



## CAPITAL PSICOLÓGICO

### Paradoxos da vida de um líder

Miguel Pina e Cunha identificou, em 2013, nove paradoxos da liderança eficaz. Hoje em dia conseguimos distinguir líder de chefe e entendemos que a liderança coloca a quem a exerce muitos desafios. Vale a pena lê-los e dedicar-lhe alguma da nossa atenção, sobretudo se exercemos neste momento algum cargo de gestão de equipas:

#### 1. O paradoxo do desconforto confortável

É mais eficaz quem sabe sair da sua zona de conforto que, por natureza, implica sentir desconforto. O mote é: estar desconfortável nesse desconforto. Ainda, ser capaz de criar, no seio da sua equipa, as dinâmicas que permitem experimentar conforto com o desconforto e desconforto com o conforto. A construção de dinâmicas positivas no seio da equipa pode ajudar a mesma a melhor enfrentar tais desconfortos.

#### 2. O paradoxo da coragem cautelosa

Os bons líderes devem possuir coragem para discordar da posição dominante e para tomar decisões difíceis, ainda que necessárias e justas. Todavia, não é crucial que colidam com a posição dominante apenas para mostrar coragem. Em determinadas circunstâncias, pode ser mais corajoso não mostrar coragem. Simetricamente, pode não ser muito corajoso mostrar coragem como um fim em si mesmo. Por vezes, é preciso ter coragem para tomar decisões que não aparentam coragem.

#### 3. O paradoxo da presença ausente

Uma das grandes qualidades de um líder é a disponibilidade para estar presente, escutar e apoiar os colaboradores quando necessário. Proporcionar “momentos humanos” aos membros da equipa é uma boa forma de promover a resiliência e criar um quadro de cooperação e interajuda no seio da equipa. Cuidado, no entanto, com o excesso de presença na falta de autonomia e proatividade das pessoas. É importante, estar presente quando realmente necessário, o que implica também ausentar-se quando a sua presença não é realmente necessária.

#### 4. O paradoxo da mobilização otimista - ma non troppo

Um bom líder mobiliza a sua equipa através de energia positiva e otimismo, dando-lhe energia e vitalidade. Mas a virtude está no meio e o excesso de energia pode ter efeitos destrutivos. Por exemplo, o excesso de otimismo pode conduzir a equipa a negligenciar riscos e problemas, e a persistir em caminhos e decisões realmente inviáveis.

#### 5. O paradoxo da serenidade desassossegada

Um líder deve revelar serenidade e controlo emocional suficientes que lhe permitam gerir devidamente as emoções e o trabalho emocional – em si e na equipa. A serenidade permite-lhe tomar decisões mais refletidas e prudentes, deixar o palco para ponderar a ação e manter a calma quando as tensões emocionais podem toldar a boa decisão. Isto é diferente, claro, da serenidade passiva em que se assiste aos acontecimentos sem a noção real dos problemas e oportunidades que os mesmos comportam.

#### 6. O paradoxo da autenticidade consciente

Os líderes eficazes são autênticos (e.g., têm consciência das suas forças e vulnerabilidades; são transparentes nos relacionamentos, são francos e permitem que os outros também o sejam). A autenticidade nos relacionamentos requer, todavia, contenção e prudência. Ser autêntico não equivale nem a ser ingénuo, nem a ser um “sincerista”.

#### 7. O paradoxo da imperfeição estética

“O ótimo é inimigo do bom”. Procurar a excelência é desejável – mas que é necessário saber lidar eficazmente com as imperfeições dos indivíduos, das equipas e das organizações. Significa que é importante aprender a conviver com o (inevitável) erro porque ele é gerador de aprendizagem.

#### 8. O paradoxo da humildade confiante

A humildade é uma virtude rodeada de equívocos. Considera-se frequentemente que é uma qualidade imprópria de líderes “fortes”. É preciso adotar uma perspetiva mais realista (e menos pejada de preconceitos culturais): a humildade significa ter consciência das limitações próprias e estar disposto a aprender com os erros. A humildade também não é incompatível com a ambição. Os melhores líderes são humildes e ambiciosos.

#### 9. Paradoxo da responsabilidade não-paternalista

Os bons líderes assumem responsabilidade pelos destinos da equipa e da organização, não “sacodem a água do capote”, nem descartam responsabilidades. Todavia, líderes excessivamente “responsáveis” incorrem no risco de carregarem o mundo às suas costas – algo pouco sensato e que tende a resultar em fracasso. Importa que os líderes assumam responsabilidades – mas que também permitam que os membros da equipa/organização se encarreguem da responsabilidade que lhes cabe.

Mara Correia  
maracastrocorreia@gmail.com

# Cencal iniciou cinco novos cursos de longa duração

O Centro de Formação Profissional para a Indústria Cerâmica (Cencal), iniciou na semana passada, nas Caldas, os cursos de dupla certificação e de longa duração nas áreas de Marcenaria, Técnico de Informática de Sistemas e de Multimédia. Cada curso recebe cerca de 50 alunos da região Oeste. Nestas instalações estão a decorrer as ações de Cerâmica Criativa, Técnico de Vendas, Técnico de Logística, Técnico de Apoio Familiar e à Comunidade e de Marcenaria. Em Alcobça iniciaram-se os cursos de Pintura e Modelação

Cerâmica, totalizando cerca de 30 formandos. Neste polo do Cencal também funciona o curso de Técnico de Contabilidade.

#### NOVA ESPECIALIZAÇÃO EM CERÂMICA E VIDRO

Em Dezembro deverá ter início a terceira edição do Curso de Especialização Tecnológica em Ofícios de Arte – Cerâmica e Vidro. Foi o Cencal que concebeu esta ação, que teve a primeira edição em 2014 e foi validada para Portugal pela Agência Nacional para a Qualificação e o

Ensino Profissional. Com a duração de 1450 horas, em horário completo, este curso e decorrerá nas instalações do Cencal das Caldas e da Marinha Grande. Nestes espaços, os participantes vão utilizar diferentes processos nas duas áreas tecnológicas e artísticas das artes do fogo, a Cerâmica e o Vidro. O curso já foi concluído com êxito por mais de 20 pessoas e está aberto a jovens e adultos com habilitações escolares não inferiores ao 12º ano de escolaridade. Admitem-se desempregados com outro nível de habilitações, como

licenciatura e mestrado, como se constatou na primeira edição da formação. Os participantes terão direito a uma bolsa de profissionalização de acordo com a legislação em vigor, subsídio de transporte, de refeições e alojamento para aqueles que tenham residência distante. Igualmente, no âmbito da parceria existente, dispõem de acesso a algumas vagas na licenciatura de Design de Produto – Cerâmica e Vidro da ESAD. Este ano, os primeiros formados do CET do Cencal entraram no ensino superior. ■ N.N.

# Motivação e liderança dão o mote ao encontro da Sentidos Dinâmicos

O VII Encontro Nacional do Grupo SD, que desde 2010 reúne parceiros e clientes do grupo empresarial caldense Sentidos Dinâmicos, é dedicado este ano à motivação e liderança. O encontro deste ano realiza-se este sábado, 15 de Outubro, durante todo o dia no antigo Externato Ramalho Ortigão.

O programa inicia pelas 9h00 com a uma recepção aos participantes, seguida às 10h15 por uma sessão de boas-vindas pela cantora Rebeca, que vai interpretar o tema inédito “Para quem nunca me abandonou”. Na parte da manhã realiza-se o painel sobre motivação, moderado pelo treinador e comentador de futebol António

Fidalgo, que também é certificado em Sports Coaching, e tem como preletoras a socióloga Catarina Fonseca e a inspectora do trabalho Orlanda Costa. De tarde debate-se liderança, com moderação de Noel Vinagre, gestor de recursos humanos e director comercial da Média Mais Seguros, e preleção de António Fidalgo,

Isabel Ferreira, especialista em coaching, e Marco Sousa, mestre em gestão de recursos humanos. No encontro os responsáveis pelo Grupo SD vão falar dos “7 C’s que evoluem as pessoas” e para encerrar o evento, a partir das 17h00, o mestre Carlos Oliveira explica como chegar ao topo. ■ J.R.

PUB.

**FORMADA EM GERIATRIA.**  
Cuida-se de Idosos.  
Tel.: 911 773 697

(1163)

**ADMITE-SE (M/F)**  
Comercial para área de hotelaria  
geralrh16@gmail.com  
916321899

**PRECISA-SE FUNCIONÁRIA**  
Para Lar Chão da Parada  
Disponível para turnos entrada imediata  
910149110

(1181)

**GESTOR COMERCIAL (M/F)**  
TELECOMUNICAÇÕES

**Requisitos:**  
Orientação para o mercado e cliente.

**Oferece-se:**  
Formação contínua, remuneração base + prémios.

**Enviar CV**  
afonsoalves@autojulio.pt

(739)

**The Beauty Zone**  
**Oportunidade**  
**Precisa-se Cabeleireira**  
Contact Amy  
Telem. 964004676  
Com experiência  
Inglês fluente  
www.beautyzonesilvercoast.com  
beautyzonesilvercoast@mail.com

(1113)

**PROCURAMOS VENDEDOR/COMERCIAL para entrada nos quadros da empresa nas Caldas da Rainha**

Com experiência comprovada em vendas no ramo da segurança eletrónica

Para entrada a curto prazo

Envie o seu currículo para entrevista, após análise do mesmo  
Contacto: 262382380 ou geral@secpixel.com

(1206)