



João Manso Neto,
CEO da EDP

Renováveis, um dos dois gestores portugueses eleitos para este estudo, deixa conselhos aos gestores: “Se quer ser internacional, não pode ter uma organização doméstica”, e se quer fazer vingar o “empreendedorismo, deve prezar a liberdade e as economias de escala”. R

Gonçalo Moura Martins é CEO da Mota-Engil, uma companhia média que se transformou numa multinacional. Há seis anos, cerca de 80% do negócio era feito só em terras lusitanas, mas hoje essa fatia vem de fora de Portugal. Angola dá um forte contributo. “O sucesso que temos nos mercados onde estamos passa por reconhecer as pessoas locais e as empresas locais.” R



Os 4 grandes PILARES da liderança do futuro

Texto de Paulo Narigão Reis e Rosália Amorim

O QUE FAZ um bom líder de uma empresa de sucesso num mercado cada vez mais global? A Amrop, empresa de *executive search*, e a escola suíça de gestão IMD questionaram uma centena de líderes de topo de empresas *mid-cap* (com capitalização de mercado de 2 a 10 milhões de dólares). A gestão do talento, a cultura da empresa e a gestão executiva foram o alvo do estudo, que pode ser sintetizado em quatro palavras-chave: **liberdade, agilidade, humildade e conectividade**

LIBERDADE Para uma empresa vingar numa economia global e cada vez mais competitiva, liberdade não é um mero conceito teórico. É, na realidade, um elemento-chave e que pode fazer toda a diferença. O sucesso depende da liberdade para decidir, da liberdade para criar, da liberdade para inovar. “Para fazer vingar o empreendedorismo, devemos prezar a liberdade. As empresas precisam de pessoas com liberdade”, afirma João Manso Neto, CEO da EDP Renováveis, que esteve presente na apresentação do estudo em Lisboa.

O êxito de uma empresa está directamente ligado à liberdade que os conselhos de administração proporcionam aos seus líderes de topo. Que devem ter autonomia para tomar decisões executivas, efectuar gestão de risco, gerir a produtividade e o crescimento da empresa. Como refere no estudo um participante da América Central: “Foi-me dada a oportunidade de ser um CEO com autonomia completa, porque a empresa tem um presidente do conselho de administração que acredita em mim e nas minhas decisões. A prioridade de ambos é a saúde da empresa.”

“Uma empresa deve proporcionar liberdade para inovar”, aconselha, por sua vez, um director de recursos humanos. Na sua empresa, na Ásia, as pessoas são encorajadas “a partilhar ideias, a trabalhar nelas, e é-lhes dada a responsabilidade de as pôr em prática”. Para que os inovadores continuem motivados, é importante que as suas ideias não sejam ignoradas, mas sim constantemente avaliadas, e, se forem relevantes, implementadas. Como diz Gonçalo Moura Martins, CEO da Mota-Engil, o desafio de um líder “é saber quanto poder e liberdade deve dar à sua equipa”. Para o responsável da empresa de construção, a questão assume →

→ especial importância quando se actua em mercados locais. “Em África, por exemplo, é preciso ter em atenção a questão cultural. Dar liberdade ao *staff* local é muito importante”, acrescenta. Não há que ter medo da liberdade. Esta é uma das conclusões do estudo, que aconselha as empresas a não temerem o falhanço. “Estou pronto para não penalizar aqueles que tentam e encorajar quem teste novos modelos”, conclui um CEO da Europa do Norte.

AGILIDADE Os paradoxos estratégicos fazem parte da liderança. Todos os executivos enfrentam os mais diversos dilemas. Devo enfatizar a lógica ou a criatividade? Devo sempre colocar o lucro à frente da responsabilidade social? Devo centralizar ou descentralizar determinado projecto? Mais agilidade ou mais consistência? A resposta é simples: é necessário encontrar o equilíbrio certo para obter o melhor de dois mundos. E estar sempre preparado, quer para dar o passo em frente quer para recuar. “É preciso ter flexibilidade na gestão. E ter sempre um plano B”, diz Manso Neto. O líder da EDP Renováveis admite que “não é fácil pedir às pessoas para implementarem o plano A e, ao mesmo tempo, pensar no plano B”. Porém, afirma, é assim que deve ser. “O plano B não serve só para ficar no papel, é mesmo para preparar como se fosse para entrar em acção”, sustenta Manso Neto, para quem ter um plano B efectivo e pronto a entrar em actividade ganha “especial relevância em mercados como o africano”.

A agilidade ganha especial importância quando é necessário decidir entre centralizar ou descentralizar a execução de determinado projecto. Como diz Dan Denison, professor no IMD, o dilema centralização/descentralização é um desafio periódico em qualquer organização. Como lidar com esta tensão? A resposta está na síntese de ambos os processos. A centralização é a melhor abordagem para os mecanismos de suporte de uma empresa, como os recursos humanos ou o departamento de IT. Já a tomada de decisões de gestão deve assentar numa estrutura descentralizada, como a execução de determinado projecto ou o contacto com o cliente. Desta forma, as empresas serão capazes de estar mais perto do mercado e assim garantir um melhor conhecimento do mesmo, ao contrário do que aconteceria numa estrutura demasiado centralizada na sua sede. Deve-se igualmente encorajar a colaboração e a integração entre as várias divisões de uma empresa, sem perder de vista que existem certos processos e departamentos que devem estar centralizados.

HUMILDADE Um grande líder, de nível C-Suite, só se faz com humildade. Sobretudo a humildade de aprender. “É importante ser humilde,

sobretudo quando não se conhecem os mercados onde a empresa se quer implantar. Devemos saber ouvir a aprender”, admite o CEO da EDP Renováveis, uma regra que vale para todos os estrangeiros que, por exemplo, querem fazer negócios com Angola.

A humildade aplica-se ao processo de aprendizagem de qualquer organização, seja esta uma empresa já implantada ou um novo jogador acabado de chegar ao mercado. Ter a capacidade de ser humilde serve também para evitar a complacência que pode minar os objectivos de uma empresa. “As melhores práticas não são necessariamente as mais comuns. Pode não ser o que precisamos”, alerta um vice-presidente de recursos Humanos de uma empresa norte-americana.

E como se põe em prática a humildade? O bom líder deve fazer questão de estar acessível a quem faz parte da sua equipa e não manter-se fechado numa espécie de redoma de vidro. Deve transparecer humanidade e promover um espírito de família entre as pessoas que lidera. Um administrador do Médio Oriente diz que, por exemplo, faz questão de estar sempre envolvido no desenvolvimento do talento, uma perspectiva *hands on approach*.

“Temos de ter lucro, obviamente, mas sem perder de vista o toque humano, de promover o bem-estar das nossas equipas. As pessoas agradecem e dá-se um efeito bola de neve, que tem repercussões positivas em todas as áreas da empresa”, refere um director de uma empresa da América do Sul.

É preciso também ter a humildade de aprender com os próprios erros e estar atento ao que de bom – e de mau – se faz noutras empresas. No estudo da Amrop, concluiu-se que 79% dos líderes entrevistados estudam, de forma selectiva e aberta, os êxitos e falhanços dos concorrentes. O líder do futuro deve também ter plena consciência dos seus limites, saber admitir os seus erros e procurar o apoio adequado para que tal não volte a acontecer.

CONNECTIVIDADE

Globalizado. Sempre ligado. *Online*. Conectado. Este é o nosso mundo, e assim continuará, cada vez mais. Conectividade é vida e uma empresa vencedora deve ter isso sempre presente, em todos os aspectos da sua actividade. É a conectividade – interna e externa – que conduz a inovação, que liga todos os pontos de qualquer organização. “Nunca teríamos sido bem-sucedidos se as nossas diferentes equipas estivessem encerradas em unidades isoladas”, diz, no estudo, um CEO da Europa Central. E essa ligação deve ser completamente transversal: o conselho de administração deve estar consciente – e bem informado – do perfil e preocupações dos clientes. “Um líder só consegue delegar se souber realmente o que a empresa quer e se tiver uma visão comum dos objectivos e da

conectividade da empresa com os clientes”, considera João Manso Neto.

A conectividade é um caminho de dois sentidos e as ligações de que é feita devem estar bem definidas e removidas de todos os obstáculos. O conselho de administração garante o crescimento e globalização da empresa. Os executivos garantem que as equipas que lideram trabalham na inovação, oferecem condições para a aprendizagem, formal ou informal, e gerem a mobilidade entre funções, divisões e geografia.

É imperativo que se evite a criação de silos dentro

de uma empresa. Isto quer dizer que o trabalho de equipa deve sobrepor-se à hierarquização na execução de qualquer projecto. O mesmo vale para a planificação. “Fazemos questão de envolver as pessoas no desenvolvimento das estratégias. Temos uma rede social interna, o nosso Facebook privado, onde toda a gente partilha as suas ideias”, revela um CEO da Europa Central. Ao mesmo tempo, “quem trabalha nos locais de produção está activamente envolvido nas decisões de gestão”, diz, por sua vez, um CEO da mesma região. **R**



Daniel Traça, dean da Universidade de Lisboa, defende que o líder “precisa saber gerir o caos, porque a verdade é que nunca se controla tudo”, daí que *managing chaos* seja uma disciplina a ter em conta no dia-a-dia na alta gestão. Alerta ainda que “falhar é como que uma oportunidade para aprender e fazer melhor” e que “mudar não é ser agressivo, mas é seguir a nossa maneira de ver as coisas”. **R**

Maury Peiperl, dean da Cranfield School of Management e *affiliate professor* do IMD (número um no *ranking* do *Financial Times* na categoria de Executive Education Worldwide), diz que os pilares na liderança e boa gestão são “liberdade, conectividade, humildade para aprender e ter o talento para ser livre de agir, de falhar e de evoluir”. **R**

