



RECURSOS HUMANOS

Trocar bolas para liderar melhor

Quando a pandemia começou e a temporada desportiva ficou em suspenso, a Sport TV arregaçou as mangas e pediu ajuda à Boyden para preparar, com os seus líderes, a jogada seguinte: gerir melhor as equipas após o confinamento

Texto *Margarida Vaqueiro Lopes* Fotos *Luís Barra*

As mais diversas competições desportivas começaram a ser canceladas ainda nem o estado de emergência tinha sido decretado, no início de março. Para a Sport TV, o cenário era quase trágico, em termos de produto, e urgia alterar a estratégia para os próximos tempos, numa altura em que a única certeza que havia era...a incerteza. “Montámos uma estação B na rua até percebermos como íamos sair desta crise”, para ter a certeza de que as transmissões não seriam interrompidas, e que as equipas estavam o mais protegidas possível. Com as temporadas dos mais

variados desportos suspensas, era preciso pensar em alternativas para a programação, encher as grelhas que iam ficar sem transmissões de competições em direto ou diferido, garantir que as pessoas não desanimavam nem desesperavam pelo caminho, e ainda gerir uma equipa em confinamento, com diferentes situações e constrangimentos familiares. “Sabíamos também que isto não era um intervalo de tempo”, justifica Alexandra Sequeira Carvalho, diretora de Recursos Humanos da estação televisiva. Nas suas costas, o sol e o Tejo juntam-se para dar as boas-vindas, num cenário que não seria estranho não fossem as máscaras ou viseiras que todos

na sala usam agora, apesar de ninguém estar a menos de dois metros de distância. São sorrisos nervosos, ainda, aqueles que se sentem ao redor de uma mesa que tem pouca gente para um dia normal, na era pré-Covid.

Nas escadas, nos corredores e nos estúdios já se ouve algum burburinho, na mesma medida em que se multiplicam os dispensadores de desinfetante, as indicações das distâncias de segurança e os avisos para que se reforcem as medidas de higienização das zonas comuns. “Sentimos que as equipas precisavam que os líderes tivessem outras preocupações”, numa altura em que as vidas pessoal e profissional se



cruzavam como nunca antes. Foi por essa razão que, logo após o decreto do estado de emergência, a 18 de março, a Sport TV pediu ajuda à Boyden. “O mais importante foi fazer perceber que estávamos a ajudar na construção de um novo normal”, começa por realçar João Guedes Vaz, head of Leadership Consulting na consultora de executive search e o responsável pelo programa desenhado à medida para os líderes da Sport TV.

Em traços gerais, o grande objetivo desta iniciativa era capacitar 12 dos líderes da Sport TV para lidarem com os trabalhadores no período pós-confinamento, quando o chamado “novo normal” tomaria o lugar. João assume que todos os participantes estavam muito curiosos, mas que estavam também todos – equipa da Boyden incluída – muito conscientes de que os objetivos e o alinhamento poderiam mudar a qualquer momento, consoante o comportamento do vírus que obrigou todo o globo a alterar atitudes em tempo recorde.

O especialista partilha da visão que genericamente o mercado tem tido sobre o pós-pandemia: os líderes vão ser os mais pressionados durante os tempos que aí vêm, e quem conseguir gerir a sua equipa percebendo que os fundamentais mudaram radicalmente, vai tornar-se uma mais-valia indispensável em qualquer empresa.

“As organizações conviviam bem com os líderes medianos”, mas agora esses tempos acabaram-se. “E esta é

uma oportunidade única para sedimentar características como a sincronia com a equipa, a capacidade de comunicação, de planeamento e a agilidade organizacional.” É hora, salienta João Vaz, de trabalhar menos por tarefas e muito mais por objetivos e de fazer uma gestão do risco de uma forma muito tranquila, privilegiando a resolução de problemas em rede.

Para ambos os responsáveis de recursos humanos, esta foi uma experiência feita sobretudo de aprendizagem. Foi preciso exercitar ainda mais as formas de medir o pulso às equipas, potenciar o trabalho em conjunto e tudo isto em versão condensada. “Uma espécie de *shot*”, dizem em jeito de brincadeira. A verdade é que, genericamente, um processo de *coaching* demora um ano. A Boyden e a Sport TV montaram um programa de dois meses, e que já está a dar resultados: houve *peer coaching*, sessões individuais e trabalho em equipa. Os temas foram, desta vez, mais concretos e fechados do que num programa habitual e Alexandra revela que há uns dias tinha assistido a uma reunião de uma das equipas e ficou verdadeiramente admirada. “Ouvi um dos líderes fazer perguntas que antes seria impensável, porque não têm nada a ver com o seu perfil. Ou não tinham. É muito engraçado ver como as pessoas ouviram e estão a implementar as novas ferramentas. Nota-se que se sentem mais confiantes para lidar com a incerteza e que estão a tentar estabelecer uma colaboração



“Não é um sinal de fraqueza um líder ter em conta as emoções da sua equipa”

Alexandra Sequeira Carvalho

Diretora de Recursos Humanos da Sport TV





mais efetiva”, adiantou. “Não é um sinal de fraqueza um líder ter em conta as emoções da sua equipa” e isso tornou-se mais claro para os líderes da Sport TV.

Alguns dos participantes foram convidados a partilharem e avaliarem a sua participação nesta iniciativa, que se revelou genericamente positiva, e Alexandra garante que muitas das ações iniciadas serão para manter. É o caso do *peer coaching*, que poderá recorrer ou não a acompanhamento externo – a questão ainda está em avaliação – e do *log book*, onde os gestores anotam os seus compromissos enquanto líderes e vão avaliando a sua implementação e evolução. “A imprevisibilidade do mundo está a acontecer em ciclos mais curtos, as crises estão a tornar-se sistémicas” e João Vaz gostava de fazer parte de um futuro em que essas contingências são acauteladas pelas empresas e pelos profissionais.

Para ambos os responsáveis, algo que tem ficado muito claro durante a pandemia e, sobretudo, através do programa que agora fecharam com um saldo que consi-



As organizações conviviam bem com os líderes medianos”

João Guedes Vaz
Head of Leadership
Consulting
da Boyden



deram bastante positivo, foi o facto de o peso do silêncio entre equipas e pares ser “uma coisa tremenda”. A entrada abrupta do trabalho nas casas das famílias e dos receios pessoais no local de trabalho poderá ter sido o alerta que faltava para quem lidera não esquecer o princípio que devia ser o mais básico das suas funções: os seus interlocutores são muito mais do que números. Em jeito de conclusão, Alexandra partilha uma das experiências que sentiu fazerem mais diferença no regresso aos escritórios: “Perguntar às pessoas como elas estão mas parar, efetivamente, para ouvir as respostas que dão. Antes perguntávamos de uma forma praticamente retórica, em passo apressado. Hoje percebemos que queremos mesmo saber. E isso faz a diferença em quem pergunta e sobretudo em quem responde”, nota.

João e Alexandra revelam ainda que esperam poder continuar a desenvolver projetos juntos, numa altura em que o acompanhamento especializado se provou fundamental para passar o pico de intensidade da tormenta. **E**