



SETE CONTRIBUTOS PARA PARTILHAR INTERPARES

Liderança e gestão de pessoas



André Fernandes

Carla Elizeu

Francisco Seita

Gualter Ribeiro

Luís Patrão

Paulo Morais

Cátia Velez, José Carlos Reis,
José Julio Vale Castro

Com o apoio de:

BWH



dinamic
MATRIX

FATTECH
• EQUIPAMOS GINÁSIOS •

GRUPO
ACADEMY





SETE CONTRIBUTOS PARA PARTILHAR INTERPARES

Liderança e gestão de pessoas



André Fernandes

Carla Elizeu

Francisco Seita

Gualter Ribeiro

Luís Patrão

Paulo Morais

Cátia Velez, José Carlos Reis,
José Julio Vale Castro





FICHA TÉCNICA

Título: Sete contributos para partilhar inter pares
Liderança e gestão de pessoas

Autores:

André Fernandes

Carla Elizeu

Francisco Seita

Gualter Ribeiro

Luís Patrão

Paulo Morais

Cátia Velez, José Carlos Reis, José Julio Vale Castro

Edição: Portugal Activo

Capa e paginação: ArtFinalizar

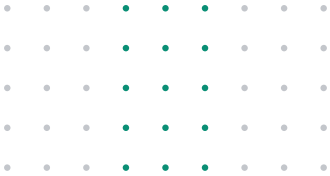
Revisão: João Barata

ISBN 978-989-36113-6-4

Depósito legal

Novembro de 2025

É proibida a reprodução total ou parcial desta obra,
sem consentimento da Portugal Activo.



Índice

Prefácio

José Júlio Vale Castro

Enquadramento

DPR

Liderança com propósito

Carla Elizeu

ABC da liderança e gestão de pessoas no *fitness*

Gualter Ribeiro

Como ser um *small business entrepreneur* e líder de sucesso?

Paulo Morais

Um ginásio no meio do Atlântico

André Fernandes

BLIVE – Crescer onde ninguém esperava crescer

Francisco Seita

Por detrás de um líder

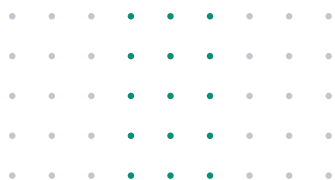
Luís Patrão

A liderança como triângulo estratégico

Cátia Velez, José Carlos Reis, José Júlio Vale Castro







Prefácio

Este livro constitui uma compilação dos contributos de associados que se traduziram em apresentações nas chamadas Jornadas Regionais.

O reconhecido interesse da primeira publicação aconselhou agora a esta pequena obra que estou seguro será apreciada pelos gestores das instalações de *fitness* e pelos seus profissionais.

Trata-se de uma partilha de vivências e abordagens de colegas, a quem desde já agradeço a generosa contribuição.

Uma vez mais, um bem-haja especial ao Professor José Luis Costa. Sem o seu entusiasmo e determinação quer as Plataformas Regionais, quer os Encontros e Jornadas e estes livros, não teriam acontecido.

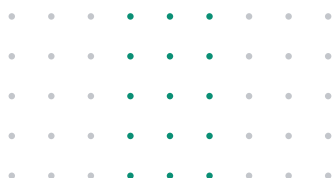
Espero que os próximos anos possam continuar a contar com estas iniciativas cada vez mais participadas!

José Júlio Vale Castro

Presidente Portugal Activo



III JORNADAS PLATAFORMAS REGIONAIS



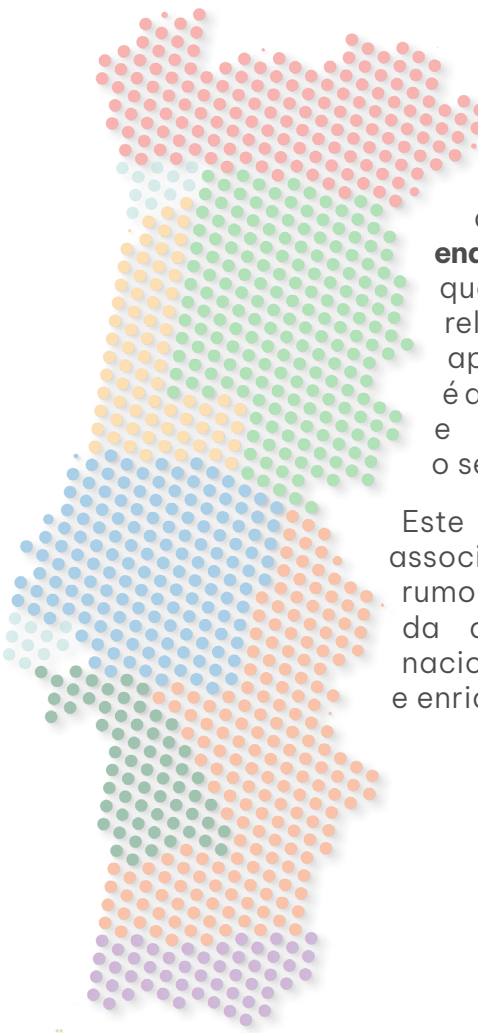
Enquadramento

Departamento das
Plataformas Regionais

É com grande satisfação que apresentamos a obra **“Sete Contributos Interpares”**, fruto das **III Jornadas Plataformas Regionais Portugal Activo (2025)**, dedicada ao crucial tema *ABC – liderança e gestão de pessoas no setor do fitness*.

O negócio do *fitness* é, essencialmente, uma atividade que se faz **de pessoas para pessoas**. Esta premissa eleva a importância da liderança e da gestão de equipas a um patamar estratégico. Como questiona a famosa citação: “Quem está contigo nas trincheiras? E isso importa? Mais do que a própria guerra.” A resposta é um retumbante sim. Em tempos de constante mudança e alta competitividade, a capacidade de inspirar e liderar pessoas com eficácia é, sem dúvida, um trunfo incalculável para qualquer organização.

Este livro dá seguimento ao excelente trabalho de partilha iniciado com o sucesso do *ABC da gestão* (2024), projeto que assinalou um passo gigante na colaboração interpares no setor. Com o foco no *ABC da liderança*, elevamos o patamar, não só pela profundidade da temática, mas pelo empenho e pela qualidade investidos.



Lembramos que este prefácio não é um resumo dos capítulos, mas sim o **enquadramento necessário** para que o leitor compreenda a relevância e o contexto dos temas apresentados. O nosso objetivo é desafiar mais gestores, diretores e empreendedores a partilhar o seu conhecimento.

Este é o verdadeiro espírito do associativismo: a partilha constante rumo ao crescimento e à elevação da qualidade do setor a nível nacional. Uma leitura inspiradora e enriquecedora!





Liderança com propósito



Carla Elizeu

Representante da Plataforma
Regional Norte

A liderança, quando vivida com intenção, é uma das ferramentas mais poderosas na transformação de equipas e culturas organizacionais. No setor do *fitness* e bem-estar a forma como o fazemos assume uma maior importância, uma vez que nesta área o foco vai para além dos resultados físicos, sendo também direcionado para a saúde e qualidade de vida dos clientes.

Ao longo do meu percurso, tenho vindo a desenvolver competências na área da liderança de equipas multidisciplinares, formação interna e desenvolvimento organizacional, o que me permite afirmar que liderar com empatia, propósito e consistência é a chave para o sucesso das organizações e das pessoas que dela fazem parte. Mais do que uma partilha de conhecimento, este capítulo pretende ser um contributo prático, acessível e útil para todos os que, tal como eu, acreditam que a verdadeira liderança começa nas relações humanas e que com ela se podem construir organizações mais fortes, resilientes e humanas.



A cultura do *flow fitness* e a gestão de equipas

A missão do *flow fitness* prende-se com a integração da atividade física na vida quotidiana dos seus clientes promovendo hábitos saudáveis e consistentes. Rege-se



por práticas seguras, formação contínua e uma equipa de profissionais altamente qualificados, tornando-se assim um espaço de referência, aliado à inovação, segurança, credibilidade e transparência.

Procura promover um ambiente corporativo saudável, onde a colaboração e o respeito sejam constantes, assim como estimular o crescimento e desenvolvimento, tanto pessoal como profissional. Recorrendo à liderança interna, onde cada colaborador é também um potencial líder, investe na formação especializada valorizando o reconhecimento dos mesmos, através de incentivos e prémios, tanto de carácter pessoal como coletivos, adotando práticas de *team building* – ferramenta essencial para fortalecer a coesão e o espírito de equipa.



O que é liderança?

Segundo Horn (1992), liderar é “um processo comportamental que visa influenciar indivíduos ou grupos a atingir objetivos previamente definidos”.

E se, no fundo, todos fôssemos líderes mesmo sem saber? Inevitavelmente somos, desde algum momento da nossa vida. Lideramos na escola quando coordenamos um trabalho de grupo, em casa quando assumimos a responsabilidade de uma tarefa ou, até mesmo, quando no momento certo, com um gesto ou atitude, conseguimos inspirar alguém.

Liderança é então uma competência que se constrói dia após dia, sendo essencial que o seu desenvolvimento seja contínuo. Do ponto de vista profissional, trata-se de criar um ambiente onde as pessoas possam crescer, aprender e contribuir de forma autónoma, reconhecendo-se como parte integrante do projeto.



Tipos de liderança

Ao longo da minha jornada fui-me apercebendo que nenhum tipo de liderança é suficiente por si só, sendo, por isso, fundamental reconhecer os seus diferentes estilos e quando os aplicar.

Os seis estilos abaixo apresentados baseiam-se no modelo de Daniel Goleman, reforçando a ideia de que devem ser utilizados com consciência e equilíbrio.

1. Liderança coerciva: “Faz o que eu te digo.”

Estilo de liderança baseado na imposição de ordens, no qual as decisões são unilaterais. O foco está na obediência, disciplina e resultados imediatos. Pode ser eficaz em situações de crise ou aquando de uma ação rápida.

2. Liderança visionária: “Vem comigo.”

Tem como objetivo a partilha de uma visão clara e motivadora do futuro. É eficaz, uma vez que o líder não impõe, mas mostra o caminho estimulando o entusiasmo da equipa.

3. Liderança afiliativa: “As pessoas vêm primeiro.”

Tem como prioridade o bem-estar emocional da equipa, focando-se essencialmente na criação de um ambiente de trabalho alicerçado nos laços de confiança e colaboração. Embora valioso, pode ser insuficiente se não for equilibrado.

4. Liderança democrática: “O que é que achas?”

Valoriza a participação ativa da equipa no processo de tomada de decisão. O líder procura e considera a opinião dos seus colaboradores, criando um ambiente de maior envolvimento e produtividade. Pode, porém, tornar-se ineficaz em situações que careçam de decisões rápidas.



5. Liderança marcador de ritmo – “Faz o que eu faço, agora.”

O marcador de ritmo define padrões de desempenho elevados. Lidera pelo exemplo, exigindo qualidade e eficiência. É um estilo que pode ser vantajoso em equipas altamente competentes e autónomas, porém, em excesso, pode levar a um ambiente de trabalho sob pressão.

6. Liderança *coaching* – “Tenta isto.”

Estilo de liderança que privilegia a orientação, o apoio e o desenvolvimento do potencial dos colaboradores, estabelecendo uma relação de confiança, escuta, diálogo e *feedback* contínuo.

O líder atua como mentor, promovendo a autonomia e um ambiente de aprendizagem constante, favorecendo o crescimento individual e coletivo.



Características de um líder

Liderar no setor do *fitness* e bem-estar vai muito além das competências técnicas: exige visão, empatia, capacidade de inspirar equipas e de promover um ambiente de crescimento e compromisso homogéneo. Trata-se de um setor que se caracteriza pela energia, empatia e responsabilidade, onde os profissionais lidam diariamente com o corpo, a saúde e as emoções das pessoas. Por isso, o líder deve, acima de tudo, ser um ponto de referência que orienta, motiva e protege, isto é, um exemplo.

Ao longo do meu percurso, identifiquei algumas das características que considero essenciais para quem lidera equipas neste setor e, uma vez que não são inatas, é fundamental que o seu desenvolvimento seja contínuo.

1. Comunicação eficaz

Saber comunicar implica escutar de forma atenta, adaptar a linguagem ao interlocutor e promover espaços de diálogo

aberto. Um líder que comunica com clareza e empatia previne mal-entendidos, aproxima-se da equipa e fortalece relações de confiança.

2. Inteligência emocional

Liderar pessoas é, inevitavelmente, lidar com emoções. Reconhecer o estado emocional da equipa, agir com sensibilidade e manter o equilíbrio, mesmo em contextos de tensão, são competências essenciais.

A empatia não é sinal de fragilidade, mas sim uma ferramenta poderosa de conexão e confiança.

3. Capacidade de decisão

A capacidade de decisão é fundamental, principalmente numa área em constante mudança. A indecisão gera incerteza, porém a decisão, ainda que por vezes imperfeita, transmite direção e confiança. O líder deve sempre tomar decisões de forma ponderada, avaliando riscos, considerando diferentes perspetivas e assumindo responsabilidades.

4. Visão estratégica

Liderar é também orientar a equipa para objetivos claros, sustentáveis e alinhados com a organização. Ter visão estratégica significa antecipar tendências, identificar oportunidades e preparar o futuro.

Estas características não devem ser vistas como uma *checklist*, mas sim como um mapa de desenvolvimento contínuo. Quanto maior for a consciência do líder sobre os seus pontos fortes e áreas de melhoria, mais eficaz será a construção de uma cultura positiva, produtiva e centrada nas pessoas.



Trabalho em equipa

Num setor tão humano como o do *fitness* e bem-estar, o verdadeiro sucesso de uma organização depende



da força da sua equipa. Uma equipa alinhada, motivada e respeitadora terá uma maior capacidade para lidar com os desafios diários, para prestar um serviço de excelência e para construir um ambiente de trabalho positivo.

Abaixo são apresentados quatro dos pilares fundamentais para o desenvolvimento de equipas, fortes e coesas.

1. Comunicação clara

Saber comunicar com clareza, empatia e regularidade permite evitar conflitos desnecessários, promover o alinhamento de objetivos e facilitar a cooperação. Criar canais abertos e momentos de partilha regular como reuniões curtas e *feedback* contínuo fazem toda a diferença na dinâmica de uma equipa.

2. Respeito pela diferença

Cada pessoa traz consigo uma história e uma forma de pensar. Valorizar esta diversidade é também reconhecer o potencial coletivo. O respeito pela diferença não se traduz apenas em tolerância, mas sim, na valorização do outro, seja nas ideias, nas experiências ou na sua forma de ser. Este respeito permite criar equipas mais inclusivas.

3. Compromisso

Uma equipa comprometida é aquela que entende os objetivos da organização como seus. O compromisso nasce quando os colaboradores se sentem parte integrante de um projeto, assim como quando reconhecem que o seu contributo é importante.

4. Confiança

A confiança é essencial, construindo-se com coerência, transparência e consistência no dia a dia. Quando os membros da equipa confiam uns nos outros e nos seus líderes sentem-se mais seguros, mais disponíveis para colaborar e mais motivados para evoluir.

Estes pilares, sustentam assim equipas resilientes, humanas e capazes de transformar desafios em oportunidades.



Processo de seleção e retribuição salarial

Quando se abordam processos de seleção de pessoas e definição de modelos salariais, é fundamental que uma empresa cuide e dê continuidade à experiência dos colaboradores, desde início. Tanto o recrutamento, como a política de compensação justa e transparente, são vistos como elementos-chave na atração, compromisso, motivação e retenção de profissionais qualificados.

Assim, e também eles fatores-chave, são apresentados abaixo os principais procedimentos de gestão de equipas.

1. Processo de seleção

O processo de recrutamento deve ser mais do que encontrar alguém com as competências técnicas certas. É essencial identificar candidatos que se alinhem com os valores e a cultura da empresa.

2. Formação e integração

A integração de um novo colaborador deve clarificar as suas funções e facilitar, gradualmente, a sua adaptação à cultura interna, envolvendo normas, práticas e dinâmicas de trabalho. Este processo inclui compreender os objetivos estratégicos da organização, bem como de que forma a equipa se articula e toma decisões.

3. Salário competitivo

A transparência é um elemento essencial de motivação e confiança. Ter uma estrutura salarial bem definida, baseada em critérios objetivos como o desempenho, a responsabilidade e a progressão incentivam não só o mérito das equipas como contribuem para a retenção de talento e para a sua estabilidade.



4. Benefícios adicionais

Reconhecer o esforço e os resultados deve ser parte da rotina de liderança. O reconhecimento pode ser formal, através de prêmios ou incentivos, ou informal, através de uma palavra, um agradecimento ou um momento de partilha em equipa. Ambos são importantes e muitas vezes, o simples ato de ver e valorizar é o que mais se distingue.



Estrutura salarial

Uma estrutura salarial bem definida deve assentar em pilares fundamentais que garantam competitividade de mercado e total transparência. Para além de reconhecer o mérito individual e valorizar o desempenho, uma política de remuneração clara fortalece a motivação, a confiança e o compromisso dos colaboradores.

Abaixo apresentam-se os principais fatores para uma estrutura salarial de sucesso.

1. Critérios objetivos de base

Cada função tem um valor base definido, de acordo com a responsabilidade, exigência técnica e impacto na operação. Estes valores são comunicados de forma clara no momento da contratação e revistos anualmente.

2. Progressão baseada no desempenho

Programa de progressão salarial baseado no mérito individual e em indicadores de desempenho, proporcionando ao colaborador critérios claros para a sua evolução dentro da organização.

3. Transparência interna

Toda a equipa tem acesso aos critérios de progressão e aos intervalos salariais definidos para cada função, evitando comparações injustas e promovendo uma cultura de confiança e reconhecimento.



Incentivos

Para além do vencimento base, um conjunto de incentivos pensados para motivar e reconhecer o esforço individual e coletivo é fundamental. Ajustados ao perfil e motivação de cada colaborador, permitem uma gestão mais próxima e humana, nomeadamente:

- Prémios mensais, trimestrais ou anuais, com base em objetivos individuais ou de equipa.
- Bónus de reconhecimento.
- Benefícios não monetários, como acesso gratuito a serviços do ginásio, sessões de *coaching* e/ou *vouchers* de bem-estar e...
- Incentivos formativos, como cursos, *workshops* ou certificações externas.

A motivação resulta, em grande parte, das condições criadas para que o colaborador se sinta valorizado, envolvido e reconhecido. Quando percebe que o seu esforço é devidamente observado e recompensado, a sua dedicação tende a aumentar de forma natural.



ABC da liderança

Liderar é acima de tudo uma decisão consciente e quotidiana de inspirar, orientar e, quando necessário, recuar, escutar e reaprender. No setor do *fitness* e bem-estar, onde lidamos com pessoas em constante transformação, essa escolha torna-se ainda mais exigente mas, ao mesmo tempo, mais recompensadora.

Ao longo deste livro, foram explorados os fundamentos de uma liderança com propósito, desde a construção de equipas fortes e coesas até ao seu reconhecimento.



Contudo, mais relevante do que a teoria é a aplicação prática. A liderança apenas adquire o seu verdadeiro significado quando exercida de forma consistente e alinhada com os seus princípios.

Este livro não pretende ser um manual, mas sim um ponto de partida, lembrando que, em cada decisão ou momento de adversidade/conquista, existe sempre a possibilidade de fazer diferente e de fazer melhor. Quando se constrói uma cultura assente no respeito, na escuta e na valorização, criam-se condições para relações de confiança consistentes e resultados de longo prazo.





ABC da liderança e gestão de pessoas no *fitness*



Gualter Ribeiro

Representante da Plataforma
Regional de Setúbal



Introdução

Liderar não é apenas ocupar um cargo. É inspirar, orientar e criar condições para que uma equipa atinja resultados extraordinários.

A liderança é, acima de tudo, uma jornada. É aprender, errar, corrigir, inspirar e evoluir.

Um líder eficaz é aquele que não necessita de se intitular de líder para o ser.

É aquele que, na realidade, consegue pela empatia que gera nos seus colegas/colaboradores, e pela facilidade com que escuta e troca ideias, definir uma rota e fazer com que as pessoas o sigam.

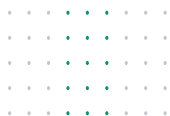
Ser líder é aquele que consegue manter a sua equipa motivada e ambiciosa.

No setor do *fitness*, onde o dinamismo e a proximidade humana são constantes, a liderança assume um papel ainda mais determinante.

Faça o seu melhor na condição que você tem, enquanto você não tem condições melhores para fazer melhor ainda.

Mário Cortella





A jornada inicial

Quando iniciei a marca Winjoy *Fitness Health*, os primeiros anos foram intensos. Eu era o CEO e o “faz-tudo”: *personal trainer*, coordenador, gestor de redes sociais, até responsável pela limpeza.

Essa experiência mostrou-me uma verdade essencial: ninguém cresce sozinho. O salto para a profissionalização só aconteceu quando aprendi a delegar responsabilidades e a confiar em cada elemento da equipa.



Comunicação: a chave do sucesso

A base de qualquer liderança eficaz é a comunicação. Mais do que falar, é preciso ouvir, esclarecer e unir.

Na Winjoy, criámos canais formais e informais (e-mail, WhatsApp, reuniões, chamadas) para aproximar as pessoas e alinhar objetivos.

A mensagem é simples:

- O sucesso individual é o sucesso da marca.
- As boas ideias devem prevalecer, independentemente da hierarquia.
- O espírito de união e partilha cria um ambiente de confiança mútua.

Um líder eficaz é aquele que, pela empatia que gera, consegue definir uma rota e fazer com que as pessoas o sigam.



Liderar no setor do *fitness*

O setor do *fitness* é marcado por ciclos sazonais. É papel do líder antecipar e preparar as equipas:

- **Janeiro / setembro:** meses de adesão em massa → motivação e energia máxima.
- **Maior / junho:** quebra de verão → necessidade de formação e redefinição de metas.
- **Julho / agosto:** planeamento e contenção de custos.
- **Dezembro:** orçamento e alinhamento estratégico para o ano seguinte.

Esta visão macro evita desmotivação e garante consistência nos resultados.



Criar um clima inclusivo

Uma equipa é o ativo mais valioso de uma organização. Cabe ao líder:

- Tratar todos com justiça e equidade.
- Reconhecer a individualidade de cada colaborador.
- Promover momentos de convívio e socialização.
- Investir em condições de trabalho *premium* que reforcem o bem-estar.

Num ambiente inclusivo, cada profissional sente-se parte de um propósito maior, e a motivação torna-se natural.





Valorização e carreira

Nenhum profissional cresce sem sentir que tem futuro na marca. Para isso, é fundamental:

- Oferecer contratos justos e progressivos.
- Criar planos de carreira realistas e motivadores.
- Implementar prémios de produtividade e bónus anuais.
- Reconhecer os *top performers* como fontes de inspiração.

A ambição pessoal deve estar alinhada com a realidade do mercado, mas sempre sustentada pelo reconhecimento constante.

Pessoas certas, energia certa

Uma equipa equilibrada junta experiência e juventude, maturidade e inovação.

Por isso, apostamos em programas de estágios, formação contínua e captação de novos talentos. A experiência dos mais antigos combina-se com a energia dos mais jovens, criando um ciclo de crescimento sustentado.

Equipa de coordenação – um ponto chave

No meu caso específico criei uma equipa de coordenação para conseguir alinhar e delegar o que considero fundamental para o sucesso de cada área e consequentemente das equipas e do Clube.

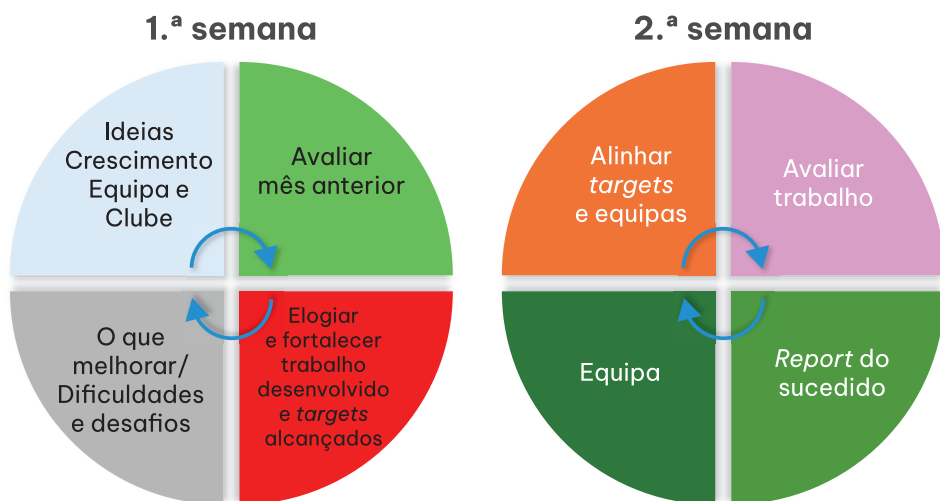
Fazemos semanalmente uma reunião com o foco de partilhar objetivos, desafios, resultados, pois considero que muitos dos nossos coordenadores não têm as ferramentas necessárias para ajudar as equipas e os mesmos precisam de apoio.

Aqui partilhamos as “dores” de todas as áreas e verificamos que muitas situações são semelhantes e a experiência de uns pode passar para outros e, desta forma, conseguimos alavancar todos os coordenadores para uma melhor e mais preparada liderança, bem como todos estamos alinhados num propósito maior, o sucesso do Clube!

As quatro coordenações, para o meu caso específico:

- Área comercial
- PT/ Sala de exercício
- Aulas de grupo
- Limpeza

Alinhamento e foco das reuniões semanais:



3.ª semana



4.ª semana



Fica uma breve partilha do que pode ser realizado semanalmente, para que o mês tenha o sucesso que todos ambicionamos, ou seja, resultados positivos = equipas motivadas e retenção de clientes!

Focar na tarefa e objetivos MACRO, mas reforçar o “BASE”:

- Cumprimentar toda a equipa e seus elementos individualmente.
- Partilhar energia e *power* para equipas e seus elementos.
- Motivação diária da equipa de coordenação.
- Motivação diária da equipa de vendas.
- Motivação diária das equipas de retenção.
- Alinhamento da equipa e do discurso/ análise de processos internos e melhoramento dos mesmos.
- Mediar e aferir processos e rácios diários ou semanais.
- Falar/reunir com colaboradores que estejam desalinhados ou pouco motivados.
- Valorização dos *TOP PERFORMERS!* FONTE DE INSPIRAÇÃO, novos talentos.



A tecnologia como aliada dos líderes

Num tempo de rápidas transformações, a inteligência artificial surge como uma parceira estratégica.

Ela permite automatizar tarefas burocráticas, libertando os recursos humanos para o que realmente importa:

- Construir relações de qualidade.
- Melhorar a experiência do cliente.
- Aumentar a taxa de sucesso nas vendas.
- Inovar na gestão.



Conclusão

Ser líder é praticar diariamente a motivação, a união e a partilha. É transformar energia em resultados e resultados em inspiração.

Acredito nas formas de gestão e liderança centradas nas pessoas, criando um ambiente positivo cheio de boa energia e contagiante! É fundamental, para mim!

O sucesso atrai o sucesso.

Espírito vencedor atrai a vitória.

Na Winjoy, acreditamos que o trabalho só faz sentido quando se alia a paixão ao propósito. Divertimo-nos, trabalhamos com intensidade e criamos ambientes onde cada pessoa se sente parte de algo maior. Porque, no final, é isso que nos torna verdadeiramente líderes.

DIVIRTAM-SE E SEJAM PRODUTIVOS...







Como ser um *small business entrepreneur* e líder de sucesso?

Paulo Morais

Membro da Direção
da Portugal Activo

Introdução

Nas jornadas de 2025, *ABC da Liderança e Gestão de Pessoas*, tive a oportunidade de partilhar um percurso que cruza mais de 20 anos de prática em gestão, empreendedorismo e liderança no setor do *fitness*. O tema da minha apresentação – *Como ser um small business entrepreneur e líder de sucesso* – reflete precisamente esse cruzamento entre teoria e prática, entre paixão e método.

Sou um dos fundadores do Gym Tónico Wellness Center, na cidade de Braga, um projeto que começou pequeno há duas décadas, mas com uma visão muito clara: criar um espaço onde as pessoas se tornassem mais ativas, saudáveis e felizes. Desde então, temos criado programas, formado equipas, enfrentado crises e vivido de perto os desafios que marcam quem lidera um pequeno negócio.

Este capítulo é uma reflexão prática sobre o que significa liderar em contexto de pequena empresa – e como a liderança adaptada e consciente pode ser o motor do crescimento.

Aqui não falo apenas do que estudei, mas sobretudo do que vivi e aprendi.





Capítulo 1 – O que é um *small business*?

Quando falamos em *small business*, tendemos a associar automaticamente a negócios de bairro, locais, estruturas familiares ou projetos com poucas pessoas. No entanto, o que define realmente um pequeno negócio é mais do que a sua dimensão física ou o número de colaboradores. É a sua capacidade de se adaptar rapidamente, a proximidade com os clientes e a autonomia na tomada de decisão.

No setor do *fitness*, por exemplo, a classificação varia: clubes com menos de 500 m² são normalmente considerados pequenos, entre 500 e 1500 m², médios, e acima disso grandes. Mas será que um pequeno estúdio ou *boutique* com 300 m², altamente rentável e com forte identidade, não pode ser considerado um gigante no seu impacto?

O *small* não é sinónimo de frágil. Pelo contrário. Os pequenos negócios são, muitas vezes, enormes em criatividade, em agilidade e em entrega. São os espaços onde a cultura se sente logo à entrada, onde os clientes conhecem os nomes da equipa, e onde a liderança está presente, diariamente, de forma visível e próxima.

Por isso, ao longo deste texto, quando falo de *small business* refiro-me a esses negócios que, mesmo com estruturas reduzidas, têm visão, coração e ambição. E é neles que o papel do empreendedor e do líder se torna mais exigente – porque acumulam muitas funções, tomam decisões críticas (muitas vezes) com poucos dados, e têm de saber motivar mesmo quando os recursos são escassos.



Capítulo 2 – O que é um *entrepreneur*? E um líder?

Empreendedor (ou *entrepreneur*) é aquele que reconhece uma oportunidade e toma a iniciativa de a transformar num negócio. Mas mais do que isso, é alguém que assume o risco, angaria os meios financeiros, mobiliza recursos e acredita na sua visão. Empreender não é apenas abrir uma empresa – é criar valor onde antes havia uma ideia, uma intuição ou uma lacuna.

Ser empreendedor é, antes de mais, uma atitude. Não é preciso inventar a roda: muitas vezes, trata-se de fazer melhor, de forma mais personalizada, mais eficaz ou mais próxima. E no contexto do *small business*, o empreendedor é muitas vezes também o gestor, o comercial, o líder e até o operacional. Por isso, precisa de um espírito inquieto, resiliente e com fome de aprender continuamente.

Devendo o empreendedorismo ser visto mais como uma característica de comportamento do que um traço pessoal, torna-se difícil descrever um *entrepreneur* ou até mesmo descobrir um previamente.

Já o líder é aquele que consegue mobilizar uma equipa para um propósito comum. Não se limita a dar ordens: escuta, inspira, influencia positivamente, dá o exemplo e cria um ambiente onde as pessoas se sentem valorizadas. No setor do *fitness* – tal como em tantos outros – um líder eficaz não é apenas o que domina o conhecimento técnico da sua área. É o que domina a arte de lidar com pessoas, com capacidade de tomar decisões, com visão estratégica.

A liderança exige empatia, comunicação clara, capacidade de delegar, ética, resiliência e inteligência emocional. Exige também a capacidade de tomar decisões difíceis e de manter a visão, mesmo em momentos de turbulência. Não há uma receita única: há estilos de liderança tão variados quanto as pessoas e as culturas organizacionais.



O importante é reconhecer que liderar é uma competência desenvolvível, não um dom reservado a poucos.

Embora algumas das características possam ser inatas, como a comunicação natural ou uma certa predisposição para empatia, muitas delas podem ser desenvolvidas ao longo do tempo, aprimoradas com a prática e *feedback* contínuo. E mesmo que alguém não tenha todas essas qualidades desde o início, é possível trabalhá-las e evoluir como líder.

Pelo caminho, é fácil confundir papéis. Há padrões que se julgam líderes por serem donos. Há líderes formais que não inspiram ninguém. E há colaboradores que lideram sem terem cargo. A chave está em perceber que liderar é uma escolha consciente e diária – e que começa sempre pelo exemplo.



Capítulo 3 – Líder vs chefe (patrão)

Um dos contrastes mais evidentes – e por vezes mais difíceis de aceitar – é o que separa o líder visionário do patrão autoritário. Embora ambos possam ocupar o mesmo cargo ou ter a mesma responsabilidade formal, o impacto que têm sobre a equipa e o negócio é profundamente diferente.

O patrão foca-se na hierarquia, no controlo e na autoridade. Assume que, por ser dono ou superior, detém automaticamente a razão e a capacidade de comando. Já o líder trabalha com a visão, com o envolvimento e com a inspiração. Constrói uma cultura de confiança e não de medo. Está presente – não apenas fisicamente, mas emocionalmente. Vejamos a diferença.

1. Visão e planeamento estratégico

Líder	Patrão
Tem uma visão clara de onde deseja chegar.	Foca-se exclusivamente em ser o dono e no lema: “quem paga é quem manda”.
Planeia cuidadosamente cada passo, ajustando-se às mudanças do mercado.	Gestão frequentemente reativa, baseada no imediato e nas exigências financeiras ou operacionais do momento.
Ouve a equipa.	Foco no controle das operações e na manutenção do <i>status quo</i> .
Adapta-se a si e à equipa as necessidades do negócio.	Não explora novas ideias só para não correr riscos.
Está atento às tendências do setor e oferece experiências inovadoras.	Abordagem muito conservadora, preferindo seguir com os mesmos métodos de gestão ou estratégias.

No setor do *fitness*, o líder é quem percebe que há uma nova tendência – como o treino em suspensão ou programas especiais para populações específicas – e a integra com estratégia e formação, antecipando as necessidades dos clientes. Já o patrão hesita, por receio de mudar ou “gastar dinheiro” com algo que “pode não resultar”, ou, pior ainda, considerar que é apenas um capricho da equipa.

2. Liderança participativa vs autocrática

Líder	Patrão
Liderança participativa.	Abordagem autocrática.
Reconhece que a verdadeira força de um negócio vem da colaboração e da contribuição de todos.	Toma as decisões de forma unilateral, sem consultar a sua equipa.
Envolve a equipa na tomada de decisões, ouve as opiniões dos colaboradores e cria um ambiente de confiança e motivação.	Vê a sua posição de proprietário como um direito absoluto, e o seu comando é baseado na imposição de ordens.
Dá autonomia e responsabilidade à equipa para que estejam mais comprometidos e motivados.	Atmosfera de subordinação, onde a equipa sente-se desmotivada ou até desinteressada em dar ideias.
	Trata todos os problemas de forma <i>top-down</i> , sem considerar o impacto nas pessoas.



No meu percurso, aprendi que ouvir a equipa é um ato de liderança e não de fraqueza. As melhores ideias que desenvolvemos no Gym Tónico, como o PowerPump®, Coisas de Mamã, TonicoKidz ou o Gym Cooking, nasceram da colaboração e da escuta ativa, criando uma cultura de inovação constante. E é a mesma equipa que ajuda a desenvolver eventos para atrair ainda mais os clientes, como o Bibliotónico ou o Gym & Food.

3. Desenvolvimento da equipa

Líder	Patrão
Entende que a evolução das pessoas é a chave para o crescimento do negócio.	Tende a ver a formação e o desenvolvimento como algo secundário ou desnecessário.
Investe no desenvolvimento contínuo da equipa.	Está mais preocupado com a eficiência operacional e com o cumprimento das suas ordens.
Ajuda os colaboradores a crescerem profissional e pessoalmente, garantindo que estão sempre atualizados, motivados e alinhados com os objetivos do negócio.	A falta de investimento no desenvolvimento contínuo resulta em equipas estagnadas e desmotivadas. Resultado: um aumento da rotatividade de funcionários por insatisfação no trabalho.

O líder investe nas pessoas. Reconhece que uma equipa bem preparada, motivada e atualizada é a base de qualquer negócio sustentável. O patrão vê a formação como despesa e não como investimento. Desvaloriza o crescimento dos seus colaboradores, o que inevitavelmente leva à estagnação, ou pior, à saída dos melhores elementos.

Aqui, o custo real está muitas vezes escondido: o custo de manter quem não evolui e o custo de perder quem queria evoluir e não pôde.

4. Gestão de conflitos e feedback

Líder	Patrão
Possui uma habilidade excepcional para gerir conflitos de maneira construtiva.	Tende a reagir aos conflitos com rigidez ou até mesmo com punições.
Não evita ou ignora problemas, mas enfrenta-os de forma aberta e procura soluções colaborativas.	Em vez de dialogar com a equipa, impõe as suas regras e tenta resolver as questões de forma autoritária, sem procurar uma resolução que beneficie todos.
Entende que os conflitos são oportunidades para crescimento e aprendizagem.	Repreende muitas vezes a equipa sem entender o contexto ou ouvir a sua versão, criando um ambiente de tensões.
Dá <i>feedback</i> construtivo de forma personalizada, ajudando a equipa a evoluir.	O <i>feedback</i> , quando existe, é muitas vezes negativo e punitivo, o que cria um ambiente de medo e desconfiança.

No *fitness*, um líder não ignora um instrutor que não está a atingir os objetivos desejados ou que está desmotivado. Senta-se com ele, escuta, analisa o contexto e procura soluções, como mudar um horário, uma modalidade ou criando *roll plays* para descobrir o que poderá estar a faltar. Já o patrão tende a “mandar calar”, “ameaçar cortes” ou simplesmente ignorar – até que o problema cresça demais.

5. Relacionamento com a equipa

Líder	Patrão
Estabelece um relacionamento de confiança e respeito com a sua equipa.	Tende a ver os membros da equipa como recursos que devem ser utilizados para atingir os objetivos.
Preocupa-se genuinamente com o bem-estar dos membros da equipa e reconhece as suas contribuições.	O relacionamento é impessoal, e o foco está nas tarefas e no cumprimento de metas.
Sabe que a motivação intrínseca é mais eficaz do que a punição ou recompensas externas.	Tem uma abordagem que pode criar um ambiente de distanciamento, onde a equipa se sente descartável e desmotivada.
Procura equilibrar o lado humano e profissional da relação no trabalho.	Não se envolve nas questões diárias da equipa ou não reconhece o esforço dos colaboradores, criando um ambiente onde a moral fica baixa e a lealdade é difícil de cultivar.



O líder cria relações de proximidade, sem perder o profissionalismo. Preocupa-se com o bem-estar real da equipa. Está atento ao lado humano. O patrão, pelo contrário, vê as pessoas como peças que cumprem tarefas. E quando uma peça *falha*, substitui.

No Gym Tónico, fazemos questão de celebrar conquistas juntos, de marcar aniversários, de fazer treinos internos descontraídos. Não porque é “obrigatório”, mas porque cria pertença. E uma equipa que sente que pertence dá sempre mais do que se lhe pede.

Conclusão

A diferença entre ser um líder ou um patrão não está no cartão de visita – está na forma como se inspira ou impõe, como se serve ou se exige. No contexto dos *small business*, onde a margem para erro é menor e a pressão é constante, liderar bem é mais do que uma vantagem: é uma condição de sobrevivência e de sucesso.

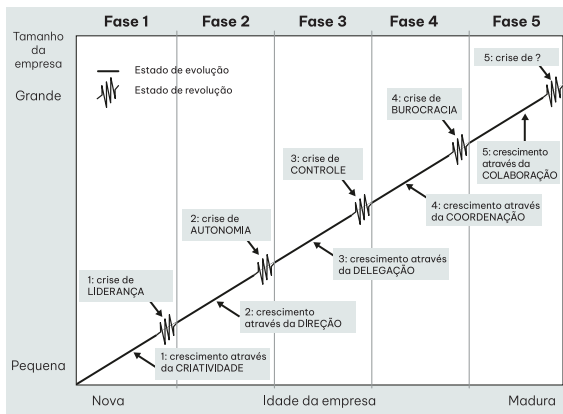


Capítulo 4 – As fases de crescimento e as crises de um negócio de sucesso

Tal como as pessoas, os negócios passam por fases de desenvolvimento. Cada uma traz consigo desafios próprios, oportunidades únicas e, inevitavelmente, momentos de crise. O sucesso de um *small business* não depende apenas da qualidade do serviço ou produto, depende sobretudo da capacidade de adaptação da liderança em cada etapa.

No meu percurso à frente do Gym Tónico reconheci estas fases com nitidez. E percebi que, se não estivermos atentos, cada nova etapa pode transformar-se rapidamente num obstáculo.

FASES DE CRESCIMENTO DO NEGÓCIO



Fonte: Adaptado de L.E. Greiner, Harvard Business Review, julho 1972

Fase 1 – Crescer através da criatividade

É o ponto de partida. Tudo nasce de uma ideia – muitas vezes apaixonada e apaixonante, quase sempre pessoal. O produto ou serviço está centrado numa visão original e diferenciadora. O fundador (normalmente, também empreendedor e líder) está presente em tudo: desde o atendimento à gestão, da comunicação ao chão da sala.

Mas com o crescimento, surge a crise da liderança: o volume de tarefas ultrapassa a capacidade de um só. A informalidade que funcionava no início torna-se um entrave. O negócio começa a tropeçar porque quem lidera já não consegue pensar estrategicamente, pois está afogado na operação. O fundador deixa de ser capaz de ter mais ideias, de tomar decisões, porque está entupido por detalhes administrativos e operacionais.

Aqui, o desafio é delegar sem perder identidade. É começar a estruturar.

Fase 2 – Crescer através da direção

Quem supera a crise anterior começa a estruturar a empresa. Define regras, cria processos, escolhe prioridades, organiza funções. Começa a desenhar-se um modelo mais profissional, com metas, reuniões e responsabilidades atribuídas.



Mas então chega a crise da autonomia: quem fundou o projeto pode resistir a largar o controlo. E os colaboradores, mesmo os mais talentosos, sentem-se presos, sem espaço para contribuir.

É também aqui que, por vezes, se percebe que o fundador pode já não ser a pessoa certa para liderar a nova fase. E essa consciência, ainda que difícil, pode salvar o negócio.

O segredo aqui é confiar na equipa, e começar a liderar pelo foco e pela visão – e não pela presença constante.

Fase 3 – Crescer através da delegação

Para superar a crise de autonomia é preciso reconhecer que mais responsabilidades têm de ser delegadas em mais pessoas na empresa. O problema é muitos fundadores chamarem a si demasiadas tarefas na crença de que o fazem melhor que os outros. Nesta fase, a palavra-chave é confiar. Delegar verdadeiramente – não “despachar tarefas”. Significa dar autonomia, mas também dar contexto, ferramentas e responsabilidade.

Contudo, isso leva a uma nova crise: a crise de controlo. E se quem delega não estiver preparado para acompanhar, orientar e avaliar, os problemas aparecem: decisões erradas, conflitos de autoridade, perda de alinhamento com os valores da empresa.

Neste ponto, a solução passa por formar bem quem lidera, contratar para cargos de coordenação perfis certos – mesmo que custem mais – e por criar ritmos de acompanhamento estruturado, como reuniões regulares, indicadores e cultura de prestação de contas.

Fase 4 – Crescer através da coordenação

Conciliar o melhor da fase de direção e da fase de delegação é a estratégia certa para ultrapassar a crise de controlo. A empresa precisa de sistemas, mas também de cultura. Regras claras, mas com propósito, para

regular o comportamento de *managers* a todos os níveis da organização, explicar aos *novos* porque as coisas são feitas na empresa. É nesta fase que nasce a identidade organizacional verdadeira: os valores tornam-se visíveis no comportamento diário; a forma como se fazem as coisas já não depende só do fundador.

Mas surge a crise do cartão vermelho: o excesso de regras, processos e burocracia pode começar a sufocar a criatividade e travar o ritmo. É preciso saber onde simplificar e onde manter o rigor. A cultura passa a ser tão importante quanto a estratégia.

Fase 5 – Crescer através da colaboração

Este é o nível mais maduro – mas também o mais difícil de alcançar. A organização funciona como um corpo coeso, com equipas autónomas, alinhadas e colaborativas. O foco passa a ser o desenvolvimento conjunto e contínuo. A liderança é partilhada, horizontal, baseada na confiança. Só assim se ultrapassa a crise do cartão vermelho.

É também a fase onde se colhe o retorno do investimento feito nas anteriores: uma equipa bem formada, envolvida e valorizada, que se sente parte da missão e toma decisões alinhadas com a visão.

Mas atenção: nenhuma fase é “definitiva”. Um negócio pode recuar se não cuidar da sua cultura. Pode cair na crise do controlo mesmo depois de delegar com sucesso. E por isso, liderar é estar atento e disponível para reavaliar continuamente.



Capítulo 5 – Como adaptar a liderança e a equipa em cada fase

Tal como o negócio evolui, a forma de liderar e a estrutura da equipa também têm de acompanhar essa evolução.



Um dos maiores erros dos pequenos empreendedores é manter o mesmo estilo de liderança do início ao fim – quando, na verdade, cada fase exige atitudes, decisões e formas de estar diferentes.

É aqui que entra o verdadeiro desafio da liderança em *small business*: perceber quando mudar e, acima de tudo, como mudar sem perder o ADN da empresa.

Na fase inicial – proximidade total e liderança pelo exemplo

No arranque de um negócio, o líder está em todo o lado: dá a cara, resolve problemas, motiva, atende clientes e forma a equipa. É uma fase onde o contacto direto faz toda a diferença. A liderança é mais emocional, empírica, intuitiva. A equipa é pequena e o estilo de liderança deve ser próximo, disponível, com muita presença no terreno.

O desafio é não ficar refém deste modelo: se o líder nunca sair deste registo, torna-se o principal obstáculo ao crescimento.

Na fase de direção – foco, metas e clareza

Com o crescimento, começam a surgir funções mais especializadas. É altura de estruturar a equipa, definir quem faz o quê, estabelecer regras e métricas. A liderança torna-se mais focada em dar direção, estabelecer prioridades e alinhar esforços.

Aqui, o líder tem de saber comunicar com clareza, tomar decisões com base em dados e gerir o tempo entre o que é estratégico e o que é urgente. É nesta fase que a comunicação interna se torna uma competência crítica.

Na fase de delegação – confiança, autonomia e reforço de cultura

Quando o negócio exige delegar, o papel do líder é criar um ambiente onde a autonomia seja possível sem perda de qualidade. Isso só acontece se houver cultura, alinhamento e processos bem definidos. A equipa precisa de espaço

para atuar, mas também de acompanhamento.

O erro mais comum nesta fase é delegar sem garantir alinhamento. A liderança tem de ser ativa, mas não invasiva: deve guiar, inspirar e estar disponível para corrigir a rota, sem microgerir.

Na fase de coordenação – sistemas, consistência e reforço da identidade

A equipa já é maior. Existem vários líderes intermédios. A empresa funciona com processos, indicadores e objetivos coletivos. A liderança deve agora garantir consistência e coesão.

É nesta altura que o líder se torna o guardião da cultura: deve assegurar que todos, dos novos aos mais antigos, compreendem e vivem os valores da organização. E que a autonomia não se transforme em desorganização.

A comunicação transversal, os rituais da equipa, os momentos de escuta e envolvimento tornam-se mais importantes do que nunca.

Na fase de colaboração – escuta ativa, empoderamento e liderança partilhada

Esta é a fase onde o líder deixa de estar no centro de tudo, e passa a ser facilitador de crescimento coletivo. A estrutura está sólida, a equipa é competente e autónoma. O papel da liderança é garantir que os valores se mantêm vivos e que a inovação continua a acontecer.

O foco é desenvolver lideranças dentro da liderança. Criar oportunidades para que outros liderem. Estimular a aprendizagem, o crescimento individual e o sentimento de pertença.

É uma fase que exige mais maturidade emocional do que técnica. E que só é possível se o ego do líder não impedir o florescimento da equipa.





Capítulo 6 – Processo de seleção e retribuição salarial

Independentemente da fase em que o negócio se encontra, a qualidade da liderança está sempre intimamente ligada à qualidade da equipa. E essa qualidade começa muito antes do primeiro dia de trabalho. Começa na forma como se escolhe quem entra, como se integra, como se valoriza e como se reconhece.

Por isso, liderar bem também é saber contratar com propósito e recompensar com inteligência. É exatamente sobre isso a abordagem deste capítulo: como o processo de seleção e a política de retribuição podem (e devem) ser verdadeiros instrumentos de liderança nos *small businesses*, onde cada pessoa tem um impacto direto e visível na cultura e nos resultados.

Recrutar não é só preencher uma vaga

Muitas vezes, a pressão do dia a dia leva os líderes a querer “despachar” rapidamente a contratação de alguém. Mas contratar só porque “é preciso alguém” é um erro que se paga caro.

O verdadeiro líder começa por identificar com clareza:

- Qual a real necessidade da equipa?
- Que perfil técnico e comportamental é o mais adequado?
- Que tipo de pessoa queremos integrar na cultura da empresa?

Mais do que o currículo, interessa perceber se o candidato partilha os valores da organização, se tem atitude para crescer, e se mostra vontade de contribuir.

O processo de seleção de um líder consciente

Com base na prática, proponho cinco passos que ajudam a transformar o recrutamento num ato de liderança.

1 - Identificação das necessidades da equipa

Nem sempre é preciso substituir uma pessoa por outra igual. Às vezes, o que a equipa precisa é de um perfil novo que traga competências complementares.

2 - Recrutamento com base em valores e cultura

Técnicas podem ser ensinadas; carácter, dificilmente. Priorizar a identificação com os valores da empresa é meio caminho para garantir integração e motivação.

3 - Avaliação técnica e de *soft skills*

Um bom profissional não é apenas competente – é colaborativo, comunicativo, empático e resiliente. Especialmente no setor do *fitness*, onde o fator humano é central, as *soft skills* adquirem uma especial relevância.

4 - Processo de seleção transparente e colaborativo

Sempre que possível, envolver mais do que uma pessoa na decisão. Isso ajuda a reduzir enviesamentos e aumenta a sensação de justiça no processo.

5 - Testes práticos e *feedback*

Sempre que aplicável, propor situações práticas que revelem como a pessoa atua no terreno. E mesmo que não seja selecionado, dar *feedback* a quem se candidatou mostra respeito e profissionalismo.

Retribuição: mais do que salário

A remuneração continua a ser um fator importante, mas já não é o único – nem, muitas vezes, o principal – para atrair e manter talento. Um bom líder entende que recompensar bem não é apenas pagar mais, mas sim criar um sistema justo, motivador e sustentável.



Cinco pilares para uma política de retribuição eficaz

1 - Salário base justo e competitivo

Compatível com o mercado, com as responsabilidades do cargo e com o valor gerado. Não se trata de pagar “o mínimo possível”, mas de pagar o justo para manter motivação e compromisso.

2 - Bonificação por desempenho

Recompensar resultados concretos: quer individuais, quer de equipa. Isso cria um ambiente onde o esforço é reconhecido e valorizado.

3 - Plano de carreira e desenvolvimento profissional

Mostrar que existe caminho para crescer, evoluir, assumir novas funções. Ter futuro é tão importante quanto ter presente.

4 - Benefícios adicionais

Horários flexíveis, acesso a formação, participação em eventos, descontos em serviços, dias de aniversário livres... são gestos que criam ligação e sentimento de pertença.

5 - Reconhecimento e feedback constantes

Um elogio genuíno, um agradecimento, um destaque público... são formas simples de retribuir que, muitas vezes, valem mais do que um aumento.

Conclusão

Recrutar bem e recompensar de forma inteligente são dois dos maiores atos de liderança que um líder de um *small business* pode praticar. Porque não se trata apenas de gerir pessoas, trata-se de construir uma equipa que partilha a visão, os valores e o compromisso com o crescimento.



Capítulo 7 – Notas finais: o que aprendi no caminho

Falar de liderança em pequenos negócios é falar de pessoas, de decisões solitárias, de erros, de reinvenções e de conquistas que nem sempre aparecem nas notícias, mas que marcam vidas. Ao longo dos últimos 20 anos, aprendi que liderar um *small business* exige muito mais do que técnicas de gestão: exige presença, coragem, humanidade e visão.

Liderar é estar ao serviço

Ser líder não é ter o nome na porta do escritório – é estar ao serviço da equipa, dos clientes, do propósito. É ser o primeiro a chegar e, muitas vezes, o último a descansar. Mas é também saber parar, observar e permitir que outros cresçam.

Num negócio pequeno, o impacto de cada decisão é imediato. Se motivas, sentes logo. Se erras, também. Essa proximidade pode ser desafiante, mas é também o que torna a liderança num *small business* tão genuína e gratificante.

Tudo começa com quem escolhes

Aprendi que mais importante do que contratar *bons técnicos* é contratar boas pessoas. Pessoas alinhadas com os valores da empresa, com vontade de aprender, com capacidade de dar e receber. Quando acertas na equipa, liderar torna-se um prazer. Quando erras, tudo se torna mais difícil, mesmo que o produto ou serviço seja excelente.

As pequenas decisões moldam a cultura

Não são os discursos que criam cultura – são os comportamentos diários. A forma como recebes um novo colaborador, como respondes a um erro, como celebras um sucesso, como dás *feedback*... Tudo isso constrói (ou destrói) o ambiente que a equipa respira.



E a cultura certa não acontece por acaso: é desenhada, cuidada, reforçada a cada dia. E deve ser visível até nos detalhes.

A liderança é um caminho, não uma meta

Nunca senti que “cheguei” a um ponto onde já sabia liderar plenamente. A cada nova fase do negócio, a cada novo desafio, precisei de crescer como líder. Tive de reaprender a delegar, a confiar, a ouvir mais, a ajustar estilos.

Houve fases em que o que me tinha trazido até ali já não me servia. E reconhecer isso é fundamental. Liderar exige humildade.

Partilhar liderança é ganhar força

O maior salto qualitativo no meu percurso deu-se quando percebi que não tinha todas as respostas. Que a equipa podia – e devia – trazer ideias, soluções, propostas. Que criar líderes dentro da equipa é o maior legado de um empreendedor de sucesso.

Quando deixamos de ser o centro de tudo, ganhamos tempo para pensar, criar e fazer crescer o projeto de forma sustentável.

Em resumo

Ser um *small business entrepreneur* e líder de sucesso não significa ter tudo sob controlo. Significa, isso sim, ter clareza na visão, coerência nos valores, inteligência emocional nas relações e coragem para evoluir.

É perceber que, mais do que liderar um negócio, lideramos pessoas. E quando cuidamos bem delas, elas cuidam bem do negócio.

É esse o caminho que tenho trilhado desde 2004. Com erros, com acertos, mas sempre com a convicção de que vale a pena – porque criar uma empresa onde as pessoas se tornam mais ativas, saudáveis e felizes é também criar um mundo um pouco melhor.



Epílogo prático – liderar no setor do *fitness*

A liderança em *small business* tem muitos pontos em comum entre setores. Mas no mundo do *fitness*, onde trabalhamos diretamente com saúde, motivação e bem-estar, algumas competências tornam-se ainda mais críticas.

Partilho aqui algumas práticas que, no meu percurso, têm feito a diferença entre ter uma equipa que apenas cumpre e uma equipa que contigo vibra. São pequenas decisões de liderança que, no tempo certo, geram retenção, crescimento e reconhecimento.

1. Procura diversidade nas competências e personalidades

Cada cliente é único, e a equipa deve refletir essa diversidade. Procura profissionais com especialidades diferentes e perfis complementares. Uma equipa equilibrada entre técnicos, motivadores e organizadores é mais forte, mais criativa e mais resiliente.

2. Avalia a capacidade de motivar e inspirar

No *fitness*, não basta ensinar exercícios. É preciso inspirar pessoas a mudarem hábitos, ultrapassarem bloqueios e manterem-se consistentes. Dá prioridade a quem demonstra capacidade de empatia, comunicação e liderança.

3. Cria uma cultura de crescimento contínuo

O setor do *fitness* evolui rapidamente. As tendências mudam, os clientes procuram novidades. Promove formação interna, incentiva a atualização, desafia a equipa com novos formatos. Uma equipa que aprende junta, cresce junta.

4. Valoriza o bem-estar da equipa

Falar de saúde e não cuidar da equipa é incoerente. Garante que os horários permitem equilíbrio com a vida pessoal,



incentiva a prática de exercício entre colaboradores e reconhece sinais de desgaste. Uma equipa saudável é uma equipa que cuida melhor dos outros.

Estas dicas não são receitas universais, são reflexos da minha experiência real.

E se há algo que aprendi, é isto:

No fitness, liderar não é sobre controlar. É sobre criar um espaço onde os outros possam brilhar. E isso começa sempre pelo exemplo.





Um ginásio no meio do Atlântico

André Fernandes

Representante da Plataforma
Regional dos Açores

No meio do Atlântico, entre falésias escarpadas e encostas verdejantes, ergue-se a Ilha de São Jorge — uma das nove ilhas do Arquipélago dos Açores. Com cerca de 8000 habitantes, 54 km de comprimento e uma largura média de 6 km, é um território singular, onde a natureza dita o ritmo da vida e onde a identidade cultural se preserva com orgulho.

São Jorge é conhecida pelas suas fajãs — pequenas planícies costeiras de origem vulcânica ou sedimentar — e pelo Queijo de São Jorge, um dos produtos mais emblemáticos da região, com Denominação de Origem Protegida. Mas, mais do que os produtos ou as paisagens, são as pessoas que tornam esta ilha especial: gente trabalhadora, resiliente, profundamente ligada à terra e às suas tradições. Viver aqui é um privilégio e, ao mesmo tempo, um desafio.

Foi neste contexto que nasceu o projeto **FitnessHome**. O meu nome é André Fernandes, nasci na Ribeira Seca e desde cedo desenvolvi uma paixão pelo desporto. Pratiquei futebol, voleibol e judo a nível federado. Essa vivência moldou-me, ensinou-me a importância da disciplina, da dedicação e do espírito de equipa. Naturalmente, segui um percurso académico na área da Educação Física e Desporto, que complementei com um Mestrado em Educação. Sabia que queria voltar à minha terra e contribuir para o seu crescimento.

Contudo, o regresso não foi fácil. Encontrei uma realidade com poucas oportunidades e com uma mentalidade ainda fechada



ao conceito de exercício estruturado. A ideia de um ginásio era tida como algo fútil, urbano, quase inconcebível numa terra de agricultores. Mas a minha convicção não vacilou.

Comecei pequeno, dando aulas de grupo com o material que tinha conseguido adquirir. Bati à porta das pessoas, expliquei, convidei, insisti. Durante três anos, fui conquistando a confiança da comunidade. Estagiei no Serviço de Desporto da ilha, lecionei, fui ganhando experiência e credibilidade.

Em 2018, surgiu a oportunidade certa: um programa de incentivos do Governo dos Açores para construção de infraestruturas desportivas. Com muito esforço, lanço o primeiro polo do **FitnessHome** em 2019, na minha freguesia natal. Os primeiros meses foram duros. Menos de 30 clientes, contas por pagar e um futuro incerto. Mas o projeto cresceu, enraizou-se. Quando chegou a pandemia, tememos o pior, mas a verdade é que a crise sanitária transformou a perceção coletiva: o ginásio passou a ser visto como um espaço essencial à saúde física e mental.

Em 2024, abrimos o segundo polo, noutra freguesia da ilha. A adesão superou todas as expectativas.

Mas o que verdadeiramente nos distingue é a forma como vivemos este projeto: com alma, com entrega e com um profundo compromisso com a comunidade.

Não somos apenas um ginásio. Somos um ponto de encontro. Um lugar onde se treina, sim, mas também onde se convive, se partilha e se cresce em conjunto. Exemplo maior disso é o programa **Calheta Ativa 55+**, criado com o apoio da Câmara Municipal. Este programa, dedicado à população sénior, oferece semanalmente atividades como yoga, *step*, caminhadas, eventos intergeracionais e momentos culturais. Culmina com o **Festival VIVA+**, que celebra o envelhecimento ativo e a participação cívica.

Trabalhamos com os recursos da nossa terra: contratamos guias para trilhos, operadores marítimos para passeios de barco, compramos produtos locais para os almoços

comunitários, convidamos oradores jorgenses para as nossas palestras. Valorizamos todos os setores – mesmo os mais sazonais, como as ganadarias. Este ano, organizaremos a nossa primeira tourada popular, um evento com caráter cultural e económico.

Procuramos inovar e sair da zona de conforto sempre que possível. Um dos nossos momentos mais marcantes foi a travessia para a ilha Graciosa. Uma operação logística exigente: transportámos num semirrigido todo o material necessário para montar um autêntico ginásio ao ar livre. As bicicletas de *cycling*, os *steps*, as barras, a nossa equipa... tudo foi preparado com rigor. A receção na ilha foi extraordinária. Fizemos aulas de grupo, convívios e partilhámos um almoço comunitário com a população. Foi mais do que um evento desportivo – foi uma prova de que a proximidade é uma escolha, mesmo em ilhas separadas por mar.

A Graciosa tem uma realidade muito particular: não possui nenhum ginásio, nem uma oferta regular de atividade física organizada. Isso não nos afastou – pelo contrário, motivou-nos a montar o projeto **Fitness Fora de Portas**, que pretende replicar este modelo noutras ilhas com menor acesso. O impacto foi imediato: recebemos dezenas de participantes, de todas as idades, que experienciaram pela primeira vez uma aula estruturada de grupo. A alegria e o entusiasmo foram contagiantes.

Levámos equipamentos, música, dinamismo e, sobretudo, contacto humano. Fez-se exercício, mas, também, fez-se história.

Além disso, criámos programas sazonais e colaborações com escolas, IPSS, clubes locais e pequenos empresários. Integramos o exercício físico no contexto educativo, terapêutico e social, reforçando a sua importância em todas as faixas etárias e contextos. O nosso trabalho é reconhecido não apenas pelos resultados físicos, mas pelo impacto social e comunitário.



Foi com base nesta experiência que participei nas Jornadas de 2025, aquilo que considero serem as principais contribuições da nossa caminhada:

1.º O *fitness* rural é necessário – A saúde tem de ser democratizada e acessível a todos os territórios.

2.º A transformação cultural é possível – A resistência à mudança é real, mas não definitiva.

3.º O ginásio como centro de comunidade – Um espaço de ligação humana, mais do que de performance física.

4.º A pandemia como catalisador de consciência – O contexto pandémico valorizou a saúde como prioridade.

5.º Eventos regionais com impacto nacional – Organizámos o primeiro encontro regional em São Jorge, com mais de 100 participantes.

6.º Saúde e desporto devem caminhar juntos – Unimos diferentes áreas técnicas e profissionais.

7.º Os Açores têm voz – E devem ser agentes ativos na construção do setor do *fitness* nacional.

A minha jornada ainda vai a meio. Mas se algo aprendi, é que o verdadeiro progresso não se mede em metros quadrados, nem em máquinas de última geração. Mede-se em vidas tocadas. No sorriso de quem voltou a caminhar sem dores. No agricultor que passou a dormir melhor. No jovem que encontrou um rumo. E em cada relação que construímos com verdade, proximidade e sentido de futuro.







BLIVE – Crescer onde ninguém esperava crescer



Francisco Seita

Membro do Departamento
das Plataformas Regionais

No Alentejo não há mercado para isso.

*É difícil encontrar bons profissionais fora
dos grandes centros.*

*As pessoas aí não valorizam este
tipo de serviço.*

Foram estas – e outras parecidas – as frases que ouvi no início da jornada. Felizmente, nenhuma delas me paralisou. A BLIVE nasceu de uma convicção simples: o bem-estar não pode estar reservado às grandes cidades. E cada vez que nos disseram que era difícil... isso só reforçou o caminho.

A história da BLIVE não é sobre sorte. É sobre escolhas difíceis, consistência e um olhar treinado para identificar oportunidades onde a maioria só vê bloqueios. Crescemos enfrentando aquilo que outros evitariam. Foi precisamente aí que ganhámos vantagem.

Ao longo da vida empresarial, há quem veja problemas e quem veja potencial. A história da BLIVE é feita desse



olhar duplo: um desafio nunca vem sozinho – traz sempre, disfarçada, uma oportunidade. Crescemos num território improvável, enfrentando limitações estruturais, culturais e económicas. Mas foi precisamente isso que nos deu vantagem: aprendemos cedo a fazer mais com menos, a ser criativos por necessidade, a ser persistentes por vocação.



2013 – O desafio de começar sem rede

Desafio: abrir um ginásio no Alentejo, numa cidade pequena, sem financiamento externo, sem investidores, sem estudos de mercado sofisticados, com zero experiência em gestão de negócios.

Apenas com vontade e a urgência de dar resposta a uma necessidade local.

Oportunidade: ser o primeiro a oferecer uma experiência de *fitness* verdadeiramente diferenciadora numa região com enorme potencial inexplorado.

Na altura, Beja tinha poucas opções para quem queria treinar num ambiente moderno, com acompanhamento técnico e estrutura profissional. Era tudo demasiado improvisado, ultrapassado ou impessoal. O primeiro espaço BLIVE foi desenhado para quebrar esse ciclo. Começámos pequenos, sim – mas com ambição gigante. A operação era artesanal: eu próprio limpava o chão, fazia os treinos, geria as redes sociais, atendia o telefone. Foi duro. Mas também foi nessa fase que ganhámos algo que nunca perdemos: contacto direto com o cliente e um entendimento profundo do que ele realmente valoriza. Numa altura em que ninguém via o interior como prioridade. Cada metro quadrado era pensado para acolher, para envolver, para inspirar. Não havia luxo, mas havia propósito. E isso fez toda a diferença.



2017 – O desafio de escalar sem perder a alma

Desafio: o sucesso do primeiro espaço gerou um dilema: como crescer sem perder a essência? Como gerir uma segunda unidade mantendo o nível de proximidade e qualidade?

Oportunidade: profissionalizar o negócio, estruturar equipas, criar processos e dar à marca um corpo mais robusto. Estruturar o negócio para crescer de forma sustentável e criar um modelo replicável.

A abertura da segunda unidade foi a nossa primeira grande prova de fogo. Passámos de 400 para 1400 clientes.

De repente, deixei de conseguir estar em todo o lado. Isso obrigou-me a tomar uma decisão: ou continuava a ser o homem-orquestra, ou aprendia a liderar equipas e a confiar processos. Escolhi a segunda. E isso mudou tudo. Para acompanhar este crescimento, deixei de estar em todo o lado – e comecei a formar quem pudesse estar. O ego ficou à porta. Liderar passou a ser delegar, confiar, formar e acompanhar.

Criámos funções claras. Profissionalizámos a gestão. Investimos em *software*, formação e comunicação interna. Começámos a falar de indicadores, produtividade, qualidade de atendimento, experiência do cliente – mas sem perder a essência que nos diferenciava: o olhar humano e atento.

Foi também aqui que percebi que o crescimento não se faz apenas com metros quadrados. Faz-se com pessoas certas, alinhadas e motivadas.

E foi aí que a BLIVE começou a transformar-se numa organização, não apenas num projeto pessoal.





2020 – O desafio global da pandemia

Desafio: como manter um negócio que vive da presença física quando o mundo é forçado ao distanciamento?

Oportunidade: reinventar a forma de entregar valor, acelerar a digitalização, fortalecer o vínculo emocional com os clientes.

Quando a Covid chegou, o instinto inicial foi de sobrevivência. Cancelamentos, mensalidades suspensas, treinos parados. A pandemia poderia ter sido o fim. Foi, em vez disso, uma pausa estratégica. Uma oportunidade para crescer por dentro, quando não era possível crescer por fora. Aproveitámos o silêncio para ouvir melhor. Usámos esse tempo para repensar tudo. Adaptámos aulas para o *online*, mantivemos a ligação com os nossos sócios através de vídeos, mensagens, desafios. E por dentro, reestruturámos processos, afinámos o modelo, reforçámos a cultura. O desafio empurrou-nos para a maturidade empresarial.



2021 – O desafio de diversificar

Desafio: entrar num novo segmento (Pilates), com um público mais exigente e um serviço mais delicado.

Oportunidade: atrair um público mais maduro, mais focado na saúde do que na estética, e reforçar a nossa posição como marca de bem-estar completo.

Percebemos que havia uma procura crescente por experiências mais suaves, mais conscientes, mais elegantes. Decidimos responder com qualidade. Não improvisámos. Fomos aprender com os melhores, visitámos estúdios fora de Portugal, formámos equipas.

A primeira unidade de Pilates não era só um novo produto — era uma nova linguagem. Tivemos de ajustar a comunicação, o design do espaço, a postura da equipa. E aprendemos que o detalhe faz toda a diferença.



2022 e 2023 – O desafio da consistência na expansão

Desafio: crescer em número de unidades sem perder qualidade, consistência e cultura.

Oportunidade: desenhar uma identidade de marca sólida, replicável, com padrões claros e equipas autónomas.

Expandimos para Évora e Lisboa, sempre com um princípio claro: crescer sim, inchar não.

Não nos deixámos levar pela pressa. Cada nova abertura era pensada como uma oportunidade de melhorar o modelo, não apenas de o replicar.

Começámos a criar manuais, rotinas, *guidelines* visuais e operacionais. A cultura passou a ser ensinada — e não apenas vivida. E isso deu-nos a confiança de que podíamos continuar a crescer, sem perder aquilo que nos fazia únicos.

Foi também neste período que começámos a ser vistos como algo mais do que um “bom ginásio”. A BLIVE passava a ser reconhecida como marca — com posicionamento, valores, visão e propósito.





2024 – O desafio da personalização

Desafio: continuar a inovar num setor altamente competitivo e com ofertas cada vez mais parecidas.

Oportunidade: criar um conceito *boutique*, mais intimista, focado em experiências personalizadas e de alto valor percebido.

A BLIVE Boutique nasce com este espírito: menos volume, mais detalhe. É um espaço onde o cliente sente que é visto, ouvido e compreendido. Uma resposta à massificação do *fitness*. Uma afirmação daquilo que nos distingue: a relação.

Criámos um espaço intimista, com acompanhamento próximo, horários exclusivos e um ambiente pensado ao detalhe. Um espaço onde o cliente não sente que está num “ginásio” – sente que está num refúgio, num espaço só dele.

Neste modelo, cada pormenor comunica valor. E voltámos a aprender que a personalização é, muitas vezes, o novo luxo.



2025 – O desafio de ser grupo

Desafio: expandir para novas áreas (padel e formação), mantendo a coesão, o foco e a excelência.

Oportunidade: transformar a BLIVE num grupo multifacetado, com várias unidades de negócio, com impacto em várias dimensões da vida dos nossos clientes.

Com a entrada no *padel* e o nascimento da BLIVE Academy, deixámos oficialmente de ser “um ginásio”. Passámos a ser um ecossistema. O *padel* trouxe-nos movimento, comunidade, convívio. A formação deu-nos

voz ativa na construção do futuro do setor. Hoje, formamos os profissionais que amanhã vão representar os valores da marca. É o ciclo que se completa.

Hoje, deixámos oficialmente de ser “um ginásio”. Somos um grupo com diferentes marcas, diferentes produtos, diferentes públicos – mas uma só identidade.

Um grupo que acredita no poder da proximidade, da competência e da melhoria contínua.



Um ADN forjado nos obstáculos

Todos os momentos de dificuldade serviram para testar o nosso ADN: compromisso, equipa, brio profissional, competência, melhoria contínua. Nunca fomos a marca do marketing vistoso. Somos a marca da solidez. Da entrega. Da consistência.

Hoje, a nossa missão continua a mesma: permitir ao Alentejo – e agora a outras regiões – o acesso à melhor realidade do *fitness*. A visão é ambiciosa: sermos a primeira cadeia de bem-estar do Sul do país, com um modelo de crescimento sustentável e um impacto positivo na vida de quem nos escolhe – seja como cliente, colaborador ou parceiro.

Se hoje somos um grupo com múltiplas valências, é porque em cada obstáculo vimos uma hipótese de fazer diferente. De fazer melhor. De fazer BLIVE.







Por detrás de um líder



Luís Patrão

Representante da Plataforma
Regional Norte



Introdução

Na sequência do desafio lançado pela Portugal Activo para abordar o tema da liderança, optei por ir além de uma perspetiva meramente técnica, procurando antes refletir sobre o assunto à luz do meu percurso de vida, nomeadamente da experiência adquirida enquanto ex-militar e gestor de negócio.

Entre 1995 e 2005, servi no Exército, onde exerci funções como oficial subalterno de Operações Especiais. Nesse período, tive a oportunidade — e a responsabilidade — de desenvolver competências de liderança em contextos exigentes e diversos: desde a formação de militares, nos vários cursos que ministrei, ao comando de homens nas subunidades sob a minha responsabilidade, passando ainda pela gestão de recursos humanos e materiais. Foi uma etapa profundamente marcante, que recorro com saudade, mas sobretudo com gratidão, pois foi determinante na formação da minha identidade, tanto pessoal como profissional.

Em 2006, fundei a minha primeira empresa e, no ano seguinte, inaugurei o meu primeiro ginásio. Desde então, tenho trilhado um percurso intenso, marcado por





inúmeros desafios, aprendizagens e decisões difíceis. Nem sempre acertei à primeira, mas soube aprender com os erros, rodear-me das pessoas certas e, ao longo destes 18 anos, construir um caminho sólido e gratificante no setor do *fitness* – um caminho onde, estou convicto, o meu estilo de liderança tem desempenhado, e continua a desempenhar, um papel relevante.

Nesta partilha serão apresentados os principais estilos de liderança, incluindo a liderança autocrática, democrática, *laissez-faire*, transformacional, transacional, situacional, servidora e *coaching*. Cada estilo será analisado em termos de suas características únicas, eficácia e contexto de aplicação. Por fim, será feita uma comparação entre a liderança militar e a gestão empresarial, destacando as semelhanças e diferenças, bem como os elementos universais que são fundamentais para qualquer líder.

Esperamos que esta pesquisa forneça uma visão abrangente sobre os estilos de liderança e suas aplicações, contribuindo para o desenvolvimento de líderes mais eficazes e inspiradores em diversos contextos.



Liderança

A liderança é um tema amplamente discutido e estudado, sendo essencial para o sucesso de qualquer organização, seja ela militar ou empresarial. Este contributo tem como objetivo explorar os diferentes estilos de liderança, comparando as abordagens utilizadas na liderança militar e na gestão de negócios. Através de uma análise simples, pretendi identificar as semelhanças e diferenças entre esses estilos, bem como os elementos universais que caracterizam uma liderança eficaz.

A liderança não é apenas sobre a capacidade de influenciar os outros para alcançar objetivos comuns, mas também sobre a interação dinâmica entre líderes e seguidores, onde a comunicação desempenha um papel vital. Uma liderança eficaz é guiada pela definição clara de metas, permitindo que indivíduos e grupos trabalhem juntos em direção a um propósito compartilhado. Esta partilha irá abordar a importância da orientação, motivação e gestão da equipa, destacando como esses fatores contribuem para um ambiente de trabalho positivo e produtivo.

Motivação

A motivação é o motor interno que impulsiona o comportamento humano. Está na base da produtividade, do empenho e da superação pessoal. Pode ter raízes extrínsecas (recompensas, reconhecimento) ou intrínsecas (propósito, sentido de pertença, realização pessoal).

Como líder, percebi que motivar não é apenas “incentivar” – é compreender o que move cada pessoa e criar as condições para que essa energia possa florescer.

Motivação e liderança

Liderança e motivação estão intimamente ligadas. Um bom líder desperta motivação nos outros, não apenas através



de palavras ou incentivos, mas pelo exemplo, pela clareza, pela confiança que transmite e pelo respeito que conquista.

Durante a minha carreira, percebi que a autoridade imposta tem prazo de validade; já a influência conquistada com autenticidade permanece.



Estilos de liderança

Ao longo dos anos, vários estilos de liderança foram identificados e estudados. Cada um tem as suas características, vantagens e limitações. Os principais são:

1. **Liderança autocrática** – O líder toma todas as decisões sem consultar a equipa. Há pouco espaço para participação e criatividade dos colaboradores. É eficaz em situações de crise ou quando é necessária disciplina rigorosa.
2. **Liderança democrática** – Também conhecida como participativa, envolve a equipa no processo de decisão. O líder motiva e incentiva a colaboração, promovendo um ambiente de trabalho mais inovador e produtivo.
3. **Liderança liberal (laissez-faire)** – O líder dá total autonomia à equipa, intervindo minimamente. Funciona bem com equipas altamente qualificadas e motivadas, mas pode levar à falta de direção se não houver estrutura.
4. **Liderança transformacional** – O líder inspira e motiva a equipa com uma visão forte e entusiasmo, promovendo mudanças positivas e crescimento contínuo. Ideal para ambientes que exigem inovação e adaptação.
5. **Liderança transacional** – Baseia-se em recompensas e punições para motivar a equipa. Foca-se no cumprimento de tarefas e metas específicas, sendo mais adequada para ambientes estruturados e previsíveis.

6. **Liderança situacional** – O líder adapta o seu estilo conforme a situação e o nível de maturidade da equipa. Pode ser mais diretivo em algumas circunstâncias e mais participativo noutras.
7. **Liderança servidora** – O foco está no bem-estar e no desenvolvimento da equipa. O líder serve os colaboradores, garantindo que têm o suporte necessário para crescerem e desempenharem bem as suas funções.
8. **Liderança *coaching*** – Centra-se no desenvolvimento das competências da equipa, ajudando cada membro a alcançar o seu potencial máximo através de *feedback* contínuo e orientação personalizada.

Liderança militar

É a capacidade de influenciar e dirigir subordinados no cumprimento de missões, mesmo em situações de elevado stress, risco ou incerteza, promovendo a disciplina, o espírito de corpo, a responsabilidade e a fidelidade aos valores da instituição militar – como a honra, a coragem, o dever e a lealdade.

Liderança militar e relação com os principais estilos de liderança:

1. Liderança autocrática

- Muito presente em contextos operacionais e de combate, onde decisões rápidas e ordens claras são vitais.
- O líder assume total controlo, com foco na obediência e no cumprimento imediato da missão.

2. Liderança transformacional

- Aparece sobretudo em tempos de paz, formação e desenvolvimento de tropas.
- O líder inspira, motiva e orienta os militares para se superarem, reforçando valores, propósito e espírito de missão.



3. Liderança democrática (ou participativa)

- Mais comum em níveis superiores de comando ou na formação de equipas de planeamento, onde a partilha de ideias pode melhorar decisões estratégicas.
- O líder escuta, valoriza opiniões e promove a coesão, embora a decisão final continue a ser sua.

4. Liderança servidora

- Um estilo cada vez mais valorizado em contextos de acompanhamento psicológico, bem-estar das tropas e reintegração na vida civil.
- O líder coloca as necessidades da equipa em primeiro lugar, promovendo o desenvolvimento individual.

5. Liderança situacional

- Talvez a mais adequada ao contexto militar, porque adapta o estilo de liderança ao nível de preparação, maturidade e circunstâncias específicas de cada missão.
- Um bom líder militar sabe quando ser direto e exigente, e quando ser inspirador, flexível ou empático.

Liderança empresarial

É a capacidade de influenciar e orientar pessoas dentro de uma organização para alcançar objetivos estratégicos, promovendo a produtividade, o alinhamento com a missão e valores da empresa, a inovação e o crescimento sustentável, enquanto se desenvolve o talento humano e se constrói uma cultura organizacional positiva.

Liderança empresarial e relação com os estilos

1. Liderança autocrática

- Envolve controlo centralizado e decisões unilaterais.
- Eficaz em momentos de crise, quando é necessária ação rápida, mas pode gerar desmotivação a longo prazo.

2. Liderança democrática (ou participativa)

- O líder envolve a equipa na tomada de decisões.
- Estimula a criatividade, o compromisso e a satisfação, sendo ideal para ambientes colaborativos e projetos de inovação.

3. Liderança transformacional

- O líder inspira, motiva e desafia os colaboradores a superarem-se.
- Promove mudança organizacional positiva, cultura forte e *engagement*. É muito valorizada em empresas modernas e em crescimento.

4. Liderança transacional

- Baseia-se em recompensas e punições, contratos e objetivos claros.
- Funciona bem em ambientes estruturados, com tarefas rotineiras, mas pode ser limitada em termos de inovação.

5. Liderança servidora

- O líder coloca o foco no bem-estar, crescimento e capacitação da equipa.
- Cria um ambiente de confiança, ética e colaboração, promovendo a retenção de talento e o desenvolvimento de pessoas.

6. Liderança situacional

- O líder adapta o estilo conforme o perfil da equipa, o contexto e os desafios.
- Altamente eficaz, pois reconhece que não há um único estilo ideal e que liderar é, acima de tudo, saber ler o momento e as pessoas.



Da liderança militar à liderança empresarial: competências que fazem a diferença

Durante 10 anos servi como oficial do Exército, nas Operações Especiais, desempenhando diferentes e exigentes funções, desde a instrução e formação em diferentes cursos até ao comando direto de homens em diferentes cenários, como exercícios NATO e missões no estrangeiro.

Neste contexto, desenvolvi um conjunto de competências de liderança que hoje são fundamentais na gestão da minha empresa. A liderança militar, especialmente nas Operações Especiais, exige clareza de comunicação, capacidade de decisão sob pressão, planeamento rigoroso e, acima de tudo, um forte sentido de responsabilidade pelo bem-estar e desempenho da equipa.



Na transição para o mundo empresarial, percebi que muitos dos princípios que aplicava no terreno são diretamente relevantes:

- **Disciplina e rigor** são hoje aplicados na gestão de processos e na criação de rotinas eficazes dentro da organização.

- **Capacidade de decisão em ambientes de incerteza**, desenvolvida em operações no terreno, ajuda-me a liderar em momentos críticos no mundo dos negócios.
- **A valorização da equipa e da confiança mútua**, algo vital nas unidades operacionais, é agora central na forma como lidero colaboradores e parceiros.
- **Planeamento estratégico e execução tática** são duas dimensões que continuo a aplicar: visão de longo prazo aliada à ação focada no presente.
- **Resiliência emocional**, talvez uma das qualidades mais exigidas em contexto militar, tornou-se uma das minhas maiores forças como empreendedor.



CENTRO DE INSTRUÇÃO DE OPERAÇÕES ESPECIAIS

OS MANDAMENTOS DO RANGER

- 1º - O Ranger é auto disciplinado e de pronta obediência;
- 2º - O Ranger resiste à fome, à sede, ao cansaço e à incomodidade;
- 3º - O Ranger está sempre pronto porque a sua razão o impõe e a sua preparação o permite;
- 4º - O Ranger pondera conscientemente todas as suas decisões não voltando nunca a cara ao perigo;
- 5º - O Ranger tem confiança nos chefes, respeita-os e faz-se amar pelos subordinados;
- 6º - O Ranger é generoso na vitória e paciente na adversidade;
- 7º - O Ranger regula o seu procedimento segundo os ditâmes da honra e do dever;
- 8º - O Ranger orgulha-se da dignidade da sua missão devotando-se a ela com entusiasmo e abnegação;
- 9º - O Ranger é leal e tem no patriotismo a mais nobre das suas virtudes;
- 10º - O Ranger supera-se constantemente pela sua firme vontade e pelo seu indomito valor.



Nas Operações Especiais do Exército existe um código de conduta que seguimos com rigor e orgulho: os *Mandamentos do Ranger*. Estes mandamentos têm como objetivo formar e consolidar comportamentos que, com o tempo, se tornam parte integrante da identidade dos militares de Operações Especiais. Valorizam princípios como a disciplina, a resistência, a lealdade e a honra, exigindo simultaneamente coragem, espírito de sacrifício e um profundo respeito pela hierarquia. O *Ranger* é chamado a agir com determinação e altruísmo, enfrentando os desafios com uma força de vontade inquebrantável e sólidos valores morais. Mais do que regras militares, estes mandamentos funcionam como verdadeiras diretrizes de vida, que continuam, ainda hoje, a orientar muitas das minhas atitudes e decisões.



Conclusão: liderar é viver

Fui moldado por duas grandes escolas de liderança: a militar, com o seu foco na missão, na disciplina e no rigor, e a empresarial, onde aprendi o valor da escuta ativa, da empatia e da visão estratégica. Esta combinação permitiu-me construir um estilo próprio, onde a exigência se equilibra com a humanidade, e onde a eficácia anda de mãos dadas com o propósito.

Como Oficial do Exército nas Operações Especiais, aprendi que liderar é garantir que a missão é cumprida mesmo sob elevada pressão. A liderança militar ensinou-me que o exemplo é inegociável: o líder é o primeiro a chegar, o último a sair e aquele que se mantém sereno quando tudo à volta parece ruir. A disciplina, a resiliência, o espírito de sacrifício e a responsabilidade individual tornaram-se pilares sólidos da minha forma de agir.

Mais tarde, ao assumir a gestão de um ginásio, percebi que liderar também é escutar, motivar e compreender. A empatia, a flexibilidade e a capacidade de comunicar com clareza tornaram-se ferramentas essenciais no dia

a dia. Descobri que liderar equipas implica criar um ambiente de confiança, promover o desenvolvimento de cada elemento e alinhar objetivos com significado. A liderança empresarial acrescentou camadas de sensibilidade e visão de longo prazo àquilo que antes era essencialmente foco e execução.

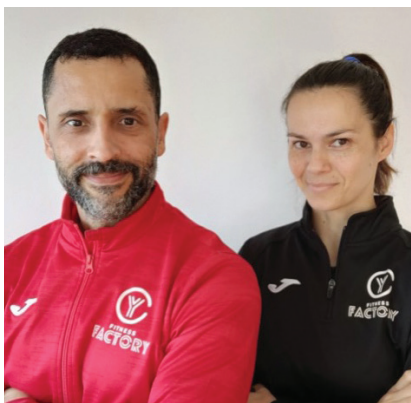


Acredito que liderar é, em parte, uma competência que se aprende com estudo, técnica e prática, mas também é uma vivência profundamente pessoal. Desde cedo somos influenciados pelos nossos pais, pelo exemplo e educação que nos dão, na escola e pelos professores, pelos amigos e por todas as experiências que nos moldam. Tudo isso constrói, muitas vezes de forma invisível, os alicerces do nosso estilo de liderança.

Liderar não é apenas aplicar ferramentas ou ocupar uma posição. É assumir responsabilidades, manter-se firme nos momentos difíceis e celebrar vitórias com a equipa. É crescer com os outros, inspirar através do exemplo e manter-se fiel aos valores que nos guiam. É, acima de tudo, um processo de evolução contínua, em que usamos o que sabemos, mas também quem somos.

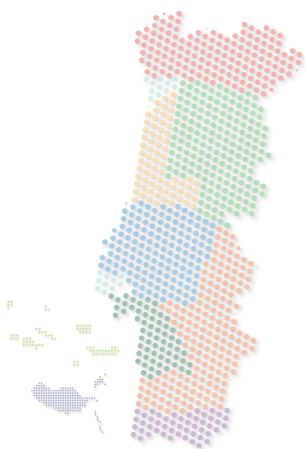


Ao olhar para estes 18 anos no setor do *fitness*, celebrados em julho de 2025, reconheço que cresci com todos os que comigo trabalharam. Cada pessoa deixou uma marca. Cada desafio acrescentou mais capacidades. E cada conquista fortaleceu a minha convicção de que liderar é servir.



Por fim, há um aspeto que considero determinante no meu percurso: a liderança partilhada com a minha esposa e companheira de vida, **Vera Patrão**. Desde o primeiro dia, caminhámos lado a lado. Juntos, conseguimos unir razão e emoção, firmeza e sensibilidade. Esta complementaridade tem sido uma das forças invisíveis, mas mais impactantes, por detrás de cada boa decisão, de cada obstáculo superado e de cada passo dado com convicção rumo ao sucesso. Sem dúvida, esta parceria é um dos maiores trunfos da minha jornada como líder – e como ser humano.





A liderança como triângulo estratégico

Cátia Velez

Vice-Presidente
da Portugal Activo

José Carlos Reis

Presidente da Mesa
da Assembleia-Geral
da Portugal Activo

José Júlio Vale Castro

Presidente da Direção
da Portugal Activo

A liderança não é um cargo, mas sim uma prática contínua de influência e gestão de pessoas. Consideramos que quando um líder domina três áreas essenciais e ligadas entre si — a motivação da equipa, a comunicação eficaz e a cultura da empresa —, é capaz de alcançar resultados consistentes e duradouros.

Neste capítulo, procuramos ir além da teoria. Reunimos três contributos essenciais, provenientes da experiência prática dos gestores e autores José Carlos Reis, José Júlio Vale Castro e Cátia Velez, e de forma prática, estruturámo-los em cinco estratégias para cada uma destas áreas essenciais. O domínio destas práticas forma o *kit* de ferramentas essencial para uma liderança forte e com impacto.





5 Estratégias para motivar a equipa e aumentar a produtividade

A motivação é a chave da produtividade. Um líder deverá ter a capacidade de construir um ambiente que inspire o empenho, crescimento pessoal e a autonomia, e com isso garantir que o esforço individual se transforme em resultados para a equipa!

1. Crie um bom ambiente de trabalho: colaborativo, positivo e de desafio

Sem um bom ambiente de trabalho é impossível haver um desempenho colaborativo e positivo e uma atitude de desenvolvimento dos projetos/atividades da empresa. Atividades de *team building* são muito importantes e devem ser realizadas em vários momentos do ano, assim como, a celebração conjunta de datas ou momentos em equipa.

2. Promova a autonomia

Criar condições para que todos os colaboradores tenham a sua responsabilidade bem definida e possam tomar as suas decisões autonomamente, de forma a aumentar a sua autoconfiança e poderem crescer profissionalmente.

3. Reconheça o trabalho desenvolvido

É muito importante dar *feedback* sistemático sobre o desempenho de cada colaborador, sendo imprescindível salientar todas as condutas relevantes e/ou boas decisões. Sempre que possível atribuir prémios por desempenho, que podem ser em dinheiro ou outros. A recompensa mais importante não é a pecuniária. *Feedbacks* negativos devem ser dados sempre em privado e com apresentação de proposta de remediação.

4. Defina objetivos claros e realistas, mas que sejam desafiadores

É fundamental que tenhamos sempre objetivos claros, sempre que possível mensuráveis, que possam ser atingidos, mas que tenham de ser alcançados com engenho, esforço e dedicação. Objetivos desafiadores são estimulantes de um ambiente de trabalho dinâmico e atrativo, não deixando criar rotina diária.

5. Promova a valorização pessoal e profissional

Fundamental que na empresa haja a consciência que tem de haver investimento na formação profissional do colaborador para o seu crescimento, mas tem também de haver respeito pela sua vida pessoal. A aposta na formação das pessoas faz ter melhores recursos humanos e cria ambiente motivador. Pessoas que crescem e que sentem que a sua vida pessoal não é um entrave na sua empresa são mais leais e produtivas para a sua organização.

5 Estratégias para manter uma comunicação eficaz com a equipa

Uma comunicação eficaz promove a eficiência na concretização das tarefas. A preocupação com a comunicação pode poupar muito tempo com a correção de omissões, lapsos ou erros.

1. Preocupe-se em ser objetivo e transparente

Mensagens muito longas fazem perder o foco. O ouvinte deve compreender facilmente a finalidade da sua comunicação. E lembre-se que é a honestidade que angariará o respeito de quem o está a ouvir.

2. Escolha linguagem simples

Não seja tentado a mostrar a sua eloquência ou erudição para captar a admiração dos membros da sua equipa. Linguagem simples ajuda na objetividade da mensagem. Lembre-se de que numa equipa existem diversas posições e formações.

3. Preocupe-se em ouvir

Não deve mostrar impaciência, mesmo que os argumentos estejam nos antípodas da sua análise. Manifeste o seu interesse e expresse que registou a argumentação.

4. Preocupe-se em responder sempre

Analise as sugestões ou as conclusões de qualquer membro da sua equipa, qualquer que seja a sua posição na empresa e não deixe de responder ou retorquir. Se ignorar, está a promover a cultura do “não vale a pena sequer falar” e a desperdiçar contributos úteis.

5. Preocupe-se em escolher canais adequados de comunicação

No caso de comunicação escrita, escolha a via (whatsapp, e-mail ou outra) que conclua ser de mais rápida receção pelos ouvintes. Seja consistente nessa escolha, não alterando o meio para não criar dúvidas ou até desculpas pela ausência de resposta.



5 Estratégias para construir uma cultura organizacional eficaz

A cultura é o alicerce da nossa organização: sem uma estabilidade e força interna inabaláveis, o desempenho máximo é insustentável. Estas estratégias representam o nosso plano de ação fundamental para a construção de um ambiente robusto e orientado para resultados.

1. Liderança pelo exemplo: a vivência consistente dos nossos valores

Princípio base: Os valores da empresa (o nosso Manifesto Estratégico) não podem ser meras declarações; devem ser a primeira ação executada no dia de trabalho.

Imperativo: A liderança deve funcionar como o vetor de coerência, demonstrando os valores com rigor inegociável. Se a nossa cultura é de superação, o líder deve ser o primeiro a exercer resiliência perante o revés, transformando o erro numa oportunidade de calibração e não num fracasso. O exemplo é o nosso catalisador cultural mais potente.

2. Promover a adaptabilidade: institucionalizar a resiliência e a mudança

Princípio base: A cultura deve preparar a equipa para enfrentar os desafios de mercado e a “tensão do crescimento”, incentivando a saída constante da zona de conforto.

Imperativo: Crie um ambiente onde a mudança é o nosso ciclo de inovação contínua. Encoraje ativamente a experimentação (o risco calculado), celebre a velocidade na recuperação e na aplicação imediata de *insights*. O nosso lema é: “Falhar rápido, aprender exponencialmente!” A resiliência é o músculo estratégico mais forte da organização.

3. Foco no bem-estar: garantir o equilíbrio e sustentabilidade de longo prazo

Princípio base: Nenhum colaborador de topo mantém o desempenho sem o devido investimento em nutrição e recuperação. O *burnout* é a maior ameaça à nossa produtividade.

Imperativo: O bem-estar é um KPI estratégico. Integre flexibilidade, pausas ativas e o respeito pelo tempo pessoal como componentes essenciais do Plano de Desenvolvimento. Uma cultura que promove o equilíbrio entre “trabalho focado” e “recuperação inteligente” garante a nossa endurance e consistência a longo prazo.



4. Estrutura de colaboração: reforçar a interdependência e o alinhamento interno

Princípio base: O sucesso da empresa é um desporto coletivo, não uma agregação de esforços individuais. O suporte mútuo é fundamental.

Imperativo: Estruture projetos que exijam transições e *hand-offs* eficazes entre departamentos. Crie sistemas de *mentoring* invertido e treino para solidificar a premissa de que o sucesso de um departamento é a métrica de vitória de toda a organização. A cultura é o ecossistema de suporte onde se partilham estratégias e conquistas.

5. Consistência ética: a integração do propósito e responsabilidade social

Princípio base: Um campeão atua por valores que transcendem o interesse próprio. A cultura deve ligar o propósito da empresa (o nosso “Porque Existimos”) a um impacto social mais vasto.

Imperativo: Integre a responsabilidade social ou ambiental como um objetivo anual de equipa. Mantenha uma coerência inabalável na forma como a organização contribui para a sociedade, demonstrando que o sucesso financeiro e o impacto positivo são simbióticos. Esta integridade ética e social transforma o trabalho num propósito maior e reforça o *backbone* moral da nossa cultura organizacional.



Conclusão

As estratégias para motivar, comunicar e construir cultura não são tarefas pontuais, são um trabalho diário e contínuo. A verdadeira eficácia de um líder reside na sua capacidade de implementar e manter estes hábitos de forma consistente, sempre com a preocupação de ser o primeiro a dar o exemplo. Lembre-se: as pessoas são o seu bem mais valioso. Investir no seu crescimento e bem-estar não é uma despesa, mas sim o motor mais potente para alcançar um sucesso duradouro na sua organização.



