

## 1. NOTÍCIAS

Desde a última newsletter a Henrique Guimarães Consultoria em Qualidade foi seleccionada para parceira de duas empresas para a implementação de sistemas de gestão da qualidade, de acordo com a norma ISO 9001:2000. Essas empresas são :

**CIVOPAL** -Sociedade de Construções e Obras Públicas Aliança, Lda – Âmbito da actuação: Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade, de acordo com a ISO 9001:2000, incluindo a marcação CE.

**Irmãos Silva & Teixeira Lda.** – Extracção e Fabricação de Artigos de Granitos – Construção Civil e Obras Públicas – Âmbito da actuação: Marcação CE.

Aproveitamos para agradecer aos colaboradores da **Valfios** (fios têxteis) nomeadamente ao Sr Engº Fernando Novais, o seu empenho e contributo fundamental para o bom resultado da auditoria de concessão da empresa, de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2000, no âmbito da produção e comercialização de linhas para indústrias de confecção de vestuário.

Durante este período também tivemos o prazer de ser contactados por 2 empresas, a **Hidurbe** e a **Firmago**, que ajudamos a ser certificadas de acordo com a ISO 9001:2000. Uma pediu a realização de uma auditoria e outra pediu para os apoiarmos a rever o sistema, que com os anos se tornou inadequado. Esperamos que de alguma forma isso possa ser interpretado com satisfação dos clientes.

Queremos ainda destacar as áreas de:

**Gestão Ambiental (ISO 14001)** em que passamos a contar com a colaboração da Srª Engª Daniela Rodrigues.

**Gestão de Hig. e Segurança no Trabalho (OSHAS 18001)** - área em que o Sr Engº António Rocha Páris frequentou um curso reconhecido pelo IRCA, na SGS-ICS, que o habilita a auditor.

**Responsabilidade Sócia (SA 8000)** área em que Henrique Guimaraes frequentou um curso da Social Accountability International para se habilitar a ser auditor.

## 2. TEMA SELECIONADO

### LIDERANÇA

#### Liderança Emocional do líder

Em tudo o que os líderes fazem o sucesso depende da forma como o fazem. O papel emocional do líder é primal, isto é, é o primeiro acto da liderança e ao mesmo tempo é o mais importante. A chave para que a liderança primal funcione de modo vantajoso reside na inteligência emocional dos líderes.

A forma como os líderes gerem os sentimentos e os conduzem de modo a que o grupo atinja os seus objectivos depende da sua inteligência emocional. O sucesso depende em maior parte do seu QE (quociente emocional) do que do seu QI (quociente de inteligência).

Desta forma, a liderança depende muito da relação emocional estabelecida com os outros. Acontece que os nossos centros emocionais funcionam em circuito aberto, isto é, existe cooperação interpessoal. Resulta daqui que as pessoas que trabalham juntas “apanham” os sentimentos dos outros e quanto maior a coesão do grupo maior a partilha do estado de espírito. Certamente, é o líder quem mais influencia o estado de espírito da equipa, uma vez que todos ouvem e olham para o “chefe”. Os líderes são portanto, ímãs emocionais, pelo que as pessoas têm tendência para gravitar à sua volta. Daqui resulta que os líderes optimistas e entusiastas têm mais facilidade em reter os colaboradores, do que aqueles dominados por sentimentos menos positivos.

#### Estado de espírito / resultados

Embora as emoções e os estados de espírito possam parecer irrelevantes do ponto de vista dos negócios, a verdade é que eles influenciam a capacidade de realizar trabalho.

As emoções que mais facilmente se espelham são a alegria e o calor humano, a irritabilidade é menos contagiosa. Em particular o riso e o sorriso mostram o poder do circuito aberto.

As emoções negativas, especialmente irritação, ansiedade, insegurança, baixa auto-estima, perturbam fortemente o trabalho ao desviarem a atenção de tarefas importantes. Num estudo efectuado na Universidade de Yale sobre os estados de espírito e o seu contágio, verificou-se que as decisões dos grupos aumentam se predominam os sentimentos positivos e pioram com os sentimentos negativos.

Quando estão perturbadas as pessoas têm dificuldade em ler correctamente as emoções dos outros, o que reduz a competência necessária para criar a empatia e consequentemente prejudica o relacionamento social.

Num grupo o QI do grupo depende da inteligência emocional do líder. Os líderes com elevado QE conseguem manter altos níveis de cooperação e aumentar a coesão do grupo

É voz corrente que os colaboradores com bom estado de espírito mais facilmente agradam aos clientes, existindo mesmo uma relação: por cada 1% de melhoria no ambiente de trabalho, há um aumento de 2% na produtividade. Assim a apreciação dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho é um bom indicador para prever o seu grau de satisfação em relação à concretização das tarefas e alcance dos objectivos.

**Conclusão:** Se o clima humano afecta o negócio, o que será que afecta o clima humano?

As actuações d o líder, explicam 50 a 70% dos sentimentos do colaborador. Mais do que qualquer outra pessoa é o líder quem cria as condições que determinam a capacidade das pessoas para trabalharem bem.

Por si só o clima humano não determina o desempenho. Há mais factores que determinam se a empresa é eficiente, no entanto dados sugerem que o grau de satisfação das pessoas explica cerca de 20 a 30% do seu desempenho.

## **Liderança**

Como já foi referido os líderes funcionam como guias emocionais do grupo. De uma forma simples em todos os grupos, os líderes têm o poder (muitas vezes inconsciente) de dirigir emoções dos outros. Se as emoções forem empurradas para o entusiasmo, o desempenho pode melhorar muito; se as pessoas forem encaminhadas para o rancor e para a ansiedade, ficam desorientadas e paralisadas.

Ao primeiro estilo de liderança chama-se “Ressonância” e ao segundo “Dissonância”. A palavra ressonância tem origem em “ressoar”, fazer eco, aumentar o volume ou som. Quando um grupo de seguidores vibra com a animação e energia do líder, é sinal que há liderança com ressonância; a ressonância é uma capacidade dos líderes emocionalmente inteligentes.

Por outro lado se o líder não tem ressonância as pessoas seguem as rotinas de trabalho, mas fazem apenas o essencial, em vez de darem o seu melhor, pois agem apenas em função do dever. Se não usarem os sentimentos pode-se dirigir mas nunca liderar.

Certamente que o líderes precisam de capacidade intelectual para aprenderem as tarefas e desafios com que se defrontam. A clareza e a capacidade intelectual são características que “levam” qualquer pessoa até à porta da liderança; contudo o intelecto, por si não faz um líder; os líderes concretizam visões, criam motivação, orientam, inspiram, ouvem, convencem, geram ressonância. Como disse Albert Einstein “Devemos ter cuidado para não fazermos do nosso intelecto um Deus. É certo que tem músculos perigosos, mas não tem personalidade, não consegue liderar, só consegue seguir e servir.

Os sistemas neurais responsáveis pelo intelecto e pelas emoções são diferentes. Em momentos de emergência são os centros emocionais – cérebro límbico – que comandam o resto do cérebro. A parte do cérebro que comanda o pensamento evolui a partir do cérebro límbico e continua a receber ordens deste, debaixo de grande tensão. O que

desencadeia as emoções é a amígdala. Os impulsos emocionais provêm da amígdala, indo até à zona pré-frontal, a qual constitui o centro executivo do cérebro; ele pode vetar as emoções. O diálogo entre os neurónios emocionais e a zona pré-frontal processa-se através dos circuitos límbicos pré-frontais.

É a arte da liderança que liga a razão e a emoção.

A inteligência emocional tem 4 domínios interligados entre si, e cada um deles proporciona diferentes aptidões à liderança com ressonância:

Autoconsciência - é a base de tudo ; se não tivermos consciência das nossas emoções, não seremos capazes de as gerir, nem aprender as dos outros. Engloba:

- auto consciência emocional (ser capaz de ler as próprias emoções e reconhecer os seus efeitos)
- Autoavaliação – conhecer as forças próprias e seus limites.
- Autoconfiança – ter noção do seu valor

Autogestão – Esta engloba:

- Auto domínio emocional,
- Transparência,
- Capacidade de adaptação,
- Capacidade de realização
- Capacidade de iniciativa,
- Optimismo.

Competências sociais – determinam a gestão das relações e gestão inspiradora, capacidade de influência, capacidade de desenvolver os outros, capacidade para catalisar a mudança, capacidade para gerir de conflitos, espírito de equipa.

Consciência social – Refere-se a empatia, consciência organizacional e espírito de serviço.

### **Estilos de liderança ressonante**

- Visionário – canaliza as pessoas para visões e sonhos partilhados.
- Conselheiro – relaciona os desejos das pessoas com os objectivos da organização.
- Relacional – cria harmonia melhorando o relacionamento entre as pessoas.
- Democrático – valoriza o contributo de cada um e obtém o empenho de todos através da participação.

Analisando as relações entre o clima de trabalho associado a cada estilo de liderança e os resultados financeiros, chega-se à conclusão de que os líderes que usam uma liderança positiva ou ressonante conseguem melhores resultados. Mas os líderes com melhores resultados não recorrem apenas a um estilo de liderança.

Os *líderes visionários* deixam espaço para inovar, para experimentar, para assumir riscos controlados, apenas indicam o caminho, não dizem como se chega lá. Este é o

estilo de liderança mais apropriado para reter os colaboradores com mais valor, na medida em que eles vibram com os valores da organização, percebem que a sua missão lhes dá uma marca única e se distinguem dos outros.

A liderança tipo *Conselheiro* centra-se no desenvolvimento das pessoas, ajuda as pessoas a identificar os seus pontos fortes e fracos, ligando a aspiração profissional e as pessoais. Baseia-se no estabelecimento de objectivos de desenvolvimento pelos colaboradores e em apoiá-los a conceber planos para atingir esses objectivos.

A *liderança Relacional* baseia-se na partilha de emoções. Este estilo de liderança nunca deve ser utilizado isoladamente

Por fim o estilo *democrático* funciona bem para envolver os outros nas decisões, ou quando não se está certo das decisões a tomar. Tem o inconveniente de não chegar a consensos rápidos, o que leva à confusão, falta de orientação, etc. Implica que os colaboradores a que se recorre, na tentativa de obter conselhos, sejam informados.

### **Liderança dissonante**

Os líderes dissonantes podem também ter efeitos positivos, mas devem ser usados com cautela.

Estilo pressiona dor – está constantemente a “puxar” pelos colaboradores, com o objectivo único de melhorar o desempenho; quanto mais a pressão sobe, maior a ansiedade provocada. Doses moderadas de ansiedade podem estimular as pessoas, demasiada pressão tem efeitos debilitantes.

Estilo dirigista – é assim porque eu digo; exige obediência sem se preocupar em explicar as razões da sua actuação (não dão feedback). Quase nunca elogiam os colaboradores.