dúvidas e experiências. Ainda assim, no tempo que estiver no escritório concentre-se no essencial para produzir bem e depressa de maneira

a voltar cedo para casa e poder gozar o seu bebé em pleno.

Nos primeiros dias, não tenha medo de voltar a pedir algumas orientações ao seu chefe. Afinal esteve muito tempo fora e é mais do que natural que as coisas tenham mudado dentro da empresa. Se puder, negocie um horário reduzido nos primeiros tempos, ou faça os possíveis para passar por casa durante a hora do almoço. Sobretudo, nunca se esqueça que não é a primeira pessoa a passar por essa situação e que não será certamente a última. ■

**Da Grécia antiga aos dias de hoje**

Se há quem ainda duvide que tenha existido, outros há que ainda hoje contam as suas histórias. Estou a falar de Esopo, um escravo da Grécia antiga que viajava pelo país a apregoar a honestidade e generosidade. Fazia-o a contar histórias, pondo animais na pele de pessoas. Inspirou o poeta francês Jean de la Fontaine e as suas fábulas, mas também a Alexandre Rangel que mostra como desenvolver a motivação e a liderança aplicando os ensinamentos de Esopo ao mundo dos negócios.

Em "Fábulas de Esopo para Executivos", da Casa das Letras, Alexandre Rangel aborda temas como o relacionamento com os outros, a avaliação de condutas duvidosas, a tomada de decisões, o trabalho em equipa e a avaliação de comportamento. Afinal, uma boa liderança é sempre uma boa liderança, mesmo entre os animais. Quem não conhece, por exemplo, a célebre história de "A Lebre e a Tartaruga" que se encontram para uma corrida. E, quando todos acreditavam na vitória da lebre, ganha a tartaruga. Moral da história: "O excesso de confiança leva à negligência no trabalho". Não é assim também nas empresas? ■

O excesso de confiança leva à negligência no trabalho. Foi assim com "A Lebre e a Tartaruga", mas não é assim também nas empresas?