

A liderança do Pai Natal

Falar de confiança neste período de profunda crise, quando todos os dias são revelados segredos e escândalos políticos e financeiros, quando milhares de famílias portuguesas correm o risco de perder o emprego e quando ninguém consegue prever o futuro, pode parecer ingénua ou pelo menos de mau gosto. Sejam francos, foram os segredos, as mentiras, a falta de abertura e de autenticidade que nos trouxeram esta depressão colectiva. Por isso, e por estarmos perante uma verdadeira crise de confiança, parece-me ser a altura ideal para falar do seu impacto nas organizações. Apesar das dúvidas que pairam sobre o sector da formação e da consultoria, sinto-me confiante. Confiante porque acredito no Pai Natal, porque acredito que uma pequena organização localizada no fim do mundo, numa aldeia rodeada de gelo, sem aeroporto internacional nem TGV e com recursos humanos pouco qualificados pode ter sucesso a nível internacional. Caso ainda não saibam, no passado mês de Dezembro e apesar da crise, o Pai Natal e a sua equipa de duendes repetiu uma performance inacreditável. O volume das suas vendas sofreu sim alguma queda face aos anos anteriores mas esta PME internacional respeitou o seu compromisso e conseguiu trazer alegria às crianças do mundo inteiro em apenas 24 horas!

Acredito no Pai Natal porque ele é um grande líder e porque conheço o seu segredo! Aliás, só é segredo para quem quer, o modelo de *management* do Pai Natal inspira-se em conceitos utilizados nas melhores organizações americanas mas principalmente no bom senso. Neste período conturbado, achei que gostariam de ouvir a história do líder mais famoso do mundo! Por isso vou revelar-vos o segredo que lhe permitiu transformar o seu projecto numa verdadeira "success story" à moda escandinava. Se me permitirem, vou aproveitar a ocasião para partilhar convosco uma dúvida existencial. Será por acaso que o Pai Natal está sediado na Finlândia? Teria conseguido os mesmos resultados se estivesse implantado em Portugal? Se ele tiver que deslocalizar a sua actividade para outro país, seria Portugal um boa opção para ele?

A história que segue também serve para quem não gosta de contos de Natal. Se preferirem histórias mais realistas basta substituir a palavra "Pai Natal" por "Líder Autêntico" e a palavra "duende" por "pessoas". A magia vai funcionar na mesma!

A liderança do Pai Natal é fruto de muita introspecção

O Pai Natal não tirou o melhor curso de Gestão de Empresas do mundo mas percebeu muito cedo que o *management* era antes de tudo uma questão de atitude. Pela sua experiência de vida e sem qualquer diploma nem psicoterapia ele sempre soube que ninguém se deixava guiar por pessoas que têm um comportamento defensivo. Quando lançou o seu projecto na Lapónia ainda não se falava de inteligência emocional mas já tinha percebido de forma intuitiva que o líder deve saber lidar com pessoas para mobilizar e motivar equipas. Por isso e apesar de já estar muito velhinho e com idade para se reformar decidiu investir nele próprio e aproveitou o dinheiro que tinha ganho a fazer publicidade para um refrigerante americano para fazer *coaching* e assistir às melhores formações de liderança e de desenvolvimento pessoal. Os conhecimentos, a postura e a visão que adquiriu durante esses anos foram determinantes para o sucesso do seu projecto futuro.

O que faz realmente a diferença entre a liderança do Pai Natal e a dos outros é claramente a sua postura. Primeiro ele tem uma **presença** extraordinária. O facto de ser uma pessoa corpulenta ajuda obviamente porque impõe algum respeito mas a sua presença deve-se essencialmente à energia que ele liberta. Nota-se no seu olhar. Ele sente-se plenamente vivo e em absoluta possessão das suas capacidades. Ele nunca se aborrece e tem um excelente nível de energia.

Além disso, o Pai Natal é uma pessoa autónoma e muito determinada. Não quero dizer com isso que ele seja uma pessoa teimosa, bem pelo contrário. Ele sabe exactamente o que quer mas também sabe confiar nos outros para encontrar o melhor caminho. Só quem o conhece muito bem é que sabe de onde é que lhe vem esta **determinação pessoal**: ele sabe tomar decisões para ele próprio, ele sabe cuidar de si, ele é que controla a sua própria vida. O Pai Natal sente-se livre e não constringido. Isto é notório!

A abertura sempre foi o lema do Pai Natal. Ele não tem segredos para ninguém, e se os tem não é de certeza para com ele próprio. Em vez de falar de abertura ele prefere falar de "autenticidade", com os outros mas sobretudo com ele próprio. Ele está em introspecção permanente e aproveita qualquer contrariedade para ver o que se passa dentro dele em vez de acusar os outros. Se virmos bem, o que ele tem é **auto-consciência**. Ele conhece-se bem, sabe quais são as suas qualidades mas também os seus defeitos e mais importante que tudo aceita-os com a maior naturalidade do



Luís Morgadinho
Consultor, Executive
Coach e Formador
em Management
e Desenvolvimento
Pessoal

mundo. Como ele costuma dizer “a consciência é um elefante num oceano de inconsciência” mas ele esforça-se pelo menos a reduzir constantemente a sua parte inconsciente, reduzir a sua “máscara” como dizem os psicólogos.

O mais extraordinário é que ele **sente-se importante** mas não é de forma alguma uma pessoa convencida. Ele sente-se importante não por saber que é uma pessoa famosa. Ele sente-se importante para ele próprio. Ela sabe que está vivo e que os outros olham para ele como um ser humano em vida. Ele sabe que tem valor e que a sua presença conta, que a sua participação na vida tem uma razão de ser. Ele gosta da vida.

O Pai Natal sabe que não sabe tudo e sabe que não tem jeito por certas coisas. Por isso delega nos duendes com muita facilidade e confiança. Mesmo que não saiba tudo, isto não o impede de se **sentir competente**. Ele sabe que sempre foi capaz de fazer face às situações que a vida lhe impôs e sempre o será. Ele é uma pessoa muito responsável não no sentido comum mas sim por saber que só ele é que pode cuidar de si próprio.

Por fim, a última característica do Pai Natal é mais evidente: a **simpatia**. Toda a gente reconhece a sua amabilidade e empatia mas o Pai Natal tem uma visão original sobre o assunto. A quem elogia a sua simpatia ele costuma responder o seguinte: “Você vê em mim uma pessoa simpática porque eu próprio me sinto digno de ser amado, porque gosto da minha própria companhia e porque gosto da pessoa que sou”. Pois, ele diz às vezes coisas muito estranhas.

Segredo N° 1*

Numa organização ideal, os líderes e os seus colaboradores...
... têm presença
... têm determinação pessoal
... têm auto-consciência
... sentem-se importantes
... sentem-se competentes
... sentem-se simpáticos

Uma cultura organizacional ímpar

O que marca as pessoas que entram pela primeira vez na oficina do Pai Natal é o clima de trabalho. O ar é fresco, as pessoas são sorridentes e toda a gente respira felicidade. É que na empresa do Pai Natal nota-se mesmo que os relacionamentos são produtivos e fonte de satisfação pessoal para todos. Não se trata somente das relações que os duendes têm entre eles, como colegas de trabalho, mas também da relação que a organização tem com os seus clientes que adoram a equipa do Pai Natal, com os comerciais que nunca mudariam de emprego mesmo que lhes pagassem o dobro, com os consultores que até fazem *workshops* à borla, sem falar dos fornecedores que nunca falhariam uma entrega. Pode parecer mágico mas este ambiente de trabalho extraordinário não aconteceu por acaso, é o resultado da postura do líder da equipa, o Pai Natal, mas sobretudo de uma estratégia muito concreta.

O carácter **energético** dos relacionamentos que os duendes têm entre eles é notório. Todos os duendes estão super concentrados no que fazem e fazem-no com muita energia e boa disposição.

Depois, os relacionamentos são **adultos** e responsáveis. Todos os membros da equipa assumem plena responsabilidade das suas acções. Não há um duende que não esteja totalmente formado e preparado. Todos são informados de forma muito precisa sobre a sua situação na empresa e todos sabem claramente qual o seu nível de competência em qualquer situação e decisão que tenha de ser tomada.

Parece incrível mas a ideia que se tem ao ver trabalhar o Pai Natal com a sua equipa é que têm **relações honestas**. Tudo o que é dito nesta organização é verdadeiro, nenhuma informação importante é ocultada ou retida. Todos os duendes têm consciência da situação da empresa, do que está bem e do que está mal. A forma como os duendes interagem entre eles é **valorizante** para todos. Cada duende reconhece honestamente o trabalho, as atitudes, as intenções e as realizações dos outros. Nota-se no tom da voz, nos comentários e até nos gestos. Trabalhar para o Pai Natal parece ser motivo de orgulho para todos os duendes.

Além disso, nota-se nas relações um verdadeiro espírito de **cooperação**. Nesta organização sentimos que todos procuram activamente as soluções que optimizem o resultado de cada um. O objectivo é sempre de conseguir um compromisso satisfatório para todos, não somente o objectivo individual de cada um. Os duendes não se invejam uns aos outros, a palavra inter-ajuda é uma realidade concreta. Entre os membros da equipa inclusive com o próprio Pai Natal nota-se uma atmosfera de cumplicidade. As relações são **amigáveis**, cada um aprecia o outro como ele é, com os seus defeitos e suas qualidades.

Ao olhar em detalhe os duendes a trabalhar percebermos muito rapidamente que esta atmosfera produtiva se deve ao comportamento individual de cada membro da equipa e não só à postura do Pai Natal. O mais inacreditável é que todos os duendes têm as mesmas características que o seu líder. Todos estão extremamente presentes ao que fazem, todos são determinados e simpáticos. O Pai Natal diz da sua equipa que “eles próprios se conhecem bem e não precisam de ignorar, humilhar ou rejeitar os outros para se sentirem importantes, competentes ou simpáticos”. O Pai Natal é misterioso!

Segredo N° 2*

Numa organização ideal, os relacionamentos são:
Energéticos
Adultos
Honestos
Valorizantes
Cooperativos
Amigáveis

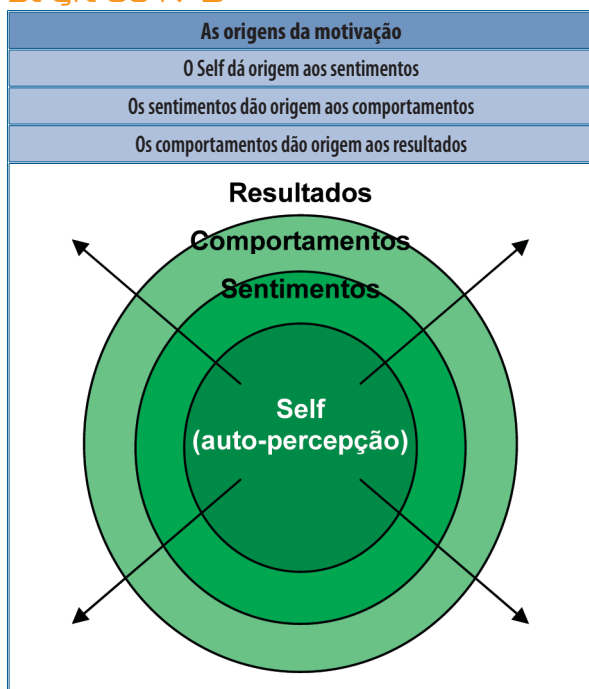
Porque é que o Pai Natal dá tanta importância à auto-estima da sua equipa?

O Pai Natal sabe como funcionam os duendes. Ele sabe que a imagem que eles têm deles próprios, e os sentimentos que têm para com eles próprios, ditam os seus comportamentos e têm um impacto sobre as pessoas que os rodeiam. Ser produtivo, criativo, inovativo ou mesmo autêntico são características que têm origem

num lugar mais profundo da sua consciência, do seu ser. Por isso, perceber o que motiva o comportamento dos duendes foi essencial para libertar o potencial das equipas e a produtividade de toda a organização.

O Pai Natal adquiriu esta sabedoria porque diz ele "o que vale para os duendes também é válido para mim, como superior hierárquico e ser humano". Sempre que alguém o questiona sobre a sua política de recursos humanos ele responde o seguinte: "todos nós nos relacionamos uns aos outros a partir de camadas exteriores, o nosso comportamento. Por sua vez o nosso comportamento é motivado pelo estado actual dos nossos medos ou pela ausência de medos experienciados pelo nosso Self". O que ele quer dizer com isso é que o mundo exterior, os outros, só vêem os nossos comportamentos, não a vulnerabilidade que podemos estar a sentir em camadas mais profundas de nós próprios. Se nos comportamos de forma defensiva por exemplo ao culpar, criticar, ridicularizar ou atacar os outros é muito provável que o nosso Self esteja na realidade a sentir medo por termos a percepção de eventuais ameaças. Este sensação de "perigo" activa sentimentos de medo e torna-nos defensivos o que nos leva a nos comportarmos de forma reactiva.

Segredo N° 3*



Segundo o Pai Natal, a auto-estima é o sentimento que temos sobre o nosso Self. Quando a imagem que temos de nós próprios, lá no fundo, corresponde a pessoa que queremos ser, temos então uma auto-estima positiva "o que nos faz sentir-nos mais vivos, determinados, responsáveis, conscientes, importantes, competentes e simpáticos". Pelo contrário, quanto mais nos vemos a nós próprios diferentes da pessoa que queremos ser, mais desiludidos ficamos e mais raiva sentimos contra nós próprios. "Sentimentos de raiva contra si próprio reduz a auto-estima". O argumento faz sentido, mas neste caso porque é que a nossa auto-percepção faz-nos sentir estes desajustamentos? A resposta do Pai Natal é surpreendente. Segundo ele, é tudo uma questão de **escolha**. O Pai Natal pensa

que todos nós escolhemos os nossos sentimentos e nossos comportamentos porque, por incoerente que pareça, obtemos um **benefício secundário** ao fazê-lo.

A auto-estima é consciente e ao mesmo tempo inconsciente. Tudo começa obviamente na nossa infância e desenvolve-se à medida que vamos criando o nosso Self ao internalizar (ou rejeitar) mensagens sobre nós que recebemos dos nossos pais ou de outras pessoas. Não temos consciência de toda a parte do nosso Self. O Pai Natal pensa que escolhemos manter alguns aspectos inconscientes porque eles nos causam desconforto ou porque não queremos simplesmente lidar com eles.

Estas teorias ajudam o Pai Natal no seu dia a dia de líder. Ajudam-no a perceber o comportamento defensivo de alguns dos seus colaboradores e por vezes até o ajudam a perceber alguns dos seus próprios mecanismos de defesa. Ele nunca se deixa levar pelo cinismo de alguns dos seus duendes. Como sabe que este comportamento é uma defesa, sinal de fraca auto-estima, ele ajuda pelo contrário o seu colaborador a responsabilizar-se pelos seus sentimentos.

Segredo N° 4*

As chaves de sucesso para relacionamentos profissionais eficazes
Conhecer e gerir a nossa própria auto-estima
Respeitar e gostar dos outros
Aprender a ser flexível e a adaptar o seu estilo às circunstâncias

Como líder, o papel principal do Pai Natal é criar um clima de confiança afastando "o medo" do local de trabalho

Na opinião do Pai Natal, é impossível alcançar o sucesso sem afastar primeiro o medo do clima organizacional. Ele descobriu há já muito tempo que o medo nos duendes inibe a criatividade, a inovação e o comprometimento. Além disso ele sabe que o medo produz efeitos perversos tais como a sabotagem ou retaliação. "Não conseguia alcançar os meus objectivos de qualidade enquanto os meus duendes sentiam medo de dizer a verdade" diz o Pai Natal.

Por conhecer-se bem e conhecer bem a natureza dos duendes ele sabe efectivamente que todos nós temos uma tendência natural para interpretar sinais exteriores como ameaças. Quando um duende se comporta de uma forma que é interpretada como uma ameaça para outro duende, o seu comportamento pode ser entendido como um ataque, uma ofensa. São os sentimentos internos que motivam o comportamento. O que ele ensinou aos seus duendes foi que em vez de se tornarem defensivos, podiam adoptar uma atitude construtiva que ajude o outro a sentir-se seguro para que possa baixar o seu nível de reactividade. Mais concretamente, o Pai Natal ensinou os seus duendes a ajudarem-se em primeiro lugar a eles próprios e depois a ajudarem-se uns aos outros a sentirem-se importantes, competentes e simpáticos evitando assim conflitos potenciais.

Esta abordagem é o coração da estratégia do Pai Natal. Ele considera que todos os duendes partilham similaridades básicas: todos querem sentir-se importantes, competentes ou simpáticos. O problema é que todos carregam um medo inconsciente de serem ig-

norados, humilhados ou rejeitados. Isto afecta os seus sentimentos bem como os seus comportamentos que o Pai Natal divide por sua vez em três dimensões. Segundo o Pai Natal, todos têm preferências comportamentais em termos de inclusão (alguns preferem estar em grupo, outros preferem estar sozinhos), controlo (alguns duendes gostam de dominar, outros preferem ser dominados) ou de abertura (há duendes que gostam de intimidade, outros preferem relações mais superficiais). Perceber que por trás de um comportamento se esconde um medo inconsciente e aceitar a preferência comportamental dos outros foi determinante para o bem-estar de toda a equipa.

“Ao tornarmo-nos responsáveis pelo que se passa dentro de nós, tornamo-nos responsáveis pelos nossos próprios padrões psicológicos e modelos mentais e deixamos de misturar o que está cá dentro (no nosso Self) com o que se está a passar na realidade. Foi isto que ensinei aos meus duendes. Isto fez toda a diferença” diz o Pai Natal.

Segredo N° 5*

As dimensões do comportamento humano			
Comportamentos	Inclusão	Controlo	Abertura
Sentimentos	Importância	Competência	Simpatia
Self (auto-percepção)	Presença	Determinação	Auto-consciência
Medo interpessoal	Medo de ser ignorado	Medo de ser humilhado	Medo de ser rejeitado

Qual é a estratégia do Pai Natal para melhorar a auto-estima dos duendes

Ao criar um clima de trabalho que convida os membros da sua equipa a sentirem-se importantes, competentes e simpáticos, o Pai Natal reduz o nível de medo e cria um ambiente que gera honestidade, colaboração, responsabilização e até um certo espírito de divertimento! É neste ambiente que os duendes mobilizam o melhor deles próprios no local de trabalho. A produtividade atinge o seu clímax em ambientes de confiança.

À semelhança de muitos líderes, o Pai Natal gosta muito do seguinte provérbio: “Se eu der peixe a uma pessoa faminta, não terá mais fome. Se eu lhe ensinar a pescar nunca mais terá fome”. Mas o Pai Natal é um homem sábio e prefere uma versão mais aprofundada: “Se eu criar as condições necessárias para que uma pessoa faminta aprenda por ela própria a pescar, nunca mais terá fome e terá mais hipóteses de aumentar a sua auto-estima”.

Em resumo, segundo a teoria do Pai Natal a produtividade das equipas depende da auto-estima dos seus colaboradores. Se todos os empregados de uma organização têm uma boa auto-estima, aquela terá inevitavelmente sucesso bem como um excelente nível de produtividade. Deste ponto de vista o objectivo de uma organização ideal é trazer a maior auto-estima possível ao maior número possível de empregados. O Pai Natal pode parecer idealista mas ele tem noção que as organizações não podem inculcar auto-estima às pessoas. Segundo ele, as empresas podem e devem pelo menos criar as condições que facilitem o processo pessoal dos seus cola-

boradores. Mais precisamente, o Pai Natal considera que os líderes e as organizações podem facilitar estes objectivos criando um ambiente de...

... **participação** permitindo inteira participação nos assuntos da empresa mesmo que na realidade ninguém queira participar a todas as actividades. Permitir que todos tenham a ocasião de o fazer e todos sejam convidados a fazê-lo faz com que as pessoas mais facilmente se possam sentir importantes e daí presentes ao que fazem.

... **liberdade e responsabilização** confiando nos indivíduos e permitindo-lhes determinar a sua própria forma de trabalhar. Só assim é que as pessoas ganham o sentimento de poderem controlar a sua própria vida. Passar o tempo inteiro a respeitar ordens sem nunca saber porquê não é agradável para ninguém e não favorece a auto-estima. Ninguém se pode sentir competente neste contexto.

... **abertura** não podendo existir nenhum segredo (excepto segredos industriais). Ao sentirem que não há retenção de informação, que as respostas a todas as perguntas são verdadeiras e que não se omite nada, as pessoas tornam-se elas próprias mais abertas. Ao sentirem-se dignas de confiança, abrem-se aos outros e a si próprias. Ganham em auto-consciência.

... **reconhecimento** fazendo com que a empresa conheça muito bem todos os seus colaboradores e adquira uma compreensão cada vez mais profunda de todos. Aos sentirem-se ouvidos, simplesmente, as pessoas têm melhores condições para se sentirem importantes reduzindo assim a possibilidade de aparecerem comportamentos defensivos originados pelo medo inconsciente de serem ignoradas.

... **empowerment** responsabilizando todos os colaboradores, sem constrangimentos permitindo participar em todos os processos de decisão sobre os quais têm competência e que lhes dizem respeito. Ao sentir que a sua palavra conta e que a mesma merece a confiança da organização o colaborador terá mais hipóteses de se sentir competente e assim desenvolver competências.

... **humanidade** ao considerar todos os colaboradores como seres humanos e encorajando os contactos sociais. Ao sentir-se ouvido na sua humanidade o colaborador sente-se amado e será mais susceptível de também gostar dos outros.

Segredo N° 6*

As alavancas da confiança		
Quando		
Os indivíduos se sentem e são:	As relações são:	Os líderes e a organização facilitam este objectivos criando um ambiente de:
Presentes	Energéticas	Participação
Determinados	Adultas	Responsabilização
Conscientes	Honestas	Abertura
Importantes	Valorizantes	Reconhecimento
Competentes	Cooperativas	Empowerment
Simpáticos	Amigáveis	Humanidade

Será Portugal um país atractivo para os investimentos do Pai Natal?

Imaginemos agora que o Pai Natal fosse obrigado a deslocalizar as suas actividades. Por querer mudar de clima, imaginemos que equacione a possibilidade de escolher o nosso país. Conhecendo o modelo de gestão que fez o sucesso da sua empresa ou seja a qualidade dos relacionamentos interpessoais e a abertura, qual seria a sua reacção face ao último inquérito social europeu (realizado em Portugal pelo Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa e pelo Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – ISCTE) que revela que **os Portugueses estão entre os europeus que mais desconfiam do próximo?**

Segundo este inquérito, muito sério, Portugal faz portanto parte do grupo de países com menores níveis de confiança junto da Polónia, Hungria e Eslovénia. Estes resultados relativos à “confiança interpessoal” foram obtidos a partir das respostas às perguntas: “de uma forma geral, acha que todo o cuidado é pouco quando se lida com pessoas ou acha que se pode confiar na maioria das pessoas?”; “acha que a maior parte das pessoas tentam aproveitar-se de si sempre que podem, ou pensa que a maior parte das pessoas são honestas?” e “acha que, na maior parte das vezes, as pessoas estão preocupadas com elas próprias ou acha que tentam ajudar os outros?”

É muito provável que estes resultados sejam extremamente preocupantes para o Pai Natal por perceber a que ponto é que a nossa auto-estima é baixa. Portugal não podia ser para ele pior opção, pois estamos precisamente no extremo oposto aos nórdicos sendo, segundo o mesmo estudo, a Suécia, a Finlândia, a Noruega e a Dinamarca os países com níveis mais elevados de confiança interpessoal. Infelizmente o estudo não acaba aqui, os resultados relativos ao bem-estar psicológico dos portugueses também não é muito positivo. O bem-estar psicológico é entendido neste inquérito como a visão mais profunda da qualidade de vida e o bem-estar social, equivalente à qualidade do funcionamento pessoal ao nível das relações com os outros e com a sociedade. Nesta matéria Portugal está também abaixo da média europeia, ocupando o 16º lugar, entre 23. Atrás, só mesmo a Hungria, a Federação Russa, a Estónia, a Eslováquia, a Bulgária, a Polónia e a Ucrânia.

O resultado deste inquérito pode levar-nos a pensar que se o Pai Natal quisesse vir para Portugal teria muito mais dores de cabeça para pôr os duendes a trabalharem nas mesmas condições que na Lapónia. Como é que duendes que não confiam uns nos outros, que têm um nível de auto-estima tão baixo podem trabalhar juntos? Mas o Pai Natal é um excelente líder e não tem receio em lidar com as pessoas.

* Os segredos do Pai Natal são baseados na teoria FIRO® (Fundamental Interpersonal Relation Orientation) e no modelo The Human Element® ambos desenvolvidos pelo psicólogo norte-americano Will Schutz que concentrou durante mais de 20 anos as suas pesquisas no desenvolvimento das organizações e das equipas até modelizar uma metodologia de aprendizagem completa que descreve as competências relacionais chave para desenvolver a liderança e o trabalho das equipas. A tese central de Will Schutz é que o nível de abertura, humanidade e confiança entre os indivíduos condiciona tanto a saúde mental e física dos colaboradores como o nível de produtividade das empresas.

O que é que faria o Pai Natal para que duendes portugueses trabalhem juntos?

Se acreditarmos no Inquérito Social Europeu, os Portugueses não partilham a opinião do Pai Natal. Por cá, pelos vistos, a qualidade dos relacionamentos e o nível de auto-estima das pessoas não é um factor chave de produtividade. Por cá, o medo, a falta de abertura e o segredo são a alma do negócio. O Pai Natal quanto a ele sabe que o nosso nível de desconfiança inter-pessoal não favorece os objectivos da nação. Ele sabe que o nosso nível de auto-estima nunca nos vai permitir conquistar mercados estrangeiros com a mesma facilidade dos outros. Se não gostarmos de nós próprios e não gostarmos do “Made in Portugal” como é que vamos convencer os outros? Mas ser Pai Natal é ver nos duendes seres “humanos” em crescimento que só precisam de uma coisa para poderem exprimir o melhor deles próprios: sentirem-se importantes, competentes e dignos de ser amados. Por isso, ele sabe que os duendes portugueses são como os da Lapónia, basta dar-lhes a importância que merecem para se tornarem o duende que sempre quiseram ser. Ele sabe que não é só uma questão de dinheiro porque não é por serem melhor pagos que os duendes Portugueses se sentiriam mais importantes ou competentes. O Pai Natal sabe sobretudo que a produtividade das equipas é uma questão de autenticidade, de relacionamentos e de confiança.

Num país como o nosso, não há dúvida que o Pai Natal precisa muito dos profissionais dos Recursos Humanos. Por isso é importante eles terem uma boa auto-estima para assumirem os seus valores e defenderem com toda a força a sua verdade: o capital humano é o nosso maior capital!

O Pai Natal lança-nos um alerta. É urgente fazê-lo porque se não for feito ninguém neste país vai acreditar nele caso um dia queira investir por cá. Pior ainda, ninguém vai querer acompanhar um Pai Natal português e isto é que é urgente porque muitos gestores no nosso país estão prontos a se tornarem verdadeiros Pais Natal, muitos estão dispostos a olhar para dentro para se tornarem mais eficazes fora. Para estes Líderes Autênticos a confiança é que é a alma do negócio! •

CURRICULUM VITAE

Luis Morgadinho

Consultor, Executive Coach e Formador em *Management* e Desenvolvimento Pessoal

Licenciado em Relações Económicas Internacionais em França (Université Clermont II) e em Gestão de Empresas em Inglaterra (Cambridge Anglia University), exerceu durante mais de 10 anos funções de chefia no seio de várias multinacionais ligadas nomeadamente à indústria automóvel, à logística e à comunicação.

A sua paixão pelo ser humano levou-o a orientar a sua carreira profissional para a área do *management* e do desenvolvimento pessoal. Fascinado pela abordagem psico-corporal do Prof. Lowen (Bioenergética), pela Análise Transaccional de Eric Berne e pela visão Sistémica de Bert Hellinger é no *Coaching* que encontrou a integração necessária para exercer a profissão de consultor e formador.

Certificado em *Coaching* individual e de Equipas (Coach&Team®) pelo Instituto Transformance de Paris e formado na abordagem global do capital humano nas organizações, The Human Element® em São Francisco, acompanha executivos e equipas nas suas problemáticas de mudança e de desenvolvimento.