

# Lideranças: do saber ao fazer vai uma grande diferença

É importante perceber que os detalhes e nuances que fazem o trabalho acontecer não estão todos numa base de dados ou numa ferramenta de IA

**N**a gestão há um paradoxo inquietante que tem resistido ao tempo: saber o que mudar não é o mesmo que conseguir implementar mudanças. Este fosso entre o saber e o fazer prejudica profundamente as organizações, afetando tanto o comportamento humano quanto os sistemas que o apoiam.

Décadas de pesquisa já provaram que, na teoria, sabemos como motivar equipas, desenhar estruturas organizacionais eficazes e promover a inovação. Mas há um problema que resiste: a execução, ou seja, sabemos o que fazer, mas não como lá chegar, ou, pior ainda, não fazemos aquilo que sabemos ser necessário.

Um dos principais desafios é o custo do conhecimento perdido. Este fenómeno torna-se evidente na retenção de conhecimento dentro das empresas. Quando os colaboradores saem – seja para a reforma ou para novos desafios – levam consigo conhecimento institucional precioso. Não é apenas uma questão de perder pessoas, mas de perder memória organizacional, algo vital para decisões futuras. É importante perceber que os detalhes e nuances que fazem o trabalho acontecer não estão todos numa base de dados ou numa ferramenta de IA.

Até porque os sistemas (tecnológicos ou não) desenhados para captar e partilhar conhecimento muitas vezes falham. Não basta ter repositórios de informação – é essencial criar práticas que assegurem a partilha contínua, a renovação e a incorporação do conhecimento nos fluxos de trabalho diários. Sem isto, o saber desvanece-se e as organizações ficam mais pobres. A solução passa por transformar conhecimentos em ações concretas que possam ser registadas e partilhadas de forma eficiente. Só assim é possível evitar que uma geração de trabalhadores leve consigo, de forma irrecuperável, os alicerces da memória coletiva da organização.

Outro grande obstáculo para a gestão contemporânea é a fadiga da transformação. Num mundo em que a tecnologia evolui a um ritmo avassalador, muitas vezes, o foco recai na adoção de ferramentas novas, mas as lideranças falham em garantir que as pessoas e as estruturas estão preparadas para as usar eficazmente.

O resultado é previsível: frustração, desperdício de recursos e um potencial não concretizado. Embora a fadiga da transformação não seja algo novo, a sua escala tornou-se maior devido à velocidade das mudanças tecnológicas. E os dados são claros: cerca de 70% dos programas de transforma-

ção continuam a falhar, o mesmo número de há décadas. Na minha perspetiva, o problema não reside na tecnologia em si, mas na falta de preparação das pessoas. O sucesso depende da capacidade de adaptar a força de trabalho ao ritmo da transformação, tornando o desenvolvimento contínuo de competências um pilar da cultura organizacional.

Também muito se debate sobre trabalho remoto versus presencial, mas esta é uma questão que desvia o foco do verdadeiro problema: o que faz uma organização ser um espaço onde a colaboração e a inovação prosperam? A verdadeira questão não é onde trabalhamos, mas como trabalhamos.

Forçar os colaboradores a regressarem ao escritório não garante melhor produtividade ou trabalho em equipa. Pelo contrário, o futuro das organizações passa por criar ambientes híbridos ou digitais que

**Forçar os colaboradores a regressarem ao escritório não garante melhor produtividade ou trabalho em equipa**

POR  
**ALEX ADAMOPOULOS**



> CEO da Emergn

fomentem interações significativas. A conexão humana não é consequência da proximidade física, é resultado de uma intenção clara e estruturada.

A minha conclusão é que as lideranças sabem o que têm de fazer, mas não o fazem com medo de falhar. Só que falhar não é um problema, desde que se aprenda com isso. Enquanto as organizações enfrentam dinâmicas de trabalho em constante mudança e tecnologias que desafiam a norma, há uma lição vital a aprender: o fracasso é um professor. Longe de ser algo a temer, pode e deve ser encarado como um motor de progresso.

Na minha experiência, transformar erros em oportunidades de melhoria é um dos fatores mais determinantes para o sucesso. Esta visão está alinhada com os princípios de Peter Drucker: “Gestão é fazer as coisas corretamente; liderança é fazer as coisas certas.” Mais do que nunca, estes valores são necessários.

O equilíbrio entre eficiência e propósito, execução e ética, é o que distingue as organizações capazes de prosperar daquelas que vão sobrevivendo. Se quisermos construir um futuro que funcione para todos, devemos abraçar esta combinação de saber, fazer e liderar – não só para alcançar os nossos objetivos mas também para fazê-lo da forma certa. ●