



Carlos Sezões

Partner da Stanton Chase International

“Equipas de Gestão: da Diversidade à Eficácia”

Nos últimos anos, muito se tem escrito em relação aos perfis dos líderes executivos e sua dinâmica no contexto de uma equipa de Direção. Nada de espantar, dada a relevância da questão. Personalidades brilhantes, com talentos individuais dignos de nota, podem eclipsar-se no trabalho conjunto com outros perfis, pelo que a eficácia no cumprimento da missão definida pode ficar comprometida. Estilos, perspetivas, traços psicológicos e outras variáveis individuais, que a neurociência vai compreendendo cada vez melhor, influenciam sobremaneira a ação e os resultados de uma equipa.

Há que compreender, dentro do possível, estas dinâmicas, de modo a tomar decisões quando se recruta um alto quadro ou se forma uma nova equipa. Muitos modelos são aplicados pelo mundo fora, tanto numa ótica de compreensão como de compatibilização de personalidades. O Myers-Briggs Type Indicator e as duas 4 dicomias (Sensoriais/ Intuitivos, Emocionais/ Racionalistas, Extrovertidos/ Introvertidos e Julgadores/ Percetivos) é um exemplo que partindo do conhecimento e da autoconsciência, se pode ajudar a construir uma dinâmica de eficiência na equipa de trabalho.

Mas, mais que elaborar sobre modelos analíticos da psicologia, queria focar aquela, que na minha experiência, me parece a questão-chave: o enfoque que deve ser dado à diversidade e à complementaridade de perfis.

Há alguns anos que autores defendem (e bem) a diversidade como um elemento enriquecedor das decisões empresariais: diversidade étnica, de género ou de idades, mas também de formação de base, de experiência profissional e de talentos. No fundo, a capacidade de visões diversas, orientadas por perspetivas específicas, tornam a análise, reflexão e tomada de decisão mais consentâneas e “aderentes” à realidade – e com maior probabilidade de êxito. Um estudo que

ficou famoso, realizado na década de 90 nos EUA, com 127 companhias de topo, mostrou que o nível de diversidade nos órgãos de administração estava positivamente correlacionada com a performance financeira das respetivas empresas.

A complementaridade de perfis é também algo evidentemente enriquecedor. Basta uma analogia simples com o futebol, para se compreender esta questão: qualquer avançado tecnicamente talentoso, necessita de médias de cobertura e defesas eficazes para coadjuvar o seu bom desempenho; como tal, do mesmo modo, é importante que líderes visionários, com uma boa “strategy awareness”, mais focados na “big picture” e na motivação das pessoas, tenham ao seu lado alguém com um perfil mais analítico, orientado ao rigor, ao planeamento e à organização de recursos. Há quase cem anos, Henry Ford dizia: “Se duas pessoas numa equipa pensam sempre exatamente igual, uma delas é desnecessária”.

Conhecendo bem estas variáveis críticas, é possível agir sobre elas, conseguir equipas mais performantes e resultados mais elevados. Por um lado, nos processos de recrutamento, um bom conhecimento prévio de perfis e dinâmicas já existentes nas equipas, ajudarão a decidir o perfil mais correto a atrair. Por sua vez, na gestão interna, através de projetos de team building e team coaching, potencia-se a descoberta, abertura e a partilha, gerando fortes interações emocionais e de compromisso entre os elementos de uma equipa, dando um melhor sentido às suas forças e aos seus talentos.

Mais que um custo, serão investimentos com elevadíssimo retorno no longo prazo.

Carlos Sezões

Partner da Stanton Chase Portugal